

Magnhild Moen Bævre

## En opplevelse av mening og mestring

En kvalitativ studie av hva konsulenter på tvers av team og prosjekter anser som sentrale betingelser for å lykkes og trives i arbeidet sitt

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Dina von Heimburg

Medveileder: Ottar Ness

Desember 2022



Magnhild Moen Bævre

## **En opplevelse av mening og mestring**

En kvalitativ studie av hva konsulenter på tvers av team og prosjekter anser som sentrale betingelser for å lykkes og trives i arbeidet sitt

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap  
Veileder: Dina von Heimburg  
Medveileder: Ottar Ness  
Desember 2022

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



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er konsulenterens opplevelse av å befinne seg i tidsbegrensede team, og hvilke betingelser som er sentrale for å prestere og trives. Kravene i omskiftelige og komplekse miljøer er høye, og jeg mener det er avgjørende å se nærmere på dette for å skape enda bedre vilkår. Her vil jeg rette fokus mot menneskene som befinner seg i teamene, og derfor ønsker jeg å se på graden av *mattering* (å føle seg betydningsfull og bidra til at andre føler det samme), og hvilken rolle dette har for konsulentenes arbeidshverdag. En konsulent blir i denne studien definert som en arbeidstaker som er ansatt hos en arbeidsgiver (et konsulentselskap), hvor arbeidsgiver fungerer som et formidlingsorgan (Kunda, Barley & Evans, 2002). Konsulentene er ansatt i én virksomhet (hvor de også jobber på prosjekter internt), men hvor de med jevne mellomrom blir utleid til eksterne virksomheter. Konsulentene har i denne studien utdanningsbakgrunn som ingeniør og sivilingeniør, og arbeider i privat næringsliv med analyse, prosjektering og rådgivning.

Bakgrunnen for å velge dette temaet er min egen interesse for karrierelæring og -utvikling, mine egne erfaringer fra konsulentbransjen og det faktum at forskning viser til et arbeidsliv i endring og utvikling. Mange organisasjoner er dessuten opptatt av å tiltrekke seg og fastholde de beste talentene, men ofte glemmer man å fokusere på hvilken rolle organisasjonskulturen har for om talentenes verdi blir utnyttet og omsettes til verdi hos organisasjonen (Henriksen, Leicht, Lundby & Jølberg, 2021). Dette kan både være komplekst og utfordrende, men det finnes lite forskning på hvordan konsulentene opplever dette i det daglige. Her mener jeg at det vil være sentralt å se på dynamikkene og de kulturelle forholdene som eksisterer internt i organisasjonen, samt hvilken betydning dette har for om den enkelte får brukt sine potensialer og ressurser på best mulig måte. I konsulentbransjen er det ofte et ensidig fokus på verktøy, metoder og teorier for å bli en god konsulent som kan løse gitte oppgaver (Henriksen et al., 2021). Med bakgrunn i et rådgivningsvitenskapelig perspektiv ønsker jeg her å rette fokus mot menneskene som arbeider som konsulenter, og trekke på rådgivningsvitenskapelige teorier, så som psykologisk trygghet, for å bedre forstå hvilke betingelser som må være til stede for at konsulentene skal prestere og trives.

Hensikten med studien har vært å få kunnskap om konsulentenes opplevde erfaringer knyttet til egen arbeidssituasjon, da de befinner seg på tvers av ulike tidsbegrensede team. Konsulentene er ansatt i én organisasjon, men jobber i stor grad på prosjekter utenfor egen virksomhet eller hos en kunde eksternt. Intensjonen har vært å utforske hva som kan oppleves som fellesnevnerer som kan bidra til at konsulentene lykkes og trives. Dette med hensikt om å potensielt kunne legge til rette for arbeidsplasser som i større grad retter fokus mot at konsulentene har kontakt med andre mennesker, at de føle seg inkluderte, har mulighet til å føle kontroll og ansvar over eget liv, møter åpenhet og fortrolighet i ulike relasjoner, og hvor alle kan oppleve en følelse av å være kompetente og betydningsfulle (Schutz, 2005). Problemstillingen for studien er: «Hva opplever konsulenter i tidsbegrensede team som sentrale betingelser for å prestere og trives i arbeidet sitt?».

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som baserer seg på

gjennomføringen av seks semistrukturerte forskningsintervju med seks konsulenter som arbeider i tidsbegrensede team. Studien bygger på et hermeneutisk fenomenologisk vitenskapsteoretisk ståsted, da det er konsulentenes egne tanker og meninger som er av betydning. For å utforske mening på tvers av det innsamlede datamaterialet, valgte jeg å gjennomføre en tematisk analyse. Analyseprosessen resulterte i tre hovedtemaer: 1) «Behovet for en opplevelse av mening med arbeidet», 2) «Balansegangen mellom utfordringer og utvikling, og 3) «Et støttende og trygt arbeidsmiljø».

I lys av teori omhandlende mattering og psykologisk trygghet diskuterer jeg de tre overnevnte funnene. Her drøfter jeg hvilke betingelser som konsulentene mener bør være på plass for at de skal oppleve en følelse av mening og mestring i arbeidet sitt. Hovedfunnene i analysen av datamaterialet tyder på at konsulentene føler mye ansvar både overfor sin egen rolle som konsulent og overfor sin egen utvikling. Konsulentene trekker frem viktigheten av å få utfordrende nok arbeidsoppgaver, både fordi de ser en relasjon mellom utfordrende oppgaver og økt læring, i retning av å bli den beste versjonen av seg selv som konsulent, men også fordi et høyere nivå vil kunne lede til økt tillit, større ansvar og mer meningsfulle oppgaver. For konsulentene handler det om en balansegang mellom å utvikle seg selv og det å skulle bidra i retning av å gjøre en forskjell for andre - for deres kolleger, teamet de er en del av eller arbeidsoppgavene mer generelt. Felles er at de alle sammen ønsker å være av betydning for noe eller noen.

Basert i resultatene fra denne studien argumenterer jeg for hvorfor det er viktig å skape større forståelse for viktigheten av at alle ansatte ønsker å oppleve en følelse av støtte og tilhørighet - til tross for individuelle arbeidsoppgaver og prosjekter. Jeg håper derfor at studien kan bidra til å belyse det potensialet som ligger i det å bevisst rette fokus mot mattering som fenomen, og hvorfor konsulenter i komplekse, tidsbegrensede team også trenger psykologiske trygge miljøer for å blomstre.

**Nøkkelord:** kvalitativ metode, tidsbegrensede team, konsulenter, psykologisk trygghet, mattering, mestring



# Abstract

The topic of this master's thesis is consultants' experience of being in time-limited teams, and which conditions are central to performance and thriving. The demands in changeable and complex environments are high, and I believe it is necessary to take a closer look at this in order to create even better conditions. Here I want to focus on the people who are in the teams, and therefore I want to look at the degree of mattering (feeling valued and contributing to others feeling the same), and what role this has for the consultants' everyday work. In this study, a consultant is defined as an employee who is employed by an employer (a consulting company), where the employer acts as an intermediary (Kunda, Barley & Evans, 2002). The consultants are employed in one company (where they also work on projects internally), but where they are regularly outsourced to external companies. In this study, the consultants have educational backgrounds as engineers and civil engineers, and work in private business with analysis, planning and consultancy.

The background for choosing this topic is my own interest in career learning and development, my own experiences from the consultancy industry and the fact that research points to a changing and developing working life. Many organizations are also concerned with attracting and retaining the best talent, but often forget to focus on the role of the organizational culture in whether the talent's value is utilized and translated into value at the organization (Henriksen, Leicht, Lundby & Jølberg, 2021). This can be both complex and challenging, but there is limited research into how consultants experience this on a daily basis. Here I believe that it will be central to look at the dynamics and the cultural conditions that exist internally in the organisation, as well as what significance this has for whether the individual gets to use their potential and resources in the best possible way. In the consulting industry, there is often a one-sided focus on tools, methods and theories to become a good consultant who can solve given tasks (Henriksen et al., 2021). With a background in counseling science perspective, I want to focus here on the people who work as consultants, and draw on counseling science theories, such as psychological safety, to better understand what conditions must be present for the consultants to perform and thrive.

The purpose of the study has been to gain knowledge about the consultants' perceived experiences related to their own work situation, as they are located across different time-limited teams. The consultants are employed by one organisation, but largely work on projects outside their own business or with a customer externally. The intention has been to explore what can be experienced as common denominators that can contribute to the consultants being successful and thriving. This with the intention of potentially being able to facilitate workplaces that focus to a greater extent on the consultants having contact with other people, that they feel included, have the opportunity to feel control and responsibility over their own lives, encounter openness and familiarity in different relationships, and where everyone can experience a feeling of being competent and significant (Schutz, 2005). The problem for the study is: 'What do consultants in time-limited teams experience as key conditions to perform and thrive at work?'

This master's thesis is a qualitative study based on the completion of six semi-structured research interviews with six consultants who work in time-limited teams. The study is based on a hermeneutic phenomenological scientific theoretical point of view, as it is the consultants' own thoughts and opinions that are important. In order to explore



meaning across the collected data, I chose to carry out a thematic analysis. The analysis process resulted in three main themes: 1) 'The need for an experience of meaning in work', 2) 'The balance between challenges and development', and 3) 'A supportive and safe working environment'.

In the light of theory about mattering and psychological safety, I discuss the three above-mentioned findings. Here I discuss which conditions the consultants believe should be in place for them to experience a sense of meaning and mastery in their work. The main findings in the analysis of the data suggest that the consultants feel a lot of responsibility both towards their own role as consultants and towards their own development. The consultants highlight the importance of getting challenging enough tasks, both because they see a relationship between challenging tasks and increased learning, in the direction of becoming the best version of themselves as a consultant, but also because a higher level will lead to increased confidence, greater responsibility and more meaningful tasks. For the consultants, it is about a balancing act between developing themselves and having to contribute towards making a difference for others - for their colleagues, the team they are part of or the work tasks more generally. What they have in common is that they all want to be of importance to something or someone.

Based on the results of this study, I argue why it is important to create a greater understanding of the importance of all employees wanting to experience a sense of support and belonging - despite individual tasks and projects. I therefore hope that the study can help to shed light on the potential that lies in consciously focusing on mattering as a phenomenon, and why consultants in complex, time-limited teams also need psychologically safe environments to flourish.

**Keywords:** qualitative method, time-limited teams, consultants, psychological safety, mattering, coping



# Forord

To år som masterstudent ved NTNU og Aarhus Universitet er nå ved veis ende, og denne masteroppgaven er på mange måter en oppsummering av de to siste årene. Her kombinerer jeg kunnskap, interesser, observasjoner, innsikt og erfaringer fra pensumlitteratur og undervisning, studiejobb, samt praksis- og utvekslingsopphold. Alt av lærdom og erfaring har bidratt til at jeg har fått mulighet til å skrive en masteroppgave innenfor et tema som jeg finner både dagsaktuelt, utfordrende og spennende. Det handler også om mine egne fremtidsplaner og hvordan jeg tenker at jeg i fremtiden skal bruke masterutdanningen min i møte med mennesker, team og arbeidslivet ellers. Masteroppgaven oppsummerer, gjenspeiler og understreker hva jeg anser som sentralt, og jeg er takknemlig og glad for at dette prosjektet ble gjort mulig.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til mine fleksible, kunnskapsrike, morsomme og trofaste veiledere - Dina og Ottar. Dere har uten tvil vært en stor støtte for meg, og jeg setter særlig pris på deres gode innspark, fortrolige samtaler og heiarop. Dette har som dere vet vært en periode fylt med overraskelser og utfordringer, og derfor har det vært ekstra godt å ha dere to i ryggen. Dere har sammen bidratt til det jeg vil kalle førsteklases veiledning - gjennom hele prosessen. Særlig takknemlig er jeg for den helhetlige veiledningen som dere har stått for. Takk for konstruktive tilbakemeldinger, refleksjoner som har hjulpet meg i gang i tankeprosesser, motiverende ord og ikke minst godt humør og god stemning.

En ekstra takk vil jeg også rette til Brage, Bjørg, Hanna, Joakim, Julie, Nora og Ragnhild. Dere har vært uvurderlige i denne prosessen. Takk for tips, anbefalinger og støttende ord. Dere har gjort prosessen med å skrive masteroppgave knapt så ensom som det potensielt kunne ha vært. Takk for at dere kun har vært en telefonsamtale unna, takk for alle kaffeslabberas med masteroppgave som tema, og ikke minst takk for kritiske blikk, nyttige refleksjoner og deling av erfaringer.

Informantene mine har også vært nysgjerrige og interesserte i temaet, samt skriveprosessen i seg selv. Deres iver og interesse har motivert meg til å fortsette. Det har vært en sann glede å dele av kunnskap, samtidig som det også har vært givende og lærerikt å få lov til å høste erfaringer og lære gjennom å lytte til deres erfaringer og opplevelser. Så til dere deltakerne: stor takk for all tid, energi og input dere har delt!

Magnhild Moen Bævre

København, desember 2022



# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	v
Abstract .....	viii
Forord .....	xi
Figurer .....	xv
1.0 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.2 Presentasjon av hensikt og problemstilling .....	3
1.3 Oppgavens oppbygging .....	4
1.4 Tidligere forskning .....	4
1.4.1 Konsulenters virke i et omskiftelig arbeidsliv .....	4
1.4.2 Nye utfordringer krever nye former for samarbeid .....	5
1.4.3 Fremtidsrettede arbeidsgivere .....	6
1.4.4 Et mer bærekraftig arbeidsliv med økt fokus på de ansatte.....	6
2.0 Teoretisk perspektiv .....	9
2.1 Mattering .....	9
2.2 Selvaktualisering og samaktualisering .....	12
2.3 Psykologisk trygghet.....	12
3.0 Metode.....	14
3.1 Kvalitativt forskningsdesign.....	14
3.2 Studiens fenomenologisk-hermeneutiske vitenskapsteoretiske ståsted.....	14
3.3 Datainnsamling: Kvalitativt forskningsintervju .....	16
3.3.1 Semistrukturerte intervju .....	16
3.3.2 Utforming av intervjuguide .....	17
3.3.3 Rekruttering og utvalg .....	17
3.3.4 Gjennomføring av intervju .....	18
3.3.5 Transkribering .....	18
3.4 Analysemetode .....	19
3.5 Forskningsetiske refleksjoner .....	20
3.5.1 Informert og fritt samtykke .....	21
3.5.2 Anonymisering og konfidensialitet.....	21
3.6 Studiens kvalitet .....	22
3.6.1 Troverdighet .....	22
3.6.2 Bekreftbarhet.....	22
3.6.3 Overførbarhet .....	22
4.0 Presentasjon av funn .....	24

4.1 Behovet for en opplevelse av mening med arbeidet .....	25
4.1.1 Arbeidsoppgaver som er av betydning for noe eller noen.....	25
4.1.2 Å bidra i et kollegialt fellesskap .....	26
4.1.3 Tilføre verdi til seg selv .....	27
4.2 Balansegangen mellom utfordringer og utvikling .....	28
4.2.1 Utvikling som motivasjon .....	28
4.2.2 Ansvar og tillit til å eksperimentere .....	29
4.2.3 Sammenhengen mellom økt kompetanse og mer autonomi .....	30
4.3 Et støttende og trygt arbeidsmiljø .....	31
4.3.1 Å bli sett og anerkjent for den man er .....	31
4.3.2 En inkluderende praksis .....	32
4.3.3 En følelse av å stå sterkere i motvind med kolleger «i ryggen».....	33
5.0 Diskusjon .....	35
5.1 Konsulentenes søken etter nye mestringsopplevelser – en drive etter å mestre arbeidsoppgaver og utvikle egne kompetanser.....	35
5.1.1 Å få utnyttet eget potensiale og utviklet seg selv .....	35
5.1.2 Mestring som betydning for motivasjon og læring .....	37
5.1.3 Mestring som en forutsetning for sosial deltakelse .....	38
5.1.4 Relasjonen mellom sosial støtte, engasjement og tilhørighet.....	40
5.2 Arbeid med overordnet fokus på formål og sammenheng - en opplevelse av å være betydningsfull og bidra i fellesskapet.....	42
5.2.1 At arbeidet er meningsfullt og at man opplever stor grad av mening .....	42
5.2.2 En opplevelse av at man er med og yter en viktig arbeidsinnsats.....	43
5.2.3 Positive ringvirkninger av å oppleve mestring og mening .....	44
5.3 Mulige implikasjoner for praksis .....	45
6.0 Avslutning .....	49
6.1 Oppsummering av funn .....	49
6.2 Styrker og svakheter ved studien.....	49
6.2.1 Utvalg av konsulenter .....	50
6.2.2 Forhold mellom intervjuer og deltaker .....	50
6.2.3 Selvrefleksivitet.....	50
6.2.4 Kontekst .....	51
6.3 Behov for videre forskning .....	51
6.4 Avsluttende refleksjoner .....	52
Referanseliste.....	53
Vedlegg .....	58

# Figurer

Figur 1: The Mattering Wheel .....	10
Figur 2: Systematiserte forskningsfunn .....	24

# 1.0 Innledning

I denne masteroppgaven i rådgivningsvitenskap er hensikten å få kunnskap om konsulentenes opplevde erfaringer knyttet til det å befinne seg i og på tvers av tidsbegrensede team. Konsulenter blir i dette tilfellet definert som en fagekspert og en koordinator av forandringer (Haukrogh & Riishøj, 2005). Deltakerne i studien er ingeniører med stillingstittel som konsulenter. Konsulentene er ansatte i større konsulenthus, hvor de både arbeider med prosjekter internt, samtidig som de blir utleid på prosjekter eksternt i form av utleie. Konsulentene arbeider på ulike prosjekter og leveranser på tvers av organisasjoner og inngår i det Edmondson og Harvey (2020) kaller varierte team-konstellasjoner med formål om å finne de beste løsningene. Dette vil jeg referere til som *teaming*. Her ønsker jeg å se hva konsulentene forteller er det som bidrar til trivsel og prestasjoner. *Psykologisk trygghet* i form av å understreke viktigheten av et trygt miljø hvor samarbeid, læringsatferd, utvikling og verdiskapning står sentralt - med hensikt om å frigjøre individuelle- og kollektive styrker og ressurser (Edmondson, 2019). Med fokus på konsulentene som enkeltindivid velger jeg å trekke inn fenomenet *mattering*. Ønsket om å få dekket det psykologiske behovet og den individuelle følelsen av å føle seg av betydning ved å tilføre verdi til noe eller noen (Prilleltensky, 2020). Da *mattering* tilsynelatende var et ukjent fenomen for konsulentene selv, velger jeg å bruke begreper som *mening* og *mestring* til å underbygge sentrale sider ved fenomenet *mattering*. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 2.1. Med bakgrunn i dette ønsker jeg å forstå hva konsulentene opplever som fremmer trivsel og prestasjoner.

Oppdragene som konsulentene tar på seg, ofte kalt prosjekter, strekker seg over en periode på tre til seks måneder. Konsulentene vil derfor, i hele prosjektets varighet, inngå i et prosjektteam. Prosjektteamet blir skapt ute hos kunden og tilhører det aktuelle prosjektet. Konsulentene tilhører derfor ulike team. Et team kjennetegnes av klare grenser, hvor det tydelig fremgår hvem som tilhører teamet, er avhengige av hverandre mot et felles mål, er kollektivt ansvarlige for resultatet og er relativt stabile over tid, noe som gir mulighet for å lære hverandre og kjenne (Edmondson & Harvey, 2020). Konsulentene er både en del av et team som er skapt på bakgrunn av en spesifikk avdeling i eget konsulenthus (som sammen ser på seg selv som et team, og som fungerer som et team). Dette kan være ulike interne fagområder som samarbeider med hverandre og lærer av hverandre for å tilby bedre produkter eller resultater generelt. I tillegg til at de også en i et prosjektteam - ute hos kunden. Prosjektteamet er et midlertidig team som baserer seg på det spesifikke prosjektet. Prosjektteamet skapes i det man blir utleid på et prosjekt eller går i gang med et nytt prosjekt. Noen ganger blir konsulentene utleid som team bestående av to, hvor de sammen skal lage et prosjektteam, andre ganger utleies de separat til et prosjektteam.

Noen ganger har konsulentene fullt fokus på ett enkelt prosjekt, mens de andre ganger er en del av flere prosjekter som kjører parallelt. Konsulentene er uansett forventet å skulle omstille seg hurtig og tilpasse seg den gitte situasjonen, samt fungere i forskjellige team og i ulike konstellasjoner av mennesker med ulike bakgrunner, erfaringer og kompetanser. Konsulentene må etablere en felles forståelse for hverandre, oppgavene og den sammenhengen de er en del av (Wageman, Garder & Mortensen, 2012). Om dette er vellykket, viser forskning at nyetablerte, tidsbegrensede team ofte kan lede til innovasjon, i form av at de kan løse komplekse, nye problemer. En form for



teaming (sammensetning av forskjellige personer med ulike fagbakgrunner og kompetanse) som vil være sentralt i denne oppgaven involverer et samarbeid mellom ulike konsulenter fra forskjellige konsulenthus. Konsulentene settes her sammen med hensikt om å løse et komplekst problem (Edmondson & Harvey, 2020). Edmondson og Harvey (2020) trekker dog frem at nye utfordringer, nye omgivelser, ulike perspektiver, egne antagelser og usikkerhet kan oppstå i det man skal interagere med hverandre. Det er dermed ikke avgjort at ekstrem teaming vil fungere. Her ønsker jeg derfor å se på individet som tilsynelatende står «alene» i disse situasjonene. Hvordan evner konsulentene å stå i en relativt ustabil situasjon med å til stadighet skulle skifte team, og hva er det som motiverer de til å fortsette? Jeg her å rette fokus mot menneskene som befinner seg i disse teamene, og finne ut hva de opplever som betydningsfullt - for å klare overganger, endringer, uforutsette hendelser og nye prosjektoppgaver.

Dette er aktuelt da man kan se tendenser til at arbeidsmarkedet og arbeidstakerne er i endring. Kravene til å være en god arbeidsgiver har endret seg, og det samme har selve synet på arbeid og hva de ansatte anser som meningsfulle arbeidsplasser. I den forbindelse er det på tide å se på hvordan arbeidsplassen kan tilpasse seg de aktuelle endringene, for å tilby de ansatte det de ønsker og har behov for.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Kunnskaps- og informasjonssamfunnet som vi lever i, hvor både produksjon og arbeid har endret seg, betyr at det stilles andre krav til arbeidslivet. Fokus har blant annet flyttet seg fra stabilitet til mobilitet (Savickas, 2012). Mobilitet forutsetter ansatte som er tilpassningsdyktige, som kan gjøre seg selv attraktive på arbeidsmarkedet og som har fokus på livslang læring. Dette som kompetanser for å kunne binde seg til organisasjoner for en kortere periode av gangen, som for eksempel i form av prosjektoppdrag, eller som raskt kan tilpasse seg aktuelle endringer (Savickas, 2012). Det å skifte yrke, eller det å skifte fra et team til et annet, har blitt mer vanlig på dagens flytende arbeidsmarked. Her kan man se at stadig færre team faktisk er stabile over tid og at kontinuerlige utskiftninger av teammedlemmer har blitt vanligere (Edmondson & Harvey, 2020). En stor fremvekst av en tjenesteytende sektor har dessuten ført til større bruk av innleie og utleie av arbeidskraft. Atkinson (1985) sin modell viser til at denne formen for relasjoner mellom innleie og utleie ofte blir brukt til å løse mer perifere oppgaver, eller brukt i det arbeidsmengden svinger i henhold til markedet. I flere selskaper har innleie og utleie blitt den nye «normalen»; hvor innleie og utleie har en viktig rolle i selve kjernevirksomheten i ledende konsulentvirksomheter (Nesheim, Olsen & Kalleberg, 2007).

Nåtidens nye, komplekse utfordringer krever at mennesker med ulike bakgrunner, ulike fagfelt og med forskjellige kompetanser arbeider sammen for å finne de beste løsningene (Edmondson & Harvey, 2020). Det handler i stor grad om å utvikle konsepter, selge gode produkter, være økonomiske ansvarlige og oppnå gode resultater. For arbeidsgiver gir dette økt fleksibilitet til å tilpasse arbeidsmengde i henhold til markedets behov (Nesheim, 2016). Savickas (2012) peker her på at dette kan skape usikkerhet hos den enkelte i form av at han eller hun flyttes fra det ene prosjektet til det andre, eller fra én oppgave til en annen. For konsulenten vil det kunne dukke opp rollekonflikter. Relasjonen mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og oppdragsgiver kan være komplekse og utfordrende, selv om arbeidsgiver og arbeidstaker står for de fleste av reglene knyttet til arbeidsforholdet (Olsen, 2016). Dette kan være utfordringer i forbindelse med kompetanseheving, utviklingssamtaler, karriereveiledning, integrasjon og samhandling - for hvem har ansvaret? Hvem sørger for å ivareta konsulenten? Dette er særlig gjeldende i overgangen fra et team til et annet, da det kan være utfordrende å skulle bli en del av

en allerede eksisterende gruppe med faste ansatte (Kinnie & Swart, 2012).

Konsulentene er ansatte i et firma, hvor de er en del av en avdeling eller et team. Konsulentene er dog ofte ute på oppdrag, og det varierer derfor i hvilken grad konsulentene bruker tid i eget team eller egen avdeling. Kinnie og Swart (2012) understreker her at konsulentenes tilhørighet til egen arbeidsgiver kan påvirkes i det de er ute på et langvarig oppdrag hos en oppdragsgiver. Dette vil selvsagt variere ut ifra om konsulentene har oppdrag ute hos en oppdragsgiver, eller om prosjektet de jobber på foregår hos egen arbeidsgiver. Det vil også variere ut ifra egne individuelle ønsker og behov. Ser man i retning av livskvalitet, vil det å ha tillit til andre mennesker, kjenne på en trygghetsfølelse og tilhørighet, samt å føle en slags «vi-følelse» være viktige faktorer forbundet med god livskvalitet (Heimburg, Ness & Storch, 2021; Prilleltensky, 2020; Folkehelseinstituttet, 2020). Her er det tilsynelatende en uoverensstemmelse. Med bakgrunn i rådgivningsvitenskap og forskning på mattering, psykologisk trygghet og ekstrem teaming ønsker jeg derfor å utforske dette ved å ta en nærmere titt på konsulentenes egne erfaringer og opplevelser rundt det å jobbe som konsulenter; jeg ønsker å se på hvilke faktorer som er sentrale for å lykkes og trives i arbeidet.

## 1.2 Presentasjon av hensikt og problemstilling

Hensikten med denne masteroppgaven er å utforske hvilke erfaringer konsulentene har knyttet til egen arbeidssituasjon hvor de befinner seg i ulike tidsbegrensede team. Her er jeg på utkikk etter fellesnevnerne som bør være på plass for at konsulentene skal oppleve arbeidshverdagen som konsulent som meningsfull. Dette gjøres ved å rette søkelys på det som konsulentene selv opplever og erfarer som avgjørende for å lykkes og trives i arbeidet sitt. Formålet med denne oppgaven er relevant for rådgivningsvitenskap fordi det i stor grad handler om individene og deres søken etter mening og mestring. Dette er kunnskap som kan brukes til å legge til rette for utviklingssamtaler, karriereveiledning, kompetanseheving eller bedre lærings- og utviklingsmuligheter - blant konsulentene, i ulike prosjektteam eller i konsulentvirksomheter mer generelt. Problemstillingen for studien er:

### **«Hva opplever konsulenter i tidsbegrensede team som sentrale betingelser for å prestere og trives i arbeidet sitt?»**

I diskusjonen har jeg valgt å se forskningsfunnene i lys av teori på mattering og psykologisk trygghet. Ved å avgrense oppgaven på denne måten håper jeg å kunne bidra til større bevissthet rundt menneskene som befinner seg i teamene, samt en større bevissthet for fenomenet mattering i seg selv. For å forklare kompleksiteten som finnes i teamene, velger jeg å trekke inn *ekstrem teaming* av Edmondson og Harvey (2019). Ekstrem teaming refererer ofte til samarbeid som går på tvers av ulike sektorer, men istedenfor å referere til samarbeid på tvers av ulike sektorer, velger jeg i denne oppgaven å se ekstrem teaming i form av konsulenter som befinner seg i og på tvers av teams. I denne studien sees dette i sammenheng med at konsulentene blir en del av et nytt team i det de går inn i et nytt prosjektoppdrag. Dette som et eksempel på at teamsamarbeid kan være en dynamisk og flytende prosess, da den i stor grad består av stadig skiftende grupperinger av mennesker. Her velger jeg å sette søkelys på et utvalg konsulenter, som alle er ingeniører med stillingstittel konsulent. Med dette ønsker jeg å utfordre den tradisjonelle tankegangen rundt konsulentbransjen, og vise til hvordan mattering mulig kan være med å legge føringene for en mer menneskeorientert og bærekraftig bransje hvor konsulentene selv er i sentrum.

## 1.3 Oppgavens oppbygging

I dette innledende kapitlet har jeg prøvd å vise til hvorfor det er sentralt og dagsaktuelt å tenke nytt når det gjelder kompleksiteten som finnes i et endret arbeidsliv - med hensikt om å legge til rette for en konsulentbransje hvor konsulentene selv er i sentrum. I neste kapittel vil jeg starte med å presentere tidligere forskning som er av relevans for oppgaven. Deretter vil jeg presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Her vil jeg fokusere på tre ulike teoretiske perspektiver som jeg mener vil være med på å forklare oppgavens tematikk: mattering, selvaktualisering og samaktualisering, samt psykologisk trygghet. Videre følger et metodekapittel hvor valg av metode og vitenskapsteoretisk ståsted vil bli presentert og begrunnet. Her vil forskningsprosessen i sin helhet bli presentert og gjennomgått: fra studiens valgte kvalitative forskningsdesignet, oppgavens semistrukturerte intervju, utformingen av intervjuguide, samt utvalg og rekruttering av informanter, til gjennomføring av intervjuer og til sist transkriberinger. Etter dette vil jeg presentere oppgavens analysemetode og gå nærmere inn på den tematiske analysen. I forlengelse av dette vil jeg også presentere noen utvalgte refleksjoner vedrørende forskningsetiske vurderinger, samt studiens kvalitet mer generelt. Etter dette følger en presentasjon av studiens forskningsfunn. I kapittel fem vil jeg diskutere funnene i lys av teori og forskning på feltet. Siste kapittel er en avslutning hvor jeg kort vil ta for meg en oppsummering av funnene i sin helhet. Her vil jeg også kort avslutningsvis nevne noe om styrker og svakheter ved studien, veien videre for forskning på feltet, samt mine egne, avsluttende refleksjoner. Helt til sist kommer referanseliste og vedlegg.

## 1.4 Tidligere forskning

I denne delen vil jeg gjøre rede for tidligere forskning med relevans for problemstillingen min. Her vil jeg trekke frem det sentrale av å rette fokus mot et arbeidsliv i endring, hvor både konsulentvirksomhet og ulike samarbeid på kryss og tvers av team og organisasjoner har blitt langt mer vanlig. Først vil jeg adressere konsulenter virke i et omskiftelig arbeidsliv, deretter vil jeg gjøre rede for hvordan nye utfordringer krever nye samarbeidsformer. Så vil jeg redegjøre for kjennetegn for fremtidsrettede arbeidsgivere og adressere hvordan arbeidsgivere bør innrette seg for å legge til rette for et mer bærekraftig arbeidsliv hvor det er økt fokus på de ansatte.

### 1.4.1 Konsulenter virke i et omskiftelig arbeidsliv

Overgangen til det 21. århundrets paradigme viser at stabilitet i arbeidsmarkedet i stor grad har blitt byttet ut til fordel for mobilitet, og at det i større grad er snakk om kontekstuelle muligheter og dynamiske prosesser. Midlertidige ansettelse, vikariat, freelanceoppdrag, ansatte på prosjekter eller kontrakter, samt konsulentvirksomhet har blitt mer vanlig (Drønne, 2020). Mange høyt kvalifiserte ansatte befinner seg dessuten i atypiske jobber (Olsen, 2006; Kunda, Barley & Evans, 2002). En av årsakene er at det har blitt vanligere for virksomheter å leie inn arbeidskraft fra andre virksomheter i det spesialistoppdrag skal utføres (Marler, Barringer & Milkovitch, 2002; Nesheim & Vangstad, 2013). I tillegg til spesialistkompetanse, er motivasjonen numerisk fleksibilitet, i form av å tilpasse arbeidskraft i henhold til etterspørsel og behov (Nesheim & Vangstad, 2013). En løsere tilknytning til arbeidsgiver er også attraktivt fordi det både gir muligheter for mer autonomi og større variasjon i arbeidet - noe som kan være ønskelig i enkelte faser av livet. Dette gjelder også yrker som krever høy utdanning (Marler et al., 2002; Kunda et al., 2002). Dette understrekes av Drønne (2020) som peker i retning av at ansatte vil ha innflytelse over egen arbeidsplass og egne arbeidsoppgaver. Å gjøre seg attraktiv og tilpassningsdyktig som arbeidstaker i en omskiftende verden krever på sin

side nye kompetanser og ferdigheter; det krever innsats, stor selvinnsikt og større selvtillit enn noen gang tidligere (Drønne, 2020). Ansvaret ligger ikke lenger hos arbeidsgiver, men er i stor grad rettet mot arbeidstakerne selv og deres ansvar for å ta del i egen, livslang læring (OECD, 2019).

Her kan man se at konsulenter blir utleid på prosjekter hos eksterne virksomheter, basert på tidsintervall, erfaring, kunnskap og kompetanse. I noen tilfeller blir de leid inn for å løse oppgaver på vegne av bedriften basert på tekniske ferdigheter eller spesifikk kunnskap. I andre tilfeller fungerer de som rådgivere for bedriften, eller de blir satt til å gjøre mer forefallende, teknisk arbeid (Barley & Kunda, 2004). Konsulentene fungerer som utleide ressurser fra en organisasjon til en annen, hvor de i all hovedsak tilbyr tjenester, produkter og rådgivning (Rønning & Nesheim, 2008). Dette foregår ved at kunden enten kjøper et satt antall timer, eller at konsulentene selv gjennomfører, lager og leverer det produktet som kunden bestilte, og registrerer antall timer som gikk med til å lage produktet og får betalt deretter. Ansettelsesforholdet vil på sin side kunne påvirke forholdet og tilhørigheten til egen arbeidsgiver (Kinnie og Swart, 2012). Rønning og Nesheim (2008) omtaler dette som trepartsrelasjoner. Trepartsrelasjoner defineres som et ansattforhold hvor man er ansatt i én organisasjon, men hvor man i stor grad jobber hos en kunde eksternt. Denne «kunden» blir i ens midlertidige arbeidsgiver og det er da den innleide virksomheten som organiserer arbeidet. Denne formen for arbeidsforhold byr på nye og andre utfordringer, deriblant arbeidsmiljø og sosial integrasjon (Nesheim et al., 2007). De som er utleid på prosjekter og som tilbringer mye tid ute utenfor egen avdeling eller organisasjon kan dessuten risikere at det går på bekostning av følt tilhørighet til egen arbeidsgiver (Donnelly, 2009). Ifølge Nesheim et al. (2007) kan dette skape utfordringer når det kommer til hvem som har ansvaret for tilgang til informasjon, integrasjon, kompetanseutvikling, kunnskapsdeling og teambuilding.

#### 1.4.2 Nye utfordringer krever nye former for samarbeid

Ekstrem teaming vil her sees i prosjekter og leveranser som går på tvers av organisasjoner. Teamene er i større grad sammensatt av ulike fagkompetanser og bakgrunner, for å nyttiggjøre kompetanse og for å kunne levere et spesifikt produkt. Det kan også være en ny sammensetning av fagfolk som potensielt har mulighet til å komme med nye, bærekraftige løsninger - for å løse komplekse utfordringer - på tvers av faglige, organisatoriske og funksjonelle genser. Komplexiteten som finnes blant konsulentvirksomhetene, fører dessuten til et endret syn på team. Edmondson og Harvey (2020) viser på sin side til tydelige fordeler med stabile team; team som består av faste medlemmer og tydelige rammer og kjente strukturer, kan ifølge Edmondson og Harvey (2020) dra fordelen av langvarige relasjoner, i form av at kjennskap til hverandre, men også omgivelsene, kan ha positivt utslag på arbeidets effektivitet, samt kommunikasjon. Nye problemer og komplekse utfordringer trenger dog nye sammensetninger av team, og det blir i større grad mer vanlig å sammensette ansatte med forskjellige kompetanser og bakgrunner (som til og med er fra ulike organisasjoner og bransjer), for å løse de «nye» utfordringene. En utfordring kan for eksempel være å bruke korrekt teknologi til å effektivisere og bidra til grønn omstilling. Ifølge Edmondson og Harvey (2020) stiller dette nye krav til teamledelse, samt evnen til å samarbeide utenfor stabile team. I denne studien velger jeg dog å ikke rette fokus mot ledelse.

Poenget er at nye utfordringer krever nytenkning og innovasjon, og virksomheter er i den forbindelse avhengig av at ulike ansatte med forskjellige fagbakgrunner arbeider sammen i varierte team-konstellasjoner for å finne de beste løsningene (Edmondson & Harvey, 2020). Det typiske teamet, som er satt og som er kontinuerlig over år, er ikke

lenger like vanlig (Edmondson & Harvey, 2019). Mange team preges av hyppige endringer og utskiftninger av teammedlemmer, noe som fører til at ansatte (eller teammedlemmene) må være villige til endring. De ansatte, konsulentene, må hurtig omstille og tilpasse seg, samt etablere en felles forståelse av hverandre, oppgaven som skal løses og den sammenhengen som de er en del av (Edmondson & Harvey, 2020).

### 1.4.3 Fremtidsrettede arbeidsgivere

Ifølge Drønnen (2020) står samfunnet overfor en generasjon som i større grad enn tidligere er drevet av ønsket om å gjøre noe meningsfullt - enten for seg selv eller andre. Det handler i stor grad om mulighet til å utvikle seg selv og utfordre eget potensial (Krogstrup & Brix, 2019). Gallup (2022) viser at jobbengasjement er nært knyttet til mening og hensikt. Forskning viser også at kompetanseheving og faglig utvikling er viktige faktorer for trivsel, motivasjon og arbeidslyst (Eisner, 2005). Manglende fokus på karriere- og utviklingsmuligheter, liten grad av anerkjennelse, lav lønn eller lav motivasjon, er på sin side årsaker til at arbeidstakere velger å slutte i jobben eller skifte virksomhet (Kuvaas & Dysvik, 2008). Balansegangen mellom arbeidslivets stabilitet og fleksibilitet er ifølge OECD (2018) en stor utfordring. Utfordringen er å sørge for at ressurser og ansatte kan omdisponeres med hensikt om mest mulig produktiv bruk, samtidig som man også sørger for å bevare en viss stabilitet slik at arbeidsplassene er et sted som fremmer innovasjon og læring.

Ifølge OECD (2018) er det sentralt at arbeidsgiverne innretter seg og sørge for arbeidsmiljø som legger til rette for karriereutvikling og utvikling av '21st Century Skills'. Dette med hensikt om å anerkjenne ansattes styrker og behov. Et ekspertutvalg i Abelia la i februar i år frem åtte kjennetegn på gode, fremtidsrettede arbeidsgivere. Et endret syn på karriere og et endret arbeidsliv, krever at arbeidsplassene tilpasser seg og møter endringene. Professor Anders Dysvik ved BI har ledet Abelias ekspertutvalg og beskriver fremtidens arbeidsplass som: «*En god og fremtidsrettet arbeidsgiver det er en arbeidsgiver som tilbyr en engasjerende og attraktiv plass å jobbe for ansatte, der arbeidsgiver når sine egne mål, samtidig som man bidrar til samfunnsutviklingen og samfunnets interesser ivaretas*» (Abelia, 2022). Dette harmonerer med hva arbeidstakerne legger vekt på i det de skal velge arbeidsgiver: I Academic Work (2022) og Randstad (2021) sine undersøkelser troner et godt arbeidsmiljø på toppen. Deretter kommer interessante arbeidsoppgaver, konkurransedyktig lønn, god ledelse, og gode karriere- og utviklingsmuligheter.

Bedriftsundersøkelsen fra NAV (2022) viser på sin side at virksomheter over hele landet sliter med å rekruttere arbeidskraft. Dette er en årlig spørreundersøkelse som deriblant ser på bedriftenes egne forventninger til sysselsettingsutviklingen, samt i hvilken grad bedriften har lyktes eller mislyktes med å rekruttere nye ansatte. Dette er kritisk om man ser dette i relasjon til viktigheten av at mennesker er i jobb. Ifølge OECD (2018) er et velfungerende arbeidsmarked essensielt for å nå målsettinger om inkluderende vekst og økt livskvalitet for alle. Dette innebærer blant annet å sørge for flere og bedre jobber, sørge for at organisasjoner og mennesker tilegner seg motstandskraft og tilpasningsevne, samt sørge for et inkluderende arbeidsmarked - hvor det er plass til alle.

### 1.4.4 Et mer bærekraftig arbeidsliv med økt fokus på de ansatte

*Sosial tilhørighet* er sentralt for at den ansatte skal kunne trives i arbeidet sitt (Deci & Ryan, 2000). Å være en del av et støttende nettverk, hvor man opplever støtte, omsorg og tillit er sentralt. Det samme gjelder utfordringer, like muligheter og innflytelse. Dette er faktorer som kan sies å være forutsetninger for å senere skulle møte og takle ulike utfordringer i eget liv (Heimburg, Ness & Storch, 2021). Det er godt dokumentert at

opplevelsen av tilhørighet, trygghet, respekt, verdighet og tillit til andre mennesker er nært knyttet til egen opplevelse av livskvalitet (Heimburg, Ness & Storch, 2021).

Team fungerer bedre om de er basert på tillit og gode samarbeidsforhold (Nesheim et al., 2007). Dette blir også understreket av Barley og Kunda (2004) som trekker frem at både faste ansatte og eksterne, innleide ressurser bør integreres på en fordelaktig måte. Deci og Ryan (2000) peker på at en følelse av å være integrert eller inkludert er nært knyttet til den enkeltes motivasjon. Trygghet og tillit er dessuten sentralt som virkemiddel for å legge til rette for bedre samarbeid. Nesheim et al. (2007) nevner dog at det kan være ekstra utfordrende da konsulentene har en begrenset tidshorisont og hvor arbeidsoppgavene eller prosjektet byr på andre former for tilknytning. Nylehn (2002) nevner prosjekter som en midlertidig organiseringsform, hvor det kan være vanskeligere å skape og utvikle de ønskede relasjonene. Barley og Kunda (2004) trekker her frem at organisasjoner har enklere for å ekskludere konsulenter fra sosiale arrangementer og ulike sosiale goder når de er ute på prosjekter. Det finnes en del studier på hvordan midlertidige- og faste ansatte opplever å arbeide sammen, men det finnes derimot lite forskning på hvordan disse endringene i organisasjonsformer og ansettelsesforhold (for eksempel det å være en konsulent eller det å arbeide på kortvarige prosjekter) påvirker den enkelte (Nesheim & Smith, 2015).

Prilleltensky (2020) peker mot menneskene og tydeliggjør viktigheten av å legge til rette eller skape muligheter for at den enkelte skal føle seg av betydning for noe eller noen. Jeg vil redegjøre for begrepet *mattering* i kapittel 2.1, men velger allikevel å presentere flere grunner for at *mattering* i større grad bør praktiseres. Flett og Nepon (2020) henviser til at mangel på betydningsfullhet eller selve frykten for å ikke være av betydning vil ha negativ innvirkning på den enkelte. På motsatt side ser man at ansatte som opplever *mattering* i større grad opplever å trives bedre i arbeidet sitt, enn de som i mindre grad opplever *mattering*. Opplevd *mattering* har også betydning for den enkeltes ambisjoner, da de som opplever høy grad av *mattering* vil ha større ambisjoner enn de som opplever lav grad av *mattering* (Reece et al., 2021). Prilleltensky og Prilleltensky (2021) viser her til en sammenheng mellom den verdien man opplever i eget liv og den verdien man tilfører til andre. Gjensidigheten og balansegangen blir også trukket frem at Pearlin og LeBlanc (2001), som retter fokus mot at *mattering* både handler om å gi og det å motta. Prilleltensky og Prilleltensky (2021) viser til at mennesker kan miste motivasjonen eller lyst til å fortsette med å bidra eller gi av seg selv om de til stadighet opplever at de ikke blir sett eller anerkjent for det de er eller det de gjør. Dette gjelder også motsatt: opplever man verdsetting eller positiv respons, vil lysten og motivasjonen til å fortsette være gjeldende. Alle har et fundamentalt behov for å føle seg av betydning, samtidig som man også har behov for å bidra til at andre føler seg av betydning.

Meningsfullhet kan være tett knyttet i det å ha en hensikt og mening med det man gjør, bruke og utvikle egne styrker og ressurser, samt få mulighet til å utvikle seg selv og utfolde egne potensialer (Krogstrup & Brix, 2019). Å føle seg betydningsfull, føle at man gjør en god jobb, å være inkludert (eller få bidratt) i et fellesskap, er alle viktige faktorer. Det handler i stor grad om en følelse av at man er god nok og kan lykkes (Heimburg & Ness, 2020; Torfing, Sørensen & Røiseland, 2019). Mestring blir i dette tilfellet brukt som en fellesnevner for nettopp det å håndtere, beherske eller få til oppgaver eller utfordringer som en møter i ens livsløp (Svartdal, 2018). Det kan være utfordringer så som stress og mistriivsel, samt det å skulle knekke sosiale koder og fungere i et samspill med forskjellige kolleger. Mestring vil også sees i sammenheng med konkrete arbeidsoppgaver som krever et sett med spesifikke kompetanser eller ferdigheter. Det handler i stor grad om å innfri egne eller andres forventninger. Trivsel omhandler følelsen av å finne mening i ens arbeidsoppgaver, opplevelsen av samhold

eller tilhørighet. En følelse av å lykkes og trives i arbeidet sitt vil videre kunne ha innvirkning på ens livskvalitet i form en opplevelse av mening, engasjement og glede. Det å trives, utvikle seg eller oppleve fremgang i det man driver med, eller gjør til daglig, vil dessuten kunne lede til en form for tilværelse hvor den enkelte opplever å «blomstre» (Drønnen, 2020).

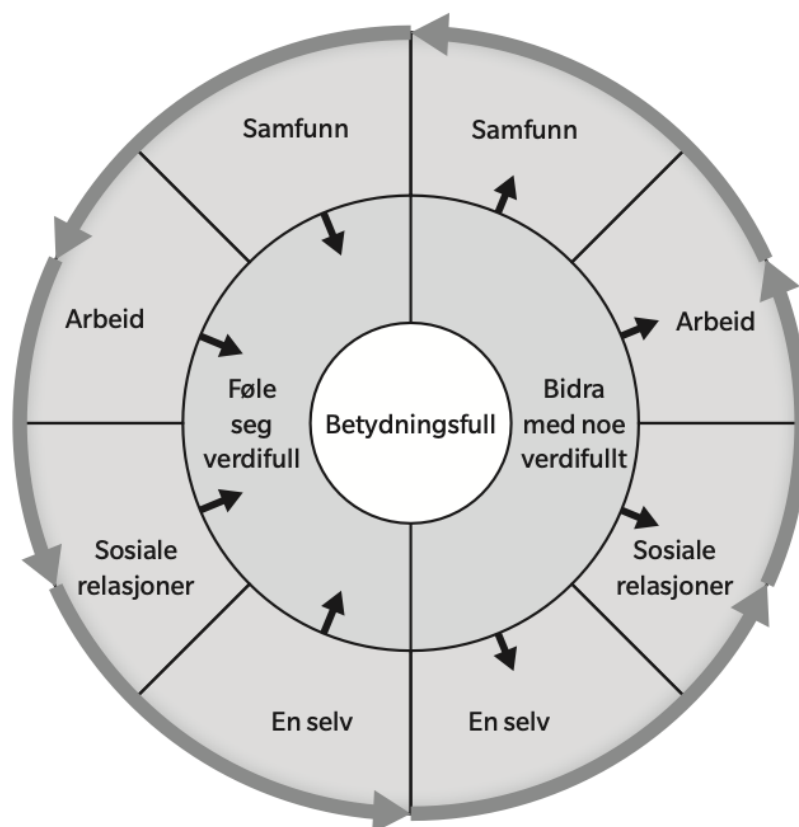
## 2.0 Teoretisk perspektiv

I dette kapittelet vil jeg starte med å presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien, og som danner grunnlaget for å videre kunne drøfte funnene mine. Som teori for fenomenet jeg forsker på som handler om hva konsulenter opplever fremmer prestasjoner og trivsel, så har jeg valgt å bruke mattering som gjennomgående teori for oppgaven. I og med at mattering bygger på ulike psykologiske teorier, så som meningen med livet, tro på egen mestring og selvbestemmelse (Prilleltensky, 2020), velger jeg også presentere teori om mening, mestring, selvbestemmelse og motivasjon i dette kapittelet. Dette med hensikt om å tydeliggjøre konseptet mattering. Videre vil jeg ta for meg teori på selvaktualisering og samaktualisering, da det er nært knyttet til mattering og psykologisk trygghet i form av å kunne gi noen teoretiske begreper til å forstå den enkeltes behov og ønsker, i tillegg til å forklare hvordan potensialer og ressurser best kan utnyttes til fellesskapets beste. For å bedre plassere studien i en rådgivningsvitenskapelig kontekst, vil jeg til sist presentere psykologisk trygghet som relevant rådgivningsteori. Dette fordi jeg mener at det vil bidra med perspektiver på hva konsulentene, men også teamene og konsulentvirksomhetene mer generelt bør rette større fokus på, for å kunne møte dagens og fremtidens utfordringer.

### 2.1 Mattering

*Mattering* er et psykologisk behov og kan sammenlignes med et slags iboende og grunnleggende behov som den enkelte har. En helt essensiell del av fenomenet mattering tar utgangspunkt i en individuell følelse av å føle seg av betydning, eller føle seg betydningsfull, ved at man selv har muligheten til å tilføre verdi til noe eller noen (Prilleltensky, 2020). Forenklet sett kan det deles i to likeverdige deler: «being valued» og «adding value». På den ene siden handler det om selve følelsen av å være av verdi, mens det på den andre siden handler om følelsen av å selv kunne bidra til å skape verdi. Det er sentralt å hjelpe mennesker med å føle seg verdifulle for det de gjør, samt sørge for at de faktisk skaper verdi med det de gjør (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). Det er en balansegang mellom behovet og ønsket om å føle seg betydningsfull, samtidig som man også har et behov eller ønske om å kunne bidra til at andre mennesker føler seg av betydning. Mattering er selve følelsen, ønsket, erfaringen eller motivasjonen til å bidra til og gjøre en forskjell. Balansegangen mellom det å selv skulle motta positiv respons og det å selv skulle tilføre verdi til andre er helt avgjørende - i alle situasjoner og sammenhenger. En opplevelse av å føle at man ikke er av betydning for noe eller noen vil på motsatt side lede til følelsen av usynlighet, hjelpeløshet, manglende motivasjon og glede. For å bedre beskrive denne balansegangen, velger jeg her å presentere Prilleltensky (2020) sin konseptuelle modell, visualisert i et «hjul» (The Mattering Wheel). Modellen viser her hvor mattering kommer til uttrykk i ens liv, samt sammenhengen mellom de forskjellige dimensjonene som er med til å påvirke opplevelsen av mattering hos den enkelte (se figur 1, The Mattering Wheel).





**Figur 1:** «The Mattering Wheel» illustrerer her hvordan to erfaringer, det å føle seg verdifull, og det å bidra med noe verdifullt, er tett knyttet til hverandre og hvordan de komplimenterer hverandre. Det handler både om å bli anerkjent og føle seg verdifull fra samfunn, arbeidsliv, sosiale nettverk og en selv, men også det å føle at man bidrar med noe verdifullt for enten en selv, sosiale relasjoner, arbeid eller samfunn (originalfigur: Prilleltensky, 2020, oversatt til norsk i Krogstad, 2021).

Som det kommer frem av modellen handler det om å føle seg av betydning for noe eller noen, ved at det vi gjør både er av verdi for oss selv og andre. Ifølge Prilleltensky (2020) er det derfor sentralt å fremme en «vi-kultur» hvor alle er medregnet og hvor rettferdighet og livskvalitet er sentrale byggeklosser; dette gjelder både i en selv, ens nettverk, i arbeidslivet og i samfunnet ellers. Alle de fire, overnevnte dimensjonene er sentrale for at den enkelte skal oppleve og erfare en grad av mattering. Dimensjonene er i tett relasjon til hverandre, og kan ikke nødvendigvis adskilles fra hverandre; den vi er, de relasjonene vi har, og det arbeidslivet og samfunnet vi er en del av, er tett knyttet til hverandre. I denne studien velger jeg allikevel å rette fokus mot konsulentene og deres opplevelse av betydningsfullhet i eget arbeidsliv. Ulike arbeids- og samarbeidsrelasjoner, samt relasjon mellom arbeid og samfunn vil naturligvis forekomme. Dette understreker det sentrale av alle de fire arenaene og alle de åtte dimensjonene er viktige for at den enkelte skal oppleve mattering. Dette understreker også balansegangen mellom det å føle seg verdsatt og det å bidra med noe verdifullt (Prilleltensky, 2021).

For å bedre forstå essensen av fenomenet mattering velger jeg å presentere noen sentrale, psykologiske teorier som jeg senere vil bruke for å bedre kunne forklare og forstå behovet for mattering. Som tidligere nevnt handler det blant annet om en opplevelse av meningsfullhet, og *mening* vil derfor være sentralt å definere. Hva som er av verdi eller mening for den enkelte vil variere, og opplevelsen av mening er dynamisk i den forstand at opplevelsen av mening avhenger av formål, betydning og sammenheng (Costin & Vignoles, 2020). Ifølge Viktor Frankls hypotese (Frankl, 2018) er det likevel

tydelig at livet *må* ha mening. Med utgangspunkt i Schnell (2020) trekker jeg her ut noen kilder til mening som jeg mener kan sees igjen i denne studien: sosiale forpliktelser og relasjoner, omsorg for andre, opplevelsen av å ta ansvar for fremtiden, kreativitet og personlig utvikling. Dette kan for eksempel være å bidra i et fellesskap, dele av kunnskap og kompetanse, jobbe for innovative og samfunnsnyttige løsninger og bidra til utvikling, eller nettopp det å engasjere seg i ulike prosjekter eller situasjoner. Ifølge Schnell og Krampe (2020) er det her opp til den enkelte i hvilket omfang, eller for den sags skyld hvilke av disse mulighetene, man velger å fokusere på. Det finnes flere kilder til mening, og det vil derfor være opp til den enkelte å definere hva mening er og hva meningsfulle liv, innebærer for den enkelte (Malkomsen & Solberg, 2020).

Det å mestre, eller opplevelsen av å mestre, er også svært situasjonsavhengig ifølge Lazarus og Folkman (1984). I denne studien vil *mestring* sees i sammenheng og i relasjon til konsulentenes opplevelser av mestring i egen arbeidshverdag. Lazarus og Folkman (1984) definerer mestring som endrede kognitive- og atferdsmessige anstrengelser som den enkelte er avhengig av for å håndtere ytre- eller indre krav. Mestring blir brukt som en fellesnevner for det å håndtere, beherske eller få til oppgaver eller utfordringer som en møter i ens livsløp (Svartdal, 2018). Dette kan for eksempel være større og mer omfattende utfordringer så som stress og mistrivsel, men det kan også være å knekke sosiale koder, og fungere i et sosialt samspill. Mestring kan også være det å fullføre konkrete oppgaver som krever et sett med spesifikke kompetanser eller ferdigheter. Dette henger dermed sammen med konseptet *mattering* (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021) da det å mestre kan gi en følelse av betydningsfullhet eller en opplevelse av at man har bidratt til at andre føler seg av betydning. Den enkeltes subjektive livskvalitet dessuten vil kunne påvirkes av ens egen opplevelsen av å fungere eller mestre (Biong & Fugletveit, 2014).

I tillegg til mening og mestring vil det være sentralt å rette fokus mot *motivasjon*. Dette for å bedre forstå hva det er som driver mennesker. Med utgangspunkt i Kaufmann og Kaufmann (2003) sin definisjon på motivasjon, velger jeg her å definere motivasjon som en prosess som påvirker retningen til den enkelte, som fører til opprettholdelse eller utholdenhet i det man driver med, og som også har innvirkning på intensiteten eller styrken til den enkeltes atferd. En erfaring av å oppleve og mestre, vil for eksempel kunne lede til en tro på at man kan mestre lignende utfordringer (*mestringsforventning*), samtidig som det også vil påvirke den enkelte i valg og handlinger. Dette vil videre kunne være av betydning for den enkeltes engasjement, innsats og utholdenhet. Teori på *mestringsforventning* (*self-efficacy*) kan her være med å forklare den enkeltes forventning til å kunne utføre eller mestre bestemte oppgaver (Federici & Skaalvik, 2017; Bandura, 1994). En høy *mestringstro* er viktig for at den enkelte skal kunne holde motivasjonen oppe (Graham, 2007). På arbeidsplassen kan en opplevelse av å bli verdsatt, respektert, akseptert, inkludert og lagt merke til øke motivasjonen eller ønsket om delta og fortsette med det det man allerede gjør «riktig» (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). Det handler om den enkeltes tro på å kunne utrette en forskjell (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). Her velger jeg å trekke inn selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (1985), som peker på at motivasjon avhenger av å få dekket følgende tre faktorer: 1) behovet for kompetanse, 2) behovet for tilhørighet og 3) behovet for autonomi (Nygaard, 2021). Dette baserer seg på en grunnleggende tro om at ens velvære og trivsel er avhengig av at alle tre behovene er tilfredsstilt - på alle livets arenaer (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2002). Å sørge for at den enkelte får dekket og tilfredsstilt disse behovene kan dermed føre til at den enkelte opplever indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017).

For å effektivt og suksessrikt oppnå en følelse av *mattering* vil man grovt sett skulle være bevisst på alle de tre, overnevnte faktorene. Man må sette seg et mål,

engasjere seg og skape en positiv vane (gjør noe som er av mening for den enkelte). Alle ønsker å være av betydning, og på ulike måter kan alle også oppnå dette. Det handler om å sette seg et mål og oppnå målet, for å på den måten oppleve en følelse av at man er av betydning - for en selv og andre. For én forutsetning for å kunne mestre noe, eller gjøre en forskjell i eget eller andres liv, er å ha tro på seg selv (Prilleltensky & Prilleltensky, 2022). En grunnleggende tro på at man har mulighet til å tilføre verdi - for å vokse som menneske, men også for å bidra til andres velvære; man må med andre ord bruke ens kompetanse og kunnskap for en selv og fellesskapets beste. Responsen er at jo mer verdi man tilfører, jo større er sannsynligheten for at andre vil gi tilbake i form av å tilføre verdi til en selv. Dette tydeliggjør balansegangen mellom det å selv skulle motta positiv respons og det å selv skulle tilføre verdi til andre (Prilleltensky, 2020).

## 2.2 Selvaktualisering og samaktualisering

Ivey et al. (2012) peker på viktigheten av at den enkelte får brukt, men også utnyttet egne ressurser og styrker. Det handler om at den enkelte bruker ens styrker og mulighet til å gjøre endringer og ta valg som er av betydning for en selv og ens liv, og som på sin side vil være avgjørende for å kunne skape en hverdag som man opplever som meningsfylt. Videre kan dette blant annet bidra til å motarbeide ensomhet og styrke den enkeltes sosiale støtte. Selvaktualisering blir av Fikse (2015) løftet frem som drivkraften til, samt søken etter, personlig vekst og utvikling. Aasen og Amundsen (2015) peker her på at den enkelte medarbeider representerer erfaringer, ideer og kunnskap, og at det derfor vil være sentralt å utvikle og fremheve dette, ved at den enkelte skal få mulighet til å oppdage, utvikle og erfare seg selv.

I et lærings- og utviklingsperspektiv kommer vi inn på det sentrale av at mennesket er iboende relasjonelt, og at læring og utvikling inkluderer et møte mellom mennesker, både i form av identifisering og sammenligning. Som en videreføring av selvaktualisering som konsept, velger jeg her å trekke inn begrepet samaktualisering. Det å aktualisere seg sammen, referert til som samaktualisering, vil her kunne lede til realisering og ressursutvikling av alles potensialer (Fikse, 2015). Ifølge Ivey et al. (2012) kan dette sees igjen på arbeidsplassen i form av ansatte som viser engasjement og som sammen involverer seg rundt felles arbeidsoppgaver. Det handler om å aktualisere det uutnyttede potensialet som finnes blant medarbeiderne. De som deltar i prosessen, i form av å interagere med hverandre, er alle sammen avhengige av hverandre for å skape utvikling. For eksempel kan dette sees i sammenheng med endring og innovasjon, som sjeldent er noe den enkelte kan gjøre alene (Fikse, 2015). Da vi i dag står overfor utfordringer som globalisering, økende kompleksitet, samt større krav til nyskaping og innovasjonsprosesser, vil det være sentralt at man går sammen om å skape de beste løsningene (Bang & Midelfart, 2019). Det handler både om å realisere seg selv og sitt eget potensial, samtidig som at man velger å bidra med egne kompetanser, erfaringer og ideer til fellesskapet (Aasen & Amundsen, 2015; Fikse; 2015).

## 2.3 Psykologisk trygghet

Grunnlaget for læring og utvikling, som både er livsviktig for verdiskaping, men også for å frigjøre både individuelle- og kollektive styrker og ressurser, er *psykologisk trygghet* (Edmondson, 2019). Dette fordi psykologisk trygghet bidrar til at man både samarbeider bedre, utøver mer læringsatferd og sammen skaper bedre resultater. Psykologisk trygghet kjennetegnes her av en læringskultur hvor man har fokus på å bygge team hvor deltakerne lærer av og med hverandre, hvor de sammen ser det store bildet og hvor de tar tak i den kompleksiteten som finnes - ved å støtte hverandre, gi tilbakemeldinger og

dele ideer - med hensikt om å skape kreative, gode løsninger og innovasjon. Det handler i stor grad om å tørre utforske ulike synspunkter, lære av hverandre og bygge på hverandre. Edmondson (2019) understreker her at et trygt miljø hvor den enkelte tør å dele av kunnskap, teste ut nye ideer og lære av feil, er en forutsetning for å utnytte potensialet som finnes.

På en psykologisk trygg arbeidsplass vet de ansatte at de kan mislykkes, at de kan motta kritikk om de ikke utfører arbeidsoppgavene skikkelig, og at de til og med kan miste jobben om de ikke gjør som avtalt eller fordi de ikke er kompetente nok. Det sentrale er dog at en psykologisk trygg arbeidsplass er et sted hvor de ansatte ikke er redde. De er i større grad redde for det å ikke skulle dele av kunnskap, erfaringer og ideer. Psykologisk trygghet kan kort defineres som en kultur hvor mennesker føler seg trygge nok og komfortable nok til å være seg selv. Dette kan være å tørre og stille spørsmålstegn, ta opp utfordringer, feil eller mangler - uten at å bli behandlet urettferdig eller bli straffet (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet handler derfor om åpenhet, om å muliggjøre ulike meninger og ulikheter, samt skape en fri flyt av ideer. Følelsen av trygghet er ifølge Edmondson (2019) selve forutsetningen for at den enkelte vil kunne dele kunnskap, eksperimentere med nye ideer, snakke om utfordringer, feil og mangler, samt motta tilbakemeldinger. Ifølge Edmondson (2019) er åpenhet, transparens og nettopp det å lære av sine feil, den hellige treenighet i den psykologiske tryggheten. Tillit vil her være en forutsetning for at dette skal fungere, da tillit mellom ansatte vil kunne lede til gode arbeidsprestasjoner og fornøyde ansatte.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere og forklare de metodologiske valgene som jeg har tatt i forbindelse med min forskningsprosess. Jeg vil starte med å vise hvordan forskningsspørsmålet mitt ledet meg inn på en kvalitativ tilnærming til forskning. Deretter vil jeg redegjøre hvor hva kvalitativ forskning innebærer, samt hvilke styrker og svakheter et kvalitativt forskningsdesign har for studien. Videre vil jeg begrunne mitt valg av vitenskapsteori. Her vil jeg kort redegjøre for både den hermeneutiske- og den fenomenologiske tradisjonen, som jeg mener er sentrale i denne studien, hvor jeg deretter velger å redegjøre for min tilgang; en hermeneutisk fenomenologisk tradisjon. Deretter vil jeg redegjøre for valget om å gjennomføre et kvalitativt forskningsintervju. Dette innebærer en begrunnelse for et semistrukturert intervju, selve utformingen av intervjuguide, samt utvalg av informanter og rekruttering i forbindelse med innsamling av datamaterialet. Deretter vil jeg ta for meg prosessen med å transkribere, samt gi noen refleksjoner rundt selve gjennomføringen av intervjuene. Videre vil jeg gjøre rede for studiens valgte analysemetode. Her vil jeg deriblant presenterer den tematiske analysen i sin helhet, samt hvordan jeg som forsker har forholdt meg til denne analysemetoden. I forlengelse av det ovennevnte vil jeg til sist presentere mine egne forskningsetiske vurderinger, og avslutningsvis kort redegjøre for studiens kvalitet.

### 3.1 Kvalitativt forskningsdesign

For å undersøke konsulentenes refleksjoner og erfaringer rundt egen arbeidssituasjon, deriblant hvilke faktorer de opplever som sentrale for å lykkes og trives i arbeidet sitt, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming til studien. I denne studien er jeg ikke ute etter kvantifiserbare data, men jeg er derimot på utkikk etter konsulentenes subjektive opplevelser og erfaring. Brinkmann (2014) understreker her at individuelt levde liv, samt opplevde hendelser og erfaringer er et av undersøkelsesområdene som med fordel kan forskes på ved en kvalitativ metode. I denne studien har jeg derfor valgt å bruke samtalen som et sentralt verktøy for å skaffe kunnskap om konsulentene (Brinkmann, 2014). Jeg har også valgt å heller fokusere på færre konsulenter, men i større grad gå i dybden på den enkeltes opplevde erfaringer. Kvalitative metoder er ifølge Thagaard (2018) godt egnet i det en ønsker å gå i dybden på et valgt tema. I møte med konsulentene har dessuten fleksibilitet og åpenhet vært sentralt, og den kvalitative metoden har her en styrke ved at den er fleksibel (Thagaard, 2018). Dette har ført til at jeg har hatt mulighet til å tilpasse studien etter hvert som ting har blitt tydeligere for meg, eller etter hvert som overraskende funn har dukket opp. Jeg har hatt mulighet til å være eksplorativ (Brinkmann, 2014).

### 3.2 Studiens fenomenologisk-hermeneutiske vitenskapsteoretiske ståsted

For å foreta en konkret undersøkelse av den virkeligheten som jeg er ute etter å forstå har jeg i dette tilfellet valgt en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming. Her mener jeg at en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming er hensiktsmessig for å best kunne finne mening i datamaterialet mitt. Nedenunder vil jeg derfor kort redegjøre for fenomenologi

og hermeneutikk hver for seg, før jeg tar for meg relasjonen mellom disse to, og hvorfor en kombinasjon er relevant for denne studien.

Den fenomenologiske tradisjonen bygger på tanken om at man er avhengig av å studere den enkeltes virkelighetsoppfatning for å kunne forstå ulike sosiale fenomener. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) handler det om å utforske subjektive perspektiver. Fenomenologi bygger her på en underliggende forståelse av at den faktiske virkeligheten er den virkeligheten slik som den enkelte opplever og oppfatter den (Kvale & Brinkmann, 2015). Studerer man mennesker må menneskene studeres som individer med individuelle meninger, følelser, opplevelser, erfaringer og handlinger. Kun på denne måten vil det være mulig å gi en mest mulig presis gjengivelse av personens egne opplevelser, perspektiver og forståelser. Det å intervju konsulentene gir meg her mulighet til å møte fenomenet med et nytt og åpent blikk (Jacobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2020).

Den hermeneutiske tradisjonen tar utgangspunkt i at vår tilgang til virkeligheten er knyttet til en bestemt forforståelse (Presskorn-Thygesen, 2012). En sentral del av den hermeneutiske tradisjonen er at man kun kan forstå den enkeltes virkelighetsoppfatning i relasjon til den virkeligheten som vedkommende befinner seg i. Helheten består av ulike deler, og man er avhengig av å ta tak i de ulike delene for å forstå helheten. Man kan kun se meningen av de ulike delene, ved å se delene i sammenheng med deres helhet (Fredslund, 2012). Hermeneutikken retter derfor i større grad fokus mot at mening er noe som blir skapt på bakgrunn av ens iboende forforståelse, og at erfaring er noe som skapes i samspill med andre (Gadamer & Schaanning, 2010).

Denne studien baserer seg på datamateriale som er innhentet fra forskningsintervjuer med seks konsulenter. Her er jeg bevisst på at konsulentene vil oppleve ett og samme fenomen forskjellig fra hverandre. Dette i tråd med den fenomenologiske tradisjonen som understreker det sentrale av at alt oppleves ulik ut ifra den enkeltes forståelse, bakgrunn og interesse (Kvale & Brinkmann, 2015). Til tross for at konsulentene er ansatte i et konsulentshus, har samme stillingstittel og tilsynelatende lik jobbhverdag, vil disse konsulentene ha ulike opplevelser av hvordan jobbhverdagen oppleves. Det fenomenologiske handler om å se den enkelte konsulent og ta konsulentens subjektivitet på alvor. Innenfor ontologien vil jeg her rette fokus mot det hermeneutiske paradigmet. Her sees fenomener i sammenheng med menneskets egne forståelser av fenomenene (Presskorn-Thygesen, 2012). Dette betyr at konsulentenes egen tilgang til virkeligheten er bundet til en bestemt forståelse, og at all kunnskap og viten baserer seg på den enkeltes forståelse av verden. Derav en fenomenologisk-hermeneutisk tradisjon.

I tråd med fenomenologien oppfatter konsulentene virkeligheten ulikt, og dette er det viktig å ha et bevisst forhold til. En ung, nyutdannet sivilingeniør vil potensielt ha et annet syn eller en annen virkelighetsoppfatning enn en dreven ingeniør med 20 års erfaring. Her er det sentralt å understreke at selv de som befinner seg i samme «virkelighet» oppfatter virkeligheten forskjellig fra hverandre (Kvale & Brinkmann, 2015). Til tross for dette vil nok begge konsulentene ha en annen forståelse eller kunnskap rundt temaet enn det jeg som forsker har. Konsulentenes forståelse er med bakgrunn i hermeneutikken basert på at konsulentenes tross alt har en eller annen form for felles forståelse med bakgrunn i å være konsulenter. Alle har vi hver vår egne forståelse for hvordan ting er som de og hvorfor det er slik. Med en hermeneutisk tilgang til epistemologi tar jeg her utgangspunkt i konsulentenes subjektive forståelse av verden og derav også deres konstruerte virkelighet, for å prøve å utvide egen og andres forståelse av denne virkeligheten (Gadamer & Schaanning, 2010). Konsulentens erfaring og opplevelser er det som danner grunnlaget for hva kunnskap er og hva man deretter kan

vite om virkeligheten. Her mener jeg derfor at en fenomenologisk-hermeneutisk tilgang er det som passer best til denne studien. Det fenomenologiske kommer til uttrykk i form av at det er konsulentenes egne erfaringer, meninger og synspunkter jeg er på utkikk etter, og at det nettopp er deres opplevelse av det å lykkes og trives i arbeidshverdagen som er sentral for meg å utforske. Summen av deres felles erfaringer er til sist det som danner grunnlaget for at jeg skal kunne danne meg en endelig forståelse av de fenomenene som studeres. Her kommer hermeneutikken til uttrykk ved at jeg prøver å skape en helhet; det handler om å se de enkeltstående individene og se på hvordan individene er med til å skape selve helheten (Fredslund, 2012).

### 3.3 Datainnsamling: Kvalitativt forskningsintervju

Valget om å gjennomføre et intervju tok i dette tilfellet utgangspunkt i ønsket om å innhente omfattende og dyptgående kunnskap fra deltakerne, for å på den måten tilegne seg mer kunnskap og en større forståelse for deres erfaringer. Innenfor human- og samfunnsvitenskapen, samt det pedagogiske fagfeltet, som er mine tre vitenskapelige ståsteder, har det kvalitative intervjuet fått en sentral posisjon. Med kommunikasjon som hjelpemiddel, og kommunikasjon som veien til viten mellom mennesker, kulturer og samfunn, har nettopp samtalen her fått en sentral posisjon (Brinkmann, 2014). På bakgrunn av mitt forskningsspørsmål og en kvalitativ tilnærming har jeg i denne studien derfor valgt å gjennomføre et kvalitativt intervju. Et kvalitativt forskningsintervju gir meg her muligheten til å gå i dybden på en enkelt hendelse eller et fenomen, og det gir meg også mulighet til å se nærmere på hvordan tingenes tilstand er, og hvorfor det er som det er. Intervju som metode gir mulighet til å forstå verden og virkeligheten fra konsulentenes egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015). Det kvalitative forskningsintervjuet er altså en inngangsport til nettopp det å kunne snakke med andre mennesker - med hensikt om å få kunnskap og kjennskap til hvordan ulike mennesker tenker, føler, handler eller utvikler seg - både som individer, men også i grupper (Thagaard, 2018). Denne formen for innhenting av informasjon har ifølge Brinkmann (2014) blitt videreutviklet og diskutert som et intervju. Intervju som datainnsamlingsmetode er også nærliggende og naturlig i forlengelse av tidligere praksis innenfor rådgivningsvitenskap - hvor nettopp kommunikasjon, i form av dialog, lytte- og oppmerksomhetsferdigheter har vært et sentralt konsept. Det skal dog understrekes at min rolle som rådgiver er annerledes enn min rolle som intervjuer, og at hovedformålet med intervjuet er å innhente informasjon og ny innsikt (Kvale & Brinkmann, 2015).

#### 3.3.1 Semistrukturerte intervju

I dette forskningsprosjektet falt valget på et semistrukturert intervju. Semistrukturert intervju kommer her til uttrykk ved at tema var forhåndsbestemt, og at psykologisk trygghet (som et av hovedtemaene) la føringen for intervjuguiden. Det mest naturlige var dog å la konsulenten lede an og være åpen for nye synspunkter og temaer. Dette kom til uttrykk i form av digresjoner, samt nye vinklinger av uforutsette fenomener som vedkommende selv fant interessant, viktig eller relevant for egen trivsel, eller som sentrale i forbindelse med begrepene psykologisk trygghet, mattering og ekstrem teaming som jeg som intervjuer spurte inn til. Smith og Osborn (2015) understreker her det sentrale ved et semistrukturert intervju; intervjuer har mulighet til å være fleksibel, og bygge videre på det deltakeren presenterer. Dette ga meg friheten til å følge opp på de ulike vinklingene og meninger som intervjupersonen selv mente var relevante og viktige (Brinkmann, 2014). En overraskende, men fin vending, var blant annet at flere av deltakerne vendte samtalen i retning av utviklings- og læringsmuligheter. Med min

bakgrunn innenfor utdanning og pedagogikk, ga det derfor mening å følge opp dette på en faglig, god måte - selv om dette ikke var planlagt.

### 3.3.2 Utforming av intervjuguide

Med utgangspunkt i valgte teori, ble særlig psykologisk trygghet førende for selve utformingen av intervjuguiden - da jeg både interesserer meg for dette fagmessig, men også fordi jeg fant psykologisk trygghet som essensielt i forbindelse med ekstrem teaming, mattering og mestring. Med en liten intervjuguide for hånden, var grunnlaget og forberedelsene gjort. Og særlig de innledende spørsmålene, ment til å introdusere tema og fenomener, og som derav også var relativt generelle og konkrete, fikk frem ulike spontane, men åpne og interessante svar - hvor jeg fort kunne få et lite overblikk over hva vedkommende fant viktig og interessant med prosjektet, intervjuet, situasjonen eller temaene. Foruten noen konkrete, generelle spørsmål helt i begynnelsen, valgte jeg på to av seks intervjuer å stille spørsmål som: «Hva legger du i begrepet meningsfullhet?» og «Hvordan vil du beskrive mestring?» og «Hva er mestring for deg?». Dette åpnet opp for gode refleksjoner, samtidig som jeg hurtig oppdaget at våre ulike fagbakgrunner og interesser har vesentlig større betydning enn først antatt. Ulike fagområder har også ulike språk, og det var derfor viktig å ha gode, åpne spørsmål for hånd - som potensielt kunne lede til refleksjon og undring. Åpne spørsmål bygger også på ønsket om å åpent utforske ulike fenomener, i tråd med den hermeneutisk-fenomenologiske tradisjonen (Kvale & Brinkmann, 2015). Etter å ha gjennomført halvparten av intervjuene, og da alle deltakerne åpent og fritt hadde nevnt noe om potensial, ressurser, utvikling og læring, bestemte jeg meg for å redigere intervjuguiden og i større grad se på betydningen av utviklings- og læringsmuligheter i relasjon til mattering. Dette fordi konsulentene, gjennom svarene sine, gjorde det tydelig for meg at utviklings- og læringsmuligheter var tett knyttet til mening, mestring, motivasjon og engasjement. En redigert intervjuguide ga meg mulighet til å gå i dybden på temaer som konsulentene selv så på som sentrale for å lykkes og trives i arbeidet. Intervjuguidene ligger vedlagt (se vedlegg 3).

### 3.3.3 Rekruttering og utvalg

Med bakgrunn i studiens størrelse, og i forhold til det å skulle klare å gå i dybden og skape variasjon, endte jeg med seks deltakere (Thagaard, 2018; Staller, 2021). Utvalget består av seks utvalgte konsulenter som i dette tilfellet er fast ansatt i større, norske og danske konsulentvirksomheter. Felles er at de blir utleid fra hovedarbeidsgiver til oppdragsgiver, med hensikt om å bruke sine fagspesifikke kompetanser og kunnskap for å levere et produkt eller bidra på en større leveranse. Fire av deltakerne arbeider i et fast team, men hvor de selv er selvledende i den forstand at de arbeider på ulike prosjekter og styrer sin egen hverdag. To av deltakerne skifter derimot team ofte, og er i lengre perioder ute på eksterne prosjekter som varer fra tre til ni måneder. Felles for de alle sammen er dog at de inngår i ulike former for teaming - enten internt eller eksternt. Utvalget besto av fire menn og to kvinner, hvor de var i aldersspennet 28-52. Fire av deltakerne var danske, mens to var norske. Utvalget har dessuten ulike utdanningsbakgrunn, jobber med forskjellige arbeidsoppgaver og har i tillegg forskjellige tilnærminger til arbeidslivet. I tråd med Staller (2021) har jeg allikevel valgt noen som jeg mener gir meg en essensiell forståelse for deres unike erfaring. Fra å ta utgangspunkt i noen få utvalgte personer som jeg visste ville ha noen gode innsikter på området, altså et strategisk utvalg, har snøballmetoden blitt min strategi; én deltaker har anbefalt en annen, og dette har ledet meg fra én person med en viss fagkompetanse og erfaring, til en annen person innenfor samme fagfelt (Staller, 2021).



### 3.3.4 Gjennomføring av intervju

Første intervju ble gjennomført digitalt i starten av mars måned. Når det gjaldt det praktiske, fikk jeg en god opplevelse av å gjennomføre intervjuet digitalt. Dette skapte ro, og gjorde det dessuten enkelt å rette fokus fullt og helt mot deltakeren. Hele fire av seks intervjuer ble gjennomført digitalt. Først og fremst har dette bakgrunn i at det var mest praktisk da to av deltakerne befant seg i Oslo. Jeg ga allikevel deltakerne anledning til å velge. Smith og Osborn (2015) nevner viktigheten av en komfortabel setting, og det ble derfor opp til deltakerne å velge hvor og hvordan. To av de danske foretrakk å bli intervjuet digitalt, mens de to siste valgte å bli intervjuet på hver sine respektive kontorer i København. Foruten det nevnte intervjuet i mars, som fungerte som en fin gjennomkjøring, ble de resterende intervjuene gjennomført i mai og august. Til tross for at jeg hadde en forestilling om hva som ville skje i de påfølgende intervjuene, eller hvilke spørsmål jeg hadde tanker om å stille, viste det seg at det var behov for fleksibilitet i utformingen (Brinkmann, 2014). De tre første intervjuene hadde alle sammen utgangspunkt i samme intervjuguide, samtidig som at første intervju allikevel la føringen for de to andre.

Felles for de alle var at jeg i stor grad holdt meg til intervjuguiden. Andre og tredje deltaker arbeidet dog i en litt annen type konsulentvirksomhet, og jeg merket hurtig at de hadde et annet syn på det å befinne seg i ulike former for teaming. Potensielt som resultat av alder og erfaring, men også størrelsen på team og arbeidsoppgaver. Dette ble for meg et vendepunkt, og jeg bestemte meg for å ta meg bedre tid til å planlegge de resterende tre intervjuene - hvor jeg både endret spørsmålsstilling, i større grad utdypet sentrale begreper og gjorde endringer for å bedre tilpasse meg den enkelte intervjusituasjon (Brinkmann, 2014). I etterkant av gjennomføringen ser jeg på dette som avgjørende for funnene mine, da disse revideringene førte til at en større del av intervjuenes potensialer og overraskelser fikk en sentral plass og rolle i kunnskapsinnhenting. Jeg følte også at jeg i større grad fikk «møtt» deltakerne der de var - ved å ta meg bedre tid, tilpasse spørsmålene og være mer oppmerksom på det vedkommende faktisk sa og gjorde. Lengden av intervjuene økte, selv om de alle sammen var mellom 50 og 90 minutter lange, og jeg opplevde at tid til digresjon og refleksjon ledet til større variasjon i resonnement.

### 3.3.5 Transkribering

Selve transkriberingen ble et stort og tidkrevende arbeid, da samtlige av intervjuene var relativt lange. Det skulle likevel vise seg å være en interessant og lærerik prosess. Transkriberingen ble gjort så korrekt og nøye som overhodet mulig, da jeg visste at dette var selve grunnlaget for den kommende analysen. Det ble tidlig i prosessen tatt et valg om å oppta lydopptak med diktafon, selv om videoopptak på sin side kunne gitt et mer detaljert bilde av kroppsspråk. For å «få med mest mulig», valgte jeg å gå i gang med transkriberingen kort tid etter at intervjuet var gjennomført. Dette som et bevisst valg da intervjusituasjonen og samtalen fortsatt var «friskt i minne».

I tillegg til det overnevnte var det viktig for meg å gjøre en pålitelig transkripsjon av lydopptakene. Dette med hensikt om å sørge for at transkripsjonene ble troverdige. Mine egne fortolkninger vil her kunne ha påvirkning på den endelige transkripsjonen, og senere analysen, og det var derfor viktig at det - under intervjuet - ble snakket om og rundt ulike utsagn, standpunkter og tanker - for å sammen skape en felles forståelse for temaet. Én transkripsjon eller stil for transkripsjon er ikke nødvendigvis mer korrekt enn andre (Brinkmann, 2014), og transkripsjonene endte med ulikt format. Det ene intervjuet inneholdt blant annet mange «eh»-er, og jeg avgjorde til slutt at dette var

uhensiktsmessig å notere ned - her valgte jeg en mer skriftlig stil. En av de andre intervjuene viste meg på sin side at alle former for pauser, stille stunder og «tomme ord» var verdifulle, og jeg valgte derfor å transkribere ordrett det som ble sagt.

Om transkriberingen er det også avgjørende å holde på konfidensialiteten overfor den man intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette går selvsagt igjen i kontrakten som er skrevet under og signert av begge parter. Selv om dette forskningsprosjektet ikke umiddelbart har noen intime eller for personlige spørsmål, så åpnet deltakerne opp om private forhold i forbindelse med sine ansettelser - deriblant konfidensielle prosjekter, prosjektpartnere, kontraktsforhold, samt navn på medarbeidere og ledere. I transkripsjonene er dette derimot ikke gjenkjennbart. Det samme gjelder anonymisering av identifiserende navn. Når det gjelder språk, så valgte jeg for enkelhets skyld å transkribere på det språket som intervjuet ble gjennomført på. Sitater som er gjengitt i analysen er på sin side blitt oversatt til norsk bokmål. Alt som kan gjenkjennes er etter beste evne fjernet eller retusjert, og jeg mener at det ikke er noen brudd på personvern.

### 3.4 Analysemetode

I denne studien har jeg valgt å bruke Braun og Clarke (2022) sin tematiske analyse. Dette er en analysemetode for å identifisere, analysere og beskrive ulike mønster eller tema i et datamateriale. De mønstrene man analyserer seg frem til må på sin side ha en sammenheng med det man ønsker å undersøke. I mitt tilfelle endte jeg opp med temaer som jeg fant relevante i henhold til konsulentenes opplevelse av å lykkes og trives i egen arbeidshverdag. Kort fortalt består analysemetoden av seks ulike faser, men er allikevel fleksibel, og kan brukes relativt uavhengig av metodisk tilnærming og utgangspunkt. Da analysemetoden tilbyr retningslinjer istedenfor regler, er det også enkelt for forskeren å gjøre analysemetoden til sin egen (Braun & Clarke, 2022). I henhold til Braun og Clark (2020) nevner jeg kort analysens seks faser: 1) bli kjent med eget datamateriale, 2) koding, 3) lete etter tematikk, 4) utvikle og revidere temaer, 5) definere og navngir temaene, og 6) skrive en rapport (Braun & Clarke, 2022).

Jeg har fulgt fasene stegvis, for å analysere mitt transkriberte materiale. Her kommer derfor en forklaring på hvordan jeg har jobbet meg gjennom de seks fasene: I den første fasen brukte jeg tid på å transkribere datamaterialet, for å bli kjent med eget datamateriale. Deretter leste jeg igjennom datamaterialet for å få et godt overblikk. De danske lydfilene valgte jeg dessuten å lytte til én ekstra gang, både for å være sikker på at jeg hadde unngått noen misforståelser, samt være sikker på at jeg hadde fått med meg alt som var vesentlig for studien. Deretter valgte jeg å skrive ned noen korte notater, for å reflektere over eget datamateriale og dets relasjon til valgt teori.

Den andre fasen var å gjennomgå datamaterialet på en systematisk måte. Dette med hensikt om å identifisere segmenter som kunne være av relevans for studien (Braun & Clarke, 2022). For best mulig overblikk, samt for å strukturere data, valgte jeg å bruke kodeprogrammet NVivo som hjelpemiddel. Først gikk jeg etter koder som jeg fant interessante, og som samsvarte med noe av teorien som jeg hadde for hånd. Senere gikk jeg over kodene på ny, og noterte ned nye og andre synspunkter. Blant annet viste det seg at fenomener og synspunkter som jeg ikke umiddelbart fant interessante, allikevel viste seg å ha betydning, og jeg valgte derfor å kode noen nye koder. Kodingen ble både en måte å snevre inn materialet på, samt en mulighet til å få øye på ulike meninger, tanker og refleksjoner. En abduktiv tilnærming, hvor jeg var åpen for en dialog mellom teori og empiri, ga meg mulighet til å bli overrasket i det jeg skulle utvikle mine koder, teoretiske begreper og kategorier. Dette er også en av fordelene med en abduktiv tilnærming ifølge Brinkmann (2014). Jeg var ikke på utkikk etter rett eller galt,

men derimot en forståelse av fenomenene, samt navngi trekk ved datamaterialet som var relevant for problemstillingen min. Kristiansen (2020) peker her i retning av at de kodede kategoriene skal inneholde alt relevant materiale, men også kun det som er relevant. Jeg startet med å identifisere og navngi ulike stykkvise deler som jeg mente i større eller mindre grad omhandlet, eller betydde det samme (Gibbs, 2002). Fra å være redd for å kode for lite, kodet jeg nok for mye; etter å ha gjennomgått materialet flere ganger satt jeg til slutt med 90 forskjellige koder.

Tredje fase gikk deretter ut på å lete etter tematikk og identifisere mønstre på tvers av datamaterialet. Mens kodene på sin side tok for seg spesifikke meninger eller synspunkter, gikk jeg i gang med å prøve å klassifisere større, delte meninger i temaer. Dette for å skille kodene i meningsfulle, oversiktlige grupper (Braun & Clarke, 2022). Her lette jeg etter begreper og synspunkter som gikk igjen. Jeg prøvde å sortere kodene i forskjellige bolker som enten lignet hverandre eller som omhandlet det samme. Her oppdaget jeg at noen av kodene var for generelle, mens andre var for spesifikke. «Grovkodingen» som jeg tidligere hadde gjort måtte raffineres (Kristiansen, 2020; Gibbs, 2002). Her brukte jeg Nvivo til å slette noen koder som jeg ikke lenger fant relevante for problemstillingen, samtidig som jeg flettet sammen de kodene som jeg følte lignet hverandre eller som hadde samme betydning. Et tema skal ifølge Braun og Clarke (2022) gi mening i henhold til problemstillingen, men også de ulike kodene. I fjerde fase brukte jeg derfor mye tid på å utvikle og revidere temaer. De fleste av temaene hadde en form for relasjon til hverandre, samtidig som de også hadde en relasjon til kodene. Her opplevde jeg dog at ett av temaene ikke var i samsvar med datamaterialet, og valgte derfor å fjerne det. De resterende adresserte forskningsspørsmålet, men jeg måtte bruke mere tid å endre navn og tydeliggjøre hvordan de har knyttet til hverandre. Her var det sentralt å utarbeide noen temaer som både var adskilte fra hverandre, men som allikevel hadde en dypere sammenheng eller mening.

I femte fase hadde jeg fått konkretisert temaene, skilt de fra hverandre og gitt de endelige navn. Jeg fortsatte med notatene mine, og skrev ned ytterligere stikkord og tanker. Deretter prøvde jeg å fullføre tankekartet som jeg tidligere hadde begynt på. Etter å ha sett ytterligere på teori og hvordan presentere selve essensen og meningen med materialet, gikk jeg i gang med å skrive et kort sammendrag for hvert av temaene. Dette som grunnlag for den endelige rapporten som er en del av sjette fase. Selv om jeg tidligere hadde skrevet noen stikkord, laget et tankekart, prøvd å systematisere temaene mine og skrevet sammendrag, så var det først i den sjette fasen at jeg virkelig fikk knyttet sammen temaene mine. Her handlet det om å sammenfatte det jeg hadde og skrive en oppsummering. Jeg fikk flettet sammen sammendragene, og etter et litt mer helhetlig blikk på selve historien, ble det enklere å deretter reflektere og skrive noen løpende konklusjoner på det jeg hadde utarbeidet. Til sist gikk jeg gjennom rapporten og prøvde å skape en balanse mellom sitatene som er gjengitt og de analytiske refleksjonene. Funnene mine, som videre blir presentert i kapittel 4.0, er: 1) «Behovet for en opplevelse av mening med arbeidet», 2) «Balansegang mellom utfordringer og utvikling» og 3) «Et støttende og trygt arbeidsmiljø».

### 3.5 Forskningsetiske refleksjoner

Fordi forskningen skal foregå på en etisk forsvarlig måte, har jeg vært nødt til å stille meg selv noen spørsmål rundt hvordan og hvorfor forskningen skal gjennomføres. Studien er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) før jeg gikk i gang (se vedlegg 1). Derfor velger jeg her å nevne noen andre forskningsetiske vurderinger som jeg har tatt i betraktning for å kunne gjennomføre denne forskningen.

Dette inkluderer de fire tommelfingerreglene som Brinkmann (2022) henviser til i sin gjenfortelling av etiske dimensjoner. Her velger jeg dog å fremheve *informert og fritt samtykke*, samt *anonymisering og konfidensialitet*.

Jeg har deriblant tenkt igjennom hvilke negative og positive sider deltakelse i prosjektet mulig ville ha; flere av konsulentene var usikre på hvor mye de kunne utbrodere om sin egen arbeidshverdag (så som navn på medarbeidere, navn på ulike prosjektoppdrag, spesifikke samarbeidsavtaler og eksterne kunder). For å unngå å måtte gå på kompromiss med interne vedtekter, var det viktig å ta hensyn til eksterne faktorer så som taushetsplikt. På motsatt side ville deltakelse mulig kunne være med til økt bevissthet rundt menneskelige relasjoner og relasjonell kompetanse, samt vise til hvordan samskaping og psykologisk trygghet er bærebjelker og fokusområder i ulike arbeidskontekster. Dette i tillegg til økt selvbevissthet og nåværende praksis. I tråd med Brinkmann (2020) har det i tillegg vært sentralt for meg å reflektere og gjenkjenne egne erfaringer og sensitivitet, for å bli i stand til å stille gode spørsmål, lytte nysgjerrig og åpent, og på den måten unngå at mine antagelser og fordommer skinner igjennom. Jeg har her rettet mye fokus mot min egen rolle i balansegangen mellom involvering og uavhengighet, med hensikt om å være åpen, transparent og profesjonell.

### 3.5.1 Informert og fritt samtykke

Et annet sentralt punkt er informert samtykke; dette har vært utfordrende, da jeg valgte å endre fokusområde i løpet av selve forskningsprosessen, og derfor har vært nødt til å informere deltakerne om de aktuelle endringene. I ett tilfelle måtte jeg også be vedkommende om fornyet samtykke for at samtykkeskjemaet skulle være i tråd med forskningen. Det har vært viktig for meg at deltakerne i studien til enhver tid har vært informert om hva de deltar på - deriblant hvordan jeg tenker at den kvalitative forskningen skal gjennomføres og ikke minst hva jeg skal gjøre med den empirien jeg samler inn. Dette har jeg gjort ved å sende ut informasjonsskriv til deltakerne. Her har deltakerne mottatt generell informasjon om studien og studiens hensikt, informasjon vedrørende hvordan jeg som forsker vil håndtere deres personlige opplysninger, tidslinjen for oppbevaring av datamateriale, samt hvilke rettigheter deltakerne har om de skulle velge å trekke seg fra studien. Jeg hadde dessuten kontinuerlig kontakt med alle deltakerne, og forsikret meg om at de hadde all nødvendig informasjon tilgjengelig. På selve dagen for intervjuet, og før vi gikk i gang, valgte jeg også å presisere at dette var et masterprosjekt hvor jeg både ville bruke lydopptak, samt transkribere opptakene og potensielt også bruke noen sitater fra intervjuene i min endelige oppgave.

### 3.5.2 Anonymisering og konfidensialitet

Fortroligheten mellom deltakerne og meg har vært i høysetet; til tross for generelle temaer og annet fokus, har det også tidvis dukket opp noen få intime og personlige opplysninger før, under og etter intervjuene. Dette har blant annet vært relasjonen mellom arbeidsliv og privatliv. Her har det vært avgjørende og sentralt for meg å være bevisst på at alt jeg har fått og mottatt fra deltakerne, er mitt ansvar å ta vare på, samt håndterer på en profesjonell måte. I tillegg til dette har informative utsagn og nye synspunkter, for eksempel i form av nye refleksjoner etter en sekvens med oppsummering, anerkjennelse og humor, blitt presentert. Her vil det ifølge Brinkmann (2020) være sentralt å tenke igjennom: kan, bør eller skal jeg som forsker bruke disse opplysningene? Konfidensialiteten handler i dette tilfellet om å ha lovet anonymitet til deltakerne som er med i studien, samt at jeg som forsker skal behandle alt materiale fortrolig. Dette har jeg reflektert over, og jeg har kommet frem til at det som blir sagt etter intervjuets slutt ikke er en del av selve intervjusituasjonen. Her har jeg vært

bevisst på at det som kommer til uttrykk før og etter intervjuet ikke bør farge mine holdninger eller intervjuet som sådan. I tillegg til dette har jeg også reflektert en del over prosessen med å transkribere og hvordan jeg transkriberer (Brinkmann, 2020). Her tenker jeg først og fremst på anonymiteten til deltakerne i form av at denne skal sikres. Jeg har også gjort meg refleksjoner rundt hvordan jeg oversetter lydfilene til tekstformat, både med tanke på språk og innhold - for å oversette og gjengi mening på en mest mulig ekte og korrekt måte.

## 3.6 Studiens kvalitet

Her velger jeg å kort presentere noen formelle krav som jeg mener er sentrale for å kunne vurdere studiens kvalitet. Helt formelt sett har jeg i denne studien strebet etter å tydeliggjøre både bakgrunnen for studien, samt studiens relevans. Dette blir begrunnet i kapittel 1.1 og 1.2. I tillegg til dette har eksisterende litteratur på feltet blitt presentert og redegjort for. I kapittel 3.5 prøvde jeg også å beskrive hvordan undersøkelsen kan påvirke informantene. Nå velger jeg å gå nærmere inn på det Thagaard (2018) henviser til som hovedkriterier for studiens kvalitet: *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet*.

### 3.6.1 Troverdighet

Kriteriet om troverdighet vil ifølge Thagaard (2018) knyttes til en vurdering av studiens kvalitet, i tillegg til at forskningen skal ha blitt gjennomført på en tillitsvekkende måte. Det handler om fremgangsmåtene for utvikling av data (Thagaard, 2018). Troverdighet har i dette tilfellet vært avgjørende å utvelge datamateriale som er i relasjon til selve formålet med studien og problemstillingen. For å underbygge dette har jeg i denne studien tydelig presentert og beskrevet formålet med studien. I tillegg til dette har jeg også beskrevet og begrunnet valg av metode; og jeg mener at valg av metode er velvalgt i henhold til formålet med studien. Med tanke på å innfri kravet om troverdighet har det også vært sentralt å både beskrive hvordan jeg som forsker har hentet ut datamateriale, både ved å beskrive hvilke virkemiddel jeg har brukt og hvilke valg som er tatt, i tillegg til å stegvis beskrive selve forskningsprosessen. For å styrke troverdigheten har det i tillegg til å være transparent, også vært sentralt å rette fokus mot min egen selvrefleksivitet. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) sees selvrefleksiviteten i forhold til at forskeren er åpen om subjektive aspekter. Dette kommer tydelig til uttrykk i kapittel 3.2 hvor jeg beskriver forskningsprosessen som helhet, men også i kapittel 6.2 hvor jeg tar for meg styrker og svakheter ved studien.

### 3.6.2 Bekreftbarhet

Kriteriet om bekreftbarhet er tett knyttet til tolkning av resultater, samt resultatenes gyldighet (Thagaard, 2018). Her har det vært sentralt å gjøre rede for mine valgte vurderinger og tolkninger, samt hvordan jeg som forsker har kommet frem til den endelige vurderingen. I denne studien har særlig refleksjon rundt mine metodiske valg, tidligere forskning, samt min egen posisjon, tilknytning og forforståelse til kontekst og deltakerne stått sentralt. Her har jeg som forsker dessuten reflektert en del over hvordan jeg som tidvis uforstående, men på motsatt side også med min forforståelse på visse punkter, har blitt påvirket av dette i analyseprosessen. Her har det for meg vært sentralt å være kritisk til de tolkningene som gjøres.

### 3.6.3 Overførbarhet

Kriteriet om overførbarhet handler om at forskningens analyse og resultat også kan være relevant for andre, selv i andre situasjoner og i andre kontekster (Thagaard, 2018). Når

det gjelder anvendeligheten av denne studien har det vært sentralt for meg å understreke at det er en tydelig sammenheng mellom mine utvalgte deltakere, den bestemte konteksten, min tilnærming til forskningen og det endelige resultatet. Her har det derfor vært avgjørende å beskrive selve prosessen med utvalg av informanter, samt beskrive hvilke informanter som deltar i studien. Dette blir begrunnet i kapittel 3.2.3. I tillegg til dette har det også vært sentralt å rette fokus mot konteksten som studien er gjennomført i. Konteksten er derfor beskrevet, samtidig som jeg også har prøvd å beskrive hvilket forhold jeg som forsker har til konteksten, ved å nevne mitt eget utgangspunkt for å gjennomføre denne studien. Konteksten er avgjørende for om studien er overførbar eller ei. Overførbarheten vil ifølge Thagaard (2018) kunne bidra til en dypere forståelse for forskningens sosiale fenomener.

## 4.0 Presentasjon av funn

Som en liten introduksjon til analysedelen ønsker jeg å presentere forskningens hovedfunn. Etter å ha gjennomført intervjuer og transkribert datamaterialet ble den tematiske analysen min inngang til å identifisere noen fremtredende temaer (se figur 2).

<i>Overordnede tema</i>	<i>Underordnede tema</i>
<b>1. Behovet for en opplevelse av mening med arbeidet</b>	Arbeidsoppgaver som er av betydning for noe eller noen  Å bidra i et kollegialt fellesskap  Tilføre verdi til seg selv
<b>2. Balansegangen mellom utfordringer og utvikling</b>	Utvikling som motivasjon  Ansvar og tillit til å eksperimentere  Sammenhengen mellom økt kompetanse og mer autonomi
<b>3. Et støttende og trygt arbeidsmiljø</b>	Å bli sett og anerkjent for den man er  En inkluderende praksis  En følelse av å stå sterkere i motvind med kolleger «i ryggen»

**Figur 2:** Forskningsfunn systematisert i henhold til overordnede- og underordnede tema

For å belyse problemstillingen «Hva opplever konsulenter i tidsbegrensede team som sentrale betingelser for å prestere og trives i arbeidet sitt?» endte jeg opp med følgende tre overordnede temaer, som er studiens funn:

- 1) Behovet for en opplevelse av mening med arbeidet
- 2) Balansegang mellom utfordringer og utvikling
- 3) Et støttende og trygt arbeidsmiljø

De tre temaene tar for seg ulike aspekter ved nettopp det å skulle lykkes og trives i jobben som konsulent. Fra det å oppleve en eller annen form for meningsfullhet i det daglige, til det å få mulighet til å være i kontinuerlig utvikling som konsulent og menneske, til det å føle seg som en del av et fellesskap hvor man opplever støtte og trygghet enten i ens egen avdeling eller nåværende team.

I denne presentasjonen har deltakerne i studien fått pseudonymene Frederik, Iben, Kristian, Louise, Tobias og Victor. Dette med hensikt om at den enkelte konsulent ikke kan gjenkjennes, og på den måten sørge for å ivareta deltakernes anonymitet. I tillegg til dette velger jeg å presentere deltakernes sitater i kursiv, for å tydeliggjøre empirien.

## 4.1 Behovet for en opplevelse av mening med arbeidet

Dette temaet handler om hvordan konsulentene beskrev at de alltid er på utkikk etter en eller annen form for meningsfullhet i arbeidet sitt. Hva som ble sagt å være meningsfullhet varierte alt ut ifra hva konsulentene arbeidet med på det gitte tidspunktet, hvilken rolle de hadde, hvem de arbeidet sammen med og selve betydningen av arbeidsoppgavene mer overordnet. Opplevelsen av meningsfullhet gikk i bølger, og kunne også variere over tid, alt avhengig av kontekst. Hva som ble opplevd som meningsfullt endret seg dessuten i takt med konsulentenes egne behov, ønsker og mål.

Frederik understreket her det sentrale av å føle en form for mening med det han involverte seg i. Frederik var dessuten tydelig resultatorientert, og i det han snakket om mening handlet det først og fremst om resultater i form av vellykkede leveranser og prosjekter. Om arbeidsoppgavene ikke ga mening, i form av at de ikke var godt begrunnet, ikke hadde en tydelig hensikt eller ikke var en del av en større verdikjede, så stiller han spørsmålstegn ved det som ble gjort. Han forklarer det slik:

*«Alt hva jeg gjør og alt hva jeg skaper må gi mening. Outputet skal gi mening, ellers er det jo likegyldig. Så vil jeg jo heller hugge skog og gjøre noe fysisk, istedenfor å sitte her og gjøre noe som ikke gir mening». (Frederik)*

Frederik understreker her det som flere av konsulentene var enige om, nettopp det at de ønsker å kjenne på en følelse av at det de gjør er meningsfullt.

### 4.1.1 Arbeidsoppgaver som er av betydning for noe eller noen

Dette funnet handler om de mer konkrete arbeidsoppgavene og viktigheten av at disse er av betydning. For Kristian handlet det om et ønske eller behov om å få mulighet til å jobbe med noe som hadde betydning for andre. På daværende tidspunkt jobbet han som konsulent internt i egen virksomhet, og en følelse av betydningsfullhet kom da til uttrykk i det han kunne se at arbeidsoppgavene, prestasjonene eller kunnskapen hans var med til å gjøre en forskjell for andre. Han forklarte at motivasjonen og lysten til å arbeide var tett knyttet til det å faktisk se eller føle at man hadde bidratt til å gjøre en forskjell for noen eller noe. Som sitatet nedenunder viser, handlet det for Kristian om en opplevd form for mening, hvor han følte seg viktig eller av betydning for andre:

*«[...] jeg bidro til noen interne prosesser og da følte jeg at jeg kunne gi noe kunnskap videre til organisasjonen eller til forskjellige ansatte i organisasjonen slik at jobben deres ville ha større sannsynlighet for å bli en suksess. Så på den måten gjøre noe for andre mennesker som er tett på meg». (Kristian)*

I tillegg til Kristian som sa at det var meningsfullt å bidra til at egen virksomhet, ens kolleger eller teamet som helhet gjorde det godt, understreket Tobias at det også handlet om å få mulighet til å bidra i retning av å gjøre en forskjell for eksterne samarbeidspartnere eller samfunnet mer overordnet:

*«Det at det er kjekt, det må være til stede, men det viktigste er at jeg selv er av betydning for noen. Jeg må føle at den jobben jeg gjør er noe som vil være vanskelig for andre å gjøre. Altså at jeg leverer en verdi for noe som er viktig for enten kunden, samfunnet eller begge deler». (Tobias)*



For både Kristian og Tobias handlet det om å gjøre en forskjell for andre. Tobias nevnte her at dette for eksempel kunne være å hjelpe andre virksomheter med å avdekke behov, for senere komme med nyttige løsninger, eller å finne løsninger som kunne bidra til innovasjon og nytenkning. Det kunne for eksempel være nyere og smartere løsninger i forbindelse med valg av energikilder i mer bærekraftig retning eller økonomiske besparelser. Andre ganger opplevde han meningsfullhet ved å jobbe «selvstendig» og fungere som en del av et større samleband, mens det andre ganger var mest meningsfullt å være en del av et prosjektteam som sammen skulle samskape løsninger. Uavhengig av hva prosjektet gikk ut på eller hvilke arbeidsoppgaver man hadde, var det av betydning at man selv opplevde en form for mening med det man bruke tiden sin på. Sammensetningen av konsulenter og team kunne variere, og det samme gjaldt løsningene eller produktene man kom frem til eller leverte, men følelsen av å «bidra» i retning av forbedring eller endring, var meningsfullt. Frederik forklarte det, slik:

*«[...] Jeg finner ikke bare på ting og jeg involverer meg heller ikke i ting hvis jeg ikke kan se et formål med det eller en mening med det. Jeg kan finne på alt mulig av initiativer, men det skal da også være noe som jeg tror kan flytte oss som team et sted eller et annet sted hen. Det skal gi mening og det skal være et formål med det [...] Vi skal da ikke bare finne på noe for å finne på noe, vi må gjerne bli dyktigere, vi kan bli kjappere, bedre og sånn». (Frederik)*

Dette understreker at arbeidsoppgavene skal ha en overordnet hensikt. De skal enten bidra eller ha betydning for ens kolleger, teamet som helhet, organisasjonen eller samfunnet mer generelt.

#### 4.1.2 Å bidra i et kollegialt fellesskap

Dette funnet handler om at ikke-meningsfulle arbeidsoppgaver kan balanseres ved at konsulentene får mulighet til å gjøre andre ting som de finner meningsfulle - deriblant bidra til utvikling av det kollegiale fellesskapet. Ifølge Louise var et ikke-meningsfullt prosjekt et prosjekt hvor hun verken fikk utfordret seg eller utviklet seg, men hvor hun derimot satt og sendte e-poster til prosjektkoordinator og leverandører. Hun nevnte dog at dette var oppgaver som måtte gjøres, og som i og for seg også var meningsfulle nettopp fordi de måtte gjøres for å få prosessen til å gå fremover. Til tross for ulike kjedelige eller mindre meningsfulle oppgaver, var det flere som sa at disse var mer holdbare om de hadde noe annet meningsfullt å gjøre «ved siden av». Dette kunne for eksempel være at de var i en situasjon hvor de hjalp andre ansatte eller kollegaer. Det var dermed tydelig at opplevelsen av meningsfullhet kunne oppstå fra flere kanter; det trengte ikke kun å være arbeidsoppgavene eller prosjektet som sådan, men det kunne like gjerne være samholdet, fellesskapet eller utvikling av kunnskap og kompetanse internt. Iben nevner her det sentrale av å være av verdi:

*«Det viktigste for meg er at jeg føler at jeg har tilført verdi. I tillegg til å jobbe med det prosjektet som jeg er en del av, så har jeg også jobbet med andre ting ved siden av. Og det ved siden av, det føler jeg har masse verdi internt. Det har også verdi for meg selv, for den saks skyld, og det er meningsfullt». (Iben)*

Her understreket Iben at hun hadde vært med til å lage kurs for andre ansatte, og at denne formen for kunnskapsdeling var noe hun selv satte stor pris på. Både for feedback og positiv respons fra ledelse og andre kollegaer, men også for sin egen del ved å tilegne seg kunnskap gjennom å lære bort til andre. Dette ga mening i form av at hun fant glede

ved nettopp det å kunne være til hjelp, særlig fordi hun da følte seg kompetent nok. I dette tilfellet var det helt konkret fagkvalder og aktiviteter «utenom» vanlig arbeidstid. Tobias hadde erfart noe av det samme, og han nevnte i den forbindelse at han opplevde en form for mening i arbeidet sitt ved å bidra med egen kompetanse. Det handlet i stor grad om en opplevd følelse av betydning og formål, og at det hadde ringvirkninger:

*«[...] Det er flere ting som henger sammen. Flere faktorer som er viktige, men én ting er det at folk har lyst til å delta. Det handler om at man enten er engasjert eller ikke engasjert. Det er et resultat av andre ting, men man trenger engasjement. Engasjement og deltakelse, og ikke minst lyst til å bidra. Man er avhengige av kompetente folk. Folk vil jo bli inspirert [...] Folk er flinke og bidrar med noe bra, og det fører jo til at jeg har lyst til å være med. Jeg tenker man må skape en kultur hvor folk har lyst til å bidra og ta initiativ, og hvor folk har lyst til å delta og vice versa. Folk må delta og folk må bidra». (Tobias)*

I likhet med Tobias nevnte Louise at det var meningsfullt å få mulighet til å presentere og videreføre sin spisskompetanse til sine kolleger. Flere av konsulentene hadde samme erfaring; de opplevde det som engasjerende og motiverende i det de ble utfordret til å skulle lære vekk kunnskap til teamet sitt eller til kollegene på avdelingen. Det handlet i stor grad om å bidra i det kollegiale fellesskapet i form av å tilføre verdi.

#### 4.1.3 Tilføre verdi til seg selv

Dette funnet handler om å føle at man får utnyttet egne ressurser og potensialer i retning av å bli den beste versjonen av en selv. Gjennomgående var konsulentene tydelige på at det handlet om å gjøre en forskjell for noe eller noen, men etter å ha reflektert over dette med meningsfullhet, kom de også frem til at det i stor grad handlet om å gjøre noe for seg selv. Konsulentene understreket her at de hadde behov for å kjenne at de var av betydning. Her forteller Louise om et tidligere prosjektoppdrag hvor hun følte at hun ikke lyktes i jobben:

*«[...] Jeg fikk liksom ikke brukt min kompetanse eller potensialet mitt på den måten som jeg gjerne ville. På det tidspunktet visste jeg heller ikke at det var viktig for meg sånn sett, men det har jeg altså funnet ut av at det er». (Louise)*

Deltakerne fortalte at de hadde «behov» for å bruke egne kompetanser, ressurser og potensialer. De hadde behov for å vise seg frem som enkeltindivid. De ønsket aller helst å få oppgaver eller oppdrag hvor de hadde mulighet til å påvirke og «gjøre en forskjell» (for eksempel er det meningsfullt at jeg kan bidra til at påvirke arkitektur med min teknologiske kunnskap og erfaring). Det handlet med andre ord ikke kun om å fullføre prosjekter eller leveranser som i og for seg kan sies å være meningsfulle i form av at de enten bidro til nytenkning, innovasjon eller gode samarbeidsrelasjoner, men også meningsfulle i den forstand at man fikk brukt sine egne kompetanser, ferdigheter og kunnskap på en fruktbar og god måte.

Konsulentene har med andre ord behov for at det gir mening; enten for sin egen del, sosialt eller faglig, eller at det de er en del av eller gjør på arbeid er av betydning for teamet, avdelingen, virksomhetene eller samfunnet. Det handler i stor grad om nettopp det å «bidra» i fellesskapet og i retning av noe «mer» enn én selv.

## 4.2 Balansegangen mellom utfordringer og utvikling

Dette temaet handler om at utfordrende «nok» arbeidsoppgaver er viktig for å føle at man er i utvikling, men at det tross alt skal være en balansegang mellom fokus på utfordringer og fokus på utvikling. Det er med andre ord sentralt at ens nærmeste leder er bevisst på dette, da det er vedkommende som delegerer ut arbeidsoppgavene. Deltakerne peker her på viktigheten av å bli utfordret, og understreker her at de ønsker tillit til å bli utfordret - gjerne ved å få tildelt oppgaver eller prosjekter som de ikke har prøvd tidligere. Det handler både om at den enkelte skal få brukt sine egne kompetanser og kunnskaper på best mulig måte, men også at det øker motivasjon og engasjement i form av at følelsen av å mestre blir «større» om oppgavene er utfordrende. Dette som meningsfullt med tanke på at den enkelte opplever en følelse av å mestre og prestere, samtidig som det også bidrar til at man utvikler seg.

### 4.2.1 Utvikling som motivasjon

Dette funnet handler om at utvikling og læring er nært knyttet til den enkeltes motivasjon. Felles for konsulentene var at de alle sammen hadde et behov for å tilføre verdi til en selv eller ens faglighet. Høy faglighet ble på mange måter sett i relasjon til det å være vellykket eller kompetent, og følelsen av å være i utvikling eller det å mestre konkrete arbeidsoppgaver eller situasjoner ble nevnt som avgjørende faktorer for å trives og lykkes av samtlige deltakere. Frederik beskrev det, slik:

*«For alle sammen vil vel egentlig bare føle at man er i utvikling, ikke sant. Altså det at man enten er i utvikling, har ansvar for et eller annet, eller rett og slett får mulighet til å bruke det man kan, det man vet eller at man er dyktig til et eller annet». (Frederik)*

Dette ble også videreført av Tobias, som poengterte at det i stor grad handlet om å utvikle seg selv:

*«Ja, tilbake til det 'å blomstre', det gjør jeg faktisk når jeg lærer noe. Jeg må lære noe nytt. Og det henger sammen med at jeg får tillit til å prøve noe jeg ikke før har vært borti eller ja bare utfordre meg selv». (Tobias)*

Det å utvikle seg og tilegne seg spisskompetanse var høyt anerkjent blant konsulentene. De ønsker å gjøre seg selv så attraktive som overhodet mulig. Det handler i stor grad om å være fleksibel og tilegne seg ferdigheter eller kompetanse som kan sette en i stand til å utvikle seg og vokse. Deltakerne ønsker å lære for sin egen del, fordi de finner det motiverende og opplever mestring ved å klare noe nytt. Frigjøring av individuelle styrker og ressurser står her sentralt, nettopp fordi fokus på styrker hadde en tendens til å lede til engasjement, som Tobias og Iben fortalte:

*«Prosjektet som jeg nå er på der føler jeg ikke at jeg utvikler meg faglig. Det føles ikke meningsfullt. Utfordrende oppgaver er viktig for meg. Jeg tror det henger sammen med at hvis du har en utfordrende oppgave så krever også det noen spesifikke kompetanser for å få det til. Og for meg er det å prestere eller mestre en trigger». (Tobias)*

*«Jeg lærer fordi jeg selv får en tilfredsstillende av å lære noe nytt. Jeg synes det er spennende å lære nytt [...] jeg vil også lære noe nytt fordi jeg vil være en god lagspiller, og jeg vet at hvis jeg ikke lærer noe nytt, så kutter jeg meg selv fra*

*denne gruppen og det er jeg ikke interessert i [...] og jo mer jeg lærer jo mer morsomme og interessante oppgavene får jeg». (Iben)*

Her understreker både Tobias og Iben det sentrale av at alle arbeidsoppgavene eller prosjektene de deltar på eller er ansvarlig for, skal gagne de som konsulenter og fagspesialister. Et par av de andre konsulentene pekte på sammenhengen mellom egen utvikling og kompetanse, og den interne konkurransen som pågikk blant kollegaene. De kunne tidvis føle at de «konkurrerte» om de beste prosjektene eller arbeidsoppgavene. De hadde også samme mål om å stige i gradene. Det var som oftest de «eldste» som hadde noe de skulle si og hvor det også var de som fikk de mest interessante arbeidsoppgavene eller prosjektene. Her var det et skille mellom de med mest og minst arbeidserfaring, men felles for de alle sammen var en stor motivasjon til å utvikle seg selv, både fordi dette potensielt ville lede til at man hadde større mulighet til å påvirke og bidra innad i eget team, men også i form av hvilke prosjekter man endte på, eksternt.

#### 4.2.2 Ansvar og tillit til å eksperimentere

Dette funnet handler om at konsulentene vil bli utfordret, men at de er avhengige av at noen har tro på at de får det til, nettopp ved å gi de muligheten til å prøve nye ting. En forutsetning for å få utviklet seg og arbeidet seg oppover i systemet var å få ansvar og tillit til å prøve noe nytt og gå i gang med utfordrende og vanskeligere prosjekter. For om man mestret prosjektene, så var det også større sannsynlighet for mer tillit og større valgfrihet i form av arbeidsoppgaver og prosjekter senere. For felles for deltakerne var at jo mer kompetanse og kunnskap de besatt, jo mer interessante var oppgavene som de skulle løse. Motivasjonen for å prestere var derfor stor, som Victor sa:

*«For den jobben jeg nå har, den tok jeg også litt bare fordi at jeg skulle utvikle meg selv karrieremessig. Være en del av noen prosjekter som jeg både syntes var kjempeinteressante, men som jeg også forventet at kunne sette seg i en bedre posisjon til å senere få en annen jobb». (Victor)*

I likhet med Victor takker deltakerne gjerne ja til arbeidsoppgaver eller prosjekter som gir muligheter for utvikling. De har likevel oppdaget at ikke all utvikling er «god» utvikling. En av konsulentene pekte på at hun hadde fått mulighet til å videreutvikle seg innenfor et veldig snevert og fagspesifikt område. Det var interessant å få muligheten, og hun var glad for å få «lov» til å utvikle seg, men det var også et stort «men». I dette tilfellet var det virksomheten som hadde behov for at hun var fleksibel og kunne arbeide på et annet prosjekt. Her nevnte Louise at hun heller ønsket å utvikle seg i «riktig» retning - altså i retning av det hun hadde utdannet seg til og som hun selv hadde lyst til:

*«Man har jo lyst til å si ja til det man får, men fortsetter jeg med det så går det heller ikke, for da gjør jeg ting jeg ikke har lyst til å gjøre». (Louise)*

Som Louise nevnte var det her en balansegang mellom virksomhetens mål og interesser, og hennes egne interesser og behov. Organisasjonen trenger ansatte som er i utvikling, og ofte på bakgrunn av fagspesifikke, endrede oppgaver (*de vil jo gjerne ha, eller jeg vet ikke om de har sagt det høyt, jeg kan i alle fall ikke huske det, men om man ikke vil eller ikke får mulighet til å utvikle seg eller bli dyktigere, så kan vi ikke følge med konkurrentene*). Men for deltakerne handler det også i stor grad om å få tillit til å gjøre det man er god til. Og her kan det tidvis være ubalanse mellom hva virksomheten har behov for eller ønsker, og hva konsulentene selv opplever at han eller hun har behov for. Dette ble understreket av flere av konsulentene som nevnte at de alle sammen var høyt

kvalifiserte fagspesialister og at det derfor også var stor konkurranse internt, både når det gjaldt utviklingsmuligheter og prosjekter. Ifølge Louise og Victor var det en tydelig sammenheng mellom utfordrende og «spennende» oppgaver og engasjement og motivasjon for å fullføre oppgaven eller det å prestere. Her trakk Victor sammenheng mellom utfordrende arbeidsoppgaver, økt motivasjon og arbeidslyst:

*«Det er kanskje det viktigste for meg at oppgavene er utfordrende og artige [...] Jeg blir mer skjærpet, kanskje... Mer motivert, og mye mer effektiv. Og ja... får en helt annen arbeidslyst, egentlig». (Victor)*

Det å få bruke sin egen kompetanse og kunnskap, ved å få bryne seg på utfordrende oppgaver, var det konsulentene ønsket aller mest.

#### 4.2.3 Sammenhengen mellom økt kompetanse og mer autonomi

Dette funnet handler om at jo bedre man er, jo større utfordringer og ansvar får man. Samtlige av deltakerne nevnte at mestring hang sammen med nettopp det å oppleve å prestere, eller rettere sagt det å lykkes (*Ja, at det er utfordrende, men at jeg får det til allikevel, så akkurat passe utfordrende [...] for da føler jeg at jeg bidrar i teamet*). I likhet med de andre konsulentene nevnte også Kristian at det å mestre eller være dyktig til noe også var avgjørende for om han bidro i fellesskapet:

*«[...] jeg skiftet jobb fordi jeg ikke følte at jeg bidro med nok i den forrige stillingen jeg hadde. Jeg manglet mening og motivasjon. Jeg følte ikke at jeg utviklet meg noe særlig, og da følte jeg heller ikke at jeg bidro med så mye». (Kristian)*

Det handler om å tilegne seg «nok» kunnskap og kompetanse til å være en likeverdig del av teamet. For å imøtekomme dette behovet er det sentralt for deltakerne at de arbeider et sted hvor det er fokus på utvikling, og hvor deltakerne får mulighet til å utvikle seg. Nettopp det å utvikle seg selv var dessuten tett knyttet opp til det å kunne bidra i en større forstand. Om man som enkeltindivid fikk mulighet til å utvikle seg, så hadde man også mer å bidra med i fellesskapet. Utvikling er komplekst, og det handler både om å få mulighet til å utvikle seg selv som menneske eller som konsulent mer generelt, men også at teamet skal få mulighet til å utvikle seg som team. En fellesnevner for alle deltakerne var at de ønsker å bli investert i - at ledelsen eller organisasjonen investere i deres kompetanse. Dette kunne rett og slett være en hverdagsopplevelse av at man er i utvikling, at man utvikler kompetansen sin eller er et sted hvor man føler progresjon. Ifølge Kristian var det her avgjørende å bli sett og anerkjent for sine kompetanser:

*«Du spør om prosjektlederen har min karriere og min evne til å vise meg frem og prestere på prosjektet i tankene når han leder eller setter meg på prosjekter? Tja, noen ganger ... eller om det faktisk ikke er tilfellet, så har jeg jo mest lyst til å heller arbeide et sted hvor jeg faktisk blir anerkjent for mine kompetanser [...] og hvor jeg har mulighet til å utvikle meg til å eventuelt senere skulle matche den spesifikke oppgaven eller bli kvalifisert til et vanskeligere prosjekt». (Kristian)*

Deltakerne ønsket å utnytte sine egne ressurser og potensialer i form av å bidra med sin fagkunnskap. De ønsket dessuten å påvirke beslutninger, både i form av egne arbeidsoppgaver, prosjekter og leveranser, men for å få mulighet til å påvirke, skal de helst være anerkjente fagspesialister med høy kompetanse og erfaring. En portefølje med tidligere prosjekter og referanser var i den forbindelse sentralt (*for hvis du har*

mestret en utfordrende oppgave, så må du også ha et bestemt sett av kompetanser for å få det til). Derfor handler det om å få tillit til å utfordre seg selv i nye prosjekter og utfordringer, for å på den måten være i kontinuerlig utvikling. Det handler om å få mulighet til å bruke sine styrker, ressurser og potensialer på en hensiktsmessig måte.

### 4.3 Et støttende og trygt arbeidsmiljø

Dette temaet handler om hvordan konsulentene, til tross for at de ofte befinner seg i og mellom ulike team, nevner et behov for å føle på en tilhørighet til noen faste kolleger eller et fast team. En opplevelse av tilhørighet handler her om å bli sett og anerkjent for den man er og på den måten vite at man ikke er alene. Dette som en forutsetning for å lettere spørre om hjelp, stille spørsmål eller diskutere utfordringer.

Da konsulentene til stadighet befant seg i nye konstellasjoner av mennesker var det tidvis uoversiktlig hvem konsulentene skulle henvende seg til med utfordringer eller problemer. I og med at konsulentene ofte skiftet team, var dette en utfordring som de med jevne mellomrom fant seg selv i. De understreket dog at de hadde en avdeling som de først og fremst «tilhørte», men at dette naturligvis varierte i hvilken grad de faktisk var på avdelingen i det de var utleid på andre eksterne prosjekter. Her var konsulentene splittet; noen hadde stor grad av tilhørighet til egen avdeling, mens andre følte at de derimot hadde like stor eller større tilhørighet til teamet som de var en del av i den eksterne virksomheten. Fire av deltakerne nevnte likevel at de alltid valgte å henvende seg til sitt opprinnelige team - selv om de var utleid på andre prosjekter.

#### 4.3.1 Å bli sett og anerkjent for den man er

Dette funnet handler om et behov for å bli sett, og på den måten føle at man hører til. Uten noen form for ansvars- eller kontaktperson, foruten ens nærmeste leder, som var mer enn opptatt med sitt eget, sto konsulentene ofte «alene» i og mellom team. Victor forklarer her hvilken tilnærming hans direktør har til problematikken, og viser her til det han følte var en manglende forståelse for menneskene som befinner seg i teamene:

*«[...] måten de har prøvd å samle oss på er på en måte kun fastholdelse, og det er det jo ingen som gidder. Direktøren har bare stått der og sagt 'husk nå at vi skal fortsette med å jobbe, jeg forstår det er stressende og frustrerende med nye team, men det blir bedre [...] Jeg har savnet noen medarbeidersamtaler disse årene, noen utviklingssamtaler eller lignende...». (Victor)*

I likhet med Victor nevnte hele fem av seks deltakere at de ofte befant seg i situasjoner hvor de manglet noen å « snakke med ». Iben forklarer her hvorfor hun har savnet noen å støtte seg på i overgangen fra et team til et annet:

*«De andre har jo sittet sammen lenge, de kjenner hverandre og det virker til at de trives med slik det er. Da jeg som ny så skal komme inn og finne min plass, så føler jeg jo at jeg skal imponere og prestere. Jeg skal liksom vise hva jeg er verdt, jeg skal bli godkjent som en av gjengen og jeg skal holde et høyt nivå. Først da, blir jeg sett på som en sentral brikke i puslespillet liksom». (Iben)*

Flere av konsulentene nevnte at «vi er jo fagspesialister» og «det er jo ingeniører, så det er jo kanskje en grunn for at de ikke jobber med mennesker» som en forklaring på hvorfor ting var som det var. Til tross for at flesteparten savnet noen å støtte seg, kunne Kristian fortelle at han tidligere, som studentervedhjælper, hadde en annen og mer

positiv opplevelse der han følte seg sett:

*«Ehhh... jeg visste ikke helt hvem jeg skulle snakke med der ute (på prosjekt eksternt), eller hvem som skulle gi meg tilbakemeldinger eller råd til noe, eller hvem jeg skulle henvende meg til [...] så veldig positivt å bli sett, og ikke minst få snakket om det som jeg syntes var vanskelig og utfordrende, hva som var interessant eller uinteressant og sånn». (Louise)*

Konsulentene har behov for noen som «ser» de og som forstår kompleksiteten. De ønsker å kjenne på en tilhørighet, og det viktigste er her å bli godtatt for den man er.

#### 4.3.2 En inkluderende praksis

Dette funnet handler om viktigheten av å kjenne sin plass blant kollegene og det å ikke bli «glemt» i det man er ute på prosjekter. Da konsulentene ble spurt inn til hva de hadde behov for, så nevnte tre av konsulentene at det var utfordrende å være borte fra egen avdeling i såpass lang tid. Da man var ute på et prosjekt i over et halvt år, gikk man både glipp av de sosiale aktivitetene og det som til daglig foregikk på kontoret. Mye kunne skje på avdelingen mens de var utleid på prosjekter, og dette kunne potensielt gå utover selve følelsen av tilhørighet. Kristian nevnte her at han likte de gangene han jobbet på prosjekter internt:

*«[...] Fordi vi satt jo alle sammen i samme rom. Det tror jeg virkelig utgjorde en forskjell, nettopp det at jeg visste at det var noen som jeg kunne snakke med eller at det var noen ved siden av som hadde ansvaret på en måte. Ikke nødvendigvis i samme rom, men i lokalene ved siden av. Så man ikke skulle løpe som en galing på kryss og tvers i hele bygget for å finne den man skulle snakke med. Det gjør en stor forskjell at man faktisk sitter tett og hvor man fysisk kan gå bort og snakke med hverandre». (Kristian)*

Flere av deltakerne nevnte at det å være usikker på sin egen plass i teamet, være trygg nok på egen fagkompetanse eller en følelse av å ikke bli anerkjent var noen av utfordringene ved å være ny, enten det var på en ny avdeling eller i form av å være ny på et prosjekt. Kristian forklarer det, slik:

*«Så... de er jo vante til å kjøre prosjekter over en lengre tidsperiode, så da får man mer eller mindre bare en rolle på et eller annet prosjekt og så utfyller man de oppgavene. Det er ikke alltid direkte formulert hva jeg har ansvaret for [...] det er jo også forvirrende, ikke utrygt akkurat, men altså det gjør det jo vanskelig å finne seg selv og føle seg tilpass i det slik kunnskapsmessig, om man dekker de kravene eller det arbeidet som forventes [...] Da er det i alle fall helt avgjørende at man enten har et stabilt og godt team i ryggen eller at man blir sett og møtt på en god måte av den eller de man skal arbeide hos. Det kan være et nikk, et smil eller en bekreftende kommentar eller tilbakemelding på et eller annet». (Kristian)*

For flere av konsulentene nevnte at man står sterkere sammen, og at det å være en del av en avdeling, faggruppe eller team var noe av det som de opplever som meningsfullt i egen arbeidshverdag. Det å kjenne hverandre og føle seg trygg i relasjonen til hverandre ble sett på som viktig for å trives på arbeidsplassen. Iben forklarer det, slik:

*«Så har man prøvd litt sammen og så står man kanskje også litt sterkere. Man har et samhold og noen felles opplevelser. Det kan også være at vi har lært noe sammen og at vi tidligere har utviklet oss sammen [...] jeg tror dette spiller en sentral rolle, for så står vi sterkere sammen i fremtidige situasjoner også». (Iben)*

Her ble viktigheten av å være en del av et større nettverk, eller føle en form for relasjon til sine kolleger nevnt som sentralt for å trives i arbeidet.

#### 4.3.3 En følelse av å stå sterkere i motvind med kolleger «i ryggen»

Dette funnet handler om det å føle at man har noen å vende seg til og spørre om hjelp. Både Iben og Louise nevnte at en forutsetning for å faktisk kunne «lene seg på avdelingen» var at de «kjente» kollegene sine, og følte på en slags tilhørighet. Dette ble også nevnt av Victor, som på sin side trakk noen paralleller det sosiale samholdet, graden av trygghet og det faktum at om han følte seg trygg, så var sannsynligheten også større for at han turte eller valgte å be om hjelp. Her understreket han det sentrale av å hjelpe hverandre; spille på hverandre og gjøre hverandre gode:

*«[...] hvis de blir kjent med meg og hjelper meg nå så blir jeg også mer selvstendig på en måte, for eksempel når det kommer til IT-systemene våre. Og hvis jeg kan det, så kommer jeg ikke tilbake og spør om hjelp hele tiden [...] De tjener jo også på å ha en dyktig kollega. Jeg tenker de hjelper meg, fordi det hjelper jo også prosjektet og alle er jo interessert i at prosjektet blir bra. Vi er jo avhengige av hverandre alle sammen. Hele veien. Vi er jo gode på forskjellige ting». (Victor)*

For om de følte at de hadde noen å gå til, eller følte seg sett eller forstått, eller som en del av teamet, så var det også enklere å skulle vende seg til sine kollegaer og spørre om hjelp. Ringvirkninger av et godt sosialt miljø var dessuten at det var enklere eller tryggere å motta hjelp og støtte. Her viser det seg at tillit og trygghet er essensielt for at de skal kunne åpne seg opp og henvende seg til kollegene. Det er med andre ord behov for å «merke» eller «vite» at ens kolleger er «tilgjengelige» om det skulle bli behov, og en forutsetning er altså «følelsen» av å ha kolleger «i ryggen».

*«[...] det er jo andre som har vært igjennom lignende. I mitt tilfelle er det da å lene seg litt på avdelingen da på en måte». (Louise)*

Tobias pekte her i retning av at de tross alt er en avdeling eller et team som samarbeider og som er avhengige av hverandre, til tross for at flere er ute på prosjekter. Det handler om å se, respektere og anerkjenne hverandre. Dette som forutsetning for samhold og en «teamfølelse». Det sitter nemlig langt inne for den enkelte å vende seg til noen kollegaer og spørre om hjelp eller å innrømme feil om de ikke føler seg sett eller hørt, eller som en del av «gjengen». Og nettopp følelsen av å ha noen «i ryggen» når man møter motstand, kommer ut for en vanskelig situasjon eller gjør feil, var noe som alle konsulentene sa noe om. Det blir både tryggere å stille spørsmål og det blir «enklere» å være i tvil. Tobias nevnte her noen faktorer som han mente burde være til stede:

*«Faglig kompetanse, åpenhet, respekt (tenkepause) er vel det viktigste. Respekt for hvem du er, hvilke styrker du har og hvilke svakheter du har. Aksept for at alle ikke kan være gode til alt og nok innsikt til å forstå at man heller ikke selv er god til alt sammen. Og det at det må være okay å ikke være god til alt». (Tobias)*



Deltakerne vektla at dersom man føler seg trygg og tilpass, har man lettere for å stille spørsmålstegn, innrømme feil og ikke minst lettere for å be om hjelp eller råd når ting er utfordrende.

## 5.0 Diskusjon

Hensikten med studien er å få kunnskap om konsulentenes opplevde erfaringer knyttet til egen arbeidssituasjon hvor de befinner seg i ulike tidsbegrensede team. Her ønsker jeg å finne eksempel på fellesnevnerne som kan bidra til at de lykkes og trives.

Problemstillingen for studien er: «Hva opplever konsulenter i tidsbegrensede team som sentrale betingelser for å prestere og trives i arbeidet sitt?». Basert i hensikt og problemstilling vil jeg i dette kapittelet diskutere funnene opp mot tidligere forskning og teori. Funnene tar for seg ulike faktorer som konsulentene opplever og erfarer som sentrale for å trives og lykkes i jobben som konsulent. Fremfor å diskutere de tre overordnede temaene hver for seg, så er funnene nært knyttet til hverandre, og jeg velger å diskutere alle funnene relatert til to overordnede diskusjonstemaer: (1) konsulentenes søken etter nye mestringsopplevelser - en drive etter å mestre arbeidsoppgaver og utvikle egne kompetanser (2) arbeid med overordnet fokus på formål og sammenheng - en opplevelse av å være betydningsfull og bidra i fellesskapet. I drøftingen av disse to temaene vil jeg hente datamateriale fra mitt eget forskningsfunn, men velger her å diskutere relativt uavhengig av de tre kategoriene som jeg tidligere har inndelt funnene mine i. I tema nummer 1 vil jeg se på mestring, og i den forbindelse diskutere konsulentenes søken etter å få dekket behovet for å være kompetent ved å mestre ulike arbeidsoppgaver og situasjoner i egen arbeidshverdag. I tema nummer 2 vil jeg deretter se på konsulentens opplevelse av mening, og diskutere hvorvidt det å oppleve en arbeidshverdag med stor grad av mening, eller en arbeidshverdag som er meningsfull, kan ha positiv innvirkning på den enkeltes opplevelse av å trives med arbeidet sitt.

### 5.1 Konsulentenes søken etter nye mestringsopplevelser – en drive etter å mestre arbeidsoppgaver og utvikle egne kompetanser

Funnene viste at det var sentralt for konsulentene som arbeider i tidsbegrensede team at de fant motivasjon i søken etter nye mestringsopplevelser. Det jeg vil starte med å diskutere er hvordan forskningsfunnene viste til at utfordrende arbeidsoppgaver var nøkkelen til å utvikle seg selv både profesjonelt og personlig. Deretter vil jeg diskutere hvordan deltakerne opplevde at faglig utvikling hadde betydning for egen, følt tilhørighet.

#### 5.1.1 Å få utnyttet eget potensiale og utviklet seg selv

Funnene mine viste at konsulentene på den ene siden ønsker å utvikle seg for å kjenne på en mestringsfølelse ved at de utnytter eget potensial og gjør sitt beste, som i tillegg til mestringsfølelse gir en følelse av tilfredshet. På den andre siden ønsker de å være faglig kompetente og -sterke. Funnene viste at det å være kompetent ville kunne lede til andre og bedre muligheter i form av større ansvar og mere interessante prosjekter i teamene de arbeidet. I tråd med Ivey et al. (2012) kan dette forstås som at konsulentene ønsker å få brukt styrkene sine til å utrette noe, gjøre noe av betydning eller rett og slett skape mening. Å utvikle seg selv og utnytte eget potensiale kan dessuten sees i sammenheng med teori på selvaktualisering, da utviklingsmuligheter og utfordringer både er forbundet, men tidvis også er selve forutsetningen for personlig

vekst og utvikling (Fikse, 2015). Leider (2008) understreker her at det er meningsfullt for den enkelte å være i en situasjon hvor han eller hun har mulighet til å mestre, prestere eller lykkes. Her kan det tenkes at det å bli den beste versjonen av seg selv, eller det å få utviklet egne kompetanser, gir en form for mestringsopplevelse. Samtidig som funnene viste til at følelsen eller opplevelsen av å mestre er motivasjon i seg selv, i tråd med teori på mestringsforventning (Graham, 2007; Bandura, 1994), kan det også tenkes at det ubevisst, eller bevisst, kan være snakk om å utvikle egne kompetanser for å på den måten kunne bidra til egen overlevelse (Henriksen et al., 2021). Dette kan forstås gjennom Deci og Ryan (1985), som understreker det menneskelige og grunnleggende behovet etter å føle seg kompetent. Selvbestemmelse, kompetanse og kontroll er dessuten sentrale temaer innad i konsulentvirksomheten, hvor man deriblant kan se at fokus ofte er rettet mot å skulle måle eller belønne prestasjoner eller kompetanser (Henriksen et al., 2021).

I tillegg til at konsulentene hadde behov for å tilegne seg kompetanse, så hadde de også behov for utfordrende arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene skulle ikke skulle være for vanskelige, men derimot «passe» utfordrende. Oppgavene skulle være utfordrende og gjerne også litt vanskelige, men samtidig mulige å mestre. Det handler om å få mulighet til å mestre arbeidsoppgavene, for å videre kunne utvikle kompetanse, selvstendighet og selvtillit (Henriksen et al., 2021). Det handlet dessuten om å få brukt sine styrker, ved å ta valg og gjøre endringer - både for en selv og andre (Ivey et al., 2012). Ikke minst viste funnene at det handlet om at arbeidshverdagen skal oppleves som meningsfull. Det samsvarer med tidligere forskning som viser at faglig utvikling og kompetanseheving er sentrale faktorer både for motivasjon, trivsel og arbeidslyst (Eisner, 2005). I funnene mine beskrev deltakerne at motivasjonen først og fremst var knyttet til det å oppleve å få autonomi og tillit, som kan sees igjen i selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (2002). For å oppleve autonomi og tillit var de avhengige av å utfolde seg, noe som kom frem i studien. Dette understreker det sentrale av at konsulentene må få arbeidsoppgaver hvor de har mulighet til å utvikle nye kompetanser og på den måten bli selvkjørende (Henriksen et al., 2021). Edmondson (2019) understreker her at et psykologisk trygt miljø, deriblant i form av å se den enkelte, samt skape åpenhet og mulighet for at hver og en trygt kan eksperimentere med noe nytt. Studien viser her at konsulentene er avhengige av at noen hadde «tro» på at de kunne mestre - først da fikk de mulighet til å begi seg ut på nye prosjekter og utfordrende arbeidsoppgaver. Konsulentenes behov for å mestre utfordrende arbeidsoppgaver kan kanskje sees i sammenheng med nettopp det å kunne bevise overfor en selv og andre at man er kompetent.

Konsulentene er fagspesialister, og som funnene viser har lederne ansvaret for å delegere oppgaver og prosjekter. Her kan det tenkes at konsulentene sitter med større teknisk kunnskap rundt selve gjennomføringen av arbeidet enn sine respektive sjefer, og at de derfor kun har behov for tilrettelegging og støtte. Under intervjuene overrasket det meg dog hvor lite oppfølging og muligheter for refleksjon, samtaler og veiledning konsulentene blir tilbudt - om overhode noe. Det kan tenkes å være knyttet til en målorientert kultur hvor prestasjon og mestring blir satt i høysete. I henhold til teori kunne grunnleggende behov blitt møtt ved å gi konsulentene en følelse av støtte og trygghet ved å skape et psykologisk trygt miljø (Edmondson, 2019), men i henhold til funnene mine ser det ut til at det i liten grad blir praktisert. Én årsak kan være at tilhørighet og deltakelse i fellesskapet er særlig utfordrende da konsulentene befinner seg ute på prosjekter. Tidligere forskning viser at konsulenter er utsatte i form av at prosjekter ofte har en kort tidshorisont, og at arbeidsoppgavene i seg selv ofte byr på andre og ulike former for tilknytning og at det derfor kan være utfordrende å skape

tilhørighet og bevare relasjoner (Nesheim et al., 2007; Nylehn, 2002). Sånn sett er det kanskje ikke så overraskende at konsulentene velger å rette fokus mot mål og resultater, da fysiske resultater kan være en tilgjengelig måte å få dekke den enkeltes behov for å fremheve eller utvikle egne erfaringer, kunnskap og ideer (Aasen & Amundsen, 2015). Selvaktualisering blir av Fikse (2015) løftet frem som drivkraften til, samt søken etter, personlig vekst og utvikling, og prosjekter og oppgaver blir her konsulentenes måte å oppnå en følelse av å mestre.

Funnene viste til at mestring kunne gi en følelse av å lykkes. Som forskningsfunnene viste til var det viktig for konsulentene å føle seg kompetente, da det var nært knyttet til muligheter; om de var kompetente eller faglig dyktige nevnte konsulentene at de også fikk større medbestemmelse i form av å påvirke prosesser og beslutninger. Forskningsfunnene viser dessuten at konsulentene legger mye vekt på sin egen faglighet, og at de er målorienterte. Ikke overraskende hadde konsulentene et annet syn på karriere enn meg selv, noe jeg også hadde regnet med. Jeg ble dog overrasket over hvor førende de interne rammene var, og hvor motiverte konsulentene var når det kom til stillingstittel, promosjon og lønn. Konsulentene beskrev at det var sentralt å være kompetent og bli sett for sin kunnskap, erfaring og faglige prestasjoner. I relasjon til motivasjonsteori, hvor det tydelig kommer frem at den enkelte har behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi (Nygaard, 2021), kan alle disse faktorene dekkes ved at den enkelte får muligheter til utvikling. Konsulentene har behov for å føle at de er i utvikling, og da handler det i stor grad om å tilegne seg kunnskap og bli bedre. Det å «lykkes» kan her tenkes å være tett knyttet til følelsen av å mestre - for eksempel det å få til, innfri eller mestre ulike arbeidsoppgaver.

### 5.1.2 Mestring som betydning for motivasjon og læring

Funnene viste at konsulentene hadde et behov for mening, samt en følelse av at de betyr noe. Å føle at man mestrer og derav også føler en form for mening, samsvarer med tidligere forskning som viser at mennesker ønsker å få en bekreftelse på at vi vokser, og nærmer oss vårt potensial eller det vi har potensiale til å bli (Leider, 2008). Det kan tenkes å handle om nettopp det å fremme eget selvbilde eller realisere seg selv. Drønnen (2020) peker på at det handler om et ønske om å finne og kultivere det beste i oss selv, og at mennesker har et behov og et ønske om å bruke eget potensiale. Helt grunnleggende handler det om et grunnsyn og en tro på at alle mennesker ønsker å leve givende og meningsfulle liv (Drønnen, 2020). Dette i overensstemmelse med tidligere forskning som peker på at medarbeiderne må få brukt styrkene sine (Hone et al., 2015; Drønnen, 2020), som videre vil kunne lede til en følelse av å blomstre. Samtidig som selvaktualiseringsteori (Fikse, 2015) kan forklare noe av drivkraften for å utvikle seg selv, kan også teori på mattering forklare noe. Tidligere forskning viser at opplevd grad av mattering vil ha betydning for ens ambisjoner (Reece et al., 2021). Å mestre nye utfordringer eller oppgaver, eller det å få bruke egne evner og kompetanse til å utvikle seg, er gjennomgående og sentralt i forskningsfunnene. Å oppleve mestring i form av å bidra eller gi av seg selv, vil også føre til motivasjon til å fortsette (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021).

Å mestre handler om å beherske eller håndtere utfordringer (Svartdal, 2018). Funnene viser at det handler om det om å fullføre konkrete oppgaver hvor det trengs et sett med spesifikke kompetanser eller ferdigheter for å fullføre oppgavene. Om man føler at man presterer, så leder det både til at den enkelte opplever mening, men også motivasjon, i form av at en følelse av å mestre en oppgave eller et prosjekt vil kunne bidra til økt glede og motivasjon hos den enkelte (Deci & Ryan, 1985). Funnene viste dessuten at følelsen av mestring, fra å prestere eller lykkes, hadde stor betydning for om

konsulentene følte seg motiverte og om de ønsket å utvikle seg videre - og at mestringsfølelsen i den forstand kunne bidra til læring. Eksistensielt vil det være et spørsmål om man som menneske opplever å innfri det ene, store psykologiske behovet: å oppleve seg selv som kompetent (Nygaard, 2021; Deci & Ryan, 2002). Det handler om å legge til rette for at konsulentene skal få muligheter til å bli bedre, tilegne seg ny kunnskap, forbedre eksisterende kunnskap eller utvikle seg selv. I overensstemmelse med teori på psykologisk trygghet (Edmondson, 2019), som peker på at en læringskultur hvor man får tillit til å utforske og prøve seg frem, kan lede til prestasjon og utvikling.

Funnene viser at konsulentene ønsker å føle seg av betydning for noen eller noe. Det kan blant annet være selve følelsen av å føle seg nyttig, verdifull eller verdsatt (Drønnen, 2020). En følelse av at man gjør noe som er brukbart for andre, er viktig. Prilleltensky og Prilleltensky (2021) peker her på det sentrale av at den enkelte vil bli sett og anerkjent. Det handler først og fremst om å bli sett for sine egne styrker, ressurser og potensialer, men at det også er viktig å kunne se andre og andres behov, ressurser og kompetanser. Deltakerne hadde behov for å kjenne på gleden av å kunne prestere noe og få anerkjennelse for det de hadde gjort. Prestasjon er tross alt noe fundamentalt, og prestasjon kan i seg selv fungere som en driver (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Deltakerne nevnte her at det for eksempel kunne være å hjelpe kolleger, fullføre prosjekter, være en støtte for avdelingen, bidra til interne tiltak eller jobbe for bedre arbeidsmiljø. Uavhengig av hva, så kom det frem at positive tilbakemeldinger, eller en god følelse av det man gjør eller har gjort, vil gi en helt egen mestringsfølelse. I studien nevnte konsulentene at de blir motiverte av å prestere, og at det i stor grad (i tillegg til å utvikle seg selv) handler om å imponere og bevise overfor andre - gjerne ens kolleger. De ønsker tilbakemeldinger og respons som bekreftelse, mens de derimot har mindre forståelse for at de selv kan være av støtte og motivasjon for andre. Deltakerne ønsker her å oppleve oppgavene eller prosjektet som meningsfullt, samtidig som følelse av å mestre en oppgave eller et prosjekt på sin side vil kunne lede til økt glede og motivasjon (Deci & Ryan, 1985).

### 5.1.3 Mestring som en forutsetning for sosial deltakelse

Funnene viser en sammenheng mellom graden av opplevd mestring og kompetanse, og graden av motivasjon for å bidra i fellesskapet. På mange måter sees dette igjen i en læringsorientert kultur, hvor deltakerne både har lyst, men også mulighet til å lære av og med hverandre. Forutsatt at de er på en psykologisk trygg arbeidsplass (Edmondson, 2019). Mye tyder her på at mestring fremmet sosial deltakelse blant konsulentene. I tråd med teori på samaktualisering (Fikse, 2015) kan man se at konsulentene både har et ønske, men også behov for å utvikle seg selv til å i større grad kunne bidra i retning av hjelpe kolleger eller mer overordnet bidra til å skape bærekraftige, innovative løsninger for virksomheten eller eksterne kunder eller samarbeidspartnere. I sammenheng med teori på mattering (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021; Prilleltensky, 2020) kan det dessuten handle om at det å bidra i et fellesskap ofte krever visse former for kunnskap eller kompetanse. For å bidra, ønsker konsulentene å inneha den kompetansen som trengs for å være en større bidragsyter. Om konsulentene har kompetansen som trengs for å mestre arbeidsoppgavene, kan det også tenkes at graden av mattering øker i form av at man kan bidra med mer kunnskap, erfaring og kompetanse, som vil kunne føre til at man opplever meningsfullhet ved å bidra på sitt vis. Om man mestrer å bidra, så har man også større forutsetninger for å oppleve å være av verdi, nettopp ved at man bidrar til å skape verdi (Prilleltensky, 2020).

Som funnene viser, er det en relasjon mellom muligheten for å bruke egne styrker og delta i fellesskapet, og nettopp det at folk vil bli værende på arbeidsplassen, fordi de

føler seg energiske, autentiske og motiverte. Funnene viser at konsulentene vil ha innflytelse på det de gjør, sammen med kolleger, ledere, kunder og brukere. Harter (2019) understreker her at majoriteten av alle ansatte gjerne ønsker å gjøre en forskjell på arbeidsplassen. Utfordrende er det da forskning viser at fåtallet av ansatte får mulighet til å bruke sine styrker eller bidrag til å forbedre ens arbeidsplass (Harter, 2019). Det kan nesten sies å være overraskende og sjokkerende når man tar en titt på all tidligere forskning som tydelig viser hva som kjennetegner fremtidens arbeidsplasser (Abelia, 2022) og forskning som tydelig viser sammenhengen mellom selvbestemmelse, fokus på styrker, jobbegasjement og meningsfullhet (Gallup, 2022).

Arbeid i seg selv har potensiale til å dekke tre helt fundamentale behov: behovet for overlevelse og makt, behovet for sosial tilknytning og behovet for selvbestemmelse (Duffy, Blustein, Diemer & Austin, 2016). Ifølge Deci og Ryan (2002) handler det i stor grad om viktigheten av sammenhengen mellom de tre grunnleggende behovene. Mennesker og medarbeidere som føler seg verdsatte og av betydning for noe eller noe, vil også lettere kunne finne større mening på arbeidsplassen (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). I forlengelse av større meningsfullhet og bedre tilhørighet, vil de også prestere og yte mere (Drønne, 2020). Det vil være avgjørende å være bevisst på konsulentenes posisjon, samt en tydeliggjøring av hvem som har ansvaret for konsulentenes tilgang til integrasjon og teambuilding (Nesheim et al., 2007). Deltakerne opplever at de blir verdsatt på bakgrunn av forskjellige ting, og at de bidrar til å tilføre verdi på bakgrunn av forskjellige ting, men én ting er felles: de ønsker å være av betydning, og føle seg betydningsfull. Funnene er dermed i tråd med teori på mattering, hvor det blant annet kommer frem at deltakelse på arbeidsplassen kan bidra til en følelse av å være av verdi (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021).

Funnene viser at konsulentene ønsker å ha kolleger i «ryggen», i form av å få bekreftelse på at det de gjør er korrekt. Å føle seg trygg, vite at man er god nok og ha kollegaer som støtter en, understreker det sentrale av et psykologisk trygt miljø (Edmondson, 2019). Forskningsfunnene viste dog at det var varierende grad av hvilket omfang konsulentene følte kollegastøtte, som kanskje kan forklares av den spesielle situasjonen som konsulentene befinner seg i, da de ofte skifter team og arbeidsforhold (Nesheim et al., 2007). I tråd med teori på ekstrem teaming kan man allikevel se at man er avhengig av at alle er bidragsyttere, og at man er avhengige av samarbeid på tvers (Edmondson & Harvey, 2020). Det handler både om å få brukt egne styrker og potensialer, men også om å verdsette andre sine styrker og bidrag (Drønne, 2020). Her kan det tenkes at et fellesskap eller et team som er tillitsfullt og trygt er viktig. Som det kommer frem i funnene er det samsvar mellom den enkeltes opplevelse av tilhørighet og i hvilken grad den enkelte velger å delta, bidra eller engasjere seg. Det å føle seg trygg eller å ha kollegastøtte, kan her sees i sammenheng med Deci og Ryan (2002) om at tilhørighet er en naturlig drivkraft til å velge å engasjere seg. Om man er trygg og tørr å bidra, kan det fremme sosial støtte blant kollegene. Prilleltensky og Prilleltensky (2021) peker her på at det er en tydelig sammenheng mellom økt engasjement, et mer inkluderende miljø og økt produktivitet. Konsulentene nevnte blant annet at engasjement også ledet til at andre kolleger kunne bli motiverte. Her ble det nevnt at de blir motiverte av hverandre. Teori på mattering forklare ringvirkninger i form av det konsulentene hadde bemerket seg: at flere valgte å delta eller bidra i fellesskapet, som på sin side igjen vil kunne ha positive utslag på teamet eller selve relasjonsbyggingen blant deltakerne. Eksistensielt kan det her handle om det sentrale av at man gjerne ønsker å selv ha innflytelse på eget liv og egne arbeidsoppgaver, og at man i større eller mindre grad står fritt til og velge. Det vil her være sentralt at den enkelte selv finner ut av hvem han eller hun er, hva man vil og med hvem og hvorfor. Finne en mening og hensikt med

det man driver med. Mening og hensikt kan på sin side sees i sammenheng med mattering, hvor det å gjøre en forskjell for seg selv og andre, vil kunne føre til en følelse av å være av verdi, samt skape verdi (Prilleltensky, 2020).

I forskningsfunnene kom det frem at konsulentene hadde behov for en eller annen form for å bli sett eller anerkjent. Hone, Jarden, Duncan og Schofield (2015) peker i retning av at verdsatte medarbeidere har en langt større sannsynlighet for å blomstre, trives, gjøre fremgang og være tilfredse enn de som ikke føler seg verdsatte, og dette kan forklare hvorfor konsulentene har behov for å bli sett eller anerkjent. Funnene viser at det både kan være i form av å få positive tilbakemeldinger på spesifikke prosjekter som de sitter og bruker tid på, eller gode tilbakemeldinger i form av feedback etter fullførte oppgaver. Bidrag, for deretter å høste positiv respons, finnes dessuten i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985). Det handler om menneskets egen tro på å kunne utrette en forskjell (Prilleltensky & Prilleltensky (2021), og positive opplevelser, mestringsopplevelser, og kollegastøtte ble nevnt av konsulentene som sentralt. Det kan videre tenkes at nettopp det å være med og skape endringer, bidra med kunnskap eller være en støttespiller vil konsulentene potensielt få en opplevelse av å mestre situasjonen, som på sin side vil ha positivt utslag på den subjektive livskvaliteten (Nes, 2019). Prilleltensky og Prilleltensky (2021) understreker her at det å få positive tilbakemeldinger på det man gjør, som å dele av egne erfaringer og fagkunnskap, eller yte en innsats for kollegene eller teamet, har påvirkning på om vedkommende ønsker å fortsette med å bidra.

#### 5.1.4 Relasjonen mellom sosial støtte, engasjement og tilhørighet

Konsulentene nevnte at de hadde et behov for å føle på en tilhørighet. Sosial tilhørighet blir av Deci og Ryan (2002) nevnt som et grunnleggende psykologisk behov. Behovet kan tilfredsstilles gjennom støtte, tilknytning, respekt og tillit. Ulike muligheter eller ulik følelse av tilhørighet kan derimot føre til lavere tillit, høyere konfliktnivå eller mindre kunnskapsdeling. Funnene viste at konsulentene kunne føle seg usikre på hvor de tilhørte på grunn av stadig endrede konstallasjoner av mennesker. Det kan tenkes at man bør være observant og bevisst rundt denne utfordringen. Det kan tyde på at man må legge til rette for en kultur eller et miljø hvor alle har noe de kan bidra med. Her mener jeg at teori på mattering kan fungere som en veiviser. Funnene viser at det å ha en rolle som man utfyller, samt opplevelsen av tilhørighet til de andre på teamet var viktig for at konsulentene skulle trives i arbeidet. Dette i samsvar med teori på mattering og det sentrale av å både føle seg verdifull for det man gjør, samtidig som at det de gjør skaper verdi (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). Det at konsulentene nevnte en tydelig sammenheng mellom egen prestasjon og en følelse av å lykkes på jobb, var sentralt.

Til tross for noe konkurranse internt i virksomhetene, nevnte konsulentene at de lærte av hverandre, og de lærte av å dele med hverandre. Deltakelse ble her nevnt som sentralt for å skape sosialt samhold og ikke minst et trygt miljø, som i at det er psykologisk trygt i form av at det åpnes opp for å være en selv (Edmondson, 2019). Man føler seg som en større del av teamet, som på sin side også er grunnlaget for et læringsfokusert miljø. Teori på samskaping tydeliggjør at vi er avhengig av å samskape for å kunne møte komplekse utfordringer, og de krav som nyskaping og innovasjon krever (Fikse, 2015). Mens samskaping som prosess i seg selv kan føre til en følt tilhørighet mellom deltakerne. Helt grunnleggende er det å skape en sunn, positiv og engasjerende kultur på arbeidsplassen (Drønne, 2020). I tråd med teori på psykologisk trygghet som viser at trygghet og tillit på arbeidsplassen også vil kunne bidra til bedre relasjoner og derav også bedre prestasjon (Edmondson, 2019). Det som overrasket meg her var konsulentenes store fokus på mestring og prestasjon, mens de derimot ikke

hadde like stort fokus på det relasjonelle. Allikevel var tillit og det å være trygge på hverandre, noe som konsulentene nevnte som viktige faktorer for at arbeidsplassen var et godt sted og være. For den enkelte handler det dessuten om en følt tilhørighet eller identitet i et team, som på mange måter er avgjørende for at den enkelte føler at han eller hun har noen å vende seg til og spørre til råds om det er noe de lurer på eller har spørsmål omkring. Tidligere forskning viser at det kan være utfordrende da man er utleid på ulike prosjekter og potensielt bruker mye tid utenfor egen organisasjon i form av å fungere som utleide ressurser (Donnelly, 2009; Rønneberg & Nesheim, 2008). Man kommer dog ikke utenom det faktum at team som er basert på tillit og gode samarbeidsforhold (Nesheim et al., 2007) har enklere for å lykkes. Det å være integrert og inkludert er både knyttet til motivasjon og trivsel (Deci & Ryan, 2000), samtidig som det er nært knyttet til egen opplevelse av livskvalitet (Heimburg, Ness & Storch, 2021).

I samsvar med tidligere forskning viser det seg å være en utfordring da noen av konsulentene opplevde at noen av ens kolleger satt inne med kunnskap som de ikke ville dele. Olsen (2016) trekker også frem at det kan oppstå negativitet i møte mellom de faste ansatte og konsulentene som er utleid på prosjekter. En konkurranse eller form for usikkerhet kan føre til en følte utrygghet i teamet, samtidig som det også fører til «konkurranse». Det kan forklares ved et sterkt ønske om å ha kontroll og prestere overfor kunder og andre konsulenter, da man ofte befinner seg i settinger hvor man skal klare seg selv (Henriksen et al., 2021). For flere av konsulentene var det motiverende å bli utfordret, da de i stor grad var motivert til å bli faglig sterke. Å bli motivert på denne måten, samsvarer med søken etter personlig vekst og utvikling (Fikse, 2015). Samtidig som det handlet om å bli en del av det aktuelle teamet eller avdelingen, som også kan forklares ved behovet for å aktualisere seg sammen, med mål om å utvikle relasjoner, samt ha noen å sammenligne og identifisere seg med (Fikse, 2015). Ekstrem teaming kan her være problematisk om det skaper splid og uenighet. Det å kjenne hverandre eller føle at man tilhørte noen eller en gruppe, var sentralt i forskningsfunnene. Det kan være utfordrende da teammedlemmene ikke nødvendigvis befinner seg i stabile team eller i satte grupper. Usikkerheten ved å være ny, eller ikke føle seg trygg eller ha tillit i teamet, kan på sin side hemme den enkelte i å dele av kunnskap. Konsulentene nevnte her at de var redde for å gjøre noe dumt eller ikke prestere. Det å ikke føle seg trygge, er ifølge Edmondson (2019) kritisk, da trygghet kan sies å være selve forutsetningen for å snakke om utfordringer, dele feil og mangler, eksperimentere med nye ideer og dele kunnskap med kollegene. I forskningsfunnene kom det frem at et faglig miljø hvor den enkelte både har lov til å stille spørsmål, gjøre seg usikker og sårbar, samtidig som det også er lov å si ifra om at han faktisk ikke evner å gjøre den gitte oppgaven eller at man trenger hjelp til å fullføre eller komme seg videre er sentralt. Det understreker viktigheten av et psykisk trygt miljø, hvor konsulentene både tørr, men også vil dele med de andre teammedlemmene (Edmondson & Harvey, 2020).

Som en forutsetning til nettopp det å delta i det kollegiale fellesskapet, som er en grunnforutsetning for å kunne oppleve mening, finner man faktorer som anerkjennelse og motivasjon. Funnene viser at de dagene eller gangene konsulentene var motiverte, engasjerte eller følte en tilhørighet, så var også arbeidsgleden større. Tidligere forskning viser også til denne sammenhengen, og peker dessuten på at ansatte som ikke opplever disse faktorene, risikerer å miste motivasjonen, ikke føle seg engasjerte og heller ikke føle glede eller mestring med eget arbeid (Drønnen, 2020). Tilhørighet er derimot ingen selvfølgelighet i det teamene både er flytende og midlertidige, noe som konsulentene tydelig nevnte. I funnene ser man dog viktigheten av å kjenne hverandre, da det både handler om å i større grad være trygge i å innrømme feil, men også fordi et følt samhold både bidrar til motivasjon og et større ønske om å selv skulle være kompetent nok til å



bidra. Psykologisk trygghet understreker her det sentrale av en læringskultur (Edmondson, 2019). Det kan også pekes i retning av teori på mattering i form av at man bør fremme en «vi-kultur» hvor alle sammen er medregnet. Å kjenne seg selv, de andre og sin plass, skapte også trygghet i det de skulle mestre overgangen mellom forskjellige team, ulike prosjekter og ulike arbeidsoppgaver.

Om man får positiv respons av å dele av egne erfaringer eller fagkunnskap, være behjelpelig ved spørsmål eller på den ene eller andre måten yter stor innsats for sine teammedlemmer, viser forskning at det er stor sannsynlighet for at man vil fortsette med det. Graham (2007) viser her til høy mestringstro, samt en tro på å kunne utrette en forskjell (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). Ifølge konsulentene var troen på å kunne gjøre en forskjell nært knyttet til større arbeidsglede. Mer overordnet kan det handle om en følelse av at arbeidsoppgavene eller prosjektet som er av betydning i en større sammenheng. For eksempel kan det være en følelse av at man bidrar til samfunnsutviklingen generelt, eller i en bærekraftig retning mer overordnet (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). Fenomenet mattering kan her brukes som en veiledning for hvordan utvikle produktivitet og positivitet på arbeidsplassen, da det både kan sees i sammenheng med økt engasjement og et mer inkluderende miljø (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021).

## 5.2 Arbeid med overordnet fokus på formål og sammenheng - en opplevelse av å være betydningsfull og bidra i fellesskapet

Funnene viser at konsulentenes rolle er tett knyttet opp til faglighet, og at læring og utvikling derfor er sentralt. Konsulentene blir ofte målt ut ifra hva de har oppnådd eller prestasjoner mer generelt (Henriksen et al., 2021), noe som kan forklare dette. Til nå har jeg diskutert konsulentenes ønske og behov for å oppleve mestring i egen arbeidshverdag. Jeg har deriblant diskuterte det sentrale av å gi oppnåelige, men utfordrende arbeidsoppgaver, slik at konsulentene kan oppleve en form for mestring, i tillegg til sammenhengen mellom en følelse av mestring og økt sosial deltakelse. I tillegg viste funnene at konsulentene hadde behov for en opplevelse av meningsfullhet; jeg vil nå diskutere det sentrale av at arbeidet har et overordnet fokus på formål og sammenheng.

### 5.2.1 At arbeidet er meningsfullt og at man opplever stor grad av mening

Funnene viser til mening som en sentral faktor når det gjaldt tilfredshet og trivsel i arbeidshverdagen for konsulentene. Hva som ga mening og i hvilken grad det opplevdes som meningsfullt, varierte. Malkomsen og Solberg (2020) nevner her at det er opp til den enkelte å definere hva som er meningsfullt i sin hverdag. Ut ifra omfanget og viktigheten som konsulentene tiller denne faktoren, så vil jeg argumentere for at formålet med arbeidet nettopp skal handle om at arbeidet er meningsfullt og at den enkelte skal oppleve stor grad av mening. I samsvar med Drønningen (2020) som viser at dagens ansatte i stor grad er drevet av et ønske om å arbeide med noe som de selv opplever som meningsfullt. I tillegg til dette viser nyere forskning (Gallup, 2020) til at fremtidens arbeidsgivere bør legge til rette for meningsfulle opplevelser. Ifølge Kahn (1990) handler det kort og godt om at de ansatte selv føler at det de legger ned i arbeidet sitt, betyr noe for dem selv - om det så er avkastning av noe emosjonelt eller kognitivt, eller rett og slett det å skape mening for andre. I lys av teori omhandler mattering, kan det tenkes at man får dekket behovet for å føle seg av betydning, nettopp ved å tilføre verdi til noe eller noen (Prilleltensky, 2020). Funnene viste at konsulentene ønsker at arbeidsoppgavene eller arbeidet mer generelt skulle ha en overordnet mening. En

overordnet mening kan blant annet sees i relasjon til mattering i form av at konsulentene ønsker, føler eller har behov for å bidra til og gjøre en forskjell. Særlig det å føle at man bidrar til å gjøre noe av betydning for andre ble nevnt av konsulentene, enten i form av å bidra med fagspesifikk kunnskap, eller ved å løse en oppgave for å bidra til at nestemann kunne gå i gang med sine oppgaver.

Funnene viser at det handler om å arbeide med oppgaver eller prosjekter som oppleves som betydningsfulle og at man evner å sette det inn i en litt større sammenheng. Som tidligere nevnt handler det om at konsulentene ønsker å bruke sitt eget potensiale og sine ressurser, i retning av å aktualisere seg selv (Fikse, 2015). Når det gjelder det overordnede formålet, så kan det tenkes at det i stor grad handler om mening i form av at den enkelte kan se at det han eller hun bidrar med bidrar til noe viktig for enten kolleger, kunder eller samfunnet. At det er meningsfullt samsvarer med tidligere forskning som viser til at den enkelte ønsker å se nytteverdien av det de bidrar med eller gjør (Krogstrup & Brix, 2019). Forskningsfunnene viste også at konsulentene ønsker å gjøre noe nyttig, gjerne i form av å hjelpe andre. Det å hjelpe andre kan sees i sammenheng med teori på samaktualisering, som i og for seg er en prosess som kan oppleves å ha verdi i form av at man her har mulighet til å realisere både sitt eget, men også teamets potensiale (Fikse, 2015). Her velger jeg også å trekke inn ekstrem teaming og mattering. Det at man har sosiale forpliktelser til andre og at man sammen kan ta ansvar for fremtiden (Schnell, 2020). At man i fellesskap får brukt ressursene, i form av erfaringsutveksling, kompetanser og ideer, på mest mulig hensiktsmessig måte, for å finne løsninger på felles utfordringer (Edmondson & Harvey, 2020).

### 5.2.2 En opplevelse av at man er med og yter en viktig arbeidsinnsats

Funnene viser at konsulentene finner det meningsfullt å skape noe sammen eller utvikle noe sammen. Om teamet gjorde det godt, kunne det lede til en form for motivasjon og mestring. Teori på samaktualisering (Fikse, 2015) gir oss her mulighet til å forstå det sentrale av at hele teamet får realisert sitt potensiale, og at man er avhengige av alle teammedlemmene for at teamet skal kunne komme med innovative og komplekse løsninger, da disse utfordringene sjeldent kan løses alene. Å skape nye løsninger, samt det å få skape noe sammen kan gi den enkelte en opplevelse av at arbeidet er betydningsfullt. Ifølge forskningsfunnene kunne det være å dele halvferdige ideer eller det å dele av tidligere erfaringer og feil. Ifølge konsulentene var det er terskel som måtte overkommes, da det å stille spørsmål ved måten ting blir gjort på og være uenig ofte var ubehagelig. Dette understreker det sentrale av psykologisk trygghet og viktigheten av å legge til rette for et miljø hvor konsulentene vet at nye ideer, åpenhet, feil og deling av kunnskap både er ettertraktet, nødvendig og verdsatt (Edmondson, 2019).

Det overnevnte er dog ingen selvfølge, da konsulentene som flytter fra team til team ikke nødvendigvis føler noe tilhørighet til det aktuelle teamet eller prosjektet. Samskaping krever bevissthet og et felles vekstorientert tankesett. Man er også avhengig av at medlemmene er delaktig i form av perspektivtaking, dialog og i relasjonene til hverandre (Fikse, 2015). Som nye på prosjekter har de ikke nødvendigvis noen relasjon til hverandre, og det kan være utfordrende å skulle samskape. Konsulentene nevnte at de tidvis følte seg utrygge. Edmondson og Harvey (2020) peker på at man er avhengig av ulike ansatte med forskjellige fagbakgrunner for å finne de beste løsningene. Forskning viser på sin side viser at samarbeid på tvers av ulike fagkompetanser og organisasjoner kan ha store potensialer for å innovasjon og ny kunnskap (Edmondson & Harvey, 2020). Ekstrem teaming som utfordrende, men nødvendig for å skape noe sammen som er av verdi for noen eller noe. For som konsulentene selv poengterte, de er tross alt avhengige av hverandre: én person kan ikke vite eller gjøre alt som behøves og

trengs for å dekke kundenes behov. Her kan det derfor tenkes at det er sentralt å rette fokus mot å skape en tydelig sammenheng. Sammenheng i den forstand at man kan se hvordan ens arbeid er med til å bidra til det samlede produktet, og på den måten gi den enkelte en følelse eller opplevelse av at man er med og yter en viktig arbeidsinnsats.

Funnene viser at det er meningsfullt å bidra til at andre opplever eller erfarer en meningsfullhet. Det kan være å hjelpe ens kolleger og besvare spørsmål eller henvendelser. Det kan også være å sammen skulle løse noen oppgaver. Det kunne være meningsfullt å bidra til endring eller utvikling hos et enkeltmenneske, eller det kan være meningsfullt å bidra til et større fellesskap - internt eller eksternt. Uavhengig av hva eller hvordan, så viser det seg at det er meningsfullt for den enkelte å være i stand til å gjøre en forskjell - internt, eksternt, i samfunnet for øvrig eller i mer bærekraftig retning. Det handler om å føle seg av betydning ved at man som konsulent selv har mulighet til å tilføre verdi (Prilleltensky, 2020). Økt grad eller lyst til å bidra kan her skyldes at selve opplevelsen av å ha bidratt og være av betydning for noen, kan knyttes til opplevelsen av livskvalitet (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021).

I funnene kom det dessuten frem at det å bli sett av sine kolleger eller det å få positive tilbakemeldinger hadde betydning for følelsen av å lykkes, og at det å lykkes eller kunne prestere ledet til større engasjement. Et krav er psykologisk trygghet (Edmondson, 2019), og det er utvilsomt viktig å rette fokus mot dette da trygghet og tilhørighet har betydning for den enkelte i form av motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Trygghet og tillit som selve forutsetningen for at den enkelte vil kunne dele kunnskap, eksperimentere med nye ideer, snakke om utfordringer, feil og mangler, samt motta tilbakemeldinger. Kanskje handler det om at den enkelte må få mulighet til å oppleve å være av betydning, samt bidra til at andre føler seg betydningsfulle (Prilleltensky, 2020). En sentral faktor er her at konsulentene får arbeide med noe de finner meningsfullt, men at om de også er stolte og glade for det de gjør, og i tillegg får verdsettelse av sine kolleger, så vil også engasjementet øke. Her er teori om mattering igjen sentral, da fenomenet mattering kan brukes som en veiledning for hvordan man kan utvikle positivitet og produktivitet på arbeidsplassen (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). Man kan starte med å delegere ansvar, legge til rette for at alle får brukt sine styrker og fremme en «vi-kultur» hvor de ansatte har lyst til å bidra. Som et eksempel peker Edmondson (2019) på at flere av de ansatte som opplever en form for psykologisk trygghet, i større grad velger å ta til orde, fortelle eller presentere sine egne ideer, fortelle eller rapportere feil og mangler, eller rett og slett viser en større læringsglede. Som nevnt i forrige kapittel, gikk det igjen at konsulentene i stor grad opplevde arbeidet som meningsfullt i det de følte at de selv var faglig dyktige eller -kompetente. I tråd med Prilleltensky og Prilleltensky (2021) bør den enkelte selv ha tro på at han eller hun har mulighet til å gjøre en forskjell. Å mestre prosjekter eller oppgaver vil ifølge Drønne (2020) også kunne føre til at den enkelte opplever mening, noe som forsterker ønsket om å fortsette utviklingen og forbedre seg selv og sin prestasjon. En opplevelse av mening vil kunne lede til mer optimisme og håp, som videre vil kunne sees i relasjon til å føle og erfare seg selv som mer kompetent, større grad av selvbestemmelse, større grad av følt sosial inkludering og motstandsdyktighet (Schnell & Krampe, 2020).

### 5.2.3 Positive ringvirkninger av å oppleve mestring og mening

En annen faktor som kom frem i forskningsfunnene, var selve behovet for å høre til eller være en del av et større fellesskap. Til tross for at konsulentene ofte var alene ute på prosjekter, følte de på en trygghet om de visste at de hadde noen i ryggen. Her vil jeg derfor diskutere hvordan deltakerne beskrev at det var av betydning at de fikk anerkjennelse, støtte og hjelp fra sine kolleger, team eller avdeling. Winkler og Mahmood

(2015) viser at utleide konsulenter kan oppleve en følelse av å være utenforstående i det de er i disse overgangsfasene mellom to team eller mellom konsulentvirksomheten der man ser ansatt og oppdragsgiver og det aktuelle prosjektet. Woo og Chelladurai (2012) viser dog at det er en tydelig sammenheng mellom ansattes opplevelse av støtte og den graden de har av tilhørighet. Det kan dermed tenkes at dette er løsningen: da støtte sees i sammenheng med arbeidsoppgavene og tillit til å utforme. Betydningen av tilhørighet er her relevant å ta for seg, da forskning viser at *sosial tilhørighet* er sentralt for at den ansatte skal kunne trives i arbeidet sitt (Deci & Ryan, 2000). Funnene viser at konsulentene ønsker å gjøre noe for andre, at de gjerne ønsker å prestere og utvikle seg, samtidig som de ønsker å bidra med noe meningsfullt. I henhold til forskning kan dette kanskje sees i relasjon mellom mestring og større sosial støtte, da en erfaring av å oppleve å mestre, både vil gi tro på å kunne mestre lignende utfordringer, samtidig som det øker lyst og motivasjon til å vise seg frem for ens kolleger eller videreføre oppførselen for å motta positiv respons (Prilleltensky, 2020). Bidrar man med kunnskap, kan det potensielt ha ringvirkninger i form av en opplevelse av bedre sosial tilhørighet i form av å bli anerkjent for sine kompetanser. Om konsulentene får dekket disse behovene (behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet) (Deci og Ryan, 2002; 1985), kan det tenkes at dette leder til større motivasjon for å praktisere mattering.

Helt eksistensielt kan man se i retning av konsulentenes behov for relasjoner i eget liv. Altså søke etter å føle seg akseptert, elsket, som en del av noe større, og nettopp det å føle eller oppleve at man har en trygg og stor omgangskrets i ryggen. Konsulentene nevnte her at det var vanlig at de som var på samme nivå hjalp eller støttet hverandre. Etter hvert som de var tryggere på hverandre, ble det også enklere eller lavere terskel for å spørre om hjelp hos andre og viktigere medarbeider. Å skape et åpent, trygt miljø, hvor deltakerne har mulighet til å lære av og med hverandre, og hvor den kompleksiteten som finnes blir tatt vare på (Edmondson, 2019) kan derfor tenkes å være avgjørende. Det handler i stor grad om å tørre å utforske ulike synspunkter, bygge på hverandres kunnskap, stille spørsmålsteget eller være åpen og transparent. Ser man i retning av teori som gjelder mattering (Prilleltensky, 2020) kan det forklares ved at man må fremme en kultur hvor rettferdighet og livskvalitet er sentrale byggeklosser. Å være en del av noe «større» kan være motiverende i seg selv, og kan forklares ved at man da får en opplevelse av at behovet for tilhørighet blir innfridd (Nygaard, 2021), samtidig som det åpner opp for muligheten til å føle seg av betydning og til at andre føler seg betydningsfulle - enten det er i form av å tilegne seg ny kunnskap, være en støttende kollega, lære bort til andre, mestre den spesifikke arbeidsoppgaven eller bidra til økt produktivitet og positivitet på arbeidsplassen. Mye tyder på at det kan ligge mye meningsfullt i det sosiale, ved at den enkelte føler at man hører til et sted, og ved at man har mulighet til å gjøre noe for andre - som både gir en følelse av mestring og mening, som videre kan være med til og dekke behovet for å føle seg betydningsfull.

### 5.3 Mulige implikasjoner for praksis

Denne studiens funn kan ha flere implikasjoner for praksis; funnene kan vise betydningen av å rette fokus mot den enkelte konsulent, og hvordan han eller hun opplever og erfarer egen arbeidshverdag som konsulent i tidsbegrensede team. Dette kan ha betydning i form av større bevissthet for at fokus må rettes mot at teamet skal tilpasses enkeltindividene, enn at enkeltindividene skal måtte tilpasse seg teamet. Veien er lang, og det må både modelleres, konkretiseres, eksemplifiseres, samtidig som man er avhengig av at forventninger blir avklart, i tillegg til en avklaring av både formål, spørsmål og sammenheng. Ser man på den enkelte konsulent, er det mye som tyder på

at selvinnsikt er essensielt for at den enkelte skal bli i stand til å selv bli bevisst egne behov og ønsker. Dagens arbeidsliv krever stor innsats, selvinnsikt og selvtillit fra den enkelte, som på mange måter blir forventet å skulle klare seg selv (Drønne, 2020). Ifølge funnene blir særlig tydelig i det konsulentene er ute på prosjekter hos en ekstern virksomhet. Dette kan ha implikasjoner for praksis i form av å i større grad implementere veiledning som en naturlig del av konsulentvirksomheten. Studien viser nemlig at det kan være hensiktsmessig å møte den enkelte gjennom å åpne opp for en bevissthet rundt egne muligheter og hvordan en best kan utnytte egne ressurser og potensialer. Forskningsfunnene viste til at behovet finnes, men at tilbudet derimot ikke er til stede. Dette kan forstås i form av at bransjen i stor grad er bygget på tanken om produksjon og leveranse, og at det derav også er høyt fokus på prestasjon og resultat (Henriksen et al., 2021). Her mener jeg at større tverrfaglighet kan være sentralt og fremtidsrettet - for å bedre møte konsulentenes egne behov og ønsker, og på den måten fungere som en støttespiller.

En forutsetning for å kunne gjennomføre god veiledning er konsulentene selv, og konsulentenes egne forventninger. Ser man på sin side på de tre kjernebetingelsene for kommunikasjon i veiledning (empati, kongruens og ubetinget positiv oppmerksomhet) (Westergaard, 2012), handler det om å prøve å forstå konsulentene og konsulentenes liv, ut fra konsulentenes eget ståsted. Dette som en forutsetning for å være autentisk, ekte og ikke-dømmende i møtet. Funnene kan her brukes konstruktivt i form av at man kan bygge videre på konsulentenes erfaringer og opplevelser. Dette vil potensielt kunne være viktig for rådgiveren i form av å oppdage hvilke behov som er eksisterende, og ikke minst hvilke veiledningsaktiviteter eller -metoder som kan være av relevans for den aktuelle gruppen av mennesker (Thomsen, Skovhus & Buhl, 2014). For å kunne tilby god og målrettet veiledning, vil det være sentralt å kjenne til kontekst og sammenheng. For rådgivningsvitenskap mer overordnet kan dette ha betydning i form av å kjenne til, samt få innblikk i, hvilke behov som er gjeldende. Studien viser blant annet hvor viktig det er at konsulentene får mulighet til å rette fokus mot selvinnsikt og ikke minst fastsette egne utviklingsmål.

Om man skal veilede i fellesskap, slik som på en arbeidsplass, vil det dessuten være hensiktsmessig å møte gruppen med en form for forhåndskunnskap. Man kan delta i bestemte aktiviteter på forhånd, eller deltakerne kan her komme med veiledningsbehov som er definert av andre (Thomsen, Skovhus & Buhl, 2014). Et tredje alternativ er et tverrfaglig samarbeid, hvor både de ansatte, ledelsen og rådgiveren går sammen om å finne de beste løsningene. Her mener jeg at man først og fremst har mye å lære av konsulentene selv. Konsulentene som befinner seg i tidsbegrensede team har erfaring med å befinne seg alene, de har erfaring med å måtte tilpasse seg nye team, de har erfaring med høye forventninger og oppgavestyring. For å trives og lykkes i arbeidshverdagen fant jeg at mestringsopplevelser, meningsfullhet og kollegastøtte er viktige betingelser. Dette kan forstås som at konsulentene både har behov for å være en del av et fellesskap og være av betydning for å bidra i et fellesskap, samtidig som de også ønsker å føle seg kompetente. Dette kan brukes i praksis i form av å rette fokus mot disse betingelsene og bygge videre på denne informasjonen for å imøtekomme målet om å innfri målet om å være en fremtidsrettet arbeidsgiver. Fremtidsrettet i den forstand at man legger til rette for at konsulentene opplever at en er av verdi på arbeidsplassen, men også at man har mulighet til å bidra med verdi - enten i form av å utvikle seg selv, tilegne seg kompetanse, bidra i det sosiale- eller faglige fellesskapet, og at arbeidsoppgavene matcher konsulentenes egne behov eller ønsker - for å føle seg betydningsfull. Dette betyr at man potensielt må utfordre de strukturene som finnes, og åpne opp for kreativitet og nytenkning. Her kan man både legge til rette for større fokus

på mattering i form av at mattering kan bli en sentral del av hverdagen. Her kan «The Mattering Wheel» fungere som kjøreregler for hvordan bedre ta vare på de ansatte. En veileders rolle blir da å presentere, innføre og gjennomføre «mattering» på arbeidsplassen - enten som en innleid konsulent, eller som en del av et større HR-team. På den andre siden, og for å dekke både behovet og ønsket om utvikling, læring og mestring (som det tydelig fremgikk av funnene), kan man også rette fokus på karriereutvikling og karrierelæring og vise til hvordan dette kan være fruktbart - både for økt trivsel, men også for å sørge for en bærekraftig utvikling hvor menneskene er i sentrum («The Mattering Wheel» kan her brukes i veiledning i form av å kartlegge hvor eller når konsulentene ikke opplever (eller opplever) å være av betydning).

En forutsetning er å vise hvordan karriererådgivning, veiledning mer generelt, eller samskaping går hånd i hånd med organisasjonens egne visjoner og mål, i tillegg til de overordnede føringene fra stat og kommune. Det handler blant annet om ansvarlig økonomistyring og universell velferd for alle. Ser man mer helhetlig på dette og rådgivningsvitenskap mer generelt, viser forskningsfunnene at det er viktig å skape muligheter for at den enkelte blomstrer - gjennom å føle seg verdifull, men også bidrar til å skape verdi for seg selv og sine kollegaer (Pearlin & LeBlanc, 2001). Funnene viser at det er positivt å arbeide for gode, psykososiale team hvor ansatte kan blomstre - selv som de befinner seg på kryss og tvers av team. Funnene mine kan derfor ha praktiske implikasjoner i den forstand at det viser oss at det er behov for å rådgi konsulenter til hvordan de skal føle seg trygge. Det kan også tydeliggjøre et behov for tilgjengelig rådgivning på kryss og tvers av sektorer og organisasjoner, i form av at alle mennesker, uavhengig av hvor de befinner seg, har behov for veiledning og støtte. Veiledning kan dessuten understøtte kollektive handlinger, og at deltakerne i fellesskap da får øye på hverandre og hverandres ressurser. Å utvikle fellesskapets samlede potensiale blir av Thomsen, Skovhus og Buhl (2014) nevnt å være sentralt. Dette kan både ha betydning for hvordan organisasjoner internt organiserer seg med hensikt om at erfaringsutveksling kan ha betydning for utvikling, og hvordan en praksis med fokus på tilbakemeldinger kan få betydning og skape læring.

Mer helhetlig og overordnet kan rådgivningsvitenskap her bidra til å rette større fokus på relasjonen mellom arbeidstakere og arbeidsgivere i form av å bidra med forskningsbasert kunnskap og bidra som en brobygger, nettopp ved å se folk i kontekst. Dette som sentralt da det handler om å utnytte de ressursene og potensialene som finnes, men også få mennesker til å stå sammen og skape de riktige betingelsene for livskvalitet for alle - både faglig og personlig. Funnene vil potensielt kunne legge til grunn for politiske føringer i form av å rette fokus mot ringvirkningene som fenomenet mattering har - både for den enkelte, men også teamet som helhet. I FNs bærekraftsmål kommer det frem at samarbeid er veien til målet, mattering kan både underbygge dette, samt potensielt kunne være med å legge føringen for hvordan samarbeid på arbeidsplassen kan praktiseres. Dette kan både ha ringvirkninger og positivt utslag på livskvaliteten til den enkelte, arbeidsmiljøet i seg selv, men også være sentralt for å fremme bærekraft på arbeidsplassene i form av å sette ansatte i sentrum ved at de blir sett og møtt. Særlig sentralt kan dette sies å være da konsulentene både kan bli «glemt» eller ekskludert da de ofte er alene ute på prosjekter og i stor grad er forventet å «klare seg selv» (Henriksen et al., 2021; Barley & Kunda, 2004). Her kan studien være med å underbygge det sentrale av at arbeidsplassen bør være bygd på tillit, fellesskap og samhold. Funnene mine viste at konsulentene både har behov for å tilføre verdi til noen eller noe, samtidig som de også føler at de er av betydning for noen. Her kan det jobbes videre i form av å tydeliggjøre hvordan «mattering» kan legge føringen for samarbeid. Det bør rettes fokus mot hva den enkelte selv har mulighet til å gjøre, hva konsulentene

kan gjøre sammen i arbeidsfellesskapet, hva arbeidsgiverne kan gjøre mer overordnet. Dette er viktig for rådgivningsvitenskap i form av mye bransjeinnsikter, hvor man tydelig kan se at rådgivningsvitenskap kan brukes og nyttes, da det er snakk om vekst, utvikling og nyskappingsprosesser - både for enkeltmennesker, men også i et mer helhetlig perspektiv. Dette kan også være med å belyse hvordan rådgivningsvitenskap kan brukes i andre fagfelt og hvorfor dette er kunnskap som kan utnytte potensialer, utvikle relasjoner og knytte mennesker sammen.

## 6.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg prøvd å belyse følgende problemstilling: «Hva opplever konsulenter i tidsbegrensede team som sentrale betingelser for å prestere og trives i arbeidet sitt?». Studien ble gjort ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse av seks konsulenter innenfor ingeniørbransjen. Her ønsket jeg å undersøke hvilke faktorer konsulentene erfarer som sentrale for å oppleve mening og mestring i arbeidet sitt. Dette skal nå være besvart i tidligere funn- og drøftingskapittel. I dette avsluttende kapitlet vil jeg derfor kun kort gi en oppsummering på studien min og funnene i sin helhet. Jeg vil deretter se på styrker og svakheter ved studien, samt komme med noen forslag til videre forskning på feltet. Helt til sist vil jeg presentere noen avsluttende refleksjoner.

### 6.1 Oppsummering av funn

Med hensikt om å finne noen sentrale faktorer for å lykkes og trives i arbeidet, trakk konsulentene frem tre sentrale faktorer: det første var behovet for en opplevelse av mening med arbeidet. Funnene viser at konsulentene både har behov for at arbeidet oppleves som meningsfullt for en selv, men også for ens kolleger eller arbeidsplassen mer overordnet. De beskrev her hvordan en opplevelse av mening var nært knyttet til motivasjon, da det både kunne føre til en følelse av at man selv var betydningsfull, samtidig som det også bidro til en følelse av at man levde et meningsfullt liv. For det andre viste funnene det sentrale av at konsulentene får utviklet seg selv. Dette handlet først og fremst om å få tillit og mulighet til å løse nye utfordringer, for å på den måten lære av erfaring gjennom å fullføre eller mestre utfordrende arbeidsoppgaver eller -prosjekter. Dette ble også sett som en forutsetning for å kunne bidra i en større sammenheng, samtidig som det også var nært knyttet til følelsen av å oppleve mestring. For det tredje nevnte konsulentene det sentrale av å kjenne på en følelse av tilhørighet - enten til ens kolleger, teamet eller avdelingen mer overordnet. Dette hadde betydning for egen læring, samtidig som det også ledet til motivasjon i form av sosial støtte og sosial tilhørighet, som på sin side både kunne bidra til mening og mestring. Helt grunnleggende handlet det om at arbeidet, enten i form av arbeidsoppgaver, ens prosjekt eller team, ga mulighet for å kunne oppleve meningsfullhet, autonomi og mulighet for utvikling.

### 6.2 Styrker og svakheter ved studien

Først og fremst har jeg reflektert over hvordan min forforståelse og eget perspektiv har påvirket samspill, situasjon, sted og relasjon. Dette fordi jeg som intervjuer potensielt har innvirkning på intervjuprosessen, i form av hva som blir sagt og hvordan det sies (Brinkmann, 2014). Egne antagelser og fortolkninger påvirker dessuten min mottakelighet, og jeg har jobbet for å være åpen og nysgjerrig. Å være ydmyk og åpen i tilnærmingen har vært en kvalitet, og det samme har en bevissthet om flere og ulike sannheter. Jeg har også vært ansvarlig for å analysere det innhentede materialet, og også her har min forståelse og mine tolkninger mest sannsynlig hatt innvirkning på selve fortolkningen og omsetningen. En bevissthet rundt egne synspunkter, valg og tilnærming har derfor vært sentral i arbeidet med problemstillingen.



### 6.2.1 Utvalg av konsulenter

Utvalget besto av seks konsulenter, og det vil være sentralt å nevne at det kun er disse seks konsulentenes tanker og opplevelser som kommer til uttrykk i studien. Det er ingen selvfølge at andre konsulenter ville ha kommet med samme svar. Den kvalitative metoden har likevel gitt meg mulighet til å utforske og belyse hvordan seks spesifikke individ opplever det å være i verden (Karpatschhof, 2020), noe som jeg mener er positivt. Konsulentene er ikke randomisert, men valgt med omhu og mening. I tråd med Staller (2021) har jeg valgt konsulenter som jeg tenkte ville gi meg varierte svar. Deltakere som kunne gi et godt innblikk og en større forståelse for de erfaringene som finnes og fagfeltet og problematikken som gjelder. Det var viktig å være selektiv i valg av informanter, da definisjonen på hva en konsulent er for noe, naturlig nok vil variere, i likhet med at det å skrive team «ofte» også vil være relativt alt etter hvem man spør. Det har ikke vært et mål i seg selv å gjøre oppgaven representativ, men jeg har derimot valgt å rette fokus mot dybde i intervjuene jeg gjennomfører, samt forståelse og mening i det jeg forsker på. På den andre siden er det nettopp dette som legger begrensninger for overførbarheten til andre kontekster. I og med at jeg har valgt å plukke ut en viss type konsulenter som jeg innhenter materiale og datagrunnlag fra, vil det også være blant disse konsulentene at resultatet eller forskningen er relaterbar eller representativ.

### 6.2.2 Forhold mellom intervjuer og deltaker

Det handler blant annet om å være bevisst på de ulike posisjoneringene, og det sosiale samspillet mellom intervjuer og deltaker (Brinkmann, 2014). Kvalitet og problematikk er tett knyttet til hverandre; en kvalitet er selve bevisstheten om at det konsulentene har delt med meg i intervjusammenheng er utformet med henblikk på deltakelse i forskningsprosjektet. De svarer potensielt det de tror jeg vil høre. Dette som utfordrende, da jeg ønsker konsulentenes egne subjektive opplevelse og erfaringer. Dette er problematisk om jeg som forsker tar språket for å være korrekt og transparent. Det at jeg selv har utformet en intervjuguide og valgt å stille de spørsmålene jeg stiller, åpner også opp for refleksjon rundt deltakernes subjektive besvarelser, da intervjuguiden på mange måter kan tenkes å legge føringen for svarene som kommer. Det har derfor vært viktig for meg å være bevisst på hvordan jeg mottar, forstår og fortolker det som blir sagt og det som blir gitt uttrykk for. Her har jeg i selve intervjuprosessen vært nødt til å spørre inn til ulike forståelser av fenomener, for å unngå misforståelser. Ifølge Brinkmann (2014) er språkets detaljer sentralt å bemerke seg, og dette er også en refleksjon som jeg har gjort meg som forsker; det har vært en kvalitet i nettopp det å være oppmerksom på det pragmatiske i konsulentenes språk, blant annet at den gitte konteksten (gjennomføre et intervju) også former meningsinnholdet i det som blir sagt.

### 6.2.3 Selvrefleksivitet

Med utgangspunkt i min eksistensialistiske-humanistiske bakgrunn har jeg gjort meg tanker om meg selv som forsker, og i hvilken grad dette har vært styrende for mine valg og fremgangsmåter. Det har deriblant ført til et ønske og behov for å rette fokus mot det menneskelige - innenfor en bransje som jeg antok å være «hard» og lite human. Jeg har både fått avkreftet og bekreftet noen av mine antagelser og holdninger, samtidig som jeg har høstet kunnskap og lært av og med konsulentene. Jeg har lagt merke til at vi snakker ulike språk og har ulike vokabularer. Vi har også ulike tilnærminger, og jeg har innsett at jeg er på ukjent farvann. En bevissthet rundt sammenhengen mellom min forforståelse og mine tolkninger har vært sentralt (Fredslund, 2012). I tolkningsprosessen har jeg derfor vært ekte og åpen, og tatt på alvor det konsulentene

har ønsket å dele. Derfor har forskningen også tatt en litt annen retning enn først tiltenkt. Jeg har dermed fått mulighet til å tre ut og inn av det som Kvale og Brinkmann (2015) kaller en undersøkende- og en utforskende forskerrolle. Dette har ført til større kunnskap om deltakernes egne meninger og opplevelser vedrørende hva som er viktig og sentralt for deres egne velvære, trivsel og meningsfullhet, men også deres erfaringer knyttet til det å være en konsulent. I tråd med Brinkmann (2014) skal det sies at en annen person mest sannsynlig ville fått et annet resultat (ved å for eksempel tillegge oppmerksomhet på andre sentrale poenger enn de jeg har valgt å fokusere på). Allikevel mener jeg at min subjektivitet har vært avgjørende, da min subjektivitet har åpnet opp for «nye» spørsmål omhandlende holdninger, følelser og erfaringer som var ukjente for konsulentene.

#### 6.2.4 Kontekst

Konteksten som konsulentene befinner seg i har vært sentralt å ta hensyn til. En bevissthet om at omstendighetene rundt prosjektet og forskningen er med til å påvirke konsulentene i større eller mindre grad (Brinkmann, 2014). Konsulentene kan ikke forstås utenfor den konteksten de befinner seg i, i tillegg til at konsulentenes meninger og holdninger blir fortolket ut ifra min egen forståelse av den konteksten de befinner seg i (Fredslund, 2012). For meg betyr dette at det har vært viktig å sitere både spørsmål - og svar - når jeg siterer fra intervjuene som er gjort. Dette i tråd med Brinkmann (2014) som peker på at det er kritisk og nesten problematisk om intervjueren velger å ta intervjupersonen ut av ens egen kontekst. Dette som en svakhet ved at studien er begrenset til min egen utforskning, tolking og gjengivelse av mitt møte med de seks utvalgte konsulentene, og at studien derfor ikke kan tas ut av den konteksten som den ble gjennomført i. Studien kan derfor ikke gjentas med henblikk på samme resultat. Dette har dog ført til en bevissthet rundt viktigheten av menneskelige relasjoner og at alle fenomener kun er hva de er - i en eller annen kontekst. En bevissthet rundt dette har vært sentralt for å kunne skape et best mulig bilde av fenomenet jeg undersøker.

### 6.3 Behov for videre forskning

På grunn av studiens begrensninger i form av få, utvalgte deltakere, finnes det en usikkerhet knyttet til konsulenters felles opplevelse og erfaring. De tre faktorene som konsulentene anså som sentrale for å lykkes og trives i egen arbeidshverdag, vil dog kunne være sentrale å være bevisste på, da de potensielt vil kunne ha betydning for både enkeltindivid, team og arbeidsplasser. Funnet understreker det sentrale av å rette fokus mot konsulentene som befinner seg i og på tvers av teams, for å utforske hvilke faktorer som er avgjørende for at de skal trives og lykkes i arbeidet sitt. Svarene i forskningen samsvarer i stor grad med tidligere forskning. Dette foregår dog innenfor noen begrensede rammer, og det kunne derfor vært interessant å forske videre på dette i praksis. Her kunne det vært interessant og gjennomført en periode med aksjonsforskning, hvor man enten: 1) bruker resultatene i denne forskningen, til å inngå et samarbeidsprosjekt med noen konsulenter, hvor de får være kreative og selv komme med løsninger på hva som skal til for å legge til rette for læring, tillit og gode relasjoner - både ute, men også inne, på prosjekter. Dette med bakgrunn i teori på mattering, samskaping og psykologisk trygghet, eller 2) Aksjonsforskning i form av gjennomføring av veiledningssamtaler eller karriereutviklingssamtaler for å se om dette er tiltak som kan ha positiv effekt på deres arbeidshverdag og følelsen av meningsfullhet.

## 6.4 Avsluttende refleksjoner

Forskningens resultater er ikke overraskende sett i et rådgivningsvitenskapelig perspektiv; konsulentene vil bli møtt, sett og anerkjent, og de vil ha lærings- og utviklingsmuligheter. Karrieredefinerte samtaler kan her gi en bedre forståelse for den enkelte ansatte og hvorfor han eller hun føler og gjør som de gjør. Det kunne vært hensiktsmessig å spørre de ansatte: føler du mening i den jobben du gjør i dag? Hvordan ønsker du å vokse internt i organisasjonen? Har du i dag muligheten til å arbeide med det du kan aller best - og på den måten utnytte ditt fulle potensiale? Hva trenger du for at du skal kunne oppleve mestring og mening i arbeidet ditt? Dette kan i og for seg hjelpe i retning av at de ansatte rett og slett føler seg sett og forstått - som både fordrer psykologisk trygghet og mattering. Og det å bidra på denne måten - å hjelpe/gi de ansatte mulighet til å føle seg av betydning for noe eller noen, vil på den andre siden økte sannsynligheten for at ledelsen/manageren selv vil bli belønnet med ansatte som føler en sterkere tilhørighet til organisasjonen og som presterer bedre - uavhengig av hvor lenge de blir værende i organisasjonen. Dette kan være ekstra utfordrende da konsulentene befinner seg i og ved siden av team og avdelinger, med tanke på at konsulentenes opplevelse av tilhørighet til eget team eller egen arbeidsgiver vil påvirkes av de sammensetningene, grupperingen og selve konteksten som konsulenten befinner seg i, i tråd med Kinnie og Swart (2012). Uavhengig av dette viser studien at konsulentene gjerne vil ha hensikt og mening fra arbeidet sitt, og de vil også gjerne bli husket for deres prestasjon.

Et mer bærekraftig arbeidsliv kan her være å legge til rette for at alle ansatte har like muligheter til å leve gode liv, og at forutsetningene er på plass for at den enkelte kan leve det livet en ønsker (Storch & Hornstrup, 2020, s. 575). Hva som oppleves som livskvalitet vil variere, både i hvilken grad man opplever livskvalitet og hva en oppfatter som livskvalitet. Her kan man ta utgangspunkt i fenomenet mattering, og se på måter til hvordan mattering kan gjøres tilgjengelig for alle i arbeidshverdagen, for å på den måten legge til rette for at den enkelte konsulent skal få oppleve flere av faktorene som forbindes med god livskvalitet.

# Referanseliste

- Abelia. (2022). *Fremtidsrettede arbeidsgivere*. Landsforeningen for teknologi- og kunnskapsbedrifter. <https://www.abelia.no/innsikt/rapport/>
- Academic Work. (2022). *YPAI-guide: Sådan bliver du en attraktiv arbejdsgiver* (YPAI 2022 Young Professional Attraction Index). Academic Work. [https://publications.academicwork.dk/YPAI\\_2022\\_Insights\\_Guide\\_DK/#page=4](https://publications.academicwork.dk/YPAI_2022_Insights_Guide_DK/#page=4)
- Atkinson, J. (1985). *Flexibility, uncertainty and manpower management*. Institute of Manpower Studies.
- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid - Organisasjon, kultur og ledelse* (1.utg.). Gyldendal akademisk.
- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. I V. S. Ramachaudran (Red.), *Encyclopedia of Human Behavior* 4. (s. 71–81). Academic Press.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2.utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns, and warm bodies : itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton University Press.
- Biong, S. & Fugletveit, R. (2014). Sammen om mestring. *Tidsskrift for psykisk helsearbeid*, 11(4). <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3010-2014-04-01>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A practical guide*. Sage.
- Brinkmann, S. (2014). *Det kvalitative interview* (1.utg.). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. (2020). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder. En grundbog* (3.utg., s. 581-600). Hans Reitzels Forlag.
- Costin, V. & Vignoles, V. L. (2020). Meaning is about mattering: Evaluating coherence, purpose, and existential mattering as precursors of meaning in life judgments. *J Pers Soc Psychol*, 118(4), 864–884. <https://doi.org/10.1037/pspp0000225>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The what and why of goal pursuit: human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry* 11(4), 227-268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Donnelly, R. (2009). The knowledge economy and the restructuring employment: The case of consultants. *Work, employment and society* 23(2), 323-339.
- Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap* (1.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A. & Austin, K. L. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Edmondson, A. C. & Harvey, J. F. (2020). *Ekstrem teaming: ledelse på tværs af organisationer* (1.utg.). Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Psykologisk trygghet på jobbet*. Sanoma Utbildning.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 4–15.

- Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser: relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s. 167-193). Fagbokforlaget.
- Flett, G. L. & Nepon, T. (2020). Mattering versus self-esteem in university students: Associations with regulatory focus, social feedback, and psychological distress. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 38(6), 663-674.
- Folkehelseinstituttet. (2020). *Livskvalitet i Norge 2019. Fra nord til sør* (Rapport 2020). Folkehelseinstituttet. <https://www.fhi.no/publ/2020/livskvalitet-i-norge-2019/>
- Frankl, V. E. (2018). *Livet må ha mening*. Viatone.
- Federici, R. A. & Skaalvik, E. M. (2017). Lærer-elev-relasjonen. I M. Uthus (Red.), *Elevenes psykiske helse i skolen* (s. 186-203). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Fredslund, H. (2012). Den filosofiske hermeneutik - fra filosofi til forskningspraksis. I C. Nygaard (Red.), *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (2.utg., s. 75-100). Samfundslitteratur.
- Gadamer, H.-G. & Schaanning, E. (2010). *Sannhet og metode: Grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Pax Forlag.
- Gallup. (2022). *What is Employee Engagement and How Do You Improve It?* Hentet 20. februar 2022 fra <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Gibbs, G. (2002). *Qualitative data analysis - Explorations with Nvivo*. Open University Press.
- Harter, J. (mai, 2019). *It's the Manager*. Gallup. Hentet 14. juni 2022 fra <https://www.gallup.com/workplace>
- Hartung, P. J. & Cadaret, M. C. (2017). Career Adaptability: Changing Self and Situation for Satisfaction and Success. I. K. Maree (Red.), *Psychology of Career Adaptability, Employability and Resilience* (s. 15-28). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0_2)
- Haukrogh, H. & Riishøj, F. (2005). *Den interne konsulent - iværksætter og koordinator af læreprocesser* (6.utg.). Danmarks Forvaltningshøjskole.
- Heimburg, D.v., Ness, O., & Storch, J. (2021). Co-creation of public values: Citizenship, Social Justice and Well-being. I A. O. Thomassen & J. B. Jensen (Red.), *Processual Perspectives on the Co-Production Turn in Public Sector Organizations* (s. 20-41). IGI Global.
- Henriksen, M. N., Leicht, C., Lundby, T. & Jølberg, K. L. (2021). *Den modige konsulent - Hvordan du forvalter din frygt, forløser dit potentiale og styrker samarbejdet med dine kunder* (1.utg.). Dansk Psykologisk Forlag.
- Hone, L. C., Jarden, A., Duncan, S. & Schofield, G. M. (2015). Flourishing in New Zealand Workers: Associations with lifestyle behaviours, physical health, psychosocial, and work-related indicators. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(9), 973-983. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000508>
- Ivey, A. E., D'Andrea, M. J., Ivey, M. B. & Simek-Morgan, L. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy: A multicultural perspective* (7.utg.). SAGE.
- Jacobsen, B., Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Fænomenologi. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder. En grundbog* (3.utg., s. 281-307). Hans Reitzels Forlag.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33, 692-724.
- Karpatschof, B. (2020). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder. En grundbog* (3.utg., s. 557-579). Hans Reitzels Forlag.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Kinnie, N. & Swart, J. (2012). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 21-38.
- Kjærgård, R. (2018). Arbeid, kall og karriereveiledning i det 21. århundre. I R. Kjærgård & P. Plant (Red.), *Karriereveiledning for individ og samfunn* (s. 250-269). Gyldendal Norsk Forlag.
- Kristiansen, S. (2020). Kvalitative analyseredskaber. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder. En grundbog* (3.utg., s. 601-619). Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup, H. K. & Brix, J. (2019). Formålet med brukerinvolvering er capacity building. I H. K. Krogstrup og J. Brix (Red.), *Co-produktion in den offentlige sektor* (s. 39-47). Hanz Reitzels forlag.
- Krokstad, S. (2021). Hva skal til for å få flere i arbeid? *Tidsskrift for Norsk Legeforening*. <https://tidsskriftet.no/2021/02/essay/hva-skall-til-fa-flere-i-arbeid>
- Kunda, G., Barley, S. R. & Evans, J. (2002). Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *ILR Review*, 55(2), 234-261.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Leider, R. J. (2008). *The Power of Purpose: Creating Meaning in Your Life and Work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lipshits-Brazilier, Y. & Gati, I. (2019). Facilitating Career Transitions with Coping and Decision-Making Approaches. I J. G. Maree (Red.), *Handbook of Innovative Career Counseling* (1.utg., s. 139-156). Springer.
- Malkomsen, A. & Solberg, C. T. (2021). Verdien av mening og meningsløshet. *Norsk filosofisk tidsskrift*, 56(4), 178-190. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2901-2021-04-04>
- Marler, J. H., Barringer, M. W. & Milkovitch, T. G. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-453.
- NAV. (2022, 18. mai). NAVs Bedriftsundersøking 2022 - Stor mangel på arbeidskraft (Rapport 2). Arbeids- og velferdsetaten. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/bedriftsundersokelsen>
- Nes, R. B., Hansen, T. & Barstad, A. (2018). *Livskvalitet - Anbefalinger for et bedre målesystem*. (Rapport IS-2727). Helsedirektoratet. [Livskvalitet. Anbefalinger for et bedre målesystem \(pdf\)](#).
- Nes, R. B. (2019, 23. september). *Fakta om livskvalitet og trivsel*. Folkehelseinstituttet. Hentet 22. oktober 2022 fra <https://www.fhi.no/fp/psykiskhelse/livskvalitet-og-trivsel/livskvalitet-og-trivsel/>
- Nesheim, T. (2016). Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2.utg., s. 285-307). Cappelen Damm.

- Nesheim, T. & Smith, J. (2015). Knowledge sharing in projects: Does employment arrangement matter?. *Personnel Review* 44 (2), 255-269.
- Nesheim, T. & Vagstad, S. (2013). Konsulentkjøp og -bruk i statlige virksomheter, Bergen: *Samfunns- og næringslivsforskning AS (Rapport 11/13)*.
- Nesheim, T., Gabrielsen, L., Gran, M. & Mostervik, M. (2007). Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomheten : Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer. *Magma* 10(5), 88-99.
- Nesheim, T., Olsen, K. M. & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human Resources Management*, 46(2), 247-264.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20159>.
- Nygaard, C. (2021). *Agil ledelse. Fra buzzword til mindset*. Samfundslitteratur.
- Nylehn, J. (2002). *Prosjektorganisering - Teorigrunnlag og implikasjoner (1.utg.)*. Fagbokforlaget.
- OECD. (2018). *Good Jobs for All in a Changing World of Work*. The OECD Jobs Strategy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264308817-en>.
- OECD. (2019). *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264311756-en>.
- Olsen, K. (2006). Atypiske ansettelser - dårlige jobber? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 47(3), 387-484.
- Olsen, K. (2016). Utfordringer ved midlertidighet i organisasjoner. *Magma*, 19(3), 40-47.  
<https://www.magma.no/utfordringer-ved-midlertidighet-i-organisasjoner1>
- Pearlin, L. I. & LeBlanc, A. J. (2001). Bereavement and the loss of mattering. I T. J. Owens, S. Stryker & N. Goodman (Red.), *Extending self-esteem theory and research: Sociological and psychological currents* (s. 285–300). Cambridge University Press.
- Presskorn-Thygesen, T. (2012). Samfundsvidenskabelige paradigmer - fire grundlæggende metodiske tendenser i moderne samfundsvidenskab. I C. Nygaard (Red.), *Samfundsvidenskabelige analysemetoder (2.utg., s. 21-47)*. Samfundslitteratur.
- Prilleltensky, I. & Prilleltensky, O. (2021). *How People Matter*. Cambridge University Press.
- Prilleltensky, I. (2020). Mattering at the intersection of psychology, philosophy, and politics. *American Journal of Community Psychology*, 65(1-2), 16–34.  
<https://doi.org/10.1002/ajcp.12368>
- Randstad. (2021). *Global Customer Services & Support Professions Report (Employer Brand Research 2021)*.  
<https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Customer-Services&Support-Professions-Report-2021.pdf>
- Reece, A., Yaden, D., Kellerman, G., Robichaux, A., Goldstein, R., Schwartz, B., Seligman, M. & Baumeister, R. (2021). Mattering is an indicator of organizational health and employee success. *The Journal of Positive Psychology*, 16(2), 228-248.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and wellbeing. *American Psychologist*, 55, 68-78.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Rønning, A. R. & Nesheim, T. (2008). Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner. *Søkelys på arbeidslivet*, 25(2), 231-242.

- Savickas, M. L. (2012). Life Design: A Paradigm for Career Intervention in the 21st Century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13–19.  
<https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>
- Schnell, T. & Krampe, H. (2020). Meaning in Life and Self-Control Buffer Stress in Times of COVID-19: Moderating and Mediating Effects with Regard to Mental Distress. *Front. Psychiatry* 11:582352. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.582352>
- Schnell, T. (2020). *The Psychology of Meaning in Life*. Taylor and Francis.  
<https://doi.org/10.4324/9780367823160>
- Smith, J. A. & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology : A practical guide to research methods* (3.utg., s. 24-52). Sage.
- Staller, K. M. (2021). Big enough? Sampling in qualitative inquiry. *Qualitative Social Work*. 20. <https://doi.org/10.1177/14733250211024516>
- Svartdal, F. (2018, 29. august). Mestring. I *Store norske leksikon*.  
<https://snl.no/mestring>
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder. En grundbog* (3.utg., s. 33-63). Hans Reitzels Forlag.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Thomsen, R., Skovhus, R. B. & Buhl, R. (2014). *At vejlede i fællesskaber og grupper*. Schultz Forlag.
- Torring, J., Sørensen E. & Røiseland A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New direction for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 301-315.
- Westergaard, J. (2012). *Effektiv gruppevejledning af unge*. Schultz Forlag.
- Winkler, I. & Mahmood, M. K. (2015). The Liminality Of Temporary Agency Work: Exploring the Dimensions of Danish Temporary Agency Workers' Liminal Experience. *Nordic Journal of Working Life Studies* 5(1):51.
- Woo, B. & Chelladurai, P. (2012). Dynamics of Perceived Support and Work Attitudes: The Case of Fitness Club Employees. *Human Resource Management Research*, 2(1), 6-18.



# Vedlegg

Følgende vedlegg er inkludert i masteroppgaven:

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD (Norsk senter for forskningsdata)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide 1

Vedlegg 4: Intervjuguide 2

Vedlegg 5: Utdrag av koding i NVivo

Vedlegg 1:



**Godkjennelse fra NSD**

**Referansenummer**

854234

**Prosjekttittel**

Ekstrem teaming, psykologisk trygghet og mattering

**Behandlingsansvarlig institusjon**

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

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

Dina von Heimburg

**Student**

Magnhild Moen Bævre

**Prosjektperiode**

01.02.2022 - 01.12.2022

**Kategorier personopplysninger**

- Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.12.2022.

**Kommentar**

Personverntjenester har en avtale med den institusjonen du forsker eller studerer med. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at gjennomføringen av prosjektet ditt er lovlig etter personvernforordningen (GDPR).

Personverntjenester har på vegne av din institusjon vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette meldeskjemaet er lovlig. Hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

Dette betyr at du kan starte med prosjektet ditt.

**Type opplysninger og varighet**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier personopplysninger frem til 01.12.2022.

## **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 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

## **Personvernprinsipper**

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

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

## **De registrertes rettigheter**

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

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).

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**

Personverntjenester 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 prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## **Meld vesentlige endringer**

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

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

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

### **Oppfølging av prosjektet**

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

Kontaktperson hos oss: Henning Levold

Lykke til med prosjektet!

## **Informasjonsskriv og samtykkeerklæring**

### **Vil du delta i masterprosjektet**

#### **«Ekstrem teaming, psykologisk trygghet og mattering»?**

Dette er et spørsmål til deg vedrørende min masteroppgave, hvor jeg gjerne ønsker deg som deltager. Dette er altså et spørsmål til deg om å delta i et masterprosjekt hvor formålet er å forske på hvordan konsulenter i nye team/omskiftende team opplever fenomenet mattering. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse i masterprosjektet vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette masterprosjektet har som formål å forske på konsulenter sine erfaringer og opplevelser av fenomenet mattering. Her vil jeg spesielt rette fokus mot hvordan konsulenter erfarer og opplever overgangen/tilpasningen fra et team til et annet, og i den forbindelse se på hva som skal til for å flyttes, for å prestere og for å lykkes. I den forbindelse vil det være sentralt å se på hvilke faktorer som påvirker konsulentenes prestasjon, selvfølelse, tilhørighet og livskvalitet. Dette vil jeg utforske ved å gjennomføre fokusintervjuer. Dette er forskning som vil foregå i første halvdel av våren 2022.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg har henvendt meg til deg som en mulig samarbeidspartner fordi at du, som konsulent, har førstehånds kunnskap og erfaring på feltet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du kan delta i et individuelt intervju gjennomført av meg. Spørsmål jeg vil stille deg handler først og fremst om dine egne erfaringer av nettopp det å skulle være fleksibel i henhold til nye arbeidsoppgaver, utfordringer, omstillinger og endringer i forbindelse med nye prosjekter, samarbeidspartnere, kollegaer o.l. Intervjuet/samtalen vil bli tatt opp med diktafon for videre transkripsjon. I masteroppgaven vil det være aktuelt å sitere fra samtaleopptaket, men du som deltaker vil naturligvis være anonym og all sitering vil bli anonymisert.

Når det gjelder personopplysninger i intervjuet, vil jeg be deg svare på:

- Alder (fødselsår)
- Utdanning
- Antall år som konsulent

#### **Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ditt navn, eller annet bakgrunnsmateriale om enkeltpersoner eller organisasjon/bedrift (arbeidssted) vil ikke på noe tidspunkt bli gjort kjent. Du som konsulent vil få et pseudonym, og koblingsnøkkelen til ditt virkelige navn vil holdes separat fra

datamaterialet.

### **Hva skjer med opplysningene dine når masterprosjektet avsluttes?**

Alle lydopptak og notater lagres på en slik måte at ingen andre enn undertegnede, min veileder og biveileder ved NTNU har tilgang til dem. Opptak og utskrifter vil bli slettet ved prosjektslutt, senest 1. desember 2022. Prosjektet er meldt til NSD (norsk senter for forskningsdata).

### **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,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

### **Frivillig deltakelse**

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Om du har spørsmål vedrørende prosjektet, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Masterstudent: Magnhild Moen Bævre, e-post: magnhilb@stud.ntnu.no, tlf.: 97 53 55 96.
- Veileder av masterprosjektet: Dina von Heimburg, e-post: heimburg@ntnu.no
- NTNUs personvernombud: Thomas Helgesen, e-post: thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata, e-post: personverntjenester@nsd.no, tlf.: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen,

Magnhild Moen Bævre

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Ekstrem teaming, psykologisk trygghet og mattering*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

“Delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles i prosjektperiodens varighet.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Intervjuguide 1**

### **Introduksjon:**

- Gjennomgang av informasjonsskriv og underskrive samtykkeskjema
- Eventuelle spørsmål før opptaker settes på?

### **Innledende spørsmål/bakgrunnsopplysninger:**

- Alder (fødselsår)?
- Utdanning?
- Stilling?
- Antall år som konsulent – i alt?
- Hvor lenge har du vært ansatt i din nåværende stilling?
- Hvilke arbeidsoppgaver blir du vanligvis satt til å gjøre?
- Hvor lengevarende er typisk et prosjekt/oppgave/oppdrag?

### **Generelt:**

- Hva innebærer begrepet mestring?
- Hva innebærer begrepet prestasjon?
- Hva innebærer begrepet psykologisk trygghet?

### **Mattering:**

- Føler du en form for mening i det arbeidet du gjør i dag?
- Hva skal til for at du skal oppleve en følelse av å tilføre verdi?
  - o Når føler du deg verdsatt?
- Hva skal til for at du føler deg betydningsfull/av betydning?
  - o I arbeidsoppgaver/i de oppgavene som teamet skal løse/ og i teamet generelt.
- Får du mulighet til å gjøre det du kan best, hver dag?

### **Prestasjon:**

- Hvilke faktorer bør være til stede for at du skal prestere?
- Hva skal til for at du opplever en følelse av mestring/det å lykkes?
- Hva erfarer du som viktige faktorer for å oppleve mestring, trivsel og glede i arbeidshverdagen?
- Når «blomstrer» du?
  - o Hvilke faktorer er avgjørende for at du skal «blomstre» (utfordringer, heiarop, støtte, kollegialt samarbeid, læringsmuligheter, åpenhet)?
- Hva trenger du fra leder og andre ansatte for å kunne prestere på ditt beste?
- Hva kan du gjøre for å bidra til at andre på ditt team «blomstrer»?

### **Positivt med team:**

- Kan du fortelle om en situasjon hvor du føler at du lyktes med å tilpasse deg teamet?
  - o Hvilken følelse satt du så igjen med?
  - o Hvordan opplevdes dette?

### **Team:**



- Gode team – hva karakteriserer, for deg, gode team?
  - Hvilke byggeklosser (kjennetegn, kompetanser, metoder mm.) er avgjørende for at et team skal fungere, mener du?
- Hvilke erfaringer har du fra det å flytte fra én arbeidsplass til en annen – altså fra et team til et annet? Altså dine erfaringer i møte med ditt nye team.
  - Hvordan har dette vært for deg?
  - Hvordan erfarer du det å skifte fra team til team?
  - Annerledes nå enn da du var ny i jobben?

#### **Utfordrende med team:**

- Kan du fortelle om en situasjon som opplevdes spesielt utfordrende?
  - Hva kjennetegner slike?
  - For hvilke egenskaper/kompetanser/erfaringer er smarte å ha med seg i møte med nye team?
  - Når er du utfordret? Og når utvikler du deg?
  - Har du mulighet til å påvirke/endre praksis?
- Hvordan oppleves/håndteres egentlig «motstand» eller «utfordringer» i teamet?
- Finnes det «rom» eller en kultur for endring og utvikling?

#### **Lærings- og utviklingsmuligheter:**

Det er usikkert og uforutsigbart, og man er avhengig av å møte de endringene, utfordringene og den kompleksiteten som finnes. Læring og utvikling er her en livsviktig kilde til verdiskaping, og frigjør både kollektive og individuelle styrker og ressurser.

- Finnes det muligheter for personlig vekst og utvikling?
- Har du noen bestemte, som du sparrer mere med enn andre, eller arbeider du mest alene/individuell?
- I hvilken grad vil du si at det finnes en læringskultur i ditt team?
  - Bidrar alle i dette samspillet?
  - Blir ideene og kompetansen til den enkelte, utnyttet?
- Er det noe spesifikt du vet som du har lært av dine kollegaer eller noe som de har lært av deg?

#### **Relasjonell kompetanse:**

- Hvilken rolle spiller det relasjonelle i ditt team?
- Har dere mulighet til å møtes og interagere med hverandre for å utveksle ideer og utvikle nettverk på tvers av teams/fellesskaper?
  - Er du redd for å dele av kunnskap, ideer, meninger mm.?  
 ■ Hvis ja: hva skal til for at dette blir «trygt»?  
 ■ Hvis nei: hva har teamet/ledelsen/kulturen gjort for å skape denne formen for psykologisk trygghet?
  - Hvor komfortabel er du om å snakke om ting som du ikke trives med eller ting som du gjerne vil at skal være annerledes?
- Hvordan kan du bidra til å utvikle ditt team, tror du?

#### **Ledelsen:**

- Hva er det viktigste ledelsen kan gjøre for at teamet skal fungere?
- Er det noe du tenker skulle vært annerledes for at konsulenter, som skifter team, oftere skal oppleve følelsen av å prestere og lykkes?
- Hvordan tenker du at ledelsen kan spille en rolle for å skape gode arbeidsmiljø?
- Hvilke fordeler/ulempeser ser du at ledelsen har i dette arbeidet?

**Til slutt:**

- Hvordan lager man egentlig gode psykososiale team – hva er alfa omega? Hva kjennetegner disse?
  - Arbeides det målbevisst med dette i ditt team, i dag?
- Er det noe arbeidsplassen din ikke gjør på nåværende tidspunkt, men som den burde gjøre?
- En leder/fasilitator har selvsagt også ansvaret med å legge til rette for å oppnå dette – gjennom å inspirere, «åpne opp» (f.eks. innrømme feil, tørre å være ydmyk mm.) – har du noen gode råd til en fremtidig leder/fasilitator?
- Jeg har ikke flere spørsmål. Er det noe du har tenkt på som du ikke har fått sagt, og som du ønsker å legge til?

Vedlegg 4:

## **Intervjuguide 2**

### **Introduksjon:**

- Gjennomgang av informasjonsskriv og underskrive samtykkeskjema
- Eventuelle spørsmål før opptaker settes på?

**Problemstilling: «Hva opplever konsulenter i tidsbegrensede team som sentrale betingelser for å prestere og trives i arbeidet sitt?»**

### **Innledende spørsmål/bakgrunnsopplysninger:**

- Antall år som konsulent – i alt?
- Hvor lenge har du vært ansatt i din nåværende stilling?
- Hvilke arbeidsoppgaver blir du vanligvis satt til å gjøre?
- Hvor lengevarende er typisk et prosjekt/oppgave/oppdrag?
- Hvor ofte skifter du team?
- «Gode team» - hva karakteriserer, for deg, et godt team?
  - Hvilke byggeklosser (kjennetegn, kompetanser, metoder mm.) er avgjørende for at et team skal fungere, mener du?
- Tilbys medarbeiderne veiledning, rådgivning eller coaching?

### **Meningsfullhet:**

- Føler du en form for mening i det arbeidet du gjør i dag? (det kan være i forhold til de spesifikke oppgavene du gjør, eller i forhold til kollegaer/fellesskap eller noe helt tredje).
  - Ja/nei: hva gjør det med din prestasjon?
  - Ja/nei: hva gjør det med din motivasjon?
- Hva erfarer du som viktige faktorer for å prestere? (det kan f.eks. være utfordringer, heiarop, støtte, kollegialt samarbeid, læringsmuligheter, åpenhet).
- Hva trenger du fra leder og andre ansatte for å kunne prestere på ditt beste?
- Hva skal til for at du opplever en følelse av mestring/det å lykkes?
- Og hva kan du bidra med for at andre skal oppleve en form for «meningsfullhet»?

### **Utvikling:**

- Finnes det muligheter for personlig vekst og utvikling i det teamet hvor du er i dag?
  - Hvis ja: når utvikler du deg?
  - Hvis nei: hvilke forutsetninger mangler/burde vært til stede?
- Finnes det «rom» eller en kultur for endring og utvikling?
- Har dere mulighet til å være «eksperimenterende» - for så å begå feil og være åpen for å lære av de feilene som er gjort?
  - Hvis ja: gjelder dette også når forventningspresset er høyt?

«Vi lever i en pragmatisk problemløsningskultur, hvor der sættes pris på at vide ting og på at fortælle andre, hvad vi ved (...). Det ses som tegn på svaghed eller uvidenhed, når man er nødt til at spørge andre, så det prøver vi så vidt muligt at undgå» (Schein, 2013, s. 10).»

- Er dette noe du gjenkjenner fra egen hverdag?
- Er du selv trygg på å dele av kunnskap og ideer?
  - Hvis nei: I hvilke situasjoner oppleves det «utrygt»?
  - Hvis ja: Hva skal til for at det oppleves som «trygt»?
- Hvor komfortabel er du om å snakke om ting som du ikke trives med eller ting som du gjerne vil at skal være annerledes?
- Blir ideene og kompetansen til den enkelte utnyttet, synes du?
- Har dere mulighet til å møtes og interagere med hverandre for å utveksle ideer og utvikle nettverk på tvers av teams/fellesskap?

### **Fra et team (prosjektteam/arbeidsplass) til et annet:**

- Hvilke erfaringer har du fra det å flytte fra et team til et annet (eventuelt fra et prosjektteam til et annet prosjektteam)
  - Hvordan har dette vært for deg?
  - Har du vært bekymret/usikker/redd?
    - Hvis ja: Hvorfor?
    - Hvis ja: Hva skulle vært på plass for å gjøre overgangen smidigere?
- Kan du fortelle om en situasjon hvor du føler at du lyktes med å tilpasse deg et nytt prosjektteamet/ny avdeling?
  - Hvilke følelser satt du så igjen med? Hvordan opplevde du dette?
  - Hva krever dette av deg?
  - Hvilke egenskaper/kompetanser/erfaringer er smarte å ha med seg i møte med et nytt team?
  - Hvilke forutsetninger var til stede for at dette lyktes/ikke lyktes?
- Er det noe du tenker skulle vært annerledes for at konsulenter, som skifter team, oftere skal oppleve følelsen av å prestere og lykkes med overgangen? Hvilke suksessfaktorer må være til stede?
- Snudd på hodet: hvem er ansvarlige for at dette lykkes - en selv eller andre?

### **Til slutt:**

- Er det noe arbeidsplassen din ikke gjør på nåværende tidspunkt, men som den burde gjøre?
- En leder/fasilitator har selvsagt også ansvaret med å legge til rette for et psykologisk trygt miljø/kultur – gjennom å inspirere, «åpne opp» (f.eks. innrømme feil, tørre å være ydmyk mm.) – har du noen gode råd til en fremtidig leder/fasilitator?
- Jeg har ikke flere spørsmål. Er det noe du har tenkt på som du ikke har fått sagt, og som du ønsker å legge til?

Vedlegg 5:

**Utdrag av koding i NVivo**

Eksempel på endelig analyse på tvers av datasettet – tema 1: «Behovet for en opplevelse av mening med arbeidet.»

Koder	Innledende temaer	Reviderte (underordnede) temaer	Overordnet tema
<ul style="list-style-type: none"> <li>Å bidra i bærekraftig retning</li> <li>Hjelp andre virksomheter</li> <li>Å bidra til gode produkter</li> <li>Å møte fremtidens utfordringer</li> <li>Mulighet for innovasjon</li> </ul>	Bidra til samfunnsutviklingen	Arbeidsoppgaver som er av betydning for noe eller noen	Behovet for en opplevelse av mening med arbeidet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lære av og med hverandre</li> <li>Erfaringsbasert læring</li> <li>Utviklings- og læringsmuligheter som en nøkkelfaktor for suksess</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Større kompetanse = større bidragsyting</li> <li>Å føle seg av verdi</li> <li>«En viktig brikke i puslespillet»</li> <li>At noen anerkjenner en</li> </ul>	Å ha en sentral og viktig rolle i teamet	Å bidra i et kollegialt fellesskap	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Et sosialt fellesskap</li> <li>Å kjenne hverandre</li> <li>Å være i en relasjon</li> <li>Støttende relasjoner</li> <li>Å bli sett og anerkjent</li> </ul>	Relasjoner og sosial inkludering		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utnytte ens eget potensiale</li> <li>Bli så god som overhodet mulig</li> </ul>	Selvutvikling	Tilføre verdi til seg selv	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vokse i rollen som konsulent</li> <li>Å bli en attraktiv konsulent</li> </ul>	Å være av betydning		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestasjon og mestring</li> <li>Utfordring som motivasjon</li> <li>Bevise overfor en selv og andre at man er «god nok»</li> </ul>	Mestringsopplevelser		

