

# **En dans gjennom kvadrantmodellen**

Muligheter og begrensninger  
under veiledning av egne medarbeidere

Kandidatnummer: 16  
VID vitenskapelig høgskole  
Bergen

Fordypningsoppgave  
Videreutdanning i Veiledning  
Kull: 2019 - 2021

**Antall ord: 5376**

(eksl. figurer, vedlegg og verbatim)

**Dato innleveringsfrist: 21.05.2021**

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Valg av veiledningsgruppe.....</b>	<b>2</b>
2.1	Tema for veiledning, forberedelse av gruppen, rammer rundt veiledningen .....	3
<b>3</b>	<b>Begreper og teorier .....</b>	<b>3</b>
3.1	Feltteori og kvadrantmodellen .....	4
3.2	Vårhet («awareness»).....	6
3.3	Kontaktformer .....	7
3.3.1	Projeksjon .....	8
3.3.2	Introjeksjon .....	8
3.4	Gruppeprosess.....	9
<b>4</b>	<b>Min bruk av kvadrantmodellen som redskap for metodisk refleksjon i forkant av veiledningen .....</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Tre scener fra veiledningen .....</b>	<b>11</b>
5.1	Scene 1: Fra forkontakt til fullkontakt, fra gjensidighet til avhengighet — og tilbake. ....	12
5.2	Scene 2: Fra (tilsynelatende) flertall til entall i kvadranten. En invitasjon i å utforske nye dansetrinn.....	15
5.3	Scene 3: Vårhet og jantelov? En forspilt mulighet grunnet introjekt? .....	18

<b>6</b>	<b>Læring og avslutning .....</b>	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>Referanseliste .....</b>	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>23</b>
8.1	Informasjonsskriv sendt i forkant til veiledningsgruppen .....	23
8.2	Verbatim fra gruppeveiledning.....	24
8.2.1	Om kodingen i transkriberingen .....	24
8.2.2	Verbatim .....	25

# 1 Innledning

Hvem er jeg som veileder, samtidig som jeg er leder? Hvordan påvirker den ene rollen den andre? Hvordan kan min utdannelse i veiledning benyttes inn i den arbeidssituasjonen og lederrollen jeg står i?

Dette var spørsmål som dukket opp da oppgaveteksten ble presentert. Gjennom en gruppeveiledning skulle jeg utforske de muligheter og begrensninger jeg hadde i møtet med gruppen, og inneholde refleksjoner og drøfting rundt de utfordringene jeg møtte, og hva jeg har lært av dette. Tidlig bestemte jeg meg for at jeg ville utforske dette landskapet ved å veilede egne medarbeidere i min rolle som leder for dem.

En times veiledning ble gjennomført. Jeg hadde en bevisst plan i forkant om hvordan jeg skulle gjennomføre det, med en tydelig agenda til mine medarbeidere og en struktur for hvordan jeg skulle benytte timen jeg fikk med dem. Forøvrig var det åpent.

Underveis i veiledningen ble jeg oppmerksom på flere fenomen som utspilte seg. Ulike figurer ble forfulgt, tilsvarende andre lot jeg bevisst vær å sette i fokus. Et perspektiv i denne oppgaven er å bli bevisst hva som skjedde med *meg* underveis i veiledningen.

Hvilke muligheter hadde jeg i forkant og under veiledningen? Hva begrenset meg, medarbeiderne mine og oss som gruppe?

I refleksjonsarbeid har jeg en tendens til å strukturere, bli veldig «oppe i hodet». En modell som tidlig fremsto for meg som et godt rammeverk for refleksjon i for- og etterkant er *kvadrantmodellen*, omtalt i boken «Integrativ gestalt praksis» (Sonne & Tønnesvang, 2013). I all sin enkelhet viser denne seg nyttig for å analysere og reflektere over hva som skjedde. Modellen ga meg behovet for struktur i arbeidet, samtidig som den ledet meg til en dypere refleksjon og vårhet for hva som skjedde med meg i møte med veiledningsgruppen og i møte med meg selv.

I det følgende ønsker jeg å trekke frem tre situasjoner fra veiledningen. Jeg har kalt dem «scener», da de fremstår som tablåer av bevegelse gjennom kvadrantene i modellen. Veiledningen blir som en dans i et stadig hurtig skiftende perspektiv fra meg selv, mine fornemmelser, til de enkelte i gruppen, gruppen som gruppe, ramme og kontekst for gruppen. Og tilbake.

Disse tre scenene gir meg ulike fagperspektiver. Jeg vil innledningsvis omtale de ulike relevante begreper og teori før jeg går inn i hver av de tre scenene. Her vil jeg referere til seksjoner fra verbatim, skrive noen refleksjoner og drøfte scenene ved å knytte teori til dem.

## 2 Valg av veiledningsgruppe

Gruppen jeg veiledet var ansatte i min egen avdeling. Avdelingen består av totalt 18 medarbeidere, der det er seks ansatte inkludert meg selv. De andre er innleide konsulenter som jobber hel- eller deltid i avdelingen. Jeg valgte kun å inkludere ansatte i veiledningen, både for å begrense størrelsen på gruppen, og fordi utgangspunktet er at jeg er personalansvarlig kun for de ansatte.

Jeg har ikke vært leder for denne avdelingen lenge, kun halvannen måned da veiledningen ble gjennomført. Jeg er fungerende leder en kort periode da nåværende leder er i permisjon. Medarbeiderne kjenner jeg ganske godt fra før, men som kolleger. Til daglig jobber jeg i en annen avdeling.

Jeg har hatt mange arbeidsmøter og faglige samlinger med gruppen, med alle samlet som avdeling og med den enkelte medarbeider i en-til-en samtale. Fra et perspektiv av gruppeprosess bar de preg av å ha god samhandling med gjensidig innflytelse og uavhengighet både til meg som leder og til hverandre (se 3.4 Gruppeprosess). Enkelte av medarbeiderrelasjonene i avdelingen vil jeg betegne som en høy grad av intimitet og gjensidighet.

## 2.1 Tema for veiledning, forberedelse av gruppen, rammer rundt veiledningen

Utgangspunktet for veiledningen var dermed en for meg kjent gruppe, et etablert team der enkelte har hatt daglig virke sammen i opptil flere år. Jeg forberedte dem i forkant, både muntlig ved å spørre om tillatelse til å ha en slik veiledningstime, samt en epost der jeg bl.a. skrev til dem:

*«I <bedrift> har vi mye fagledelse og møter som handler om fag og oppgaver. Slik må det være. Men hvor ofte setter vi oss ned og prater sammen om de utfordringer i arbeidet hver enkelt har, også utenfor det som eksplisitt handler om fag? På hvilken måte kan vi bidra til å øke hverandres personlige kompetanse?»*

(Vedlegg: 8.1 Informasjonsskriv sendt i forkant til veiledningsgruppen)

Gruppen er med andre ord vant til å sitte sammen, men her var kontekst ny og annerledes.

Det jeg var nysgjerrig på før veiledningen var bl.a.:

- Hvordan kan jeg få medarbeiderne til å snakke om seg selv, og ikke om arbeidsoppgaver eller fagutfordringer som vi hver dag prater om?
- Ville de forstå begrepet «personlig kompetanse»?
- Hvordan vil min veilederrolle bli påvirket av at jeg er deres leder?

Jeg planla veiledningen med en tydelig struktur for å komme i kontakt med gruppen, sette tonen for samlingen og få til en tydelig avslutning.

## 3 Begreper og teorier

Før jeg begir meg ut på å beskrive og reflektere over muligheter og begrensninger som oppsto i møtet med gruppen jeg skulle veilede, ønsker jeg å klargjøre noen relevante begreper og teorier som ligger til grunn for disse refleksjonene.

### 3.1 Feltteori og kvadrantmodellen

Ingen lever i et vakuum. Menneskelig væren og utvikling er fra fødsel til død knyttet til det som omgir oss, relasjonene vi har og interaksjon vi gjør til enhver tid. Kurt Goldstein og Kurt Lewin utviklet teoriene rundt dette i 1930-årene og representerte et grunnleggende skifte i tenkning rundt personlighetsteori (McLeod, 2019, Kapittel 12). På samme måte som det i fysikken ble utviklet teorier om fysiske objekters påvirkning på hverandre, beskrev de hvordan mennesket også lever i et «psykologisk felt» som er uungåelig, påvirkelig og påvirkende. Feltet har egne kvaliteter som kan beskrives, utover isolerte menneskelige. Vår adferd er et resultat av det totale psykologiske feltet og livsrommet vi omgir oss med. (Skottun & Krüger, 2017, s. 28–30)

Dette feltet kan være komplekst å forholde seg til, endatil å forklare og strukturere slik at det gir grunnlag for refleksjon og analyse. Mikael Sonne og Jan Tønnesvang har med utgangspunkt i filosofen Ken Wilbers integral-holistiske tenkning integrert Wilbers perspektivmodell, eller kvadrantmodell, med de gestaltteoretiske begreper om feltet i sin lærebok om integrativ gestaltpraksis (Sonne & Tønnesvang, 2013).

Modellen er i sin grunnstruktur enkel, og kan appliseres og utvides for å gjenspeile den kompleksitet det er å beskrive menneskelig interaksjon, livsprosesser og fenomener. Styrken ved modellen er at den tilbyr et kraftig rammeverk og redskap for refleksjon over *helheten* gjennom fire grunnleggende perspektiver som hver for seg kan analyseres, men ikke uten å se påvirkningen et perspektiv har på de tre andre. Som veileder ser jeg nytten av å ha «kvadrantmodellen som horisont for [mine] særlige oppmærksomhetsfoci». (Sonne & Tønnesvang, 2013, s. 138). Modellen kan brukes som en matrise jeg som veileder kan ha underveis i veiledningen for å orientere meg i feltet og skjerpe blikket for hva som er kjernen i problemet. (Sonne & Tønnesvang, 2013, s. 153–154)

Utgangspunktet for modellen er å ta for seg et spesifikt fenomen. Det kan i prinsippet være hva som helst som vi ønsker å analysere. Fenomenet kan utforskes fra et *observasjonsperspektiv* og et *fortolkningsperspektiv*. Observasjonsperspektivet er det som

er faktisk synlig, som jeg kan se, observere, måle. Vi kan kalle dette for et «Ytre» perspektiv. Fortolkningsperspektivet er det jeg *ikke* kan observere, men som fremtrer som et «Indre» perspektiv som jeg må tolke.

Disse to perspektivene deler vi inn i en entallsdimensjon og en flertallsdimensjon. Entallsdimensjonen forholder seg til et enkelt individ, mens flertallsdimensjonen omtales som et interobjektivt perspektiv; individet i interaksjon med andre mennesker.



Figur 1

Som ramme for å gjøre meg refleksjoner både før og etter veiledningen brukte jeg kvadrantmodellen. Modellen kan brukes for å strukturere de ulike perspektiver jeg som veileder kan innta, både som observatør av feltet, men også som deltager og påvirker i det samme feltet.



## 3.2 Vårhet («awareness»)

Mitt første møte med gestaltveiledning ble en lang og bratt læringskurve knyttet til begrepet «awareness», bedre beskrevet på norsk som vårhet<sup>1</sup> (Skottun & Krüger, 2017) – både for noe i meg selv og for noe i en situasjon. Å være vår og fornemme noe med sansene og kroppen er noe jeg kunne relatere meg til. Å bruke dette aktivt i «lytting» var fullstendig nytt for meg. Det var som en ny muskel som skulle trenes opp rundt vårhet for kroppslige fornemmelser og bruke det som enn slags premental informasjonskilde å utforske i kontakten med en annen.

Når jeg som menneske er å betrakte som en organisme som formes og lever i en helhet definert av relasjoner til andre mennesker, så blir måten jeg har *kontakt* med det og de som er rundt meg definerende. Hanne Hostrup beskriver denne kontakten som noe mennesket registrerer om *hva* det opplever, *hvordan* det oppleves og *at* det opplever. Denne prosessen kaller gestaltterapien for awareness-prosessen. (Hostrup et al., 2009, s. 117). Sentralt for en slik prosess er også oppmerksomhet og vårhet på det som skjer her og nå; å legge merke til hva som dukker opp uten å være fordømmende. En registrering, ikke en introspeksjon. (Sills et al., 2012, s. 27). Vårhet har ingen historikk, og heller ingen fremtidsfornemmelser. Den er flyktig, i nuet og i *møte og kontakt med noe eller noen*. Det er «at vide sin gøren, mens man gjør den.» (Sonne & Tønnesvang, 2013, s. 117)

Fritz Perls (iflg. Sills et al., 2012, s. 28) identifiserte tre såkalte «soner» vi som organisme kan være vår.

- *Innersonen*, med kroppslige fornemmelser og følelser
- *Yttersonen*, med våre fem sanser samt kroppslige bevegelser og stemme

---

<sup>1</sup> Skottun & Krüger skriver ordet uten akutt aksent. Dette er nok den vanligste bruken i vårt språk. Jeg velger likevel i denne oppgaven å stave ordet med aksent, for å skille det fra preteritumsformen av verbet 'å være'. Iflg. Norsk Språkråds regler for aksenttegn i norsk er dette et tillatt bruk av tegnet. (Norsk Språkråd, u.å.)

- *Mellomsonen*, med våre fantasier, tanker og forestillinger

Som veileder ønsker jeg å oppøve tilgang til alle disse tre sonene, og ikke minst oppmerksomhet og vårhet på det som skjer i de ulike sonene. Alle tre er uløselig knyttet til hverandre, er overlappende, og danner en helhet. Selv kjenner jeg godt igjen det som skjer i mellomsonen; jeg er ofte «oppe i hodet» i mine tolkninger vurderinger men må oppøve evnene til hva de andre sonene faktisk forteller meg. Det kjente utsagnet av Fritz Perls om å «*loose your mind and come to your senses*» (jfr. Sonne & Tønnesvang, 2013, s. 11–12) er en oppfordring og en utfordringen for meg som veileder.

### 3.3 Kontaktformer

Jeg har omtalt teorien om at jeg som menneske alltid befinner meg i et felt, som jeg både påvirker og blir påvirket av. Denne påvirkningen skjer i form av *kontakt* med mine omgivelser, og det er et gjensidighetsforhold og en kontinuerlig prosess som kan overordnet beskrives med tre elementer: jeg nærmer meg, jeg er sammen med og jeg trekker meg tilbake. Denne prosessen blir også omtalt som «forkontakt», «fullkontakt» og «etterkontakt», og foregår alltid der «forutsætningen for kontakt [er] således: *en afsender, en modtager og en situation, der står i forbindelse med hinanden – her og nu.* (Hostrup et al., 2009, s. 141). Ifølge Hostrup er vårhet *i kontakten og overfor kontakten* det viktigste terapeutiske redskap.

Kontaktprosessen kan forstyrres. Den kan beskrives i ulike former som på den ene siden er naturlige og sunne i interaksjonen mellom mennesker, men ulike kontaktformer har også en «usunn» side som skaper utfordringer. Disse utfordringene kan skape problemer både i relasjonen men også være symptom for problemer den enkelte selv har.

Kontaktformer er selvreguleringsmekanismer. På den «sunne» siden av denne handler det om nødvendig regulering mot mine omgivelser for å leve et godt og psykisk sunt liv. Den usunne siden viser seg når den samme selvregulering holder nettopp igjen muligheten for slik liv.

Det er mye som kan sies om dette emnet, og det vil ikke være plass til en full presentasjon av de ulike kontaktformene som er definert innen dette faget.

Jeg vil her nevne to av kontaktformene som er relevante for senere å beskrive situasjoner jeg som veileder ble vår for under veiledningen.

### 3.3.1 Projeksjon

Projeksjon er å ikke anerkjenne eller eie en side av meg selv og plassere det på noe utenfor meg selv – enten det er en annen person, dyr eller objekt. (Sills et al., 2012, s. 60) Det kan være tanker, følelser og vurderinger jeg ikke selv vil vedkjenne meg men jeg tillegger andre dem. Den sunne siden av en slik kontaktregulering er at den gjør oss istand til å være empatiske. Min evne til å projisere gir meg også en evne til å forstå og føle med en annen. Utfordringen, og en usunn siden av denne kontaktformen er når jeg ikke kan eller vil hente projeksjonen hjem til meg selv igjen, ta eierskap til og ansvaret for den. (Hostrup et al., 2009, s. 178)

### 3.3.2 Introjeksjon

Å introjisere defineres som en prosess der tanker, følelser og handlinger en annen gjør absorberes eller «svelges ukritisk» av en person. (Sills et al., 2012, s. 58) Det er evnen til ukritisk å ta inn over meg det som er viktig. Som alle kontaktformer, så er dette en sunn reguleringsmekanisme som bl.a. er en grunnforutsetning for læring. Vi må kunne ta inn fakta uten å alltid kritisk nekte å anerkjenne informasjonen som riktig. Min opplevelse av å føle meg elsket og forstått er også knyttet tett til introjeksjon.

En introjeksjon kan også blir regler, tankesett, oppførsel og normer som holder meg igjen i et slags skambelagt jerngrep. Modale hjelpeverb som bør, skal, måtte «gjøre noe/ikke gjøre noe» kan komme inn som en kognitiv sperre for sunn relasjon. Jeg holder igjen, ikke fordi jeg bevisst har noe annet jeg ønsker å si eller gjøre (som vi ser i en annen kontaktform – retrofleksjon), men fordi innarbeidede vaner og tankemønstre i det hele tatt gir tillatelse til å utfordre «oppleste sannheter».

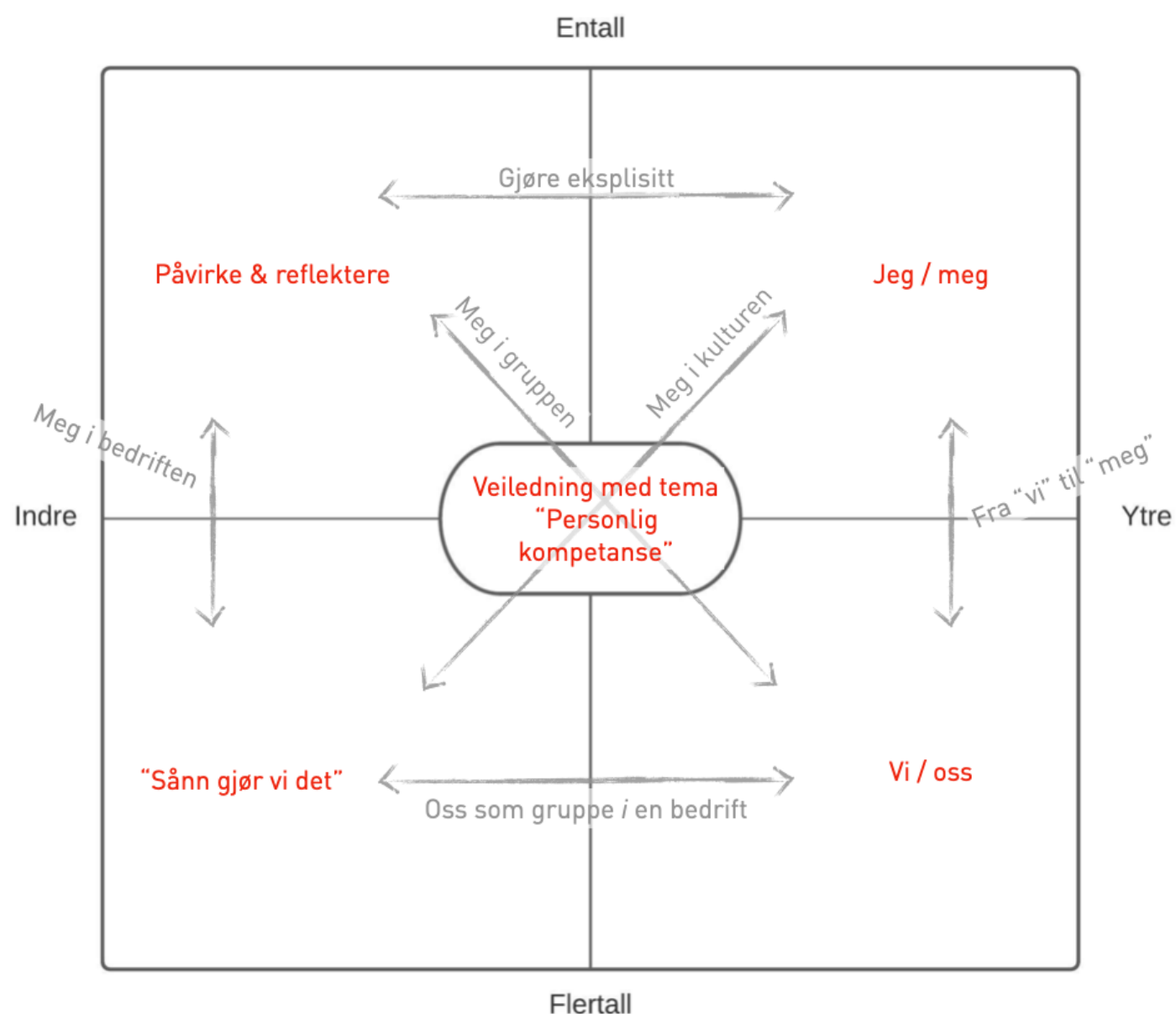
### 3.4 Gruppeprosess

To feltperspektiver er relevante å ha som grunnlag når jeg reflekterer over denne veiledningen. Det ene er bevegelsen i feltet som enkeltpersoner, inkludert min til tider skiftende rolle i feltet. Det andre er selve gruppeprosessen og bevegelsen gruppen er gjennom *som gruppe*.

En gruppe kan beskrives som et sosialt system der prosesser foregår på flere nivåer. Det er enkeltpersoner i gruppen, der det skjer noe hos den enkelte i kontakt med gruppen. Det er på et *intrapersonal* nivå. For å applisere kvadrantmodellen i dette: vi er i ØV og ØH kvadrant, i entall, hos den enkelte. I en gruppe vil det også være prosesser i feltet som skjer mellom personer, på et *interpersonal* nivå. Eksplisitt kan det være en dialog, implisitt gjennom gjenkjennelse, tilknytning og en umiddelbar konfluens mellom to. Det blir som et «felt i gruppefeltet» som dannes. Det går fra et «jeg» til «vi»; en bevegelse i feltet til NV og NH kvadrant. Det vil også være prosesser som foregår på et *system* nivå. Vi agerer som gruppe, vi skaper noe som er unikt for oss som enhet, en gruppefølelse, noe som kan defineres og som vi agerer på. Disse systemprosessene kan omtales som at helheten er større en summen av enkeltdelene i gruppen (Kepner, 2008). Som veileder kan jeg utnytte potensialet det ligger i å utnytte disse ulike relasjonsnivåene for å skape innsikt og læring.

En gruppe går gjennom ulike stadier i en prosess, som Kepner omtaler som identitet og avhengighet («identity and dependence»), videre til innflytelse og uavhengighet («influence and counterdependence») til intimitet og gjensidighet («intimacy and interdependence») (Kepner, 2008). Dette handler om gruppens interrelasjon til hverandre, til veileder og til den enkeltes forhold til gruppen som gruppe. Denne prosessen omtales som sekvensiell, og den er bevegelige i begge retninger, noe jeg vil bruke som poeng i min refleksjon over veiledningen.

## 4 Min bruk av kvadrantmodellen som redskap for metodisk refleksjon i forkant av veiledningen



Figur 2

Kvadrantmodellen er nyttig som metoderedskap, både i forkant av en veiledning og i refleksjonen i etterkant. Veiledningen var relativt åpen i tematikken, men rammet inn av begrepet «personlig kompetanse». Siden dette var så og si en ny måte å ha samvær på i gruppen, ønsket jeg å ha et bevisst forhold til både min rolle som veileder – kontra å være leder, og samtalen som personlig – kontra å være faglig. Lederrollen og faglige diskusjoner var kjent landskap for oss alle; veilederrollen og personlige samtaler var nytt landskap for oss som gruppe.

I forkant av veiledningen gjorde jeg meg noen refleksjoner og hypoteser ved hjelp av modellen. Fenomenet «Veiledning med tema «Personlig kompetanse» satt jeg i fokus:

*Øvre venstre (ØV):* Kan jeg få dem til å reflektere over egne behov for å møte utfordringer i arbeidshverdagen? Kjenner de på redsel, glede, andre følelser? Holder de igjen på noe de egentlig har lyst til å ta opp? Kan jeg få dem til å gjøre dette mer eksplisitt gjennom gruppeveiledningen?

*Øvre høyre (ØH):* Kan jeg få gruppedeltakerne til å snakke om seg selv? Unngå projiseringer eller gå inn i «ufarlige» fagdiskusjoner? Kan jeg få dem til å gi genuint uttrykk for hva de har behov for samt møte de andre eller føle at de selv blir møtt på dette behovet?

*Nedre venstre (NV):* Dette er et yndet område å snakke om i en bedrift. Diskutere kulturen og vedtatte sannheter i organisasjonen. I den grad dette blir et tema – kan jeg få løftet dette opp til refleksjoner hos den enkelte medarbeider på hvordan hen lever i kulturen, og i hvilken grad egne verdier eller adferd blir utfordret av den?

*Nedre høyre (NH):* Faglige diskusjoner og det operative arbeidet er en kjent og trygg havn. Så og si alle møter i bedriften kretser nede i dette hjørnet – av naturlige årsaker. Vi kommer på jobb for å utføre oppgaver. Da må vi samarbeide for å nå våre mål, bli enige om felles prioriteringer, arbeide sammen. Hvordan kan jeg få denne veiledningen til å handle om den enkelte og deres mestringsfølelse, deres opplevelse av egne forutsetninger i stillingen? Kan jeg hjelpe med å vri samtalen fra å snakke om «oss som gruppe» med gitte arbeidsoppgaver til «meg som menneske» og hvordan oppfylle grunnleggende behov for tilhørighet, samvær, mestring, autonomi og hensikt?

## 5 Tre scener fra veiledningen

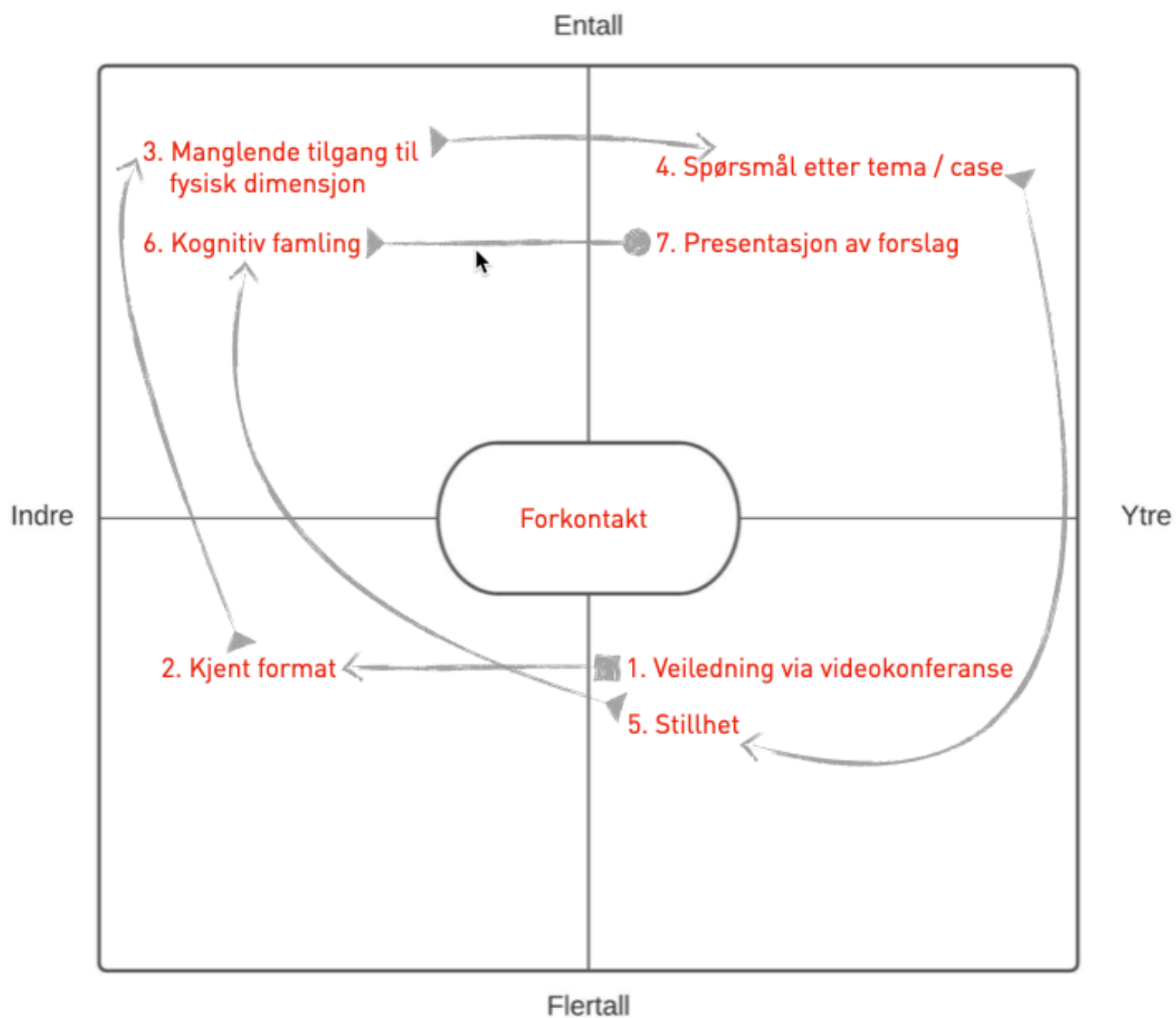
Under en veiledning oppstår det svært mye som jeg kan reflektere over. Det skjer mye med meg som veileder: mine forberedelser til veiledningen, hva jeg blir vár på underveis, mine kroppslige fornemmelser, følelser, tanker, figurdannelser og intensjon. Det er en kontinuerlig strøm av informasjon jeg kunne tatt tak i og fokusert på i denne oppgaven.

På samme måte skjer det mye i *gruppen*, både mellom meg og den enkelte – (*intrasubjektivt*), mellom enkelte gruppemedlemmer (*intersubjektivt*) og med gruppen som enhet med all dens dynamikk (*system*).

Jeg har beskrevet hvordan jeg ønsker å bruke kvadrantmodellen som en ramme for analyse av veiledningen. Når jeg har denne modellen aktivt med meg under veiledningen og som verktøy for refleksjon, fremstår veiledningen som en «dans» gjennom de ulike kvadrantene i denne modellen. Det skjer mye, og feltet fremstår for meg som mer taktilt og håndfast. Det gir meg struktur i alt som skjer. Det danses over hele scenen, så og si. For å fortsette i denne analogien, så er det tre «scener» jeg ønsker å trekke frem for leseren her, der jeg ønsker å reflektere spesifikt over hver situasjon og knytte teori presentert tidligere i denne oppgaven.

## 5.1 Scene 1: Fra forkontakt til fullkontakt, fra gjensidighet til avhengighet — og tilbake.

Starten av samlingen skjer gjennom forkontakt. Vi møtes, vi rekker ut, har våre behov og nærmer oss hverandre. Dette fenomenet ga meg noen viktige refleksjoner, både i situasjonen og når jeg nå ser på det som et fenomen innen rammen av kvadranten. Da jeg startet møtet, ble jeg vår en utfordring knyttet til formatet for møtet: samlingen skjedde via videokonferanse (figur 3, trinn 1). Min oppmerksomhet er i *NV-kvadrant*, der fysiske forutsetninger fanger min oppmerksomhet for uskrevne regler etablert gjennom lang tid i dette formatet (trinn 2). Vi hadde nesten gjennom et år blitt vant med å møtes via en slik konferanseløsning grunnet pandemisituasjonen i samfunnet. Som veileder skal jeg være vår for det som skjer i rommet jeg er i sammen med gruppen. Tilganger til hverandre får vi gjennom et rikt tilfang av både ord, blikkontakt (eller mangel på sådann), kroppsbevegelser og «stemning» i rommet. Felles fysiske forhold påvirker gruppen – tenk på forskjellen det er å sitte rundt et bål kontra å sitte rundt et bord; å sitte i ring kontra å sitte på rekke.



Figur 3

Yttersonen, som beskriver det som erfares i den ytre verden rundt oss i nuet omfatter også det rent taktile (Skottun & Krüger, 2017, s. 126), noe som kan gi rikt tilfang til fornemmelser som åpner opp for perspektiver og tilbakemeldinger under en dialog. I en videokonferanse er tilgangen til hverandre blitt begrenset. Det er todimensjonalt, nyanser i stemme kan forsvinne gjennom dårlig teknisk utstyr. Alle ser tilsynelatende på alle, men ingen ser på noen siden videokamera sitter på siden av eller offset der den enkelte ser. Jeg ser rett på alle, men ingen har direkte blikkontakt. Om det er rett at «øynene er vinduet til sjelen», så har vi mistet en viktig dimensjon i den non-verbale kommunikasjonen.



Hva skjer i meg, hva blir jeg vår? *ØV kvadrant* (trinn 3): Som veileder opplevde jeg det som ubehagelig, som et fravær av nærhet. Min henvendelse til den enkelte i gruppen var kun styrt av å rope ut et navn, istedet for å kunne vende min kropp, mitt hode og mitt blikk mot den jeg ville kommunisere med i nuet. Å kunne gi fysisk tilkjenne hvem jeg hadde i fokus.

Tilgang til kroppsbevegelser er preget av at jeg ser den enkelt kun fra brysthøyde og opp, noen ser ned på meg (for de sitter med en bærbær der kamera er lavere enn øyehøyde), andre har dårlig linje så bilde blir iblant uskarpt. Hender og kroppsbevegelser fanges ikke opp.

Formatet var tross alt kjent, det har blitt endel av «den nye normalen» (*NV kvadrant*), og vi kom fort i forkontakt.

Fra kontaktens forgård søkte jeg å gå et skritt videre og invitere til refleksjoner rundt det presenterte tema, jfr. eposten jeg sendte i forkant av samlingen. Da jeg refererte til oppfordringen om at de skulle ta med et case de kunne være interessert i å prate om, ble det stille (trinn 5):

*V (...) jeg ba dere innledningsvis da jeg sendte eposten om dere hadde eventuelt et case som dere kunne vært interessant å prate om, fra dere selv og i arbeid. Er det noen av dere som har forberedt noe eller tenkt noe rundt det? Ordet fritt. Dere trenger ikke rekke opp hånda, tenker jeg, vi er så få.*

*##*

*Bare unmute også.*

*D2 Ja, fra mitt ståsted så tenker jeg litt på det, men hva er grensen, hvordan, det er jo det som er at man er jo forutbestemt, holdt jeg på å si. Jeg må ha spesifikasjon på hva det er jeg skal levere (latter) – jeg kjenner litt på den der som D3 også sier at: hva er det riktige å komme med, ikke sant. Så det er litt, sånn, vanskelig. Så jeg har ikke*

*forberedt noe sånn, i så måte. For jeg var veldig usikker på hva som var forventet.*

V *Ja, hvordan er det med dere andre på det?*

#

*Samme, noe av det samme – hva er det egentlig denne gruppen er til.*

Flere *Ja, mm.*

(Verbatim, linje 158 – 179)

Kontaktprosessen ble med ett brutt, og jeg kjente på noe jeg beskriver som «kognitiv famling» som skjedde inni meg (nå er jeg i ØV kvadrant – trinn 6); et stress etter flyt, et forventningspress på meg selv, en streben etter å oppnå kontakt igjen. Dette var en prosess som foregikk i min mellomsoner. Det ble som en reversering eller en «rykk tilbake til start» i kontaktprosessen. Min indre famling som ga seg uttrykk i en presentasjon av tema (ØH kvadrant, trinn 7) resulterte i en re-kontakt med en av gruppedeltakerne, og kontaktprosessen var i gang igjen.

Det slår meg også at det skjer en fundamentalt skift i gruppen som gruppe. Det er som å ha en ny gruppe, med samme mennesker. I forkontakt er gruppen uavhengig opp mot gjensidig i prosesstadiet, for brått å bli helt avhengige og på søken etter ny identitet – som gruppe og som enkeltmenneske i gruppen. Vi er ikke lenger et arbeidsfelleskap med meg som leder. Det er en ny agenda, et fremmed landskap med nye kort som er utdelt, med meg som veileder.

## 5.2 Scene 2: Fra (tilsynelatende) flertall til entall i kvadranten. En invitasjon i å utforske nye dansetrinn.

Raskt etablerte det seg en figur som jeg holdt fast på og utfordret den ene medarbeideren til å si noe mer om. I denne situasjonen så jeg en mulighet for intervensjon (figur 4, trinn 3).

Jeg var forberedt på at gruppen ville snakke om *noe*, og ikke om *seg selv*. Under refleksjonen i forkant av veiledningen hadde jeg en fornemmelse at gruppedeltakerne ville holde samtalen om det som tilsynelatende blir observert i *NH* eller *NV kvadrant* (trinn 1). Det er vel en svært utbredt egenskap vi mennesker har; vi så og si ufarliggjør synspunkter ved enten å snakke om andre eller gjøre det til et felles anliggende ved å bruke «man» eller «vi» når vi skal ytre egne synspunkter.

*D1 (...) det siste året, halvannet, to år så er det blitt veldig sånn at innsnevra. Tilslutt har vi sittet i vår egen lille silo hele gjengen. Nå er vi i ferd med å åpne det igjen, og det er veldig positivt, å begynne å snakke med alle som vi gjorde før. På mange måter, så, jeg føler ihvertfall for min del, da, at det er kjempepositivt.*

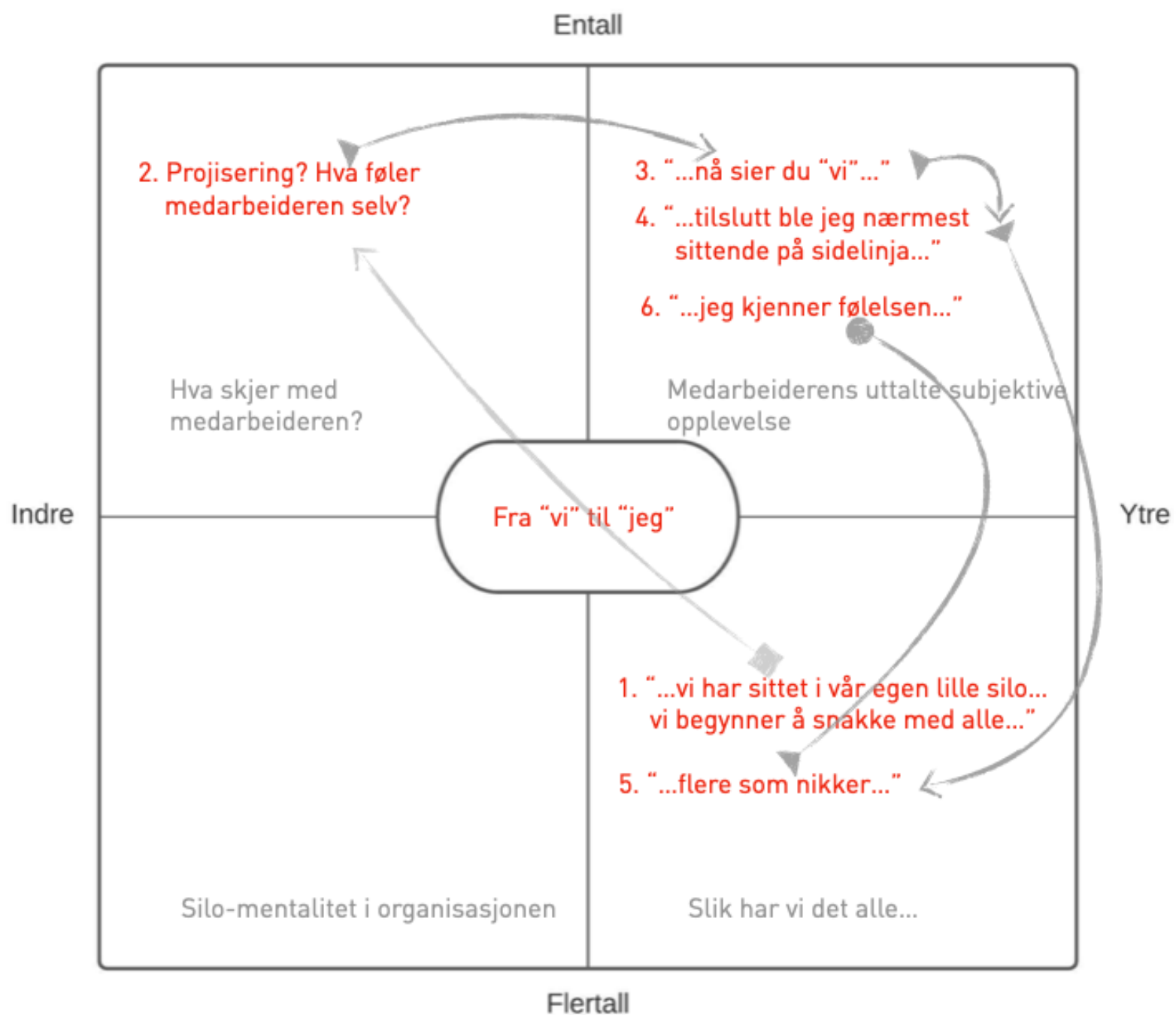
*V Ja, kan du si litt mer om – hvis vi tar tak i det da, altså, for nå sier du «vi» og «vi var i mer silo...»*

*D1 Jeg kan si jeg, ihvertfall, og si om min egen situasjon, (...)*

(Verbatim, linje 189 – 198)

Innledningsvis i veiledning fortalte jeg gruppen at jeg kommer til å være bevisst på at de snakker for seg selv og bruker et jeg-språk (Verbatim, linje 35 – 38). D1's umiddelbare korreksjon kan sees i lys av dette. Å sette en slik «regel» innledningsvis, som en ramme for hvordan vi snakker, vil gi en intervensjon som dette en legitimitet.

D1 skiftet til et jeg-språk (trinn 4). Jeg – og de andre – vil nå kunne høre og se hen i ØH kvadrant, og selv relatere seg til det hen sa (ØV) og bekrefte *eller avkrefte*. Ikke et vi-utsagn, men et jeg-utsagn. Dette åpner et mulighetsrom i gruppen for ekte gjenkjennelse eller ytterligere undring og utforsking av den andre. Som veileder identifiserer jeg her styrken i det å ha gruppeveiledning. Gruppen nikker som anerkjennelse til det D1 sier (Verbatim, linje 204) (trinn 5 – NH kvadrant) og deltakerne responderer mer i et jeg-språk (ØH kvadrant, trinn 6 – verbatim linje 289).



Figur 4

Er et vi-språk istedetfor et jeg-språk en projisering eller en innlært uvane? Å snakke i vi-form eller «man»-form er unektelig svært vanlig. Jeg kjenner selv på ubehaget det er å være bevisst på jeg-formen. Det krever øvelse, bevissthet og mot. Ikke nødvendigvis fordi jeg ikke vil erkjenne og eie min følelser. Å snakke i vi- eller man-form demper det personlige. Jeg vil ikke stå alene som sær, jeg søker implisitt en bekreftelse på at jeg er en del av gruppen. Min tanker og følelser er ikke uvanlige. Når andre tenker og føler det samme så blir det et skjebnefelleskap gjennom inkludering i gruppen.

Likevel – som veileder ønsker jeg å hjelpe den enkelte i gruppen med å oppleve nettopp en slik anerkjennelse og inkludering. Men dette går gjennom å eie sine egne følelser, og bidra til at de enkelte andre i gruppen bekrefter og eier det – sammen som enkeltpersoner. Å ta

projeksjonen tilbake til seg selv. Fellesskapet blir større enn summen av de enkelte. Gruppen kan bevege seg mot intimitet og gjensidighet.

### 5.3 Scene 3: Vårhet og jantelov? En forspilt mulighet grunnet introjekt?

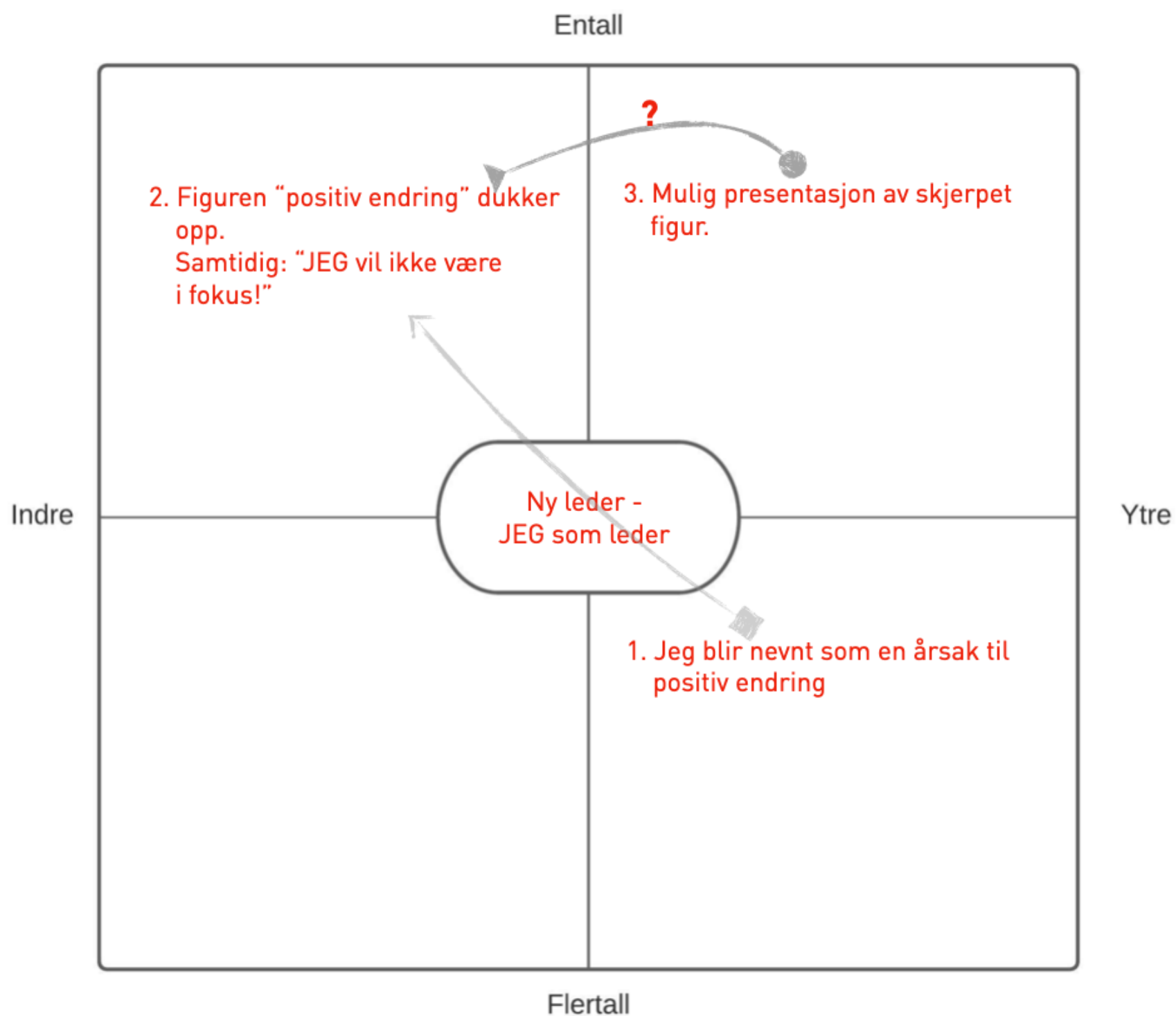
Ved to anledninger (Verbatim linje 346-352 / 614-619) under veiledningen dukker et fenomen opp som jeg ble svært vår for i øyeblikket. Når jeg nå reflekterer over dette i etterkant, ser jeg at det var forspilte muligheter jeg som veileder kunne utnyttet for å følge opp noen tydelige figurer som etablerte seg. Begrensningen lå i meg selv og det som skjedde i ØV kvadrant (figur 5, trinn2) hos meg.

Fra å være i rollen som veileder, henvises det til meg som leder og endring medarbeideren opplever har skjedd siden jeg begynte som deres leder. Fenomenet og figuren blir for meg «Ny leder – JEG som leder»:

*D2 (...) Og så har du kommet inn også, som på en måte har gravd enda litt mere «ned i grøten», og tatt deg tiden til det. Og det syns jeg har vært utrolig verdifullt. Fordi at da så plutselig føler jeg at jeg blir synlig. Og jeg får anerkjennelsen for det jeg kan, og jeg kan også få sagt det jeg ikke kan som jeg egentlig ikke skal ha ansvar for, på en måte, sånn at jeg finner en mer riktig rolle i hverdagen. Og det er så viktig.*

(Verbatim, linje 614 – 619)

I disse situasjonene opplever jeg å komme i fokus som årsak til positiv endring. Om dette er et faktum for alle eller ikke vet jeg jo ikke, men jeg fanger opp uttalelsen som et ytre faktum, nede i NV-kvadranten (figur 5, trinn 1).



Figur 5

Det oppstår jo noen umiddelbare muligheter og figurer i denne dialogen. En samtale om endring, behov for anerkjennelse, åpenhet, å bli sett (trinn 3).

Hva skjer i meg? Jeg tar ikke tak i det (trinn 2). Jeg blir vár på at dette så og si er «forbudt område». Det skal ikke snakkes om meg. Jeg er veileder nå, ikke leder. Jeg ønsker ikke å fiske etter komplimenter. Fornemmelsen er så sterk at den overskygger mulighetene som oppsto i øyeblikket. Mulighetene var mange, fra å forfølge og skjerpe de figurene som oppsto til å bruke min egen fornemmelse aktivt i den videre veiledning. Når jeg føler meg bæret, men flau over å få fokus, så kunne jeg brukt dette videre i en samtale om hva som

skjer med oss når vi får anerkjennelse. Og nettopp «anerkjennelse» var jo et begrep som den ene deltakeren presenterte!

Her er det mye læring for meg som veileder. Min egen kontaktkompetanse er et verdifullt redskap i veiledning, enten i grupper eller med enkeltpersoner. Uten en kontinuerlig utvikling på dette vil muligheter som trer frem ikke bli grepet. I verste fall vil manglende evne i å gjenkjenne egne kontaktbegrensninger kunne skade den terapeutisk relasjon med dem man veileder. (Hostrup et al., 2009, s. 212–213)

## 6 Læring og avslutning

Rollen som leder og veileder kan synes krevende å balansere. Veiledningen jeg hadde med mine egne medarbeidere var for meg et nytt landskap å bevege meg inn i sammen med dem. Så var det nok først og fremst situasjonen, tematikken og rammene som var det nye og uvante, både for meg og for oss som gruppe. Min egen vårhet for rolleforståelse og opptreden er viktig for å kunne holde fokus og bevege gruppen inn mot sterkere personlig nærhet, ærlighet, åpenhet og relasjon.

Som leder etterstreber jeg å kunne påvirke og motivere mine medarbeidere gjennom den relasjonen jeg bygger med den enkelte. Å være veileder kan jeg ikke isolere fra det å være leder. Kunnskap og vårhet om hvordan jeg påvirker og blir påvirket av mine omgivelser er sentralt for å kunne bruke dette aktivt i mine medarbeiderrelasjoner.

I min rolle er jeg tradisjonelt orientert mot å løse oppgaver sammen med medarbeidere og levere på forventninger bedriften har til oss. Som en menneskeorientert leder med et sterkt humanistisk grunnsyn ønsker jeg å bli dyktigere til å forløse potensialet hos den enkelte medarbeider. Dette skjer gjennom veiledning – gjerne formelt som samlingen over, men ikke minst uformelt, i de daglige møtene med den enkelte og som gruppe. Jeg må stadig øve på aktiv lytting. Ikke bare fysisk på ord som uttales, men også gjennom kroppslige fornemmelser og hva jeg blir oppmerksom på fra øyeblikk til øyeblikk. Jeg ønsker å være

tilstede, å holde på det som oppstår her-og-nå, være vår for alt som beveger seg i dette kompliserte feltet jeg lever i, lever av og lever for.



## 7 Referanseliste

Hostrup, H., Hostrup, H. & Silver, D. H. (2009). *Gestaltterapi: indføring i gestaltterapiens grundbegreber* (2. utg.). Hans Reitzel's Publishers.

Kepner, E. (2008). Gestalt Group Process. I F. Feder (Red.), *Beyond the hot seat revisited: Gestalt approaches to group* (s. 17–38). Gestalt Institute of New Orleans.

McLeod, J. (2019). *An introduction to counselling and psychotherapy: theory, research, and practice* (6. utgave) [Kindle]. Open University Press / McGraw-Hill Education.

Norsk Språkråd. (u.å.). *Aksenttegn i norsk*. Aksenttegn i norsk. Hentet 24. april 2021, fra <https://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/Publikasjoner/Statssprak/statssprak-32016/aksenttegn-i-norsk/>

Sills, C., Lapworth, P. & Desmond, B. (2012). *An introduction to Gestalt* (Rev. ed.) [Kindle]. SAGE.

Skottun, G. & Krüger, Å. (2017). *Gestaltterapi lærebok i teori og praksis*. Gyldendal akademisk.

Sonne, M. & Tønnesvang, J. (2013). *Integrativ gestalt praksis: kompleksitet og helhed i arbejdet med mennesker*. Hans Reitzel.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Informasjonsskriv sendt i forkant til veiledningsgruppen

(Konkrete navn på selskap, avdelinger og avsender er anonymisert)

#### Informasjon om gruppeveiledning på mandag

Wednesday, 10 February 2021 at 09:42

Hei!

Igjen – takk for at dere ønsker å stille opp på en gruppeveiledning med meg. Som jeg sa, så er dette endel av en fagoppgave jeg skal skrive til våren. Jeg har invitert dere som er ansatt i [redacted] til en time sammen.

Det er mer enn selve studiet og fagoppgaven som er min motivasjon og inspirasjon. I [redacted] har vi mye fagledelse og møter som handler om fag og oppgaver. Slik må det være. Men hvor ofte setter vi oss ned og prater sammen om de utfordringer i arbeidet hver enkelt har, også utenfor det som eksplisitt handler om fag? På hvilken måte kan vi bidra til å øke hverandres personlige kompetanse?

#### Veiledningen skal:

- Utvikle den enkeltes personlige kompetanse
- Gi mulighet til å utvikle egen rolleforståelse og evne til å reflektere over eget arbeid

Det er litt rammen rundt den timen vi skal tilbringe sammen. Ambisiøst mål for en time, selvsagt. Vanligvis har man flere sesjoner, men denne gangen har jeg invitert dere kun til en gang.

I forkant kan du reflektere litt over din egen arbeidssituasjon og rolle, og gjerne ha et case / situasjon som du kan bringe med deg inn i gruppen som et utgangspunkt for samtale. Det kan være at vi skal prate om en spesifikk situasjon fra en av dere eller om et tema som angår alle generelt. Dette blir vi enige om underveis.

#### Noen rammer for veiledningen:

- Fint om du kan være fullt og helt til stede, med video på og skru av epost, Slack, osv.
- Det blir gjort opptak av veiledningen, som jeg senere skal transkribere og anonymisere. Opptaket blir deretter slettet.
- Alt som blir sagt under veiledningen er konfidensielt.

Gleder meg til å se dere!

Mvh  
[redacted]

## 8.2 Verbatim fra gruppeveiledning

### 8.2.1 Om kodingen i transkriberingen

Jeg har valgt å kode på følgende måte:

Deltakere: D1, D2, D3, D4, D5

Veileder: V

Referanse til andre personer: R1

Navn på bedrift er erstattet med <bedrift>

Stillhet og pauser refereres med #, ##, ###, der antall indikerer hvor lang stillhet/pause det var.

Latter benevnes i parentes.

Jeg har også i denne innleveringen merket med to ulike farger noen seksjoner jeg opplever var spesielt relevante:

**Grønt** – for å markere skifte / disposisjonen i veiledningen: innledning, innlogging, tema/fokuspersone/figur, avslutning og utlogging.

**Gult** – passasjer jeg stopper opp ved knyttet til de fenomener / tema jeg å drøfter i oppgaven.

## 8.2.2 Verbatim

1 V: Jeg hiver meg rett på. **Hva er det jeg har bedt dere om å være med på her?** Det er en  
2 veiledningstime, og det er endel av faget jeg driver og studerer i Bergen, nå på andre  
3 året hvor vi også skal ha en gruppeveiledning og jeg har lyst til å gjøre det med egne  
4 medarbeidere. Jeg er vel den eneste i klassen som løser det på den måten.

5 Jeg tenkte jeg skulle si veldig kort om hva jeg snakker om når jeg snakker om  
6 veiledning i forhold til fagdiskusjoner, og si litt om gangen i denne timen, hvordan vi  
7 skulle ha den.

8 Det som har slått meg er at i <bedrift>, som i alle andre bedrifter, har vi mye møter  
9 og mye fagdiskusjoner. Hver gang vi møtes handler om hva vi skal gjøre, hva vi  
10 trenger for å gjøre det, ressurser, osv. Men i den grad man setter seg ned og prater  
11 om hvordan fungerer jeg, hvordan er hverdagen for meg, hva kan jeg bli bedre på for  
12 å klare å takle jobben, så skjer det gjerne uformelt – en til en. Og det er viktig.

13 Men jeg tenker også at ofte er det er interessant å ha det som et tema på enhver  
14 arbeidsplass. Man har medarbeidersamtaler, men der er også ofte fokuset på mål,  
15 hva vi skal gjøre videre, osv.

16 Så dette er jeg litt nysgjerrig på. Hvordan vil en veiledning fungere i denne settingen  
17 her.

18

19 Og når jeg sier veiledning, så er en veileder at man ofte går sammen nedover en vei  
20 og belyser denne sammen. Veiledning er ikke terapi. Selvfølgelig er veldig mye av  
21 faget fra psykologien, men det handler ikke om det. Noen kaller det for coaching,  
22 osv. Jeg kaller det for veiledning.

23

24 Hva tenker jeg vi kan bruke denne timen til? Jo, vi kan snakke om personlig  
25 kompetanse, som er et ganske vidt begrep. Hvis jeg skal si noe veldig kort om hva det  
26 handler om, så er det til forskjell fra profesjonell kompetanse som handler om hva  
27 jeg kan, hva jeg kan lære mer om, hva jeg gjør, mens personlig kompetanse handler  
28 om hvem jeg er. Hvilke verdier er viktig for meg, kommer de i konflikt på jobb?  
29 Hvordan er jeg i forhold til relasjoner? De jeg jobber sammen med? Hvordan  
30 håndterer jeg situasjoner? Hva er jeg avhengig av fra mine medarbeidere for å kunne  
31 fungere enda bedre? Dette er personlig kompetanse som jeg vil påstå er ekstremt  
32 viktig. Jeg kjenner veldig på det, at jeg ønsker å utvikle det, og da tror jeg det også er  
33 mange flere som tenker på det.

34

35 Når vi sitter sammen en time som dette her nå, er det egentlig en regel som gjelder:  
36 du kan si hva du vil, men snakk for deg selv. Så hvis du begynner å si «ja, for vi...», på  
37 en måte snakker på vegne av hele gruppen, så kan det hende jeg stopper deg og sier  
38 – «ja, kan du sjekke ut om det faktisk er sant.» Det å bli bevisst på hva er det jeg  
39 kjenner?, hva er det jeg tenker? Og det er ikke sikkert at alle de andre tenker på  
40 samme måte. Og der kommer gruppedynamikken in at vi kan spille litt på hverandre  
41 og dele tanker og følelser rundt det tema vi ønsker å ta opp.

42

43 Så, det var veldig kort om hva som er settingen rundt denne veiledningen. Timen nå  
44 så tenkte jeg vi først skulle ta en runde og ta en **innsjekk: hvor er du nå? Hvilke**  
45 **forventninger har du nå?** Er det sånn at du tenker «ja, ja, V har bedt meg være med  
46 på dette her, så jeg gjør det for å være hyggelig» eller er det noen andre tanker dere  
47 har gjort dere?

48

49 Så ba jeg dere i forkant om å ha med dere et case, en situasjon eller et eller annet,  
50 om det er noe som kommer opp. Så vi tar en runde på det og prøver å finne om det  
51 er et team som vi ønsker å snakke om rett og slett. Det kan være i form av at vi har et  
52 felles tema, eller det kan være at en av dere har en reell case og du blir det jeg kaller  
53 for fokusperson. Så vi snakker litt først om deg, hva du tenker på, så bidrar de andre i  
54 gruppen med sine tanker om det samme.

55

56 Høres det greit ut? Er det litt mer kjøtt på benet etter hva jeg er ute etter? <gruppen  
57 smiler>.

58

59 OK. Innsjekk.

60

61 En kort runde nå. Hvor er du, hva skal til for at har fokus? Vi sitter i en veldig spesiell  
62 setting. Det har vi gjort et år. Jeg har måttet skru av endel sånne pop-ups, jeg ser at  
63 Teams står der og lurker på meg med en sånn rød dott. Jeg vet at man ofte sitter  
64 med multitasking. Hva skal til for at du nå har fokus, og hva er det som stjeler din  
65 oppmerksomhet akkurat nå? Og hvilken forventning har du til timen nå?

66

67 En rask runde på det. D2

68

69 D2 Ja, da tenker du konkret akkurat nå? På fokuset? Det er at jeg må ha kaffekoppen  
70 min, den er veldig god. Så hvis jeg føler meg usikker så kan jeg klamre meg litt til den.

71

72 Nei, for å være helt ærlig så stiller jeg litt med sånn åpent sinn. Jeg kan jo si det sånn  
73 at jeg går til sånn behandling akkurat nå hos en dame som også kan kalles min coach,  
74 og (...) syns det er veldig godt å snakke. Og det har jo sikkert veldig mange opplevd,  
75 at jeg prater mye. Jeg har lett for å prate, kanskje litt for mye av og til.

76

77 Så jeg er fokusert på denne timen og gleder meg til å se hva egentlig dette her er. Og  
78 håper at det er noe vi kan ta med oss inn i hverdagen også, for å se hverandre litt  
79 bedre. Ehm, ikke nødvendigvis bare fordi vi sitter bak en skjerm, men også i  
80 hverdagen når vi er tilbake på kontoret. Det er lett av og til å føle seg ganske alene  
81 og føler at man er alene om å føle seg presset i en situasjon, og så viser det seg at  
82 det er flere av en, eller at en kanskje overdriver en situasjon som kanskje ikke er stå  
83 stor som det man selv føler på, da.

84 Så jeg er veldig spent på hele sesjonen, og ja...

85

86 V Takk! D4?

87

88 D4 Yes, #, yeah, he he, well, eh, as D2 said as well, it seems like an interesting session to  
89 and listen to. I'm curious about what kind of, eh, what, eh, do we eventually manage  
90 to get out of it. What kind of insights do we get out of it, ehm. But, yeah, for now I'm  
91 focused on, well, I'm leaving on pappaperm next week, so I'm focusing on that  
92 everything works well before I leave. So for example from today, D is the teamlead.  
93 So I am focusing on that he has everyting that he needs before I leave. But, I will be  
94 available, on and off, but it's important that he has a good understanding on how  
95 things are and how I want things to be the next few months. That's the current  
96 status from my side.

97

98 V Og her og nå, har du hodet ditt der, eller klarer du og ...

99

100 D4 Jeg er her (ler)

101

102 V Så bra.

103

104 D4 Nei, jeg gleder meg til å finne ut hva som skjer neste.

105

106 V Takk. D5?

107

108 D5 Ja, eehm, jeg er veldig spent på denne sesjon her, da V, og jeg håper at jeg kan  
109 bidra så bra som mulig sånn at du kan du kan få gjort en god oppgave. (Latter V&D5).  
110 Det er egentlig fokuset mitt. (latter).

111 Og ellers så er jo fokuset for min del nå er det å få landet ordentlig den  
112 teamlederrollen, da. At vi kommer godt igang med den. Eh, og jeg føler at vi er godt  
113 igang med den også. Eller jeg. (latter). Ja, så spent på timen og det blir bra!

114

115 V Takk. D3?

116



117 D3 Ja, eh. Ja. Jeg har nå lukket alt jeg har på den eksterne skjermen min, sånn at det ikke  
118 er noe forstyrrelser der (peker mot kamera) og har liksom dere foran meg der jeg  
119 også har kaffe, sånn at når jeg ser på dere så ser det ut som jeg ser på dere,  
120 ihvertfall.

121 Jeg er litt spent på denne timen, det er jeg. Eh. Hva nytt dukker opp nå kontra ting vi  
122 har gjort tidligere? Eeeehm. Og, ja. Det kan vi eventuelt på en måte plukke med meg  
123 ting vi kan bruke, da.

124 Men så kjenner jeg også på litt sånn, usikkerhet på hva vi skal gjøre, og da litt sånn  
125 prestasjonsangst i hvordan å få det til å bli en best mulig time, da.

126

127 V Akkurat, ja. Interessant. Jeg kjente at jeg ble litt nysgjerrig på prestasjonsangsten,  
128 men det kan vi eventuelt spørre om etterpå.

129

130 D3 Ja, men det er litt sånn du snakker om hvem man er som person, egentlig, at det er  
131 litt sånn jeg er, så det skal ikke så mye til før det dukker opp. Så det er jo greit å si det  
132 og.

133

134 V Ja, fint.

135 D1?

136

137 D1 Ja, jeg er veldig spent. Gruppeveiledning har vi ikke hatt noengang trur jeg. Det  
138 nærmeste jeg kan tenke meg var vel på befalskolen og forsåvidt også etter noe  
139 repetisjonsøvelse.. jeg er sanitetsoffiser, da , så vi måtte plukke ut endel døde folk  
140 fra noen rasulykker i Nord-Norge. Og da ble det jo masse gruppeterapi og sånne ting

141 etter det. Altså, hvordan føler.. den enkelte på laget har det osv. Nei, jeg er veldig  
142 spent på det her.

143

144 V Ja, takk.

145 Ja, selv, for å ta meg selv, så har jeg også vært veldig spent, for å være helt ærlig, for  
146 det er uvant, på en måte. Dere kjenner meg som kollega, som leder. Og så plutselig  
147 skal jeg prøve å ta en annen rolle her, som veileder. Særlig når settingen er egentlig  
148 rar, som den er nå. Jeg var spent i dag morges, men kjenner at jeg blir roligere når  
149 jeg ser dere, for jeg vet jo at vi vil alle hverandre vel, og jeg er jo nysgjerrig på hva  
150 som på en måte kommer opp under samtale.

151 Jeg glemte å si innledningsvis også at igjen, det er mye som tangerer her. Du nevnte  
152 D1 din erfaring fra militæret osv. Så det klart, dette er ikke terapi, selvom man kan  
153 snakke om hvordan man tenker og forsåvidt føler. Så er det den balansen mellom  
154 privat og personlig, ikke sant, å tillate at man er personlig og selvfølgelig, ikke bli .....  
155 til å være så privat, nødvendigvis, da. Så, eh, OK. Det er litt settingen her. Flott.

156

157 Men nå kjenner jeg at det er flere såne små temaer som kunne vært interessante å  
158 ta tak i, men jeg ba dere innledningsvis da jeg sendte eposten om dere hadde  
159 eventuelt et case som dere kunne vært interessant å prate om, fra dere selv og i  
160 arbeid. Er det noen av dere som har forberedt noe eller tenkt noe rundt det? Ordet  
161 fritt. Dere trenger ikke rekke opp hånda, tenker jeg, vi er så få.

162

163 ##

164

165

Bare unmutet også.

166

167

D2 Ja, fra mitt ståsted så tenker jeg litt på det, men hva er grensen, hvordan, det er jo

168

det som er at man er jo forutbestemt, holdt jeg på å si. Jeg må ha spesifisering på

169

hva det er jeg skal levere (latter) – jeg kjenner litt på den der som D3 også sier at: hva

170

er det riktige å komme med, ikke sant. Så det er litt, sånn, vanskelig. Så jeg har ikke

171

forberedt noe sånn, i så måte. For jeg var veldig usikker på hva som var forventet.

172

173

V Ja, hvordan er det med dere andre på det?

174

175

#

176

177

Samme, noe av det samme – hva er det egentlig denne gruppen er til.

178

179

Flere Ja, mm.

180

181

V OK. Da, la meg da prøve å utfordre dere litt av hva jeg er nysgjerrig på. Vi er iferd

182

med å prøve å danne et team. Sant. Og litt sånn nye roller, eh, som skal defineres.

183

Hva er i spill der, på en måte, når dere skal sette dere ned og begynne å etablere

184

noen nye roller og nye relasjoner, eh, har dere gjort dere noen tanker på om dere er

185

usikre rundt det, og hva er isåfall den usikkerheten kommer fra, hva det er for noe.

186

Er det... ja, D1?

187

188 D1 Ja, jeg ser på det som veldig positivt, den prosessen vi går gjennom nå. Det er jo litt  
189 sånn komme tilbake der vi var for noen år siden også, (D5: mmm), at det siste året,  
190 halvannet, to år så er det blitt veldig sånn at innsnevra. Tilslutt har vi sittet i vår egen  
191 lille silo hele gjengen. Nå er vi iferd med å åpne det igjen, og det er veldig positivt, å  
192 begynne å snakke med alle som vi gjorde før. På mange måter, så, jeg føler ihvertfall  
193 for min del, da, at det er kjempepositivt.

194

195 V Ja, kan du si litt mer om – hvis vi tar tak i det da, altså, for nå sier du «vi» og «vi var i  
196 mer silo...»

197

198 D1 Jeg kan si jeg, ihvertfall, og si om min egen situasjon, forsåvidt, ihvertfall, så jeg  
199 erfarte ihvertfall at det var færre og færre jeg snakka med, færre og færre ehh  
200 mindre og mindre involvering osv., da. Og tilslutt ble jeg nærmest sittende på  
201 sidelinja.

202

203 V Ja. Eh – det å sitte på sidelinja er jo ingen god opplevelse, jeg kjenner på en måte at  
204 det er litt sånn fremmedgjørende. (flere som nikker)

205

206 D1 Ja, ja

207

208 V Er det noe du opplever – på hvilken måte opplever du det – er du blitt satt på  
209 sidelinjen, eller har du bare tilfeldig havnet der, eller... det å sitte på sidelinjen – kan  
210 du si litt mer om det?

211

212 D1 Ja, jeg er litt usikker, jeg antar at det har vært litt tilfeldigheter og litt sånne ting som  
213 har ... ja, jeg er usikker, for å si det sånn.

214

215 V Ja.. men følelsen av å sitte på sidelinjen, den...

216

217 D1 Ja, den er jo ikke god, for å si det sånn.

218

219 V Ja

220

221 D1 Så der har jeg vært i en prosess hvor jeg har tenkt at kanskje er Analyse et mye bedre  
222 alternativ for meg.

223

224 V Fordi...

225

226 D1 Ja, fordi da, daa, de har ihvertfall en levende diskusjon omkring de tingen som  
227 treffer dem osv., men jeg syns det er veldig mye som har endra seg nå de siste  
228 månedene. Jeg ser mye mer positivt på det nå.

229

230 V D2, du hadde noe å bidra med der.

231

232 D2 Ja, ehm, nei, jeg ser jo det arbeidet vi gjør dette med det team, eh, det arbeidet vi  
233 gjør nå det syns jo jeg er utrolig deilig, he, og frigivende for min del fordi at jeg har  
234 hatt en ganske tung sekk på ryggen hvor jeg har følt at jeg på en måte ikke har fått  
235 gjort det jeg ser at jeg burde gjøre overfor de som er i teamet men også ut i forhold  
236 til de som er bestillere pluss alt det andre som ligger rundt administrative oppgaver  
237 fordi at jeg har bistått endel i forhold til min leder igjen, og sånne ting, og det å gå og  
238 føle at man hele tiden ikke gjør en god nok jobb, den er utrolig vond fordi at du  
239 merker at de rundt deg ikke kanskje får det de trenger fra deg da, som person. Og jeg  
240 har en tendens til å kanskje overdramatisere littegrann, men det er det med at når  
241 du føler at teamet som du vet er utrolig kompetente får ufortjent kritikk, eh, og du  
242 på en måte må gå i forsvar for dem for noe som ikke er riktig, ehm, den er veldig  
243 urettferdig. Og nå har vi kommet inn i en sånn prosess hvor vi faktisk får rendyrket  
244 litt sånn at – jeg opplever det at det teamet som er fantastisk dyktige på sitt fag kan  
245 på en måte fokusere på sitt fag uten min innblanding. Jeg kan fokusere på de som er  
246 utenfor og være litt firkanta på det at det bare glemmer det som ligger av teknisk og  
247 alt sånn bak. Men det gjør at vi sammen kan på en måte kan få en bedre hverdag ved  
248 å – når vi samsnakker da så forstår jeg, jeg kan forstå mer av teamets hverdag og de  
249 kan melde tilbake til meg hvis det er noe som må taes opp videre med bestiller, da.  
250 Og vi sammen kan få til en god dialog der. Så jeg tror at det blir et godt resultat av  
251 det når vi får gått oss ordentlig til og får den prosessen her skikkelig igang, så tror jeg  
252 det at da kan jeg beskytte teamet på min måte. Samtidig som at vi kan, ja, få en mer  
253 kanskje tydelig rolle, da, i <bedrift>, sånn at vi blir forstått for den vi er og hva vi har  
254 av rammer og kriterier og hva vi kan levere.

255

256 V Denne tilsidesettingen som D1 nevnte - -er det også noe du da...

257

258 D2 Ja, jeg tror da at D1 har falt litt mellom to stoler, tror jeg, sett fra mitt ståsted---

259

260 V Kan du spørre D1 om det?

261

262 D2 Ja, jeg vet ikke om det stemmer, men, (D1: det er....) om du føler det, men som jeg  
263 har sett det, da, så har du falt mellom maskinlære og du ahr falt mellom  
264 datavarehus. Det har liksom ikke vært en klar definert rolle. Men jeg vet ikke om det  
265 er sånn du også opplever det?

266

267 V Ja, D1?

268

269 D1 Ja det går nok, eeh, du treffer ganske bra der. Det går på uklar rolle på en måte, og  
270 så kan du si det kan jo da gå ned til konkrete oppgaver og at du kan si –  
271 demarkasjonslinjer, da, at du da har dette og at du ikke på en måte, at det ikke  
272 endrer seg ofte eller at det, altså, det må være litt sånn klare rammer for dette her.  
273 Så helt klart at det er viktig at man ikke har noen gråsoner. Det har erfart, hvertfall,  
274 og, det er viktig å være, eeh, enten man skal være splitta på to sårne fagområder  
275 eller hva man skal gjøre så må det være klart hva oppgavene skal være, helt klart.

276

277 V Så det du sier, hvis jeg hører deg riktig, D1, for du sier at det er viktig at det ikke er  
278 gråsoner. For deg er det viktig med...

279

280 D1 Ja, eller, sånn at du hvertfall, la oss si at du da har avtalt at du skulle gjøre et eller  
281 annet, og så plutselig er det en annen som er satt til å gjøre det, og man veit ikke  
282 hvem som skal gjøre det til slutt, og, Eierskapet må være klart, da.

283

284 V Jeg ser flere som nikker på akkurat den opplevelsen der, med at man tror man eier  
285 noe, og så plutselig ser man at noen andre tar den. Dere andre som ikke har sagt  
286 noe ennå, er det noe dere kjenner dere igjen i?

287

288 D3 Mmm. I hvertfall at det er en lite hyggelig opplevelse. Jeg kan ikke si at jeg har kjent  
289 så mye på det nå i det siste, men, ja, kjenner jo følelsen allikevel.

290

291 D5 Jeg tror at mye av det som har oppstått er at det har vært svært lite kommunikasjon  
292 innad i teamet, og da blir medarbeiderne usikre, det er helt naturlig når man ikke har  
293 noe kommunikasjon med , på en måte, at man får en usikker følelse – gjør det rette  
294 eller, på en måte, jeg tror at det har egentlig vært hovedproblemet at vi har ikke  
295 snakket sammen og gjort hverandre trygge.

296

297 V Hvis du skulle omformulere det litt, D5,

298

299 D5 Mm?

300

301 V Du selv opplever at det er for lite kommunikasjon, og du blir utrygg?

302

303 D5 Mm

304



305 V Ikke sant? Hvordan - hva – hvilket behov er det du har? Hvordan vil du at det skulle  
306 vært? Ideelt sett, for din del?

307

308 D5 Altså, nå snakker jeg litt om hvordan perioden har vært på en måte, og jeg føler nå,  
309 allerede nå har vi gjort masse bra. Vi snakker sammen, vi har hatt avdelingsmøter. Vi  
310 snakker på tvers av de ulike., ja, maskinlæring snakker sammen med oss og så har vi  
311 god kommunikasjon med mellomledere og lederen. Og jeg bare sier at det er utrolig  
312 viktig for meg at vi har den kommunikasjonen, hvis ikke så, altså, jeg personlig har  
313 følt jeg har klart meg bra gjennom sommeren og høsten, eh, fordi jeg har hatt  
314 oppgavene mine, jeg fokusert på, jeg har følt selv at jeg har gjort en god jobb. Men  
315 jeg har jo kjent på det at jeg syns det har vært, ja, den medarbeiderfølelsen har vært  
316 helt fraværende, da. I forhold til at man kjenner at man har et godt arbeidsmiljø og  
317 teamkontakt, da.

318

319 V Ja

320

321 D5 Ja

322

323 V Så du har kjent litt på ensomheten oppi det hele – er det sånn å forstå?

324

325 D5 Ja, jeg syns jo det litt, ja. Og jeg syns det er så fint og viktig at vi gjør hverandre gode  
326 og utveksler erfaring selvom vi ikke jobber akkurat med samme. At vi på en måte, eh,  
327 ja, da tror jeg at man løfter hverandre og gjør hverandre gode rett og slett, når man

328 har den kommunikasjonen. Mye mer enn hva man ellers ville ha gjort, på en måte.  
329 Mm.

330

331 V D1, jeg tror du hadde hånden oppe først, jeg.

332

333 D1 Ja, nei, jeg vil jo si at jeg er veldig enig med D5, dette her med kommunikasjon er  
334 nøkkelord, og det gjelder forsåvidt alle miljøer, ikke sant. I  
335 medarbeiderundersøkelser så er liksom manglende kommunikasjon er alltid nummer  
336 en, stort sett. Det har vært mangel på kommunikasjon, men det syns jeg har bedret  
337 seg veldig, slik jeg erfarer det, og jeg syns også det at det vi jobber sammen nå er  
338 blitt veldig mye bedre. Jeg syns også den der hvordan, slik jeg ser det, datavarehus  
339 og maskinlæring jobber også veldig bra sammen nå. Slik jeg ser det er det mye  
340 fornuftig kommunikasjon mellom de ulike – de som har noe å snakke sammen om,  
341 da. R3 er involvert, jeg syns det er... i forhold til, eh, hente data fra ny plattform osv.,  
342 jeg syns det er, har gått, det eneste jeg vil si er at det er synd vi ikke gjorde dette her  
343 for et år siden. Dette her er kjempebra. Og veldig, det går i veldig riktig retning,  
344 ihvertfall fra hvordan jeg ser det, da.

345

346 V Før deg D2, D1 kan du si litt mer om hva er det du har gjort for å bedre  
347 kommunikasjonen og at du ikke står sånn på siden, slik du snakket om tidligere?

348

349 D1 Du, det der, du kom jo inn osv. Vi hadde jo den runden i desember hvor vi snakket  
350 rett fra levra, da. Det var jo en bra start, egentlig, om at vi ville ha noe forandringer  
351 og så har jo dette skjedd, og vi snakker mye mer sammen med, løse utfordringer, og  
352 gjøre hverandre gode egentlig.

353

354 V Mmm. D2?

355

356 D1 Det har også vært, for min del har det vært en aha-opplevelse for jeg har jo sett at  
357 andre også har vært litt i samme modus, egentlig. Det har vært litt sånn – OK, føler  
358 du også det samme som meg? Det tror jeg stort sett, ja, jeg skal ikke snakke for  
359 andre. Jeg opplevde det sånn, og jeg gjetter på at andre har følt det samme.

360

361 V At det ikke er så... at det du sitter med er litt sånn... ting du er frustrert over det  
362 sitter også andre med?

363

364 D1 Ja

365

366 V Ja

367

368 D1 Og så er mye av løsningen er jo rett og slett prat sammen. Og vær konstruktiv.

369

370 V Bra. D2?

371

372 D2 Ja, nei, eh, jeg syns også dette her med kommunikasjonen er utrolig bra. Jeg er en litt  
373 sånn person som jeg trenger også tilbakemelding og har vel savnet egentlig veldig

374 mye det å få tilbakemeldinger med hva er det andre trenger av meg, fordi at det er  
375 veldig vanskelig å gjette seg til, på en måte, jeg tåler bedre å få en sånn skikkelig  
376 skrape at «nå må du skjerpe deg, jeg trenger dette av deg!». Jeg tåler det bedre enn  
377 at det er stille. Og så har man den travle hverdagen hvor det er masse oppgaver som  
378 kommer, det er ehhh høyt press, det er masse krav som kommer samtidig som  
379 kanskje, kanskje tar da fokuset fremfor det medmenneskelige og det som er i forhold  
380 til medarbeidere. Og samtidig så opplever man at, eller jeg opplever det at man får  
381 en, det man hører er at «ja, men datavarehuset klarer seg alltid». Eeeh, og når man  
382 får den tilbakemeldingen så betyr det også at man får også... jeg får den oppfattelsen  
383 da at det er ikke så nøye med teamet vårt. Fordi at vi, vi gjør jo det vi skal, og så vi  
384 må levere akkurat nå. Det fikser vi liksom. Men, det er ikke, jeg får ikke den  
385 respekten for at det som trengs er faktisk litt tid også for at vi skal utvikle oss, eller  
386 for at jeg skal utvikle meg i forhold til kommunikasjon videre med teamet og få den  
387 tiden, da, til å faktisk fungere på min best mulig måte, i så måte.

388

389 V Det er liksom to ting jeg hører flere av dere sier:

390 Det er dette begrepet «å gjøre hverandre gode», og samtidig er det et behov for  
391 tilbakemeldinger, som du, D2...

392 Eeh.. hva skal til for at du, og da tenker jeg på hver enkelt av dere, skal føle at dere  
393 blir gjort gode? Hva ligger i det for deg?

394 D4, la meg utfordre deg litt, du har vært litt stille. Hva skal til av teamet for at du blir  
395 god?

396

397 D4 Eehm

398

399 V Ta det gjerne på engelsk, det går fint.

400

401 D4 Ja, ja. Eeh. Just taking the example of what D1 said, I agreed with him, and I also  
402 noticed that, you know, he was a bit sidelined. I think what we have to be better at is  
403 to understand, eeh, what goal that a person has, what kind of competence the  
404 person has and where the person wants to see himself or in which role the person  
405 wants to see himself growing. So there has been a lack of understanding there, at  
406 least in my observation. Ehh, to fully understand that where can D1 work best, or in  
407 which situation, position can he work best. I think it's getting better, now, that we  
408 are talking more and more with each other, like we are talking with data warehouse.  
409 It's been a while now, so I have a better understanding of, aaah, historical  
410 understanding of like different people and where people have been working at. For  
411 example D1 had analytical background before and then, so, I know more and more  
412 and I can get better and better at understanding, basically, how can we use  
413 resources best. Eeh. So there have been issues, but I see it's getting better and  
414 better.

415

416 V Så du vil gjerne vite tydeligere hva D1 og de andre har behov for, og hjelpe dem på  
417 best mulig måte?

418

419 D4 Yeah, yeah. When I joined I didn't know much about the, you know, the team  
420 historic, and used some time to realize which person is best for what and also where  
421 that person wants to grow. In which kind of role, which kind of position.

422

423 V Hvis du ser på deg selv – hva har du behov for å bli fra de som sitter rundt deg her  
424 nå?

425

426 D4 Snakke mer med folk. He he he. (det smiles og nikkes ivrig fra de andre)

427

428 ##

429

430 I think that, eh, home office, because of the Corona has made a bit more challenging,  
431 because we only talk about when we have something concrete to talk about. Like, I  
432 would not go randomly to D1 and say “Hey, whats up, how is it going”, like, I ping  
433 him when I have something to ask – “Do you know what this case is about?” or  
434 “where can I get this information?”. So it’s a bit more challenging to dig into the  
435 information. It doesn’t come to you by default. You have to ask, eeh, so I guess that  
436 the challenge that I.. or all of us have.

437

438 V Ja, det er veldig spesielt den situasjonen vi er i nå.

439

440 D4 Yeah, yeah. But normally you learn about these kinds of things when you have lunch  
441 together and when you are having coffee together, or whatever. That is basically...,  
442 those bridges are not there. Yeah.

443

444 V Andre – hva har du behov for at teamet skal gjøre deg god? Vi skal gjøre hverandre  
445 gode?

446

447 ##

448

449 D5 Jeg synes det er så enkelt som at vi snakker sammen, jeg. Og gi hverandre den  
450 informasjonen om hva man jobber med, og sånn, så kan man fort hende at selvom  
451 man ikke har jobbet noe særlig med det så kan man komme med et bra innspill som  
452 gjør at den andre får en god idè. Altså, ja, kommunikasjon er det som står høyest,  
453 tenker jeg.

454

455 #

456

457 V D1?

458

459 D1 Jeg ser jo bare det der laugmøtet vi var på, teamlederlauget, hvor det dukker opp at  
460 endel av de andre gjør de samme tingene som oss.. altså, selv om folk ikke har den  
461 tittelen eller den greia, altså, dette her var jo verktøyteamet, de bare setter igang og  
462 gjør ting, og mange andre gjør det. Eller man har erfaringer, så det der å... men det  
463 er klart – Covid-situasjonen har satt oss tilbake i forhold til at noe av dette ville man  
464 kanskje møtt på andre steder også, men , den dynamikken at det fanges opp ting, at  
465 det gjøres, eeh, det er mange gode idèer der ute, da, den der, at vi er nødt for å  
466 bedre dette her og fange opp det... jeg tipper at vi kan utnytte verktøyteamet mye  
467 mer enn vi gjør nå. Nå utnytter vi ikke dem i det hele tatt. Antakelig kan de hjelpe  
468 veldig på endel av de behovene vi har fremover, for eksempel. Så det er den der  
469 snakke sammen både bredt og høyt og lavt...

470

471 V D2

472

473 D2 Ja, eh, det jeg føler er viktig for min del, at jeg skal fungere bedre, er rett og slett den  
474 der rollebeskrivelsen, det å vite hvilke rammer, hvilke forventninger er det <bedrift>  
475 har i forhold til den jobben jeg gjør. Hvilke forventninger har mine medarbeidere og  
476 er de inneforstått med hva min rolle er? Eh, og så skal jeg være så dønn ærlig i det at  
477 – når D5 sender meg , D5, du er en dame av få ord, egentlig, og når du sender meg  
478 en mail at «så godt å få deg tilbake i den rollen, D2», så blir jeg sånn (ser opp i taket  
479 og hever armene) resten av dagen. Jeg elsker jo sånn, og jeg har en egen boks som  
480 jeg liksom markerer med «ros», og den plukker jeg fram på sånne dager som er  
481 skikkelig traurige (alle smiler i skjermen nå) bare for å liksom suge litt til meg på den  
482 karamellen. Så det syns jeg også er viktig at vi må bli litt flinkere til å gi – det å gi en  
483 liten sånn kudos i hverdan, når det er ting som står på og man kanskje ser at folk har  
484 jobbet tøft, hardt, og sånne ting, og uten at det blir en floskel, men... at man kanskje  
485 prøver å se de små tingene som har gjort den lille ekstra greia for teamet eller for  
486 leveranse eller rett og slett noe man har gjort for en annen, da. Det å se  
487 hverandre litt mer sånn, og gi den erkjennelsen sånn at man ikke bare tenker at det  
488 er jobb, og at det er, liksom, arbeidspersonen, tror jeg er litt viktig, for det syns ikke  
489 jeg at vi er flinke nok til, egentlig.

490

491 V D2, Jeg blir litt sånn nysgjerrig, fordi du er inne på noe veldig viktig noe, tror jeg. Og  
492 så er jeg nysgjerrig på hva... du forklarer det så livlig hvor viktig de små  
493 tilbakemeldingene er. Det første jeg er nysgjerrig på, det er deg, D5. Kommer det  
494 overraskende på deg at D2 sier det hun sier nå i forhold til det du sendte? Hva tenker  
495 du når du hører D2 si det hun sier?



496

497 D5 Nei, egentlig så tenker jeg at jeg har sett at D2 er god til å rose teamet sitt. Og det  
498 har jeg tenkt at er en veldig fin egenskap. For ofte så sender hun mail og veldig bra  
499 jobba og sånn. Så når jeg sendte den til D2, så følte jeg virkelig at dette ville jeg si  
500 henne fordi jeg mente det virkelig. Men personlig så... altså, jeg vet at vi har veldig  
501 forskjellig forhold til å få ros og sånn. Jeg fikk aldri ros da jeg var liten, så jeg klarer  
502 nesten ikke å ta imot ros. Så jeg er kanskje motsatt av D2. Jeg tenker at «alt det jeg  
503 kan, det kan alle andre også». (latter, også fra D2) Jeg er liksom den, jeg, og «ja, ja,  
504 det var vel ikke noe». Hvis jeg får ros, så bare sånn svada-svar tilbake fra meg som  
505 egentlig ikke er noe hyggelig. Så den der må jeg øve meg litt på, rett og slett. Det å  
506 klare å ta imot ros, og sånn sett, så, ja...

507

508 V Så hvis D2 hadde sendt en tilsvarende epost til deg, så hadde du kjent det  
509 annerledes.

510

511 D5 Ja, da ville jeg tenkt at «Jøss, det var jo ikke noe» så ville jeg glemt den etter et  
512 sekund.

513

514 V Sier du det?

515

516 D5 (ler) Det viser hvor forskjellig man er, ikke sant.

517

518 D2 Det er interessant, D5, for jeg hadde heller ikke mye ros når jeg var yngre. Men det  
519 er en ting jeg har tatt til meg når jeg har vært voksen, fordi at – det å ta det innover

520 seg og si at: andre rundt meg ser at jeg gjør noe som gir verdi, det er ikke noe de  
521 rundt deg sier bare for å si det. For du er ikke mangemillionær som strør rundt deg  
522 med penger hver gang du får ros, for eksempel. Du gjør faktisk en god jobb. Så det...  
523 ta den litt inn og bare – sug på den karamellen (ler sammen med D5).

524

525 #

526

527 V Ja, dette er vel litt av det å gjøre hverandre gode og kjenne litt etter hva som  
528 fungerer for hverandre. Hvordan er det med dere andre i forhold til behov for  
529 tilbakemeldinger? Er det.. det kan jo være at (... utydelig...) hverandre og, hva som  
530 funker og ikke funker for deg?

531

532 #

533

534 V Noen som har lyst til å si noe mer om det?

535

536 D4 Yeah, I can say something: I think it is very important to give feedback, especially  
537 when somebody has done good work, then to hear that it is appreciated, and being  
538 noticed.

539

540 V Men hva funker for deg?

541

542 D4 Jeg vil gjerne ha tilbakemelding, så, ja, it works for me as well. But also give credit in  
543 general, you know, when somebody has done something, it's important to give  
544 credit. So they need to know that they have done something, it's being noticed and  
545 it's given credit for.

546

547 V Og hvis jeg forstår deg riktig – hvis vi andre iblant, eller når det er naturlig – gir deg  
548 credit for det du har gjort, så opplever du det som en, som noe som gjør deg bedre?

549

550 D4 Yeah, yeah. You know, it's a form of encouragement, right?, So, if you've done  
551 something, it's, ah, it made somebody's life better, or it helps somebody in some  
552 way or it 's something that is useful. So the person who did that needs to know. It  
553 motivates them to do better next time.

554

555 V Det er bra. D1?

556

557 D1 Ja, jeg er jo veldig enig i dette her. For meg gjelder det... det er viktig å bli sett, da.  
558 Man må se andre, og man må bli sett av andre også. Så når det gjelder positiv  
559 feedback, så er det klart at det må være en sammenheng med hvor relevant og bra  
560 jobben er og også, for såvidt, da – meningsløs ros er nesten skadelig. Men, altså sånn,  
561 ros for at man gadd å stå opp er liksom ikke greia mi, for å si det sånn. Men at man  
562 gjør en bra jobb og jo mer ros, eeh, jo bedre jobb jo mer ros. Så det er en  
563 sammenheng her, da. Men uansett, det er aldri galt å vise interesse for folk, spørre  
564 «Hva jobber du med nå?», « Hvordan er det?» «Hvilke utfordringer» og «har du det  
565 bra?» Rett og slett, den type ting, det er jo også det samme.. det er mange nivåer her

566 på type smalltalk og vise interesse, og være ikke bare en sånn amerikansk versjon,  
567 hvor det bare er innøvd, men at man kan og faktisk, genuint er interessert, da. Ja.

568

569 V Jeg lurte på en ting, D1, i og med at du.. jeg liksom merket meg dette ordet «å bli  
570 tilsidesatt». Du bragte det litt på bane i starten. I hvilken grad er det sammenheng....  
571 jeg blir litt nysgjerrig – i hvilken grad føler du at det er sammenheng mellom å bli  
572 tilsidesatt og samtidig ikke få noe tilbakemelding på det du gjør? Er det to sider av  
573 samme sak?

574

575 D1 Ja, så er det vel kanskje også sånn mangel på tilbakemelding, da, fravær av , ja, hva  
576 foregår. Fordi jeg har jo, eeeh, så, ja, det var fravær av lederskap i lang periode, da.  
577 Eeeh, føler jeg. Og det her går ikke på maskinlæring og D4, dette her går høyere  
578 opp, for å si det sånn. Så D4 gjorde en bra jobb i forhold til meg, så det var ikke noe  
579 der.

580

581 V Nei

582

583 D1 Mmm. Mmmm. #

584

585 Så nei, altså, så det er det der med å... det behøver ikke være noe veldig... jeg  
586 trenger ikke ha noe detaljplan. Nå har vi 40 punkter som... det er ikke det jeg snakker  
587 om. Jeg fikk ikke satt rammene engang.

588

589 V Ja, riktig.

590

591 D1 Så, ja...

592

593 V D2, har du noe å si på det?

594

595 D2 Ja, jeg bare tenker på det, eeh, jeg tror at D1 har et veldig valid point, og det er litt  
596 det som jeg også har følt på, nettopp dette med når jeg sier at datavarehuset klarer  
597 seg alltid. Det er jo fordi vi har jo sust fra avdeling til avdeling og på en måte... vi har  
598 ligget litt sånn i en limbofunksjon, hvor egentlig ingen på en måte har villet ha holdt  
599 oss fast og på en måte vært ryggraden vår mot ledelse, og sånne ting, og det har  
600 vært en veldig usikker posisjon å ha, for samtidig som man prøver å levere så...  
601 eller... man forsøker så godt man kan å levere det man tror forventes men så har  
602 man ingen klar ledelse som forteller deg hva som egentlig forventes.

603

604 V Du opplever det sånn.

605

606 D2. Ja, sånn opplevde jeg det. Og da prøver jeg å finne den beste veien til mål for å lande  
607 mot det som jeg tror er målet til <bedrift>, hvor vi skal sørge for å være, da. Og hvis  
608 man da bommer på det, så får man jo kritikk, men samtidig har man ikke hatt noen  
609 som kan guide en på riktig vei, underveis. Ehh, sånn at, da er det en vanskelig  
610 situasjon, og så får man...når man da også... eller jeg opplever også det presset du  
611 har fra de som bestiller. Og så prøver man å tilfredsstille deres behov samtidig, og så  
612 viser det seg at det er helt feil vei i forhold til det kanskje ledelsen forventer. Så det å

613 få inn.... jeg opplevde veldig godt at da R1 kom inn, så fikk jeg en som jeg kunne  
614 spille på lag med. Og det var en utrolig god følelse for min del. Og så har du kommet  
615 inn også, som på en måte har gravd enda litt mere «ned i grøten», og tatt deg tiden  
616 til det. Og det syns jeg har vært utrolig verdifullt. Fordi at da så plutselig føler jeg at  
617 jeg blir synlig. Og jeg får anerkjennelsen for det jeg kan, og jeg kan også få sagt det  
618 jeg ikke kan som jeg egentlig ikke skal ha ansvar for, på en måte, sånn at jeg finner en  
619 mer riktig rolle i hverdagen. Og det er så viktig. Så, det er litt sånn der.. og når det  
620 gjelder tilbakemelding så er det... en ting er å gi ros, men det er også å kunne få en  
621 konstruktiv eller kritikk på at «det er ikke den rollen du skal ta». Og der har jo du vært  
622 veldig flink, V, til å si til meg «men D2, det er vel egentlig det du skal holde på med?»  
623 (latter). Fordi at det er nettopp den der å få den der at du får guidance til å komme  
624 riktig vei, da, og da får du gjort en bedre jobb i forhold til de du har rundt deg. Ja...

625

626 V Så når du bruker ordet «guidance» så tenker jeg at dette henger også i det litt vide  
627 begrepet på «å gjøre hverandre gode»?

628

629 D2 Ja, det gjør det. Man veileder hverandre jo, ikke sant, på nettopp det å bli bedre. Jeg  
630 vet at jeg har ikke snøring på den kompetansen som D5 og D1, f.eks. har på  
631 forecasting og imputering, så jeg vet jo det at - hvis noen spør meg om det, så er det  
632 ikke jeg som skal svare på det. Det skal jeg veilede videre til D5 og D1, for det er de  
633 som har den nøkkelkompetansen. Det er liksom det å vite hvem er det som kan hva,  
634 hvem er det man kan på en måte spille på for å få dette bra levert, da. Isteden for at  
635 man har en sånn hviskelek hvor jeg går til en person og så hvisker jeg det tilbake til  
636 neste person, og så blir det feil på veien og så sitter vi der, da. Man må på en måte  
637 erkjenne det man faktisk kan, og det man ikke er så god på.

638

639 V Bra. D1, du hadde hånden oppe, eller?

640

641 D1 Ja, nei, jeg bare... en liten replikk til det D2 sa da, at Virksomhetsstyring var en  
642 periode leder for Datavarehuset, altså, og eide den rollen, og de var jo nesten mer en  
643 motarbeidende gjeng enn en støttende gjeng, så jeg vil virkelig si at D2 hadde en  
644 gjeng å kjempe med der, altså.

645

646 V OK. Tiden flyr! Det er åtte minutter igjen. Jeg har lyst til å gå mot en avslutning, og  
647 D1 – det var på en måte du som satte litt tonen med begynne å snakke om  
648 tilsidesetting.. det å være tilsidesatt, og... ja, jeg kjente litt på en litt som følelse av  
649 marginalisering oppi det hele. Jeg vet ikke om det stemmer for deg?

650

651 D1 Man klarer jo å finne.. å gjøre ting som er fornuftige uansett. Men det er liksom den  
652 der... det var veldig sånn... nokså ensom prosess en lang periode, da.

653

654 V Ja

655

656 D1 ... som, ja... så er det dette her med roller, og sånn. Skal man liksom bare.... eh, klart  
657 etter hvert så det er.. jeg er ikke sånn som finner meg sittende bli sittende altfor  
658 lenge i en sånn rolle, så jeg ville jo begynt å .... men nå skjedde jo ting, så da er det  
659 veldig bra. Det er klart, jeg har snakket med andre også. R4, for eksempel, uten at jeg  
660 skal dra... men altså, det er jo ting som... dette er ikke første gang noe sånt skjer i  
661 <bedrift> heller da, for å si det sånn, så det er en... ja, alle må være... lærdommen er  
662 at alle må være litt flinkere til å se hverandre. Det er vel en av ...

663

664 V Hva tenker du på nå, nå som vi skal gå mot en avslutning? Du startet med  
665 «tilsidesatt» og så trigget det diskusjon rundt kommunikasjon, det trigget rundt  
666 roller, det trigget prat om behov for tilbakemelding, ros, eeh, det å gjøre hverandre  
667 gode, ledelse, guiding, det å bli synlig. Hva tenker du... nå har vi sittet her i 50  
668 minutter. Og det startet der. Hva...

669

670 D1 Ja, jeg synes jo ting .. jeg vil si at... eh... jeg synes jo tilværelsen min har blitt veldig mye  
671 bedre og mye mer relevant, og vi, som sagt, og det begynner hele tiden med den der  
672 kommunikasjonsbiten, snakke sammen, og inkludere og se også litt sånn.. kjenne  
673 hverandres litt styrker og svakheter, og hvordan man kan spille på lag på en bra  
674 måte. Eksemplet er for eksempel at R3 har jo fått en... han har vel vil jeg nesten si  
675 hatt en slags, litt marginalisert rolle som har blitt... han har kommet mye mer fram  
676 og brukt sin kompetanse mye mer relevant nå enn tidligere, for eksempel. For  
677 eksempel, avkastning av det han gjør nå i forhold til utviklingsmiljøet og dette her vil  
678 gjøre at alle vi andre kan gjøre en mye bedre jobb fremover. Og så videre. Så den  
679 prosessen som er satt igang er veldig bra.

680

681 V Det er bra. OK. Jeg tar en kort runde avslutningsvis her. Hva sitter dere igjen med og  
682 hva tar dere med dere videre nå? Vi har jo snakket om ganske mange ting, men er  
683 det noe som dere på en måte tenker at «Ja, det sitter jeg igjen med og tar med meg  
684 videre.»?

685 D5, jeg begynner med deg, jeg.

686



687 D5 Ja, som sagt så er jeg en dame med få ord, så (latter)... kommunikasjon, altså, jeg  
688 synes det løser alt, så jeg har ikke så mye mer å si enn det, egentlig, enn at vi... så  
689 lenge vi kommuniserer bra og er gode mot hverandre så er det ikke mer som skal til.  
690 Mener jeg.

691

692 V Bra. D2, hva har du med deg videre nå?

693

694 D2 Ja. Du har kanskje få ord, men de er ganske klare og konsise. Det kan jeg ihvertfall si.  
695 Og det er bra. For jeg har en tendens til å dra ut i sånne store formuleringer og så er  
696 det ingen som skjønner hva jeg har sagt i det hele tatt. Så... (latter), nei jeg tar ut det  
697 her at jeg synes det er veldig godt å ha denne dialogen, jeg synes det er viktig at vi  
698 snakker, eeh, eller jeg synes det er viktig for min del da, å snakke med hverandre  
699 utover hvilken teknisk løsning som skal løse Kafkastrøm eller en dataflyt. Det er  
700 nettopp det der med kommunikasjon, hvordan skal vi agere ovenfor hverandre i  
701 forhold til hva slags mønster man har, da. Det å vite at, OK, hvis jeg skal gi ros så er  
702 det kanskje... kanskje det fungerer bra for D3, men for D5 kanskje jeg skal det på en  
703 litt annen måte for å få det inn, og så, for D1 er det kanskje litt mer det der å ta en  
704 avsjekk og høre «hvordan funker ting for deg, liksom. Er det greit? Er det noe du  
705 trenger, eller er det noe jeg kan hjelpe med? Sånn at, det er litt den der å vite litt  
706 mer om hva som trigger de rundt en. For da kan jeg også kanskje også få en mer  
707 forståelse for hvordan jeg agerer, da. Og så de rundt meg kan føle seg trygg på at  
708 hvis de synes jeg er helt på gæærn vei så er det lov å slå i bordet, altså. Det er lov å  
709 liksom «hør, her – skjerp deg». . Sånn at man føler seg trygg på hverandre i alle  
710 settinger.

711

712 V Ja, takk. D4 – hva tar du med deg fra den lille samtalen vi har hatt her?

713

714 D4 A very interesting session. I got to know about things from a different perspective, so  
715 interesting. I think the key word to take away is communication, as everyone has  
716 focused on. It's very easy to get very busy with the day to day tasks and all the other,  
717 you know, things that keep us busy. But I think it's important to remind us, on and  
718 off, to keep a tighter look at the key people that you're working with, to know  
719 what...where they are, maybe there's something that we can help with, maybe  
720 there's something they are struggling with. So, communication is the key.

721

722 V Mm. Bra. D3?

723

724 D3 Ja, eh, jeg ... ja sitter med større bevissthet og ikke minst større trygghet rundt det å  
725 gi tilbakemeldinger og være tydeligere, og også, ja, formidle forventinger om at, ja...  
726 det går an... eller jeg er trygg i at jeg kan gjøre mer uten at det blir feil. Det er vel  
727 egentlig det jeg sitter mest igjen med, at jeg, ja, kjenner på det.

728

729 V Ja, så fint! Takk.

730 D1?

731

732 D1 Ja, vi har jo vært innom... dere andre har jo oppsummert ganske bra dette her da.  
733 Men i praksis er det dette her, altså, man må...bruk mindre epost, sånn...snakk og  
734 bruk...snakk sammen og bruk Slack. Det tror jeg er veldig viktig. Epost er en ganske  
735 fremmedgjørende sak, egentlig. Man har ikke... Slack er litt mer muntlig, det er det  
736 at... man har ikke mimikk, du har ikke tonefall i en epost, du har ikke noe det der... så

737 det er en litt sånn falsk venn, på en måte, epost. Det er litt sånn «OK, nå har jeg  
738 sendt den» Da er det gjort. Men det er ikke sånn det funker egentlig. Og så en annen  
739 sak som er veldig viktig, og som vi ikke har hatt på ett år, det er jo da at med en gang  
740 denne Koronagreia er borte, eller vi har fått tatt vaksine hele gjengen, så er det fint å  
741 ta en øl sammen.

742

743 V You bet

744

745 D1 ...eller Cola eller whatever.

746

747 V You bet

748

749 (latter)

750

751 D2, du kan få siste ord før jeg tar siste ord.

752

753 D2 Ja, jeg kan ta og så si det det, da, at R1 han driver å sier det hver gang jeg forteller  
754 om hvordan det er her ute at han mener at jeg skal ha sånn villmarksopplevelser for  
755 Oslofolk her ute. Så herved er invitasjonen sendt. Vi skal sikkert får ornda et eller  
756 annet uti her (latter). Få satt opp en lavvo, tenne på et bål, og så... bare å sove under  
757 stjernene.

758

759

(alle ler)

760

761 V Bra. Men dere, hvis jeg skal ta siste ord her. Jeg syns dette har vært veldig ålreit. Det  
762 er jo litt spennende, for det er litt , på en måte kanskje... eller jeg kjente litt på at ..  
763 følte litt sånn kunstig på en måte, rollen, men samtidig så tenkte jeg at... altså  
764 kunstig i at jeg tok en sånn rolle at jeg skulle være veileder, og hva betyr det i forhold  
765 til å være leder. Det er kanskje noe jeg kommer til å drøfte i oppgaven, jeg vet ikke.

766

767 Men, uansett, så syns jeg at tematikken vi tok opp her, det er utrolig bra, altså, det å  
768 være obs på hverandre i forhold til tilbakemeldinger.

769 Jeg er veldig glad for den timen vi hadde, og takker dere for det. Og så vår vi , ja, om  
770 vi skal sette og bruke flere sånne runder – det får dere bare si fra om. Jeg tror det er  
771 nyttig å sitte ned og prate om andre ting enn bare fag.

772

773 Alle Mmm.

774

775 V Så det får dere si fra om, om det er ønskelig med flere veiledninger. Da vet dere litt  
776 mer hva veiledning handler om.

777

778 D2 Jeg syns vi kunne hatt dette med jevnlige mellomrom, jeg egentlig, ihvertfall blant  
779 oss som er fast ansatte. At vi tar en sånn fot i bakken og... hvis det er et tema som vi  
780 på en måte tenker på at vi tar en runde på det. Hvis det hadde vært et hvert kvartal  
781 eller noe sånt no. Det hadde vært helt gull.

782

783 V Tenk over det, send meg melding. Jeg synes det er veldig spennende jeg.

784 OK.

785

786 D5 Og trenger du mer input til oppgaven din, V, så får du bare kalle inn en gang til  
787 (latter).

788

789 V For å si det sånn, jeg tror ikke oppgaven kommer til å ta tak noen uttalelser og  
790 begynne å grave i det. Dette handler mer om prosessen, jeg skal knytte det til teori,  
791 og – dere vet hvordan akademiske oppgaver er.

792

793 (...)

794

795 OK, dere. Vi sees

1