

Elisabeth Sagen

Tilbakemeldinger på arbeidsplassen

En kvalitativ studie av ansattes opplevelser av
tilbakemeldinger fra ledere

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Oscar Amundsen

Juni 2020

Elisabeth Sagen

Tilbakemeldinger på arbeidsplassen

En kvalitativ studie av ansattes opplevelser av
tilbakemeldinger fra ledere

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap
Veileder: Oscar Amundsen
Juni 2020

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Tittel: Tilbakemeldinger på arbeidsplassen.

Bakgrunn: Rette større fokus mot ansattes opplevelser av tilbakemelding i organisasjoner. Her som et kommunikativt og relasjonelt fenomen.

Formål: Formålet med studien har vært å få innsikt i ansattes egne opplevelser og kunnskap om tilbakemeldinger. Siden mye av organisasjonslitteraturen legger opp til at ledelsen vet best hvordan en organisasjon bør utvikles, kan det være hensiktsmessig å innhente og analysere kunnskap om ansattes egne opplevelser. Ved å trekke inn teoretiske perspektiver fra både organisasjonsteori og rådgivningsvitenskap, har det vært et mål å bidra med en nyansert forståelse av fenomenet tilbakemelding til forskningsfeltet.

Studiens problemstilling: «Hvordan opplever ansatte tilbakemeldinger fra ledere?»

Metode: I studien ble kvalitative semistrukturerte intervju brukt for å besvare problemstillingen. Utvalget besto av åtte ansatte ved en norsk industribedrift. Fortolkende fenomenologisk analyse var utgangspunktet for transkribering og analysen. Prosessen kan imidlertid beskrives som en abduktiv arbeidsmetode, hvor visse teoretiske inspirasjonskilder lå til grunn for måten jeg nærmet meg materialet på. Identifiseringen av temaene skjedde dermed i en bevisst og ubevisst alternering mellom teori og empiri.

Funn: Gjennom analysen kom jeg frem til fire overordnede tema:

- Betydningen av gjensidighet i relasjonen
- Tilgang på tilbakemeldinger
- Betydningen av lite eller ingen tilbakemeldinger
- Utvikling gjennom tilbakemeldinger

Konklusjon: Deltakerne i studien fortalte om ulike opplevelser av tilbakemeldinger fra lederne sine. For eksempel tyder funnene i analysen på at tilbakemeldinger flyter bedre når en åpen, direkte og gjensidig kommunikasjon ligger til grunn i relasjonen. I tillegg kan verbal kommunikasjon gi en bedre opplevelse og forståelse av tilbakemeldinger enn hvis de går via epost. Dette kan ses i sammenheng med at kaffepausen oppleves som en sentral plattform for tilbakemeldinger, hvor det oppleves at den gir mulighet til å få og gi tilbakemeldinger fortløpende, i tillegg til at den har en friere atmosfære. Det kommer også frem i funnene at fravær av tilbakemeldinger eller utydelige tilbakemeldinger kan føre til usikkerhet. I tillegg kommer det frem at selv tilbakemeldinger som i utgangspunktet er positive, kan føre til usikkerhet dersom de oppleves å inneholde lite informasjon.

Abstract

Title: Workplace feedback.

Background: Directing focus towards employees experience with feedback in organizations. Here as a communicative and relational phenomenon.

Purpose: The purpose of this study has been to acquire insight in the employees own experience and knowledge about workplace feedback. Since the majority of the organizational literature is written from a perspective where it is assumed that the management knows best how the organization should be developed, it might be beneficial to acquire and analyze knowledge about the employees experience. By including theoretical perspectives from both organizational literature and counselling science, it has been a goal to contribute with a nuanced understanding of the phenomenon feedback to the research field.

Problem formulation: "How do employees experience feedback from the managers?"

Method: In the study, qualitative semi-structured interviews were used to answer the research question. Eight employees at a Norwegian industrial company were interviewed. The interviews were transcribed and analyzed on the basis of interpretive phenomenological analysis. However, the process can be described as abductive, where certain theoretical sources of inspiration was the basis for how the material was approached. Therefore, the identification of the themes took place in a conscious and unconscious alternation between theory and collected data.

Findings: Throughout the analysis four overarching themes were identified:

- Significance of reciprocity in the relation
- Access to feedback
- Significance of little or no feedback
- Development through feedback

Conclusion: The participants in the study described different experiences with feedback from their managers. One of the findings in the analysis, indicate a correlation between the experience of management feedback and the experience of communication in the relations, where the experience of reciprocity in the relationship is a factor for the feedback flow. In addition to this, verbal communication can give a better understanding and perception of the feedback compared to the use of emails. This can be seen in association with the experience of the coffee break as a central feedback platform, where the relaxed atmosphere makes it possible to fluently receive and give feedback. It was also found that lack of feedback or unclear feedback might lead to uncertainty for the employees. In addition to this, it was found that even feedback that is essentially positive can lead to uncertainty if perceived to be superficial.

Forord

Det er med glede, vemod og takknemlighet jeg nå leverer masteroppgaven i rådgivningsvitenskap. Årene på Institutt for pedagogikk og livslang læring har utfordret meg som både menneske og fagperson, hvor det har skjedd utvikling på begge områdene. Kunnskapen, perspektivene og den tverrfaglige arbeidsmetoden som befinner seg i dette miljøet kan på mange måter sies å ha blitt en del av meg. Å få mulighet og tid til å fordype meg i forskningsområder jeg finner interessante anser jeg som et privilegium. Gjennom denne prosessen har også interessen for videre forskning utviklet seg. Det er derfor med både vemod og entusiasme jeg avslutter dette prosjektet og begynner på nye veier. I den anledning er det mange jeg ønsker å takke.

Først og fremst ønsker jeg å takke bedriften og mine åtte deltakere, som har gitt meg mulighet til å få innsikt om temaet tilbakemeldinger i praksis. Uten deres deltakelse, engasjement og tillit hadde ikke dette masterprosjektet vært mulig.

Uvurderlig takknemlighet rettes til min veileder, Professor Oscar Amundsen. For andre gang er jeg så heldig å kunne nevne deg i forordet. Spesielt ønsker jeg å takke deg for god veiledning gjennom dette prosjektet, men jeg vil også fremheve betydningen du har hatt for min faglige utvikling og nysgjerrighet de siste tre årene – du har vært, og er fortsatt en inspirasjon!

Takk til alle ansatte på masterprogrammet i rådgivningsvitenskap for at dere har skapt en unik lærings- og samarbeidsarena. I min rolle som programtillitsvalgt har jeg sett verdien av samspillet dere bidrar til mellom studentgruppen og fagmiljøet. Pandemien COVID-19 har utfordret oss og det psykososiale læringsmiljøet, men med samarbeid, informasjonsflyt og innsats vil jeg takke dere for de trygge rammene dere har skapt for studentene.

Til mine klassekamerater og gjengen på kontoret, jeg vil takke dere for gode innspill, diskusjoner og ablegøyer. La oss håpe at døra får stå og at den gode stemningen lever videre på idrettssenteret!

Takk til familie og venner som har vært gode støttespillere gjennom denne prosessen. Deres støtte og interesse for studiene mine har vært en stor motivasjon. Spesielt ønsker jeg å gi en stor takk til min gode venninne og samboer, Nora Aamold. Din forståelsesfullhet, humor og kokkekunst har vært enestående og svært betydningsfull for meg.

Til slutt ønsker jeg å takke kjæresten min, Ådne Lund. Takk for din tålmodighet, at du utfordrer meg og alltid har tro på meg. Jeg gleder meg til fortsettelsen, og å snart flytte inn i vår nye leilighet!

Elisabeth Sagen

Trondheim, Juni 2020

Innhold

ABSTRACT	II
FORORD	IV
TABELLISTE	VII
1. INTRODUKSJON	1
1.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL	1
1.2 EN NORSK INDUSTRIBEDRIFT	2
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	2
2. TIDLIGERE FORSKNING OG TEORETISKE PERSPEKTIVER	3
2.1 TILBAKEMELDINGER	3
2.1.1 <i>Ulike typer tilbakemeldinger</i>	4
2.2 MASLOWS TEORI OM BEHOVSHIERARKIET	5
2.3 KOMMUNIKASJON I ORGANISASJONER	6
2.3.1 <i>Formidling versus gjensidig forståelse</i>	7
2.3.2 <i>Kommunikasjonskanaler og uformell kommunikasjon</i>	8
2.3.3 <i>Joharis vindu</i>	10
2.4 TILBAKEMELDINGER I ET RELASJONELT PERSPEKTIV	11
2.4.1 <i>Leder-ansatt-relasjonen</i>	11
3. METODE	13
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	13
3.1.1 <i>Vitenskapsteoretisk ståsted</i>	13
3.1.2 <i>Kvalitativ forskningsmetode</i>	14
3.1.3 <i>Intervju som metode for datainnsamling</i>	14
3.1.4 <i>Semistrukturerte intervju</i>	15
3.2 UTVALG	15
3.2.1 <i>Strategisk utvalg</i>	15
3.3 GJENNOMFØRING	16
3.3.1 <i>Intervjuguide</i>	16
3.3.2 <i>Gjennomføring av intervju</i>	16
3.3.3 <i>Transkribering</i>	17
3.3.4 <i>Analyse</i>	18
3.4 FORSKERROLLE	20
3.4.1 <i>Refleksivitet</i>	21
3.5 ETISKE DIMENSJONER	21
3.5.1 <i>Informert og fritt samtykke</i>	22
3.5.2 <i>Konfidensialitet og anonymitet</i>	22
3.6 FORSKNINGSKVALITET	23
4. ANALYSE OG DISKUSJON	25
4.1 BETYDNINGEN AV GJENSIDIGHET I RELASJONEN	25
4.2 TILGANG PÅ TILBAKEMELDINGER	29
4.3 BETYDNINGEN AV LITE ELLER INGEN TILBAKEMELDING	32
4.4 UTVIKLING GJENNOM TILBAKEMELDINGER	34
4.5 OPPSUMMERING AV ANALYSE OG DISKUSJON	37
5. AVSLUTNING OG KONKLUSJON	38
5.1 BEGRENSNINGER VED STUDIEN	39
5.2 VIDERE FORSKNING	40
REFERANSELISTE	X
VEDLEGG	XIV
VEDLEGG 1 – GODKJENNING FRA NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA (NSD)	XIV

VEDLEGG 2 – INFORMASJONSSKRIV.....	XVI
VEDLEGG 3 - SAMTYKKEERKLÆRING.....	XVIII
VEDLEGG 4 - INTERVJUGUIDE.....	XIX

Figurliste

Figur 1: Kommunikasjonsprosesser (etter Jacobsen & Thorsvik, 2013).....	7
Figur 2: Formidlingsmodellen (Amundsen & Kongsvik, 2016)	8
Figur 3: Kommunikasjonskanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2013).....	9
Figur 4: Joharis vindu (etter Øiestad, 2004)	10

Tabelliste

Tabell 1: Fortolkende fenomenologisk analyse	20
--	----

1. Introduksjon

Når organisasjonsforskerne Dan Modaff, Jennifer Butler og Sue DeWine (2008) skal beskrive kommunikasjon i leder-ansatt-relasjonen, tillegger de tilbakemeldinger en avgjørende rolle. Deres argumentasjon for dette er i hovedsak basert på to antagelser: (1) tilbakemeldinger er et verktøy for å unngå misforståelser, (2) men de kan også skape misforståelser. Videre hevder de at tilbakemeldinger ofte knyttes til arbeidsoppgaver, men at det er i ferd med å skje en utvikling på dette området i sammenheng med coachingens voksende betydning for ledelse. Utviklingen går i retning av at det i større grad enn før forventes tilbakemeldinger av personlig karakter (Modaff, DeWine & Butler, 2008).

Norbert Wiener introduserte begrepet «feedback» i kommunikasjonsteori på 1940-tallet og definerte det som «en metode for å kontrollere et system» (Wiener, henvisning i Modaff et al., 2008, s. 209). I ettertid har begrepet blitt utviklet og brukt i kommunikasjonsmodeller, den daglige talen, mellommenneskelige forhold, systemtilnærminger og i organisasjonskontekst, spesielt fordi det har gjort seg gjeldende i kommunikasjonen mellom leder og ansatt (Modaff et al., 2008). For å imøtekomme den stadig voksende kompleksiteten og behovet for kommunikasjon i organisasjoner, hevder forskere innenfor feltet at det er et behov for fremtidig tilbakemeldingsforskning på områdene ansattes opplevelser og reaksjoner på tilbakemelding, forholdet mellom kilde og mottaker og opplevelsen av positive og negative tilbakemeldinger (Geddes, 1993).

1.1 Forskningsspørsmål

Målet med denne studien er å undersøke hvordan ansatte opplever tilbakemeldinger fra ledere på arbeidsplassen. Mitt håp er at dette kan bidra til å rette mer fokus mot ansattes egne opplevelser og egen kunnskap. Forskningsspørsmålet oppgaven baserer seg på er som følger:

Hvordan opplever ansatte tilbakemeldinger fra ledere?

For å utforske dette forskningsspørsmålet, vil kvalitative forskningsintervju benyttes med ønske om å tilegne og analysere kunnskap om ansattes egne opplevelser i en organisasjon. Kvalitativ metode gir godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner reflekterer over og opplever sin egen situasjon, og hevdes å være særlig velegnet når forskningsspørsmålene baserer seg på et tillitsforhold mellom forsker og personer i felten (Thagaard, 2013). Datamaterialet i studien baserer seg på et utvalg bestående av åtte ansatte fra en industribedrift, som har deltatt i kvalitative semistrukturerte intervju.

En master i rådgivningsvitenskap bygger på kunnskap fra psykologi, pedagogikk, filosofi og sosiologi og rommer et helhetlig og livslangt perspektiv på person-, gruppe-, organisasjons- og samfunnsnivå. I løpet av de siste årene har jeg derfor tilegnet meg faglig kompetanse som kan sies å være tverrfaglig. Dette kjennetegner også miljøet ved institutt for pedagogikk og livslang læring, hvor studenter, stipendiater og vitenskapelige ansatte fra ulike forskningsbakgrunner forenes. Som en del av dette miljøet, faller det meg derfor naturlig å utforske et fenomen med flere perspektiver. Ved å forene

organisasjonsteori og rådgivningsvitenskapelige perspektiver, ønsker jeg å bidra med en nyansert forståelse av tilbakemeldinger som et kommunikativt og relasjonelt fenomen i organisasjon. Forhåpentligvis kan et slikt perspektiv bidra til utvikling på både individ- og organisasjonsnivå.

Mennesker i organisasjoner har gjennom tidene opptrådt i mange ulike roller og betydninger, avhengig av de teknologiske, økonomiske, sosiale og politiske betingelsene i samfunnet (Graversen & Holt, 2004). Det som imidlertid kan sies å kjennetegne de ansattes rolle i nåtiden er at deres kunnskap har blitt mer avgjørende for virksomhetenes resultater. Det kan derfor være problematisk at store deler av organisasjonslitteraturen tar utgangspunkt i at ledelsen vet best hvordan virksomheten bør utvikles (Amundsen & Kongsvik, 2016). Kvalsund og Meyer (2005) problematiserer også det at individet fort glemmes når det snakkes om organisasjoner og deres systemer, og videre at det vil være hensiktsmessig å finne måter å kommunisere på innen gruppe- og organisasjonsnivået uten å miste individnivået. Jeg tror derfor det vil være interessant å utforske forskningsspørsmålet med faglig kunnskap som strekker seg fra person- til samfunnsnivå. Dette innebærer at jeg er interessert i å utforske hvordan individuelle opplevelser og behov erfarer i relasjonelle samspill innenfor en organisasjon.

1.2 En norsk industribedrift

Selv om bedriften er anonymisert, ønsker jeg å gi et inntrykk av oppgavens deltakere og jeg anser det derfor som hensiktsmessig å gi en kort introduksjon av bedriften. Bedriften omtales som et landbrukssamvirke og er fordelt på fire geografiske steder i Norge. Deltakerne i denne studien jobber imidlertid på samme arbeidsplass, hvor de har ulike oppgaver som rommer produksjon, lagerarbeid, tekniske oppgaver, vedlikehold og kvalitet. Dette innebærer også at de forholder seg til ulike ledere, avhengig av hvilken avdeling de jobber på. Mitt inntrykk av bedriften som helhet, er at de har et stort fokus på bærekraft, både økonomisk, miljømessig og sosialt. I spørsmål om hvilke verdier bedriften ønsker å fremme, kom «takhøyde» frem som et av de viktigste punktene. Dette kan ses i lys av deres interesse for å bli med i studien.

1.3 Oppgavens struktur

Innledningsvis har jeg presentert tema og mål for studien. I avrundningen av introduksjonen vil jeg kort beskrive oppgavens videre struktur. I Kapittel 2 presenteres tidligere forskning og teoretiske perspektiver som synes å være relevant for forskningsspørsmålet. Kapittel 3 dedikeres til forskningsmetoden som studien er basert på og de metodiske valgene jeg har gjort meg underveis. I tillegg til selve prosessen, belyses og reflekteres det rundt forskningskvalitet og etiske dimensjoner i studien. Kapittel 4 består av analyse hvor studiens datamateriale presenteres og diskuteres i tilknytning til teori og tidligere forskning med oppsummering avslutningsvis. I kapittel 5 trekkes trådene sammen, og det presenteres avsluttende konklusjon og kommentarer. I tillegg diskuteres begrensninger ved studien og forslag til videre forskning relatert til temaet.

2. Tidligere forskning og teoretiske perspektiver

Tilbakemeldinger på arbeidsplassen har lenge vært et tema for forskning i samfunnsvitenskap (Hargie, 2011; Hattie & Timperly, 2007). Det er derfor ingen overraskelse at forskningsfunn og følgende teorier foreslår ulike implikasjoner for tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Dette kan blant annet ha en sammenheng med ulik bruk av metoder og ulike vitenskapsteoretiske ståsted. I kontekst av organisasjon, oppfatter jeg imidlertid at store deler av forskningen rettes ut fra et ledelsesperspektiv med vekt på forbedring av prestasjoner (f.eks. Nemeroff & Cosentino, 1979). Siden tilbakemeldinger anses å være betydningsfullt for å forbedre prestasjoner og ledere har et overordnet ansvar for sine ansatte, for eksempel med tilbakemeldinger i medarbeidersamtaler (Hargie, 2011; Mikkelsen & Laudal, 2016), er ikke dette veldig uventet.

En analyse av større omfang (24 longitudinelle studier) utarbeidet av Smither, London og Reilly (2005), viste at tilbakemeldinger fra ledere og kolleger hadde en positiv virkning på forbedringer, men at virkningene var relativt små. Forbedringsprestasjonene var størst når de ansatte selv hadde tro på at forbedring var mulig og hadde positive holdninger til tilbakemeldinger. Dette indikerer at tilbakemeldinger i organisasjoner kan være komplekse og oppfattes, deles og brukes ulikt. En tendens jeg har merket i media er fokuset på *hvordan* ledere kan gi tilbakemeldinger, *hvilke* tilbakemeldinger de bør gi og *når*, for å dermed skape «flinkere ansatte». I en studie utarbeidet av Kuvaas, Buck og Dysvik (2017), ble dette temaet utforsket. Funnene indikerte at tilbakemeldinger må oppleves som konstruktive hvis de skal gi næring til bedre prestasjoner på jobb, men at tilbakemeldingene ikke alene var tilstrekkelig for at de ansatte skulle prestere bedre. I en optimal situasjon burde tilbakemeldingene komme jevnt og oppleves å komme til riktig tid.

Selv om ansattes erfaringer med tilbakemeldinger i mindre grad har vært i fokus, finnes det studier hvor ansattes tilbakemeldinger til ledere er satt i fokus. I en casestudie bestående av 76 ansatte i en større høyteknologisk industribedrift, viste funnene at tilbakemeldinger oppover til ledelsen (upward feedback) bidro til ansattes følelse av selvbestemmelse. En forutsetning for en sterkere følelse av selvbestemmelse var at ansatte opplevde at de hadde mulighet til endring eller forbedring på arbeidsplassen. Forskerne fant også at de ansatte som opplevde tilbakemeldingene som en mulighet til å forbedre sine arbeidsforhold, opplevde større grad av autonomi, kompetanse og sosiale forhold på arbeidsplassen (Bauer & Mulder, 2006).

2.1 Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger kan ha betydning for flere prosesser i arbeidslivet, slik som læring, motivasjon, karriere, opplevd rettferdighet og opplevd selvaktelse (Grenness, 1999). Mikkelsen & Laudal (2019) definerer tilbakemelding som « [...] informasjon medarbeidere får eller søker å få på sine prestasjoner» (s. 57). Som Mikkelsen og Laudals (2019) definisjon, knyttes ofte tilbakemeldingsbegrepet i kontekst av organisasjonsteori til prestasjoner. Dette kan komme av at tilbakemeldinger er essensielt i ferdighetsutvikling, fordi det er vanskelig å forbedre noe uten å ha kunnskap om hva som må endres og hva som er en god prestasjon. Med tilbakemelding kan man gi noe tilbake til en prestasjon og dermed regulere neste prestasjon ut fra tidligere resultater (Hargie, 2011). Det vil derfor være mulig å kontrollere fremgangen, slik at handlinger utføres i samsvar med det som ønskes. I denne oppgaven vil imidlertid Modaff et al.

(2008) sin definisjon av begrepet brukes som overordnet forståelse. Denne inkluderer både prestasjonselementer (hva som er nødvendig å gjøre) og personlige elementer (sosial og psykologisk utvikling): «Tilbakemelding er all kommunikasjon mellom organisasjonsmedlemmer som implisitt eller eksplisitt gir oppgaveveiledning, personlig evaluering eller annen veiledning» (s. 209). De hevder videre at tilbakemelding er spesielt relevant i organisasjoner hvor behovet for kommunikasjon er stort, fordi det er en viktig mekanisme for å håndtere misforståelser.

Kaufman & Kaufman (2015) hevder at tilbakemeldinger er nødvendig for å regulere atferd i organisasjoner, og kan brukes både til å forbedre prestasjoner og forhindre atferd. Ledere kan bruke tilbakemelding som et virkemiddel for å rette ansattes oppmerksomhet mot virksomhetens mål, men det kan også være et virkemiddel de ansatte kan benytte seg av når de er usikre på egen prestasjon (Mikkelsen & Laudal, 2019). Kaufman & Kaufman (2015) poengterer imidlertid at tilbakemeldinger også vil være nødvendig for å dekke sosiale behov, samt redusere usikkerhet. Hvordan tilbakemeldinger kan ses i lys av menneskelige behov vil senere belyses med Maslows behovshierarki.

Det finnes ulike måter å gi og få tilbakemeldinger på, for eksempel verbalt eller skrevet. De kan gis uformelt og uspesifisert ved at for eksempel en leder påpeker noe som er positivt ved det den ansatte gjør, ved kommentarer eller anerkjennende kroppsspråk (Øiestad, 2004). Eller de kan gis mer formelt og systematisk, for eksempel i forbindelse med medarbeidersamtaler eller målinger. Hvem som gir tilbakemeldinger kan også ha noe å si. Mikkelsen og Laudal (2019) hevder at ansatte er mest mottakelige for tilbakemelding fra personer de anser som troverdige og pålitelige og videre øker sannsynligheten for at tilbakemeldingene blir fulgt opp.

Glick (2011) hevder at hvilke former for tilbakemeldinger som er hensiktsmessige vil variere med konteksten. Positive tilbakemeldinger er lettere å akseptere enn negative tilbakemeldinger, men samtidig viser forskning at både positive og negative tilbakemeldinger kan være effektive (Kluger & DeNisi, 1996). Videre vil jeg redegjøre for ulike typer tilbakemeldinger som er konseptualisert innenfor temaet og som jeg vil henvise til senere i oppgaven. På dette området er det viktig å merke seg at det finnes andre måter å henvise til tilbakemeldinger (f.eks. feedback) og mange ulike begreper (f.eks. ros, ris, konstruktive tilbakemeldinger, feed forward). De ulike typene tilbakemeldinger presenteres imidlertid på bakgrunn av hvilke begreper og fokus deltakerne i studien hadde og det jeg tolket som betydningsfullt.

2.1.1 Ulike typer tilbakemeldinger

Positive tilbakemeldinger handler om å formidle noe positivt (Øiestad, 2004), for eksempel hva en leder verdsetter hos en ansatt, eller at en medarbeider formidler til en annen at det er trygt å åpne seg. Ofte snakkes positive tilbakemeldinger om som en faktor for å forsterke atferd (Grenness, 1999). Samtidig som positive tilbakemeldinger kan skape ønsket moral på arbeidsplassen, vil de også hjelpe med å sikre den typen støtte man ønsker å motta i retur (Modaff et al., 2008). Øiestad (2004) hevder at denne typen tilbakemelding kan ha den funksjon at en føler seg oppsøkt og funnet av en annen. Hun mener videre at det finnes flere former for positiv tilbakemeldinger. *Enkel tilbakemelding* er den vanligste formen for tilbakemelding. Dette innebærer å kjapt gi uttrykk for at du liker noe eller har tro på noen, for eksempel ved å rose en kollega med

«bra jobba!» (Øiestad, 2004). Et problem med denne formen for positiv tilbakemelding er at den kan framstå som utydlig eller lite troverdig fordi den mangler detaljert informasjon. Med *spesifisert tilbakemelding* kan manglende detaljer fylles inn ved å bruke *hvorfor*. Med mer informasjon kan spesifisert tilbakemelding gjøre en medarbeider bevisst sin egen kompetanse og styrker og gi motivasjon til å fortsette i samme mønster (Øiestad, 2004). Geddes og Linnehan (1996) viste i sin forskning at positive tilbakemeldinger bør tillegges mer kompleksitet fordi det er mer sannsynlig at ansatte vil ha større deltakelse og engasjement i kontrollerte omstendigheter med veiledende positive tilbakemeldinger, enn hvis de kun tildeles enkel ros.

Negative tilbakemeldinger er korrigerende, formende eller presiserende informasjon, og er tenkt til å være informativ med mål om blant annet bedre forståelse (Grenness, 1999). De kan skille seg fra positive tilbakemeldinger ved at de er mer sannsynlig å fremkalle en respons (Geddes & Baron, 1997). Som nevnt tidligere viser forskning at både positive og negative tilbakemeldinger kan være effektive, men på ulike måter (Kluger & DeNisi, 1996). Negative tilbakemeldinger kan være effektive med å rette opp i feil eller unngå uønsket atferd. Et eksempel på dette kan være å fortelle en ansatt at det er farlig å gå uten sikkerhetsutstyr og at hun må følge retningslinjer og bruke hjelm neste gang hun kommer på jobb. Forskning viser imidlertid at negative tilbakemeldinger også kan ha skadelig virkning på organisasjonsmedlemmers holdninger og atferd (Baron, 1993; Kluger & DeNisi, 1996). For eksempel indikerer forskning at jo mer negative tilbakemeldinger man får, desto større blir opplevelsen av at de er ukorrekte og urettferdige (Evans & McShane, 1988). Dette kan tyde på at negative tilbakemeldinger bør håndteres med varsomhet og komme i passende mengder, siden det potensielt kan være et sensitivt tema.

Geddes og Baron (1997) hevder at et gjentakende problem tidligere var at ledere som sto overfor oppgaven med å levere negative tilbakemeldinger tilegnet seg strategier for å unngå ubehaget dette kunne medfølge. Det finnes imidlertid flere som hevder at fravær av både positive og negative tilbakemeldinger fortsatt er et problem i organisasjoner (London 2015; Spurkeland, 2005). Dette kan ses på som et problem, siden tilbakemeldinger kan bidra til å dekke menneskelige behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015) og fordi ansatte kan være sensitive for tilfeller hvor ledere unngår å gi tilbakemeldinger. Når ledere unngår å gi tilbakemeldinger kan det føre til dobbeltkommunikasjon, hvor lederen risikerer å avsløre sine vurderinger gjennom nonverbal atferd (Grenness, 1999). Dermed kan også fravær av verbale tilbakemeldinger fortolkes som om det gis tilbakemeldinger, noe som i verste fall kan være ødeleggende for leder-ansatt-relasjonen, hvis lederen ikke har kontroll på hvordan den ansatte oppfatter atferden.

2.2 Maslows teori om behovshierarkiet

Abraham Maslow har lagt frem en av de mest innflytelsesrike teoriene om behov, og har gjort seg fremtredende i organisasjonslitteraturen (Bolman & Deal, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Maslow argumenterte for at alle mennesker har grunnleggende behov. Jacobsen og Thorsvik (2013) oppsummerer de fem grunnleggende behovene slik:

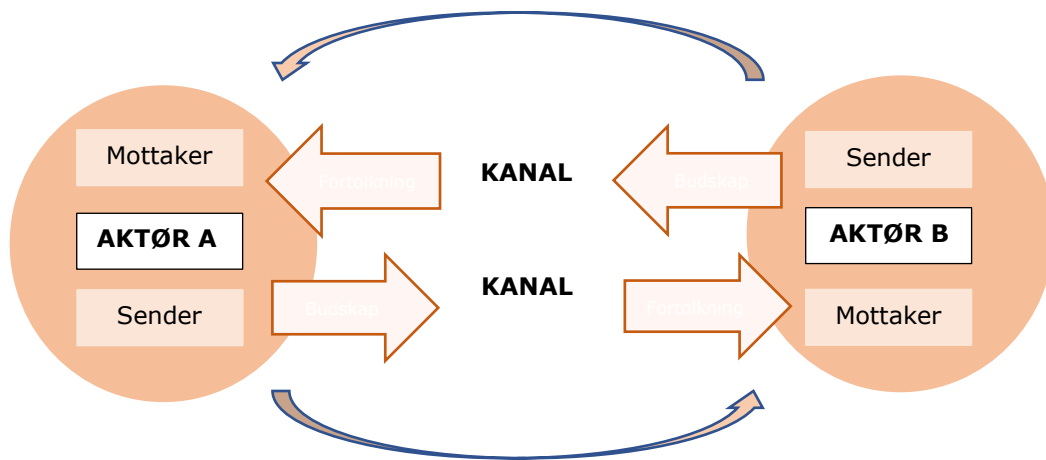
- 1) Fysiologiske behov: drikke, mat, tørst og lignende
- 2) Sikkerhetsbehov: stabilitet og fysisk og psykisk sikkerhet
- 3) Sosiale behov: tilhørighet i sosiale grupper, venner og følelsesmessige bånd
- 4) Behov for anerkjennelse: bli sett, status og prestisje
- 5) Behov for selvrealisering: utnytte evner og realisere potensial

De ulike behovene vil motivere til å handle for å tilfredsstille behovet. Fordi behovene er plassert i et hierarki er poenget at et behov på høyere nivåer ikke påvirker atferden før behov lengre ned er tilfredsstilt. Mikkelsen & Laudal (2016) kaller de tre første nivå lavere ordens behov og de siste høyere ordens behov. Behovenes rekkefølge og graden av behovstilfredsstillelse kan imidlertid variere fra menneske til menneske (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For eksempel kan behovet for prestisje og status gå utover de fysiologiske behovene for enkelte. Det skal nevnes at Maslows teori er kritisert, blant annet for å ha forankring i vestlig tankemåte og kultur, og dermed er mindre egnet til å forstå motivasjon i for eksempel mindre privilegerte samfunn (Mikkelsen & Laudal, 2016). Selv om det er vist at behovene kan variere fra menneske til menneske, vil det imidlertid være slik at grovinnstillingen av lavere ordens behov og høyere ordens behov er tilstede hos alle (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Behov nummer 4, *Behov for anerkjennelse*, hevdes å gjøre seg gjeldende når det snakkes om tilbakemeldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Imsen (2014) hevder av dette behovet består av to sider. Den ene handler om at alle mennesker ønsker å duge til noe (mestringsbehov), mens den andre handler om ønske om å bli verdsatt, respektert og å «være noe» i andres øyne. Selv om behovet for anerkjennelse befinner seg i høyere ordens behov, argumenterer Kaufmann & Kaufmann (2015) for at tilbakemeldinger også er nødvendig for å dekke *sosiale behov* og redusere usikkerhet. Altså vil tilbakemeldinger kunne påvirke flere nivåer i Maslows behovshierarki.

2.3 Kommunikasjon i organisasjoner

For at en tilbakemelding skal kunne forekomme må det skje en form for kommunikasjon (Raaheim, 2019). Ny teknologi har bidratt til en endring i arbeidsoppgaver og hvordan mennesker i organisasjoner jobber. Effektiv kommunikasjon har derfor blitt nøkkelfaktor i godt fungerende organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den tradisjonelle måten å definere kommunikasjon på innebærer utveksling av informasjon (Grenness, 1999), men Jacobsen & Thorsvik (2013) argumenterer for at kommunikasjon også er overføring av ideer, følelser og holdninger fra en person eller gruppe til en annen. De definerer kommunikasjon i organisasjoner som «[...] en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280). Altså samler denne definisjonen alle aktiviteter som skjer i organisasjoner og deres omgivelser.



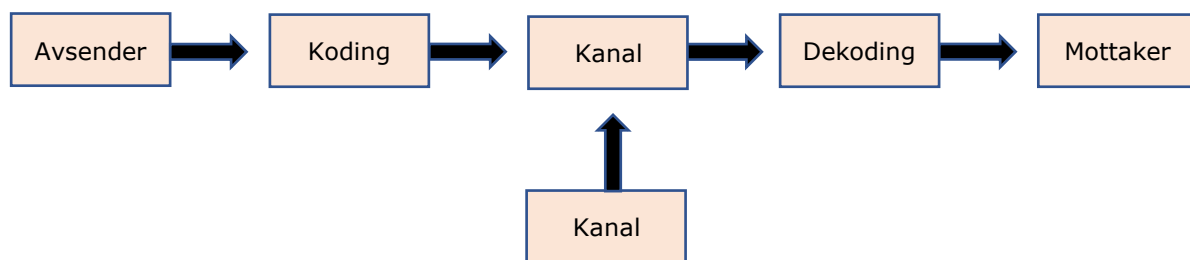
Figur 1: Kommunikasjonsprosesser (etter Jacobsen & Thorsvik, 2013)

I figur 1 tenkes det at kommunikasjon består av to aktører: en *sender* og en *mottaker*. Kommunikasjonen starter først ved at en sender må *kode informasjonen*, altså uttrykke og formulere det ønskede budskapet. Deretter må sender *velge kanal*, for eksempel skriftlig eller muntlig. Når sender har valgt kanal er det opp til mottaker å *dekod informasjonen*. Mottakeren må fortolke og danne seg en mening om hva senderen vil formidle. Som nevnt kan effektiv kommunikasjon være en nøkkelfaktor, og den blir vanligvis definert her som at mottaker tolker meldingen på en måte som samsvarer med intensjonen til senderen. *Tilbakemelding* er siste ledd i kommunikasjonsprosessen, hvor mottaker svarer tilbake til sender på det som er mottatt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette gir mulighet til å rette opp eventuelle mistolkninger. Kommunikasjon er en dynamisk prosess som utvikler seg og forandrer seg over tid og vil derfor ikke reduseres til et resultat eller en struktur. Det kan imidlertid dannes relativt stabile kommunikasjonsmønstre. Dette skjer når kommunikasjonsprosesser gjentas i den samme kontekst med samme aktører (Grenness, 1999). Kommunikasjon utgjøres også av en dynamisk relasjon, som vist i figur 1, hvor avsender av et budskap også er mottaker av sitt eget budskap.

2.3.1 Formidling versus gjensidig forståelse

Amundsen og Kongsvik (2016) viser til en lignende modell når de forklarer ulike typer kommunikasjon i organisasjoner. For å illustrere medvirkning i kommunikasjonen bruker de kretsløpsmodellen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 169). Modellen støtter, i likhet med Jacobsen og Thorsvik (2013) sin modell om kommunikasjonsprosesser, prinsippet om at kommunikasjon er en dynamisk toveis prosess med aktive sendere og mottakere. I forklaringen av kretsløpsmodellen legges det vekt på å utvikle en felles, gjensidig forståelse av virkeligheten gjennom dialog. Dermed kan deltakelse og gjensidig kommunikasjon bli virkemidler for å kunne løse de fleste problemer i organisasjoner. Kommunikasjon kan imidlertid forstås ulikt, og i praksis baserer ledere ofte sin kommunikasjon ut ifra ulike grunnsyn (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Både modellen kommunikasjonsprosesser og kretsløpsmodellen legger opp til at man har mulighet til å bytte rolle som fortolker og avsender. Kommunikasjon er imidlertid et begrep som har blitt konseptualisert på ulike måter. For å belyse grunnleggende forskjeller for å forstå kommunikasjon, viser Amundsen og Kongsvik (2016) til formidlingsmodellen som en alternativ forståelse til kretsløpsmodellen. I formidlingsmodellen koder en avsender et budskap, som sendes via en kanal og deretter dekodes av en mottaker. For et komplisert fenomen som kommunikasjon, vil en slik modell være en forenklet forståelse og den kan eksempelvis fort forstyrres av ulike former for støy. Til tross for dette vil mange være inspirert av en slik modell i den daglige kommunikasjonen. Utforming av budskapet vil i denne forståelsen være det sentrale, hvor det legges vekt på at det å formulere og ordlegge seg rett vil kunne være nok til at mottakeren skal forstå og handle i henhold til budskapet. Modellen kan imidlertid illustrere betydningen av informasjon. Amundsen og Kongsvik (2016) viser til at det å gi informasjon, både positiv og negativ, kan bidra til mindre engstelse for mennesker i organisasjoner. Den kan også belyse betydningen av å gi beskrivende tilbakemeldinger, og mestre å beskrive objektive resultater og egne reaksjoner på disse for å unngå defensive reaksjoner (Grenness, 1999).



Figur 2: Formidlingsmodellen (Amundsen & Kongsvik, 2016)

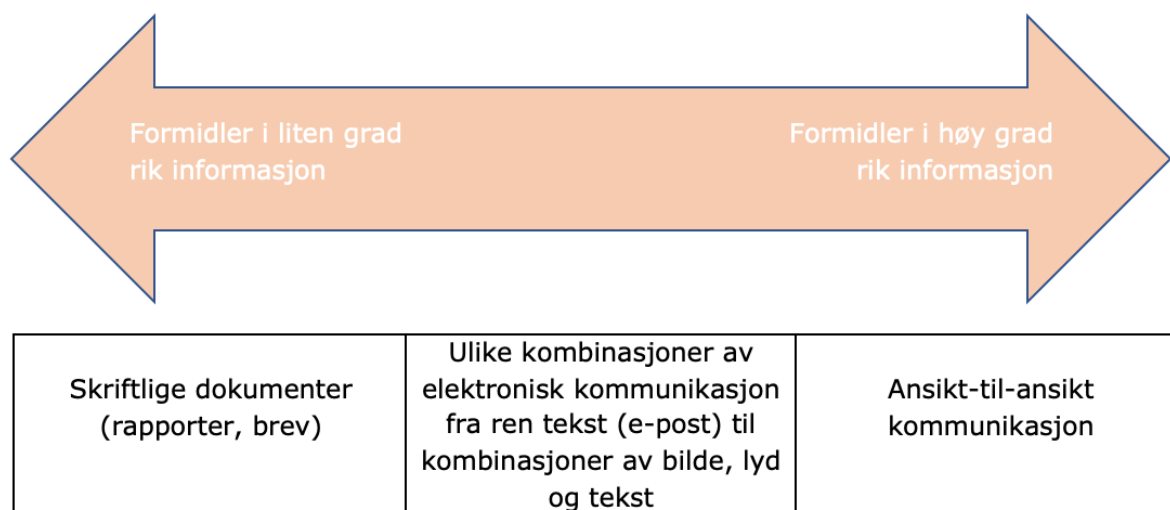
2.3.2 Kommunikasjonskanaler og uformell kommunikasjon

Kommunikasjonskanaler handler i stor grad om kanalens evne til å formidle informasjon. En tradisjonell inndeling i kanaler er skriftlige og muntlige kanaler, siden det er store forskjeller mellom dem når det kommer til å formidle rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Å velge riktige kanaler for kommunikasjon kan bidra til effektivitet og kommunikasjons- og relasjonsbygging på arbeidsplassen (Stein, 2006). I valget av kommunikasjonskanaler vil kanalens evne til å formidle rik informasjon være avgjørende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Palvia, Pinjani, Cannoy og Jacks (2011) hevder imidlertid at følgende forhold også må tas med i beregningen:

- behov for rask tilbakemelding
- behov for personlig kontakt
- behov for konfidensialitet
- etterprøvbarehet

Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer at de fleste vil foretrekke muntlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Dette synet er basert på flere grunner. For det første gir kroppsspråk informasjon om hva den andre mener, interessen for det som sies og oppfatning av status i relasjonen. For det andre formidles følelser mer effektivt gjennom sosial samhandling. Det vil også være vanskeligere å formidle rik informasjon skriftlig, og det tar lengre tid for sender å få tilbakemelding fra mottaker (Jacobsen & Thorsvik,

2013). Samtidig vil valget av kanal alltid variere med kontekst og hvilket budskap man ønsker å formidle (Palvia et al., 2011). I figur 3 illustreres det i hvilken grad de ulike kommunikasjonskanalene formidler rik informasjon.



Figur 3: Kommunikasjonskanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Forskning viser at organisasjoner forbedrer sine prestasjoner når kommunikasjonen flyter uavbrutt og ansatte blir gitt nødvendige ressurser for å prestere (Ahmed, Shields, White & Wilbert, 2010). Store deler av kommunikasjonen skjer kontinuerlig der ansatte møtes, for eksempel i kaffepausen, korridoren eller etter et møte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dermed vil kommunikasjon på arbeidsplassen også foregå i mer uformell karakter.

Et fremtredende funn i en studie av kaffepausen, var betydningen av pausen som verktøy for atferd på arbeidsplassen (Stroebeæk, 2013). Selv om deltakerne i studien opplevde kaffepausen som uformell og de hadde mulighet til å trekke seg ut fra sin profesjonelle rolle, var kaffepausen imidlertid ikke oppfattet som en «ikke-arbeidsrelatert» aktivitet. Siden både profesjonelle og personlige aspekter inngikk i verdien og betydning av pausen foregikk det kommunikasjon og samarbeid i kaffepausen som kan ha betydning for ansattes atferd og dermed også organisasjonen som helhet. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at innholdet i slike kommunikasjonsarenaer ofte kan handle om ledere, fordi det lederne gjør vil berøre alle i organisasjonen. Derfor bør ledere benytte seg av uformelle kommunikasjonsnettverk som et supplement for å skape engasjement, formidle informasjon og motivere. De viser til at småpratene på slike arenaer vil ha følgende funksjoner:

- Samhold i grupper, sosialisere nyansatte inn i den eksisterende kulturen og tillit mellom dem som deltar.
- Etter hver som man deler oppfatninger, erfaringer og meninger kan deltakerne utvikle et felles kognitivt rammeverk. Dette kan forsterke en felles forståelse i gruppen og skape en psykologisk tilpasning som kan resultere i en felles sosial identitet.
- Supplerer formell kommunikasjon ved at ansatte gjennom småpratene tester ulike tolkninger ut mot hverandre. På denne måten skjer det en kollektiv fortolkning på hva man skal mene.

- Både er og frem mer læring i organisasjoner. I praten med hverandre om hva de har erfart, stimuleres de til å reflektere rundt hva det de forteller til kolleger, egentlig betyr. Dette vil fremme læring hos den enkelte. Etterhvert som erfaringene deles, settes informasjonen fra flere personer sammen. Slik vil uformell kommunikasjon bidra til at ansattes læring kobles slik at personenes læring og erfaring samlet skaper grunnlag for å ta vurderinger på kollektivt nivå om hvordan man kan gjøre ting bedre i organisasjonen.

2.3.3 Joharis vindu

Gjennom tilbakemeldinger fra andre kan medarbeidere utvide sin kunnskap om seg selv, ved at noen forteller om egenskaper og sider som ligger skjult for en selv. Samtidig som de fleste vil påstå at de kjenner seg selv bedre enn noen andre, har de fleste sider av seg selv som andre ser bedre fordi de ser det utenfra (Øiestad, 2004). Joseph Luft og Harry Ingham illustrerer dette med modellen Joharis vindu (Mefalopulos, 2008). Modellen er utviklet for å kunne forstå menneskelig interaksjon og kommunikasjon, og kan overføres til en organisasjonskontekst. Vinduet tillater i utgangspunktet enkeltpersoner å vurdere både hvordan de presenterer seg, og hvordan de tar til seg informasjonen som er nødvendig for å utvikle effektive mellommenneskelige forhold og relasjoner (Mefalopulos, 2008). Det underliggende konseptet i Joharis vindu er at åpen toveis kommunikasjonen øker muligheten for mellommenneskelig utvikling (Johnson & Johnson, 2008).



Figur 4: Joharis vindu (etter Øiestad, 2004)

Modellen baserer seg på at vi består av fire deler. En del er kjent for både oss selv og andre (åpent selv). Dette vinduet omfatter delt informasjon, og er det mest produktive området å operere i. Økning av produktivitet og effektivitet i individuelle forhold er et underliggende konsept i dette vinduet. Jo større vinduet er, desto mer effektivt, produktivt og gjensidig blir forholdet (Johnson & Johnson, 2008). Vi har også sider som vi vet om selv, men holder skjult for andre (skjult selv). I det skjulte selv kan det for eksempel ligge ting vi er redd for eller flau over (Øiestad, 2004). Johnson & Johnson (2008) hevder at dette vinduet også kan ses på som en fasade som kan hindre mellommenneskelig forhold og effektivitet, fordi en forsøker å beskytte seg fra noen eller noe ved å holde tilbake informasjon. Det tredje vinduet er blindsoner (blindt selv), hvor andre legger merke til noe som en selv ikke er klar over. I disse blindsonene kan det ligge ting som gestikulering, fyllord i språket (ikke sant, liksom, etc.) eller utstråling. Slike ting kan være vanskelig å bli klar over med mindre noen gjør oss oppmerksom på de (Øiestad, 2004). Blindsoner kan bli svært dysfunksjonelt hvis vi ikke forstår

reaksjonene og oppfatningene den andre har, fordi vi ikke forstår informasjonene disse reaksjonene oppfatningene er basert på (Johnson & Johnson, 2008). Det hverken jeg eller andre vet (ukjent selv), kan ses på som et uforløst potensiale fordi det kan komme frem og bli tilgjengelig, men det kan også forbli ukjent (Øiestad, 2004). Kreativitet kan potensielt genereres i dette vinduet, men det forutsetter at begge parter er villig og ser muligheter for å kunne utvikle seg sammen (Johnson & Johnson (2008)).

2.4 Tilbakemeldinger i et relasjonelt perspektiv

Gjennom Joharis vindu kan tilbakemeldinger forstås som et verktøy for å utvide kunnskap om en selv (Øiestad, 2004). Kvalsund og Meyer (2005) argumenterer også for at det ligger et stort utviklingspotensial i relasjonen, hvor relasjoner preges av ulike kvaliteter, i både positiv og negativ forstand. De hevder videre at en person konstitueres av den andre og vice versa.

«på den ene side eier en sitt selv når det kvalifiseres som eget, men på den andre side kan en ikke glemme at store deler av det utgjøres av gaver fra andre. Et selv er derfor ikke, men *blir til* i utvekslingen med de omgivelser kontakten tilbyr.» (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 15)

Kvalsund og Allgood (2008) hevder at til tross for den økende bevisstheten om at mennesker er relasjonelle, blir sjeldent gjensidig avhengighet tatt på alvor. De argumenterer for å skifte fra et syn på jeget som 'jeg' eller 'du' til 'jeg-deg'. Dette krever imidlertid at individer ikke forholder seg til hverandre som gjenstander, men som subjekter eller personer. Tilbakemeldinger skjer mellom mennesker og det vil derfor ligge en mellommenneskelig og relasjonell dimensjon ved kommunikasjon og tilbakemeldinger. Andres tilbakemeldinger og reaksjoner virker som næring for selvets avgjørelser i interaksjonen, det vil derfor være vanskelig å komme utenom det relasjonelle (Kvalsund & Meyer, 2005). Macmurray (1999) hevder at all menneskelig erfaring skjer i relasjon med andre. Hver for seg utgjør «jeg» og «du» det individuelle, men som helhet utgjør de personen. For å kunne se hvem «jeg» er i motsetning og i likhet til «deg», er en avhengig av et «du». Dermed kan man bedre forstå seg selv gjennom andre (Kvalsund & Meyer, 2005). En slik forståelse finner man også i George Herbert Mead's tenkning om selvet, hvor vår opplevelse av oss selv utvikles gjennom sosial interaksjon med andre (Raaheim, 2019).

2.4.1 Leder-ansatt-relasjonen

I følge Modaff et al. (2008) er leder-ansatt-relasjonen den viktigste relasjonen på arbeidsplassen. Hvis den er funksjonell, kan denne relasjonen kan bety suksess for begge parter og organisasjonen som helhet. Samtidig er den kompleks og kan ofte bli skjør fordi både ledere og ansatte kan uttrykke en følelse av separasjon forårsaket av ulikheter (f.eks. hierarkisk nivå, status, makt, alder, erfaringer, ressurser, kjønn, forpliktelser, verdier, status og teknisk erfaring). For at negative konflikter ikke skal oppstå, kreves det at begge i relasjonen gir energi til å utvikle og beholde en funksjonell relasjon. I følge Macmurrays (1999) teori om person-i-relasjon kan menneskelige relasjoner være avhengige, uavhengige eller gjensidige. Relasjonene er dynamiske og mennesker veksler hele tiden mellom de tre relasjonsdimensjonene. Oppstarten av nye relasjoner begynner i avhengighet, videre beveger de seg gjennom uavhengighet til

gjensidighet. Kvalsund og Meyer (2005) viser til at ved å bevege seg gjennom alle stadiene kan man kontinuerlig veksle mellom dem.

Avhengighetsrelasjonen preges av at relasjonen mellom menneskene er asymmetrisk (Kvalsund & Meyer, 2005). I ansatte-leder-relasjonen kan dette eksempelvis ses i form av at en nyansatt er avhengig av den støtten han får fra lederen, og det erkjennes fra begge at forholdet er asymmetrisk. Avhengighetsrelasjonen kan utvikle seg i en lite funksjonell retning hvis den ene parten uttrykker mindre behov for avhengighet. Når individet er mer selvstendig og relasjonen har modnet kan den gå i retning av å bli uavhengig (Kvalsund & Meyer, 2005).

Uavhengighetsrelasjonen byr på langt større symmetri, og behovet for å spørre et «du» om hva en skal føle og tenke vil være vesentlig mindre. Det positive ved en slik relasjon er at den forløser ressurser i form av selvstendige tanker og følelser. I relasjonen mellom leder og ansatt, kan et eksempel være når den ansatte uttrykker ønske om jobbe mer selvstendig og ta over arbeidsoppgaver han eller hun tidligere fikk hjelp til. Hvis begge parter i relasjonen bekrefter dette som en positiv faktor for både organisasjon og person, vil uavhengigheten være positiv fordi uavhengighet bygges på samme gjensidighet. Problemer kan oppstå hvis kun den ene parten ønsker uavhengigheten. Det kan da være et uttrykk for negativ uavhengighet mellom person og organisasjon i form av ulike verdier, egoisme eller overstyring (Kvalsund & Meyer, 2005).

Den gjensidige relasjonen kan oppstå når verdien av både avhengighet og uavhengighet erkjennes og videre bygges på tillit og symmetri. Helheten av det relasjonelle feltet får plass i gjensidighetsrelasjonen, noe som gjør at en både kan forstå og se den andre uten å trues av et utviklingsperspektiv: i gjensidighetsrelasjoner kan mennesker utvikle seg som hele personer gjennom erkjennelsen av at begge partene i relasjonen både er avhengige, uavhengige og gjensidige. Når nye situasjoner og møter oppstår blir avhengigheten introdusert på nytt, og utviklingspotensialet befinner seg i den gjensidige forståelsen av et behov for uavhengighet og selvstendigjøring, med muligheter for å oppnå genuin gjensidighet i relasjonen (Kvalsund & Meyer, 2005).

3. Metode

Målet med dette kapittelet er å gi leseren et så godt som mulig innblikk i forskningsprosessen. Dette innebærer å gjøre rede for mitt vitenskapsteoretiske ståsted, det kvalitative intervjuet og hvordan prosessen med innsamling av data foregikk i studien. I tillegg vil selve prosessen, valgene i analysearbeidet og forskerrolle belyses og reflekteres rundt. Jeg vil også diskutere forskningskvalitet og adressere etiske dimensjoner i forskningen.

3.1 Forskningstilnærming

Forskingstilnærmingen i denne studien ble valgt basert på tema og problemstilling. Siden problemstillingen etterspør ansattes opplevelse av tilbakemeldinger, var jeg tidlig ute med å definere studien som kvalitativ. Kvalitativ er fellesnavnet på ulike metoder som brukes til å identifisere og beskrive kvaliteter ved sosiale fenomener (Nyeng, 2012). Jeg sto fritt til å velge hvordan jeg skulle innhente datamaterialet, og ble inspirert av fenomenologi og hermeneutikk i valget av semistruktuerte intervju som min primære datakilde.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Forskerens vitenskapsteoretiske perspektiv har betydning for den forståelsen forskeren utvikler. På den ene siden kan fortolkning av den kvalitative teksten knyttes til forskerens teoretiske utgangspunkt, men på den andre siden gir tendenser i materialet grunnlag for forståelsen forskeren utvikler i løpet av prosessen (Thagaard, 2013). Grunnlaget for det vitenskapsteoretiske ståstedet i denne studien var at forskningsspørsmålet spør etter individers opplevelser.

Fenomenologi er en filosofisk skole som ble grunnlagt av Edmund Husserl, men den beskrives som både en retning, metode, stil og tenkemåte som kan brukes i mange sammenhenger (Brinkmann & Tanggaard, 2010). I fenomenologien er den subjektive opplevelsen og den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer sentralt. Det er dermed et ønske om å utforske den mening personer tillegger sine erfaringer av et fenomen og deretter se etter fellestrekk ved deltakernes erfaringer. Disse fellestrekkene åpner for å utvikle en generell forståelse av fenomenet (Thagaard, 2013). I dette prosjektet representerer tilbakemeldinger på arbeidsplassen fenomenet som studeres, og ansattes opplevelser og erfaringer gir grunnlag for å utvikle en forståelse av fenomenet. Når det gjelder kvalitativ forskning, vil det fenomenologiske perspektivet basere seg på at forskeren forsøker å sette til side egen forståelse og stiller seg åpen til fenomenet slik deltakerne presenterer det (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Jeg erkjenner imidlertid at rollen min som forsker har en betydning for forskningsprosessen og har derfor blitt inspirert av hermeneutikk.

Hermeneutikken antar at det ikke finnes én egentlig sannhet, men at fenomener kan utforskes på et dypere plan enn det som fremstår som umiddelbart innlysende (Thagaard, 2013). Martin Heidegger ses på som grunnlegger av hermeneutisk fenomenologi og beveger seg bort fra Husserls deskriptive fenomenologi (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Tilnærmingen står i motsetning til det å forholde seg objektiv til kunnskap (Ryen, 2002), fordi det antas at mennesket opplever verden gjennom språk, hvor kunnskap og forståelse kan skje gjennom tolkning (Dowling, 2004). Når det gjelder kvalitative intervju argumenterer hermeneutikken for at det å lese seg opp på et tema eller å ha et litteraturstudie i forkant, vil være god praksis. Dette er fordi ingen

forskningsintervju er nøytrale (Silverman, 2014), og i motsetning til vanlige samtaler, vil temaet alltid være bestemt av forskerens dagsorden. Det er derfor viktig å lese seg opp slik at det er mulig å stille gode og relevante spørsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Dermed kan fenomener man forsker på tolkes ulikt og må forstås i sammenheng med konteksten og forskerens rolle (Thagaard, 2013). Jeg har forsøkt å bli bevisst på hvordan mine perspektiver og tilstedeværelse kan påvirke studien og dette redegjøres for senere i refleksjoner rundt forskerrolle. Med inspirasjon fra både fenomenologien og hermeneutikken har fokuset under hele prosjektet vært på deltakernes opplevelser, men mine tolkninger av opplevelsene vil komme frem i analysen.

3.1.2 Kvalitativ forskningsmetode

En del av all forskning handler om å finne rett metode til rett forskningsspørsmål. Ifølge Krumsvik (2014) er forskningsmetode et håndverk man må håndtere for å kunne måle det man ønsker å måle. Kvalitativ forskning har sin styrke i å avdekke hva som egentlig skjer i autentiske kontekster (Krumsvik, 2014). Thagaard (2013) hevder at når forskningsspørsmålene baserer seg på et tillitsforhold mellom forsker og personer i felten vil kvalitative metoder være særlig velegnet. Dermed kan prosjektets problemstilling være retningsgivende for valget av metode. Forskningsspørsmålet i dette prosjektet betinger et tillitsforhold mellom meg som forsker og deltakerne. Hensikten med prosjektet er å få tak i deltakernes opplevelse og erfaringer fremfor å generalisere funn. Jeg ønsker altså å søke etter forståelse av et sosialt fenomen, hvor opplevelsene tolkes i lys av konteksten de tilhører. Samtidig som jeg ønsker å få frem ansattes egne opplevelser, vil egen tolkning spille en rolle (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Ryen, 2002; Silverman, 2014).

3.1.3 Intervju som metode for datainnsamling

Forskningsmetoden jeg valgte for denne studien er kvalitative intervju. Temaet for studien handler om ansattes opplevelse, og valget av metode kan begrunnes i at kvalitative intervju gir godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner reflekterer over og opplever sin egen situasjon (Thagaard, 2013; Krumsvik, 2014). Ryen (2002) hevder at det kvalitative intervjuet fremstår som den viktigste teknikken for forsikring om selvets eksistens. Altså troen på at man gjennom intervjuet kan nå tak i det autentiske selvet.

I kvalitative intervju er kontakten som oppstår mellom forskeren og deltakerne viktig for det materialet forskeren får. Forskerens nærhet og sensitivitet i forholdet til deltakere i felten blir viktig når innsamlingen av data foregår i denne åpne interaksjonen. Gjennom interaksjonen skapes det et grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av utfyllende data om personer og situasjoner (Thagaard, 2013). For eksempel kan en empatisk og lyttende intervjuer skaffe viten om menneskers erfaringen, mens en mer aktiv intervjuer kan få viten om hvordan mennesker argumenterer og forklarer seg (Brinkmann & Tanggaard, 2010). I denne studien betyr det at jeg som forsker bruker meg selv som redskap for å få innsikt og kunnskap om hva deltakerne opplever. Brinkmann og Tanggaard (2010) hevder at når det kvalitative intervjuet utføres på en kompetent måte, er det en av de mest effektive måtene man kan forstå mennesker på. Et forskningsintervju kan utformes på ulike måter med ulike strukturer (Krumsvik, 2014), men fordi jeg ønsket å få innblikk i hvordan ansatte selv opplever tilbakemeldinger, vurderte jeg semistrukturerte intervju til å være godt egnet for studien.

3.1.4 Semistrukturerte intervju

Kvale (2007) definerer den semistrukturerte intervjuformen som: «Semi-structured (life-world) interview: A planned and flexible interview with the purpose of obtaining descriptions of the world of the interviewee with respect to interpreting the meaning of the described phenomena” (s. 149). I motsetning til mindre strukturerte intervju, kan en slik struktur være med å forhindre skjevhet i materialet gjennom spørsmål som ikke er nøytrale og andre forhold som kan redusere validitet og reliabilitet (Ryen, 2002). Semistrukturerte intervju legger opp til å hente inn skildringer av livsverdenen til deltakerne og hvordan de opplever ulike fenomen fra sine ståsteder. Jeg fant at denne formen for intervju passer godt til mitt vitenskapsteoretiske ståsted, da det i semistrukturerte intervju legges vekt på en fenomenologisk og hermeneutisk fortolkningsramme (Krumsvik, 2014).

3.2 Utvalg

Utvalget i denne studien består av åtte ansatte i en industribedrift. De ansatte hadde ulike arbeidsoppgaver og jobbet på ulike avdelinger i bedriften. Dermed hadde de ulikt ansvar og forholdt seg til forskjellige ledere.

3.2.1 Strategisk utvalg

I kvalitative studier brukes i hovedsak strategiske utvalg. Det vil si at deltakerne velges på bakgrunn av kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategiske i henhold til studiens problemstilling og teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013). I tråd med det fenomenologiske vitenskapsperspektivet, ønsket jeg å finne deltakere med spesifikke erfaringer av fenomenet som studeres (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Siden problemstillingen etterspør hvordan ansatte opplever et fenomen på arbeidsplassen, var det derfor nødvendig å finne en bedrift med et visst antall ansatte slik at jeg kunne få et representativt utvalg.

I første omgang ble det sendt ut forespørsler om deltakelse i forskningsprosjektet til noen utvalgte bedrifter. Da det ble funnet en bedrift som var interessert i å delta, ble det bestemt at utvalget skulle bli begrenset til ansatte ved denne bedriften. Rekrutteringen av deltakere ble gjort gjennom ledelsen, så for å forsøke å oppnå bredde i utvalget, satte jeg noen kriterier for utvelgelse. Disse var variasjon i alder, kjønn og hvor lenge deltakerne har jobbet i bedriften. Intensjonen med dette var å få bredde og samtidig unngå å få deltakere innenfor spesifikke avdelinger eller mulige subgrupper. I tillegg var det ønskelig å unngå at ledelsen skulle velge seg favoritter. Basert på ledelsens interesse i prosjektet og deres uttalte ønske om gi et så virkelig inntrykk som mulig, fikk jeg ikke inntrykk av at dette var tilfellet. Ut ifra dette ble jeg også inspirert av det Thagaard (2013) omtaler som kategoribasert utvalg. Utvalgsprosessen i kategoribaserte utvalg kalles kvoteutvelging, fordi man definerer en bestemt kvote av deltakere. Det at deltakerne er rekruttert gjennom ledelsen kan ha skapt større trygghet rundt deltakelse og bidra til at det skaffes informasjonsrike deltakere (Ryen, 2002), men det kan også ha skapt et press om å delta. Dette diskuteres ytterligere i adresseringen av studiens etiske dimensjoner.

3.3 Gjennomføring

Ved å beskrive gjennomføringen i en studie transparent, kan validiteten styrkes (Silverman, 2014). I denne delen er derfor gjennomføringen forsøkt beskrevet på en detaljert og synlig måte, inkludert ulike dimensjoner ved prosessen.

3.3.1 Intervjuguide

Tidlig i prosessen utarbeidet jeg en intervjuguide for prosjektet (se vedlegg 4). En intervjuguide strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre stramt (Brinkmann & Kvale, 2018, s. 162). Her kan utformingen og valg av type spørsmål påvirke kvaliteten på intervjuet (Krumsvik, 2014). Det ble derfor viktig å jobbe godt med denne for å kunne stille spørsmål hvor deltakerne kan reflektere over temaet og gi fylldige svar. Dette gjorde jeg blant annet ved å forsikre meg om at spørsmålene var åpne og oppmuntrende til å fortelle og formulert innenfor deltakernes vokabular (Krumsvik, 2014). Jeg satte meg også inn i deltakernes situasjon på forhånd ved å få informasjon om bedriften i form av organisasjonskart, historie og oppbygging. En slik bakgrunnskunnskap om konteksten deltakerne befinner seg i er nødvendig for å stille spørsmål som oppleves som relevante (Thagaard, 2013). Jeg opplevde også at dette forarbeidet ble et viktig verktøy for å stille spørsmål som kan få frem kunnskap som man ellers ikke ville fått, eksempelvis gjennom et spørreskjema.

Ryen (2002) hevder at hvis en studie baserer seg på å fange opp deltakernes perspektiver, vil mye forhåndsstruktur virke mot intervjuets hensikt. I det semistrukturerte intervjuet er intervjuguiden i utgangspunktet basert på konkrete tema, men egenarten ved denne typen intervju er muligheten til å også følge opp momenter som ikke er skrevet ned på forhånd (Krumsvik, 2014). Intervjuguiden inneholder dermed en oversikt over emnene som skal dekkes, samt forslag til oppvarmingsspørsmål, hovedspørsmål og avsluttende spørsmål i samsvar med strukturen foreslått av Tjora (2012), men den er formet slik at deltakerne kan svare bredt og komme med sine opplevelser av fenomenet.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuguiden ble et viktig verktøy for å holde en viss struktur og forsikre meg om at vi hadde vært inne på alle temaene i alle intervjuene. Intervjuene ble utført i ulike møterom på arbeidsplassen, slik at det skulle være enklest mulig for deltakerne å delta. Disse rommene var jeg kjent med på forhånd siden jeg tidligere møtte ledelsen for å diskutere deres deltakelse der. Med tanke på trygghet og en fortrolig atmosfære for deltakerne vurderte jeg dette som et godt sted å holde intervjuene. Siden deltakerne ble rekruttert gjennom ledelsen, og dermed ikke hadde møtt meg på forhånd kan det ha vært hensiktsmessig å ikke ta de helt ut av konteksten hvor opplevelsene og erfaringene skapes (Ryen, 2002). I den sammenheng ønsket jeg også å skape en tillitsfull atmosfære hvor deltakerne kunne åpne seg. Dermed startet jeg med å servere kaffe, spørre om informasjonen de hadde fått på forhånd og om de hadde noen spørsmål til dette. Selv om deltakerne ikke hadde mange spørsmål var samtlige villig til å gå gjennom informasjonsskrivet før jeg skrudde på båndopptakeren. Før oppstart presenterte jeg meg selv og snakket litt om hvilken bakgrunn jeg har. Dette ble godt tatt i mot hos alle, og det virket som det bidro til å få i gang samtalen. Jeg opplevde det som positivt å starte intervjuet med nøytrale spørsmål, siden det gjorde det enkelt for deltakerne å svare og førte til god flyt i samtalen fra start.

Helt fra begynnelsen hadde jeg fokus på å åpent formidle positive tilbakemeldinger på det deltakerne fortalte meg, slik at jeg kunne bidra til en fortrolighet i intervjusituasjonen. Ifølge Thagaard (2013), kan slike reaksjoner bli avgjørende for få til en god dialog. I forkant hadde jeg pilotintervjuer med to medstudenter og en kollega for å forberede meg på intervjusituasjonen. Her fikk jeg også tilbakemeldinger på eventuelle endringer og hva jeg burde være ekstra oppmerksom på. For eksempel fikk jeg flere tilbakemeldinger på ansiktsuttrykk og kroppsholdning, noe jeg opplevde som svært hensiktsmessig å bli bevisst på før den virkelige intervjusituasjonen. I tillegg ble diktafonen testet flere ganger før intervjuene, slik at jeg hadde kontroll på at det tekniske var i orden.

Siden jeg opplevde at jeg var godt forberedt før intervjuene, gikk jeg inn med engasjement og spenhet og klarte å unngå stress. En utfordring med intervju kan imidlertid være at når man forsker på mennesker, er det vanskelig å forutse alt som skjer. Dette kan ses i sammenheng med at det kvalitative intervjuet er en fleksibel metode, hvor det kreves at man er i stand til å tilpasse seg ulike situasjoner (Ryen, 2002). På grunn av reiseavstand for meg og ulike skift for deltakerne, ble alle intervjuene gjennomført på fire dager fordelt over en uke. Det ble satt av to timer pause mellom hvert intervju, noe som viste seg å være svært nyttig siden noen av deltakerne kom litt etter avtalt tid, noen litt før, mens andre brukte lengre tid i selve intervjuet. Dette medførte at det ble mindre tid til refleksjoner mellom intervjuene enn det som var planlagt. Det ble derimot en lærerik erfaring at alt ikke kan planlegges og at man må være forberedt på at noe uforutsett når som helst kan dukke opp.

Til tross for at jeg brukte tid på å sette meg inn i deltakernes situasjon i forkant av intervjuene, var jeg forberedt på at de kunne ta i bruk ord, uttrykk og titler som var ukjent for meg. I samsvar med det hermeneutiske forskningsperspektivet anså jeg det som hensiktsmessig å formidle min forståelse av hva deltakeren sa underveis (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Allerede i det første intervjuet oppdaget jeg at dette førte til rikere eksempler og bidro til å unngå misforståelser. I motsetning til det Thagaard (2013) beskriver som oppsummeringer, benyttet jeg meg heller av oppfølgingsspørsmålene «forstår jeg deg rett når...?» eller «okei, så det du mener er...?» løpende i intervjuene. Jeg opplevde at erfaringer, historier, språket og ordvalg varierte i intervjuene, og så dermed raskt fordelte med semistrukturerte intervju. Siden jeg hadde hovedtemaer kunne jeg følge med på hva jeg måtte være innom. I noen intervju utelot jeg noen spørsmål som jeg anså som mindre relevante, mens i andre intervju kunne jeg stille spørsmålene på en omformulert måte. For eksempel spurte jeg noen: «Når fikk du sist tilbakemelding fra din leder?». Dette spørsmålet var relevant for de deltakerne som snakket mye og tenkte høyt helt fra start, men jeg oppdaget at spørsmålet var vanskelig for noen å svare på siden de ofte brukte lang tid på å komme på nøyaktig hva den siste tilbakemeldingen var. Spørsmålet ble derfor omformulert, ved at jeg heller spurte: «Kommer du på noen tilbakemeldinger du har fått fra din leder i det siste?». Dette førte til at tidsaspektet ble mer håndterlig for deltakerne og bidro til rikere refleksjoner.

3.3.3 Transkribering

Transkribering i denne konteksten handler om at den muntlige interaksjonen i intervjusituasjonen skal oversettes til en skriftlig transskripsjon (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Fordi transkriberingen representerer audiovisuelle data kan ikke all

informasjon ivaretas i skriftlig form (Braun & Clarke, 2013). Jeg opplevde det derfor som hensiktsmessig å transkribere opptakene selv, siden jeg hadde gjennomførte intervjuene og hadde innsikt i alt som ble sagt i samtalene. Dette kan ha bidratt til at det ble unngått å miste viktig informasjon, i tillegg til at det kan ha ført til økt validitet og reliabilitet. Det kunne også vært knyttet utfordringer til at en tredjepart skulle transkribert munte intervju, fordi det eksempelvis kan være vanskelig å høre den presise ordlyden på opptakene (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Siden alle intervjuene ble gjennomført på såpass kort tid, var det ikke tid til å transkribere alle intervjuene før nye intervju ble startet. Det ble imidlertid satt av tid til å notere ned tanker og viktige tidspunkter umiddelbart etter intervjuene, for at elementene jeg oppfattet som sentrale ikke skulle bli glemt. I tillegg ble de dagene jeg ikke hadde intervjuer benyttet til å transkribere. Ved å gjennomføre transkriberingen mens jeg fortsatt hadde opplevelser, tanker og refleksjoner relativt ferskt i minnet, var jeg i bedre stand til å gjengi samtalene. I prosessen med å transkribere opplevde jeg i tillegg at det oppsto gode og rike ideer til analysen.

Som Thagaard (2013) poengterer, vil prinsippet om anonymitet stå i fare hvis personer kan gjenkjennes ved for eksempel spesielle uttrykk eller dialekt. I henhold til dette valgte jeg å gjøre transkriberingen om til bokmål og fjerne identifiserbare kjennetegn. Ser man bort fra de overnevnte faktorene, ble råtranskripsjonen skrevet ordrett. Materialet som ble brukt i selve teksten ble gitt noen små endringer for å gi bedre forståelse og skape bedre sammenheng. Dette er viktig å forholde seg til i et forskningsprosjekt hvor en organisasjon studeres, fordi det er høy sannsynlighet for at deltakerne kjenner til hverandre. En av utfordringene er knyttet til å kamouflere deltakerne for samfunnet og organisasjonen som helhet, mens en annen utfordring er knyttet til at deltakerne ikke skal gjenkjenne hverandre (Thagaard, 2013). Jeg gav derfor deltakerne beskjed om at de kunne lese og godkjenne utsagnene før de ble satt inn i oppgaven, og at de kunne velge å trekke seg når som helst.

3.3.4 Analyse

Krumsvik (2014) hevder at analysedelen fort kan bli den svakeste delen i kvalitative forskningsdesign og at det kan skape problemer senere i forskningsprosessen. Til tross for at analysen til tider følte massiv og kan være vanskelig å beskrive ønsker jeg å trekke frem en konkret beskrivelse av hvordan den har foregått. Analysen har et fenomenologisk preg i den forstand at det har blitt forsøkt å gjengi det deltakerne uttrykte. Den har også et hermeneutisk preg ved at mine fortolkninger kommer fram. Dette kan ses i sammenheng med forskerrollen, forforståelsen og antagelsen om at ingen intervju er nøytrale (Silverman, 2014).

Basert på mitt vitenskapsteoretiske perspektiv valgte jeg å la meg inspirere av fortolkende fenomenologisk analyse (IPA). IPA bygger på fenomenologi, hermeneutikk og ideografi og er opptatt av subjektive opplevelser og meningskonstruksjon. Selv om det fokuseres på å nærme seg deltakerens personlige verden, anerkjennes det at forskerens fortolkning ligger til grunn for dette. Den brukes hovedsakelig til analyse av materiale fra semistrukturerte intervju (Smith, Jarman & Osborn, 1999). IPA ble utviklet som en kvalitativ forskningsmetode innenfor psykologi, men har i senere tid blitt benyttet av forskere fra andre disipliner, eksempelvis innen organisasjon (Gill, 2014). Smith, Flowers og Larkin (2009) oppfordrer til utvidelse i bruk av IPA og påpeker at forskere i andre fagområder også søker etter det erfaringsmessige.

I analysen fulgte jeg påfølgende steg, inspirert av Smith et al. (2009):

- 1) lesing og gjenlesning av transkripsjoner
- 2) innledende notatskriving og koding
- 3) utarbeiding av fremvoksende temaer
- 4) søking etter forbindelser på tvers av de ulike temaene
- 5) forflytting til neste tilfelle
- 6) leting etter mønstre på tvers av de ulike tilfellene

Etter å ha gjennomført alle intervjuene hadde jeg store mengder data, og valgte derfor å starte med en tentativ koding for å skaffe meg en god oversikt. Koder er nøkkelord som brukes på tekstsegmenter for å identifisere og eventuelt sammenligne, telle opp og kontrastere, hvor fremtredende noe er (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Allerede på dette stadiet valgte jeg å skrive ned tanker og mulige tema i marginen, i tillegg til at jeg skrev korte oppsummeringer for å holde styr på hva de ulike segmentene handlet om. Dette ble gjort ved å bruke ulike farger på ulike tema jeg mente var fremtredende. Her måtte jeg hele tiden reflektere over egen forforståelse for å kunne sette meg inn i deltakerens erfaringsverden. For eksempel fant jeg fort ut at betydningen av gjensidighet i relasjonen skilte seg ut som et gjengående tema i det første intervjuet.

Etter det første intervjuet satt jeg igjen med nøkkelordene: «åpen kommunikasjon», «kaffepausen», «informasjonsflyt», «synlighet», «relasjonen», «behov», «takhøyde», «fleksibilitet» og «direkte kommunikasjon». Selv om jeg fant at flere av dem hadde likheter, valgte jeg å skrive de ned på lapper og la de stå i marginen, til jeg på samme måte hadde gjennomgått de andre transkripsjonene. Dette kan ha farget den videre analysen ved at jeg allerede gjorde meg opp noen tanker. Samtidig opplevde jeg dette som en prosess hvor jeg hele tiden måtte gå frem og tilbake for å forsøke å forstå deltakernes meningskonstruksjon av deres opplevelser. Dette hjalp meg med å sette til side noe av min forforståelse, og gjorde det mulig å plassere deltakerne som hovedkilde til mitt teoretiske grunnlag. Prosessen kan imidlertid beskrives som en abduktiv arbeidsmetode, hvor visse teoretiske inspirasjonskilder ligger til grunn for måten jeg har nærmet meg materialet på. Identifiseringen av temaene har altså skjedd i en bevisst og ubevisst alternering mellom teori og empiri (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Etter at jeg hadde gått gjennom alle intervjuene sto jeg igjen med seks tema: «åpen og direkte kommunikasjon», «synlighet», «kaffepausen», «behov», «utvikling» og «usikkerhet». Disse ble igjen satt sammen til fire overordnede tema basert på hva de dreide seg om: «betydningen av gjensidighet i relasjonen», «tilgang på tilbakemeldinger», «betydningen av lite eller ingen tilbakemeldinger» og «utvikling gjennom tilbakemeldinger». Dette ble gjort ved å lage en tabell med temaene, nøkkelord og eksempler i form av sitater fra disse (se tabell 1).

Overordnet tema	Nøkkelord	Eksempel
Betydningen av gjensidighet i relasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon • Gjensidig forståelse • Kanaler 	<p>«Men det må være kommunikasjon direkte og åpent. Når det kommer skriftlig kan det tolkes annerledes»</p> <p>«det jeg legger i tilbakemeldinger er vel egentlig det å ha en åpen toveis kommunikasjon»</p>
Tilgang på tilbakemeldinger	<ul style="list-style-type: none"> • Synlighet • Kaffepausen 	<p>«disse tilbakemeldingene flettes inn når vi sitter og prater i kaffepausene»</p> <p>«det kan bli som en snøball det der, hvis den begynner å bli stor og til slutt sprekker, så blir det mye mer voldsomt enn hva det egentlig var»</p>
Betydningen av lite eller ingen tilbakemelding	<ul style="list-style-type: none"> • Usikkerhet • Informasjon • Tilhørighet 	<p>«Får du ikke tilbakemelding ... da blir du tappet for energi. Og det å føle at du, du får ikke tilbakemelding på ting, da føler du at du blir holdt utenfor»</p> <p>«Får ikke helt til å forklare det annerledes enn at det gjør meg usikker (...) det er litt sånn, «det var bra», men så hører du ikke noe mer»</p>
Utvikling gjennom tilbakemeldinger	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsinnsats • Handlingsmuligheter 	<p>«vil ha både positive og negative tilbakemeldinger, men hvis man skal dele opp det litt så kanskje to plusser og en minus, fordi man må ha noe som løfter en litt opp»</p>

Tabell 1: Fortolkende fenomenologisk analyse

3.4 Forskerrolle

Helt fra begynnelsen har det vært et mål for meg å være en reflekterende forsker. Av den grunn, har jeg kontinuerlig forsøkt å utfordre meg selv og mine egne antagelser i prosessen for å redusere potensielle blindsoner (Brown, 1996). Dette har vist seg å være mer utfordrende enn jeg hadde sett for meg fra start, og det har gjort at jeg har måttet gå tilbake og endre på ulike deler underveis. Fordi forskeren ses på som et viktig instrument gjennom hele prosessen i kvalitativ forskning (Krumsvik, 2014), vil det samtidig være viktig å gå inn i seg selv og bli klar over og reflektere rundt hvilke perspektiver en har med seg. Ulike forskere vil ha med seg ulike forforståelser, vitenskapsteoretiske ståsted og faglige ståsted og dermed kan forskningsresultater variere selv om det forskes på samme tema (Thagaard, 2013). Dingwall (1997) stiller

seg av den grunn kritisk til kvalitative intervju som forskningsmetode. Han hevder også at intervjuet vekker stress for deltakerne og at det er en situasjon hvor de forventes å demonstrere kompetanse på det område forskeren ønsker. I prosessen reflekterte jeg derfor kritisk rundt hvordan min egen for forståelse og erfaringer påvirket eller ikke påvirket alle stegene i studien. Intervjuguiden ble for eksempel endret flere ganger før intervjuene, fordi jeg oppdaget at det var formulert spørsmål med ord og begreper som deltagerne ikke nødvendigvis kom til å forstå.

Lytte- og oppmerksomhetsferdigheter fra rådgivningsvitenskap ble sentrale støtteredskaper i selve intervjuene. Disse hjalp meg med å kunne være våken i intervjusituasjonen og ikke overstyre deltakerne, for eksempel ved at jeg alltid lot de prate seg ferdig før vi gikk videre. Endringene av intervjuguiden og lytte- og oppmerksomhetsferdighetene jeg hadde med meg inn i intervjuene, kan ha vært med på å styre unna en situasjon hvor deltakerne følte at de måtte demonstrere sin kompetanse og dermed redusere de utfordrende sidene ved kvalitative intervju som Dingwall (1997) trekker frem. I tillegg måtte jeg derimot være reflektert over perspektivene jeg hadde med meg og passe på at jeg ikke inntok en terapeutisk holdning til deltakerne. En slik prosess, hvor forsker stiller kritiske spørsmål til seg selv, kalles refleksivitet (Dowling, 2004).

3.4.1 Refleksivitet

Hvordan forskere forholder seg til refleksivitet varierer med vitenskapsteoretisk ståsted, men Alvesson (2003) hevder at all forskning kan dra nytte av en refleksiv innstilling fordi det viser ærlighet og åpenhet i prosessen. Jeg forsøkte å ha en refleksiv innstilling underveis, blant annet ved å skrive ned tanker jeg hadde rundt intervjuene, for så å utfordre disse med alternative tanker. Med en bachelor i Rådgivning og voksnes læring og master i Rådgivningsvitenskap føler jeg selv at jeg har dratt nytte av å ha erfaring med å jobbe tverrfaglig. Det vil si at jeg i prosessen forsøkte å se funnene i analysen opp mot ulike teorier, før jeg plukket ut det jeg anså som mest relevant. Jeg fant imidlertid ut at mitt syn på tilbakemeldinger som fenomen på arbeidsplassen, kunne være farget av studienes vekt på teorier om kommunikasjon og relasjoner. I første omgang ble det dermed viktig å bruke intervjuguiden som verktøy for å finne ut hva deltakerne la i begrepet tilbakemeldinger. Deretter ble det i analysen viktig å legge deres forståelse av tilbakemeldinger til grunn, når jeg så på andre temaer og utsagn. Jeg opplever at jeg har fått en mer nyansert og reflektert forståelse for tilbakemeldinger etter å ha gjennomført intervjuene og har samtidig brukt tid på å stille kritiske spørsmål til meg selv. Samtidig skal det påpekes at jeg fortsatt er fersk i kvalitativ forskning, og at det oppsto situasjoner i forskningsprosessen som utfordret både egen kompetanse og tenkning.

3.5 Ethiske dimensjoner

I en studie som dette vil det være flere forskningsetiske fallgruver man kan gå i. Hvis man ikke er etisk bevisst på slike fallgruver, kan det også stilles spørsmål med validiteten til forskningsprosjektet (Krumsvik, 2014). Etikk begrenser seg ikke kun til feltarbeidet, men refererer til alle stadier i forskningsprosessen (Ryen, 2002). Krumsvik (2014) hevder at den kvalitative forskers entusiasme og ønske om å bli godt kjent med feltet som studeres, kan gjøre en blind på skadelige konsekvenser av forskningen. Et eksempel på dette kan være å krenke deltakerne ved å ikke skjule identiteten godt nok.

Fra starten har det blitt vektlagt å gjennomføre prosjektet i samsvar med de etiske retningslinjene for forskning innen samfunnsvitenskap (NESH, 2016). Forskningsetikk som begrep er «[...] et mangfold av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet. Forskningsetikk er en sammenfatning eller kodifisering av praktisk vitenskapsmoral.» (NESH, 2016, s. 5). Innenfor dette finner man både interne og eksterne retningslinjer. Interne normer, som akademisk frihet, åpenhet og pålitelighet, har vært viktig i prosjektet fordi de kan påvirke forskningskvaliteten ved oppgaven. Oppmerksomhet rundt eksterne normer kom til uttrykk gjennom å ivareta konfidensialitet og informert og fritt samtykke. Prosjektet ble derfor meldt inn til *Norsk senter for forskningsdata* (NSD). Søknaden besto av nødvendige opplysninger om prosjektet (se vedlegg 1), informasjonsskriv (se vedlegg 2), samtykkeerklæring (se vedlegg 3) og intervjuguide (se vedlegg 4).

3.5.1 Informert og fritt samtykke

Deltakerne ble ikke kontaktet før søknaden fra NSD var godkjent. For å ivareta anonymitet ble deltakerne kontaktet individuelt over e-post. I dette skrevet fikk alle det samme informasjonsskrivet (se vedlegg 2) som inneholder informasjon om intensjonen med prosjektet, forskningsmetoden, anonymitet, hva informert samtykke og deltakelse innebærer, hvordan materialet blir lagret og retten til å trekke seg hvis ønskelig (NESH, 2016; Ryen, 2002).

Utgangspunktet for alle forskningsprosjekt, er prinsippet om deltakerens informerte samtykke og at samtykket er fritt. Det skal forsikre at de som deltar i studien ikke opplever negative konsekvenser og at samtykket er avgitt uten ytre press. Målet er å beskytte deltakernes frihet, integritet og medbestemmelse gjennom hele prosessen (Thagaard, 2013). Deltakerne i denne studien ble rekruttert gjennom ledelsen. Prosessen med å få deltakere innebar at ledelsen sendte ut individuelle e-poster til alle ansatte, hvor det ble presisert at de kunne melde seg på prosjektet hvis de ønsket. Det at deltakerne i studien er rekruttert gjennom ledelsen, kan ha skapt større trygghet rundt deltakelse, men det kan også ha skapt et press om å delta. Noen refleksjoner jeg gjorde før intervjuene, var at dette også kan påvirke hvordan de svarer på spørsmålene, for eksempel ved at de er redde for negative konsekvenser. Basert på denne refleksjonen, skrev jeg ned punkter jeg ønsket å presisere for alle deltakerne før intervjuet ble startet. Selv om de fikk informasjonsbrevet og samtykkeerklæring, fant jeg det nødvendig å understreke muligheten til å trekke seg før, under eller etter intervjuet uten konsekvenser og anonymisering av personidentifiserende opplysninger. Etter hvert intervju ble informasjonsskrivet gjennomgått en siste gang, for å forsikre om at deltakerne hadde fått med seg innholdet og kunne si ifra hvis de var usikre på noe.

3.5.2 Konfidensialitet og anonymitet

Konfidensialitet vektlegges i denne sammenheng for å beskytte deltakernes identitet og privatliv (NESH, 2016; Ryen, 2002). NESH er tydelig på at det er særskilte etiske forholdsregler for studier som behandler personopplysninger. «Personopplysninger er opplysninger og vurderinger som enten direkte eller indirekte kan knyttes til en person, for eksempel gjennom navn, fødselsnummer eller e-postadresse, eller gjennom en sammenstilling av bakgrunnsopplysninger» (NESH, 2016, s. 8). Det stilles strenge krav til hvordan slike opplysninger skal oppbevares og senere destrueres (se vedlegg 1). For

eksempel ble navnet og kontaktopplysningene til deltakerne i dette prosjektet erstattet med en kode og lagret på egen navneliste adskilt fra øvrige data. For å sikre anonymisering laget jeg pseudonymer for deltakerne under transkriberingen. Dialekt, typiske uttrykk og gjenkjennbare opplysninger ble gjort nøytrale eller fjernet, mens selve lydopptakene ble kryptert og passordbeskyttet, slik at kun jeg hadde tilgang. Når de virkelige navnene til deltakerne ikke knyttes til utsagn i resultatene, kan det også ha en forskningsmessig betydning. Fordi utsagn og tekst i denne konteksten ikke innebærer beretninger om spesifikke situasjoner knyttet til spesifikke personer, vil både forskeren og de som leser resultatene ha et bedre grunnlag for å bemerke seg generaliserbare mønstre i dataen (Thagaard, 2013).

Konfidensialitet og anonymitet ble spesielt viktig i denne studien, i spørsmål om hvilke konsekvenser forskningen kan ha for deltakerne. Underveis måtte jeg kontinuerlig forholde meg til etiske dilemmaer knyttet til det at deltakerne ble rekruttert gjennom ledelsen. Jeg vurderte det eksempelvis som nødvendig å si ifra til deltakerne om at de kunne lese og godkjenne utsagnene før de ble satt inn i teksten. Thagaard (2013) viser til at når forskeren tenker «dette kan jeg bruke», vil det også være viktig å stille spørsmålet om han eller hun *bør* bruke denne informasjonen. Før jeg plukket ut utsagn, skrev jeg ned en liste med retningslinjer både for egen og deltakernes del. Her forsøkte jeg å forholde meg til at:

- 1) deltakerne ikke skal gjenkjennes av samfunnet
- 2) deltakerne ikke skal gjenkjennes av ledelsen
- 3) deltakerne ikke skal gjenkjennes av kolleger

Dette ble en lærerik prosess, hvor jeg lærte mye om det kvalitative intervjuet som innsamlingsmetode. Jeg reflekterte også rundt hvor viktig det var å ha en klar og tydelig tone med ledelsen fra begynnelsen, slik at de forsto hvor viktig det var at deltakerne meldte seg frivillig og ikke direkte ble oppfordret til å delta.

3.6 Forskningskvalitet

God kvalitet i en kvalitativ intervjustudie handler i stor grad om metodologisk refleksjon. Under prosjektet har jeg forsøkt å forholde meg til det Brinkmann & Tanggaard (2010) omtaler som å kunne «kikke forskeren over skulderen» (s. 491). Det vil si at jeg ønsker at leser skal kunne være med på veien fra design av studien til utførelse, analyse og resultater. Det vil da være mulig for leser å ta en kritisk stilling til studiens resultater, men også la seg inspirere og gjøre en lignende studie i tilsvarende eller annen sammenheng (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Enkelte forskere innen den kvalitative tilnærmingen har avvist spørsmål om validitet, reliabilitet og generalisering som positivistiske begreper og undertrykkende for deres kreativitet og hinder for en frigjørende kvalitativ forskning (Brinkmann & Kvale, 2018). Andre kvalitative forskere benytter seg av dagligdagse språkuttrykk for å diskutere forskningsfunnenes sannhetsverdi. For eksempel har Lincoln og Guba (1985) sine kriterier om troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet for god kvalitet i kvalitativ forskning, blitt populære begreper å benytte seg av både i forskning og masteroppgaver. I likhet med Brinkmann og Kvale (2018) ønsker jeg ikke å forkaste begrepene pålitelighet, gyldighet og generalisering, men å benytte meg av deres begrepsliggjøring av validitet og reliabilitet, hvor også Lincoln og Guba (1985) sine begreper brukes for å forklare ulike deler av validitet og reliabilitet i kvalitative studier.

Validitet gjennomsyrrer hele forskningsprosessen, men handler i stor grad om gyldigheten av tolkningene forskeren kommer frem til. Å vurdere validitet kan ses i lys av spørsmålet om resultatene av undersøkelsen representerer den virkeligheten forskeren har studert (Thagaard, 2013). Jeg har derfor hatt fokus på å få relevant data, hvor jeg forsikret meg om at utvalget hadde erfaring og kjennskap til fenomenet som studeres. Deretter forsøkte jeg å legge opp til relevante spørsmål som la til rette for at deltakerne kunne komme med nyanserte og rike beskrivelser. For å styrke validiteten til studien har jeg forsøkt å gjøre prosessen så synlig og transparent som mulig (Silverman, 2014). Et fokus for å sikre validitet, har vært grundig transkribering i form av å gjengi samtalene med deltakerne på en nøyaktig måte (Krumsvik, 2014), forholde meg kritisk i analyseprosessen og tydeliggjøre grunnlaget for fortolkninger. Dette har jeg fokusert på gjennom hele studien, blant annet ved å forsøke å se utsagnene på ulike måter, i tillegg til å tydeliggjøre hva jeg har tolket og hva deltakerne har sagt.

Reliabilitet handler om forskningsresultatenes konsistens og troverdighet (Brinkmann & Kvale, 2018) og knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en tillitsvekkende og pålitelig måte (Thagaard, 2010). Pålitelighet kan vises gjennom forskerens nøyaktighet i beskrivelser av studien. Jeg har derfor forsøkt å legge opp til en så beskrivende metodedel som mulig. Spørsmål jeg har stilt meg selv til reliabilitet i studien, er blant annet om hvorvidt deltakerne ville endret svarene sine i intervju med andre forskere. Thagaard (2010) argumenterer derimot for at prinsippet om at forskeren oppfattes som uavhengig i relasjon til deltakerne, ikke er holdbart i studier der mennesker må forholde seg til hverandre. Seale (1999) skiller reliabilitetsbegrepet i ekstern reliabilitet og intern reliabilitet. Han hevder også at repliserbarhet (ekstern validitet) vil være vanskelig å oppnå i kvalitative studier. Det har derfor heller vært et poeng å argumentere for reliabilitet ved å vise og redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i forskningsprosessen. Seale (1999) knytter dette til intern validitet, altså å være spesifikk i fremgangsmåten ved innsamling og analyse.

4. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene jeg kom frem til i den fortolkende fenomenologiske analysen. Funnene diskuteres i tilknytning til teori og tidligere forskning løpende i teksten. Jeg kom frem til fire tema for å belyse problemstillingen: «*Hvordan opplever ansatte tilbakemeldinger fra ledere?*»:

- 1) Betydningen av gjensidighet i relasjonen
- 2) Tilgang på tilbakemeldinger
- 3) Betydningen av lite eller ingen tilbakemelding
- 4) Utvikling gjennom tilbakemeldinger

Disse temaene presenterer et datanært og helhetlig bilde på hvordan de åtte ansatte opplever tilbakemeldinger mellom seg og ledergruppen. I utgangspunktet spurte jeg etter hvordan de ansatte opplevde tilbakemeldinger fra sin leder, men jeg oppfattet fort at når de skulle snakke om tilbakemeldingene de får fra sin egen leder, brukte de i stedet samlebetegnelse «*ledergruppen*» eller «*ledelsen*». Det vil si at de beveger seg mellom å snakke om ledergruppen som helhet til å snakke om sin nærmeste leder. Kortere sitater står løpende i teksten og er markert med kursiv og anførselstegn. Lengre sitater på over 40 ord markeres også i kursiv og anførselstegn, men med innrykk. Funnene uttrykkes dermed i form av sitater for å løfte frem og illustrere meninger gjennom deltakernes stemmer.

For å ivareta deltakernes anonymitet har jeg valgt å gi de pseudonymene Kristian, Ola, Line, Stig, Sindre, Hanna, Tor og Gunnar. Fordi deltakerne deler noen erfaringer vil det brukes «noen deltakere» eller «flere deltakere». Dette er ikke ment som en kvantifisering av funnene, men for å gi indikasjoner på temaenes konsistens og styrke (Braun & Clarke, 2013).

4.1 Betydningen av gjensidighet i relasjonen

Dette temaet handler om de ansattes opplevelse av hvilken betydning kommunikasjonen i relasjonen har å si for opplevelsen av tilbakemeldinger. Kommunikasjon var et gjennomgående tema i intervjuene, noe som kan ha en sammenheng med at det må skje en form for kommunikasjon for at tilbakemeldinger skal kunne forekomme (Raaheim, 2019). Analysen tyder på at flere av deltakerne opplever at tilbakemeldinger flyter bedre når en åpen, direkte og gjensidig kommunikasjon ligger til grunn i relasjonen. Noen snakker også om at å kommunisere verbalt og direkte «*gir bedre tilbakemeldinger*». Som det er blitt gjort rede for i studiens teorikapittel, bygger de presenterte kommunikasjonsmodellene på at senderen må velge en kanal for formidling (Amundsen & Kongsvik, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Disse kanalene omtales som kommunikasjonskanaler av Jacobsen & Thorsvik (2013), hvor skriftlige dokumenter befinner seg i den ene delen av skalaen og ansikt-til-ansikt kommunikasjon befinner seg i den andre når det kommer til grad av informasjonsformidling. Å ha en åpen og direkte kommunikasjon ble trukket frem som betydningsfullt for tilbakemeldinger av flere deltakere. Flere opplever at det er lettere å forstå tilbakemeldinger når de skjer ansikt til ansikt. Kristian fortalte:

«For meg betyr tilbakemelding først og fremst generell kommunikasjon (...) det er jo tilbakemelding på forslag fra ledergruppen og tilbakemelding på enkeltjobber fra nærmeste leder (...) men det må være kommunikasjon direkte og åpent. Når

det kommer skriftlig kan det tolkes annerledes. Om du ser på en person at du misforstår kan du kommunisere det, det har mye med ansiktsuttrykk å gjøre og det blir enklere å ikke misforstå hverandre. Så sånn «under fire øyne» gir bedre tilbakemeldinger (...) det har mye å gjøre med måten du skriver det på selvfølgelig. Kanskje er det skrevet noe i store bokstaver eller med understrek, ikke sant ... Så da kan du på en måte forsvare deg hvis det går direkte eller ha en form for forklaring på hvorfor du gjorde det sånn og sånn da». (Kristian)

Kristian opplever det å ha en åpen og direkte kommunikasjon som viktige elementer for tilbakemeldinger. Han legger vekt på at tilbakemeldinger kan komme både fra ansatte til ledere og fra ledere til ansatte og han fokuserer også på at tilbakemeldingene bør skje «under fire øyne» fordi skriftlige tilbakemeldinger vil være vanskelige å tolke. Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer for at ansikt-til-ansikt kommunikasjon vil være den mest gunstige kanalen når det skal formidles rik informasjon. Som Kristian påpeker, vil blant annet kroppsspråk være med på å gi informasjon om hva den andre tenker, og det blir mulig å reagere på tilbakemeldingen på kortere tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kommunikasjonen hvor tilbakemeldingene formidles vil dermed bestå av aktive sendere og mottakere.

Ut fra det Kristian fortalte om at tilbakemeldinger både går på å gi tilbakemeldinger på forslag fra ledergruppen og på enkeltjobber fra nærmeste leder, tolker jeg det som at han går ut fra et gjensidighetsforhold når det kommer til tilbakemeldinger mellom ledelsen og ansatte. I likhet med Kristian, er Ola inne på at det ikke alltid er lett å få til en toveis kommunikasjon. Spesielt hvis kommunikasjonen foregår over e-post:

«Det jeg legger i tilbakemeldinger er vel egentlig det å ha en åpen toveis kommunikasjon (...) det er iallfall det som er viktig for meg. (...) det går jo på at du får tilbakemelding på den jobben du gjør, og da går det jo fra leder til ansatt og ansatt til leder (...) En gang opplevde jeg å bli veldig irritert da. Jeg og lederen min satt å kommuniserte litt forbi hverandre over e-post (...) også kjente jeg at jeg ble så irritert, sånn akkurat med det samme. Så da måtte jeg liksom bare gå litt inn i meg selv, «hva er dette?», «hvorfor blir det sånn?» liksom. Jaja, okei, nå har vi sittet hver for oss og kommunisert via e-post litt forbi hverandre, vi har ikke helt skjønt hva den andre har sagt eller ment med tilbakemeldingene.» (Ola)

Ola betegner det å ha en åpen toveis kommunikasjon, hvor tilbakemeldinger kommer både fra leder og fra ansatt, som viktig for tilbakemeldingene. Det kan også virke som at det å kommunisere med tekst gjør det vanskeligere for han å forstå hva som menes med tilbakemeldingene, og at det videre krevde at han måtte gå inn i seg selv for å identifisere sin reaksjon. Det Ola beskriver er interessant i lys av flere teorier og forskning som er gjort rede for tidligere.

Amundsen & Kongsvik (2016) viser til at en måte å forstå kommunikasjon på kan belyses gjennom *formidlingsmodellen*, hvor avsender koder et budskap som sendes via en kanal og hvor dette budskapet deretter dekodes av en mottaker. Som nevnt, kan dette ses på som en alternativ forståelse til modellen *kommunikasjonsprosesser* (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og *kretsløpsmodellen*, som tar større høyde for å utvikle en felles forståelse (Amundsen & Kongsvik, 2016). Det Ola beskrev om at han og hans leder kommuniserte «*litt forbi hverandre*», kan være et uttrykk for at det mangler en felles forståelse av innholdet i tilbakemeldingene. Ved å se tilbake på Jacobsen og Thorviks

(2013) beskrivelse av kommunikasjonsprosesser i organisasjon, kan det Ola så belyse problematikken med den alternative forståelsen som finnes i formidlingsmodellen. Den vil altså operere som en type opplysningsvirksomhet, hvor det ikke tas høyde for at det er en vesentlig forskjell mellom god kommunikasjon og god uttrykksevne. Grenness (1999) argumenterer for at det er viktig å huske at enhver tilbakemelding utgjør et ledd i en dynamisk interaksjon, og at dette er et komplisert samspill mellom mennesker i en vurderingssituasjon. Videre vektlegger han det at opplevd rettferdighet vil være avgjørende for hvordan tilbakemeldinger fungerer. Her kan formidlingsmodellen komme til kort, fordi den mest sannsynlig vil foregå uten opplevd gjensidighet i premissene for vurderingen og tar mindre høyde for mottakerens behov. Ola konkluderer her med at opplevelsen av å bli irritert ble slik fordi han ikke hadde forstått lederens tilbakemeldinger, samtidig som lederen ikke hadde forstått hans tilbakemeldinger. Han utdyper videre hvorfor han opplever åpen kommunikasjon som viktig for tilbakemeldinger:

«Erfaringen min er den at det å føle at du har en åpen kommunikasjon ... det er kjempeviktig for å faktisk gi og få den tilbakemeldingen. At du er mottakelig ... for jeg har jo erfart at noen ganger så synes jeg at det er kjempevanskelig, så jeg gruer meg til å gi en tilbakemelding. For det kan være litt vanskelige ting, men har du i utgangspunktet den relasjonen føler du at du har en god kommunikasjon, en toveis kommunikasjon, så blir det mye enklere for begge.» (Ola)

Ola opplever at det å ha en god kommunikasjon i relasjonen gjør det enklere for både han og lederen å gi og motta tilbakemeldinger, spesielt hvis det er ting han opplever som «*litt vanskelig*». Jeg tolker dette som at Ola ønsker at relasjonen skal være trygg når han skal gi og motta tilbakemeldinger. Kvalsund & Meyer (2005) argumenterer for at man gjennom tilbakemeldinger og reaksjoner fra andre kan forstå seg selv bedre. Ut fra denne antagelsen og det Ola fortalte, tolker jeg at det ligger en relasjonell dimensjon som enten kan styrke eller hindre tilbakemeldinger. Som Ola beskriver, vil tilbakemeldingene bli enklere for begge hvis det er noe som er etablert i relasjonen. Dette kan ses i lys av det Modaff (et al., 2008) betegner som en funksjonell leder-ansatt-relasjon. I en situasjon hvor Ola fikk tilbakemelding fra en medarbeider eksemplifiserer han nettopp hvor viktig det er for han og den andre å forstå og være trygg på hverandre:

«(...) det var en ting han ikke var fornøyd med, og det synes jeg er veldig nyttig å få tilbakemelding på, og det synes jeg er veldig modig gjort, når han kommer til meg. (...) jeg vet han kan gjøre det, og det synes jeg er så flott ... jeg synes jo det er litt sånn ekkelt akkurat med det samme, men samtidig blir ting oppklart og vi får prata om det som har skjedd, også blir ting så veldig mye greiere, istedenfor at jeg går og er misfornøyd da og ja, han er irritert på meg kanskje (...) også får jeg tilbakemelding på det, det synes jeg er så bra (...) vi snakka om det etterpå, at det var godt for han å få lufta seg og at det var godt for meg å få den tilbakemeldingen.» (Ola)

Her kommer det frem at det å vise forståelse for hverandre, kan gjøre at den litt vanskelige tilbakemeldingen får kommet frem og blir gjort til noe positivt og konstruktivt både for Ola og den andre personen. Det at Ola påpeker «*jeg vet han kan gjøre det, og det synes jeg er så flott*» tolker jeg som at tilbakemeldingsterskelen er lav i denne relasjonen. Det kan virke som at det å vise forståelse og være åpen gjør at

tilbakemeldingsterskelen oppleves som lavere. Dette er interessant å se i lys av Macmurrays (1999) teori om person-i-relasjon, hvor menneskelige relasjoner er avhengige, uavhengige eller gjensidige. Som Ola nevner, opplever han det som modig gjort av den andre å gi tilbakemelding på noe som var litt vanskelig, og resultatet ble positivt for begge. Jeg tolker dette som at Ola opplever at det er mulig å kunne forstå og se den andre uten å bli truet av at utvikling kan skje gjennom vanskelige tilbakemeldinger. Kvalsund & Meyer (2005) beskriver dette som en gjensidighetsrelasjon. De hevder at helheten av det relasjonelle feltet får plass i denne relasjonen, noe som skaper både trygghet og forståelse. Dette gjør gjensidighetsrelasjonen spesiell, fordi den erkjenner både avhengighet og uavhengighet. Avhengigheten kan for eksempel ses i lys av at Ola og den andre søker tilbakemeldinger hos hverandre. Uavhengigheten kan ses i lys av at de tør å utfordre hverandre med det Ola beskriver som vanskelige tilbakemeldinger. Ved at disse erkjennes og videre bygges på tillit og symmetri oppstår en gjensidighetsrelasjon (Kvalsund & Meyer, 2005).

Det jeg finner spesielt interessant i lys av teori om person-i-relasjon og det Ola fortalte, er at tilbakemeldinger oppleves som lettere å håndtere når det finnes gjensidighet i relasjonen, men også at tilbakemeldinger kan bidra til større gjensidighet i relasjonen. Ved at de i etterkant kommuniserte rundt at det var godt å «*lufte seg*» og at det var godt «*å få den tilbakemeldingen*», antar jeg at dette vil bidra til økt gjensidighet gjennom at tilbakemeldingsterskelen blir lavere. Det er imidlertid også interessant å videre utforske hvordan de ansatte opplever tilbakemeldinger uten en form for gjensidighet i relasjonen.

Hanna fortalte at hun ønsket flere tilbakemeldinger fra lederen sin, men at hun opplevde at dette kunne være komplisert. Da hun en gang fikk høre at det ble ytret misnøye med jobben hun gjorde via medarbeidere, fortalte hun at: «*Jeg skulle ønske at hun hadde kommet til meg da, så kunne vi heller diskutert ... og funnet en måte som fungerer for oss begge*». Hun fortalte videre:

«Men det er ikke så enkelt da, hvis du skal gå til noen du ikke kjenner veldig godt, se dem inn i øynene, og komme med noe negativ, det har jeg full forståelse for! For jeg vet selv at det ikke er så enkelt å gjøre, men akkurat der og da så tror jeg det hadde vært litt lettere for meg da, for da kunne jeg også forklart at jeg hadde ekstremt mye å gjøre akkurat da.» (Hanna)

Ut ifra det Hanna fortalte, kan negative tilbakemeldinger oppleves som vanskelige å gi, spesielt hvis det ikke ligger en bestemt dynamikk i relasjonen. Jeg oppfatter at Hanna tar opp et paradoksalt problem her. For det første ønsker hun å få den tilbakemeldingen gjennom en direkte toveis kommunikasjonsprosess. For det andre påpeker hun at hun forstår at det kan være vanskelig å gi negative tilbakemeldinger, fordi dette er noe hun har erfart selv. Dette kan være et uttrykk for hvor lett medlemmer i organisasjoner kan falle ut av den kommunikasjonen de i utgangspunktet ønsker å ha. Videre kan det understreke viktigheten av det Amundsen & Kongsvik (2016) betegner som medvirkning i kommunikasjonen. Ifølge Amundsen & Kongsvik (2016), kan deltakelse og gjensidig kommunikasjon være virkemidler for å løse problemer som oppstår i organisasjoner. Dette er i overensstemmelse med det Hanna beskriver om at en bedre løsning for begge parter kunne vært oppnådd om hun hadde fått mulighet til å delta i kommunikasjonsprosessen.

4.2 Tilgang på tilbakemeldinger

Alle deltakerne snakket om at de ønsker jevnlig tilbakemeldinger fra sine ledere. Gjennom intervjuene kom det imidlertid frem at det var store forskjeller i hvor ofte de opplevde å få tilbakemeldinger fra lederne. Samtidig viste det seg at også opplevelsen av hvor tilgjengelig ledergruppen er, varierte blant deltakerne. Min tolkning er at de som opplever ledelsen som mer tilgjengelig, også opplever at de har større tilgang på tilbakemeldinger. En faktor som viste seg å være viktig for flere deltakere, var bruken av kaffepausen som en arena for tilbakemeldinger. Pausene var ikke noe jeg i utgangspunktet spurte dem om, det er derfor interessant at dette ble et så sentralt og gjennomgående tema for de fleste. Kaffepausen ble trukket frem som den plattformen hvor det var mest tilgang på tilbakemeldinger. Det var også flere som nevnte at dette er en plattform hvor man kan «*prate om løst og fast*». Dette kan bekrefte Jacobsen & Thorsviks (2013) påstand om at store deler av kommunikasjonen foregår der ansatte møtes, for eksempel i kaffepausen. Hvordan kaffepausen foregår varierte ut ifra hvilken avdeling de ansatte var på og hvilke tidspunkt de tok pausene på. Det er dermed interessant at flere deltakere fokuserer på kaffepausen når vi er inne på hvilke former og plattformer de opplever at det finnes for tilbakemeldinger. Sindre fortalte:

«Disse tilbakemeldingene flettes inn når vi sitter og prater i kaffepausene ... for eksempel kan han si at «ja, produksjonen ble jo kjempebra da!» (...) Han møter opp ganske tidlig, så spiser vi sammen og tar den første kaffekoppen da. Så har vi flere kaffepauser sammen utover dagen ... det har bare blitt sånn da, haha (...) da snakker vi litt om løst og fast og hvordan ståa er.» (Sindre)

Sindre trakk frem kaffepausen som en sentral kilde for tilbakemelding, og han opplever at tilbakemeldingene flettes inn i praten om løst og fast. Jeg oppfatter at tilbakemeldingene ofte kommer i kaffepausen og at han opplever lederen som tilgjengelig når de både spiser og drikker kaffe sammen utover dagen. Hanna snakket også om kaffepausen i sammenheng med den tilbakemeldingen hun ikke fikk direkte, men gjerne ønsket å få. Når vi kommer inn på denne situasjonen igjen senere i intervjuet fortalte hun:

«Jeg synes det er ... det er tøft å ta opp ting «face to face» noen ganger ja, istedenfor å gå rett opp til han, ikke sant, det er lettere å ta det i kaffepausen da (...) da prater vi løst og fast da, da er det alt mulig rart egentlig.» (Hanna)

I et tidligere utsagn fortalte Hanna at hun hadde forståelse for at medarbeideren som hadde ytret misnøye med jobben hun gjorde, ikke hadde kommet direkte opp til henne, siden de ikke kjenner hverandre veldig godt. En mulighet her kunne vært å ta den vanskelige tilbakemeldingen i kaffepausen istedenfor å få høre det av andre. På bakgrunn av at «*det er lettere*» og at det er «*løst og fast*», ser det ut til at det også kan være enklere å gi vanskelige tilbakemeldinger i kaffepausen. I lys av Stroebaeks (2013) forskningsfunn om kaffepausen som verktøy for atferd på arbeidsplassen, er Hanna sin beskrivelse av pausen interessant. Selv om deltakerne i Stroebaeks (2013) studie opplevde kaffepausen som uformell og at de kunne tre ut av sin profesjonelle rolle, var kaffepausen ikke en «*ikke-arbeidsrelatert*» aktivitet. Jeg oppfatter at Hanna beskriver en lignende opplevelse ved at det prates om «*alt mulig rart*», men at hun samtidig ønsker å få tilbakemeldingene som går på egne prestasjoner.

Hun reflekterte videre over verdien av en slik plattform for tilbakemeldinger, og sa: «*Den er verdifull den kaffepausen. Veldig egentlig! Om vi ikke alltid prater butikk, så prater vi med hverandre iallfall*». Kaffepausen åpner opp for praten og videre tilbakemeldingene. I intervjuet med Tor kom det også frem at kommunikasjonen er mer åpen i kaffepausen, men at dette kan ha en sammenheng med at det kan være en del støy gjennom dagen. Han fortalte:

«Jeg klarer meg egentlig veldig godt i eget selskap, og det kan det fort bli her da, når det er mye støy og sånn. Vi kan ikke stå å snakke sammen hele tiden ... Det er i kaffepausene vi prater mest da, og da kan vi prate om det meste ja, haha! Der er kommunikasjonen åpen og frittalende da.» (Tor)

Samtidig som Tor klarer seg i eget selskap og at de på avdelingen ikke kan prate hele dagen på grunn av støy, kommer store deler av praten og kommunikasjonen i kaffepausen. Flere deltakere beskriver praten i kaffepausen som å prate løst og fast, mens Tor beskriver kommunikasjonen i kaffepausen som åpen og frittalende. Jeg tolker dette som at det finnes en felles oppfatning om at kaffepausen er verdifull fordi det blir større takhøyde for å prate om mye. Deltakerne som snakker om kaffepausen ler og smiler når de forteller om sine historier og erfaringer fra kaffepausen, dette kan indikere at de har et positivt forhold til denne plattformen. Den uformelle kommunikasjonen ses på som viktig for deltakerne. Kaffepausen er et sted hvor det foregår ansikt-til-ansikt kommunikasjon, noe jeg oppfatter at oppleves som positivt for deltakerne, men jeg tolker også at det oppleves som lettere å komme med tilbakemeldinger, både positive og negative. Dette funnet kan bekrefte Stroebaeks (2013) argumentasjon for at det foregår kommunikasjon og samarbeid i kaffepausen som kan ha betydning for ansattes atferd og videre organisasjonen som helhet.

Hanna fortalte imidlertid at «*i medarbeidersamtalen så bør jo de tilbakemeldingene komme også, hvis man gnager på noe da, men det er jo fort gjort å glemme når det går et helt år mellom*». Dermed kan det også ligge en tidsfaktor til hvorfor tilbakemeldingene oftere kommer i kaffepausen. Jeg tolker at det er lettere å huske og gi tilbakemeldinger i kaffepausen fordi den går hver dag, i motsetning til medarbeidersamtalen som for deltakerne holdes en til to ganger i året. Palvia et al. (2011) hevder som nevnt at det finnes noen forhold som må tas med i beregning når man skal velge kanal for formidling av informasjon. De første to forholdene som nevnes er behovet for rask tilbakemelding og behovet for personlig kontakt, for eksempel informasjon med innslag av følelsesmessig innhold (Palvia et al., 2011). I valg av kommunikasjonskanaler ser det ut til at tilbakemeldinger i kaffepausen kan imøtekomme disse to forholdene. Dette kan muligens være en faktor som bidrar til at deltakerne vektlegger kaffepausen i mye større grad enn medarbeidersamtalen, hvor tilbakemeldingene kan komme flere måneder senere.

Det at lederne viser seg og er tilgjengelige ble trukket frem som et viktig element for å ha tilgang på tilbakemeldinger. Sindre var en av deltakerne som opplevde å få tilbakemeldinger «*i det daglige*». Han fortalte: «*De tilbakemeldingene kommer jo i det daglige liksom. Å gi en klapp på skuldra eller «hei, i dag ser det bra ut», det er han flink på ... han er synlig når det gjelder sånt*». Sindre opplever å få små tilbakemeldinger daglig og at lederen er synlig når det kommer til dette. Videre sa han: «*(...) og så sier han bestandig at han har telefonen på seg, så det er bare å ringe, så han er veldig tilgjengelig selv om han ikke er her da*». Jeg tolker dette som at Sindre opplever sin leder

som synlig selv om han ikke alltid er i nærheten. Videre er temaet om synlighet fra ledelsen interessant å se i lys av Øiestads (2004) påstand om at positive tilbakemeldinger kan ha en slik funksjon at en føler seg oppsøkt og funnet av en annen. Jeg oppfatter at positive tilbakemeldinger fra ledelsen bidrar til ansattes opplevelse av å bli akseptert, samtidig som de reduserer faren for at de vil føle seg avvist. Dermed kan tilbakemeldinger og synlighet påvirke hverandre kontinuerlig, hvor jeg oppfatter at den ene kan forsterke den andre.

Andre ønsker seg en mer synlig ledelse, slik at de både kan få flere tilbakemeldinger og tilbakemeldinger på et tidligere tidspunkt. Kristian opplever ledelsen som «(...) ganske synlig, men det kan nok bli bedre». Han trekker frem at det er «viktig at lederne viser seg rundt omkring da, og tar en kaffekopp på ulike avdelinger og snakker med folk litt løst sånn. Få en kommunikasjon mellom liksom». Dette forklarte han videre med at det er bedre å få tilbakemeldinger på et tidligere tidspunkt:

«Vær synlig jevnlig istedenfor at du plutselig dukker opp også har folk gått å gnudd på ting, sånn at det har blitt så mye at du nærmest føler at du får kjeft (...), så bedre at du kommer jevnlig og kan gi og få tilbakemeldinger på et tidligere tidspunkt. Det kan bli som en snøball det der, hvis den begynner å bli stor og til slutt sprekker, så blir det mye mer voldsomt enn hva det egentlig var».
(Kristian)

Sitatene illustrerer at det ikke bare er det å gi og få tilbakemeldinger som er viktig for å få en god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, men at det også er viktig med en synlig ledelse. Min tolkning av det Kristian forteller, er at han opplever at en mer synlig ledelse kunne bidratt til en bedre opplevelse av både kommunikasjonen og tilbakemeldingene. Ifølge Kuvaas et al. (2017), må timingen av tilbakemeldingen oppleves som god hvis den skal bedre prestasjoner på arbeidsplassen. I samsvar med disse funnene, kan Kristian sin opplevelse bekrefte at det vil være mer konstruktivt å få tilbakemeldinger på et tidligere tidspunkt. I tillegg kan det være verdt å merke seg hvordan Kristian beskriver at det å vente med tilbakemeldinger kan få store konsekvenser. Med metaforen om en snøball som ruller, beskriver han resultatet som at det kan «...sprekke, så blir det mye mer voldsomt enn hva det egentlig var». Ut ifra dette, tolker jeg det derfor sånn at timingen også kan ha betydning for hvordan tilbakemeldingen oppleves. For eksempel for å unngå konflikter som kunne vært løst mer effektivt om de ikke hadde blitt dratt ut i tid. I lys av dette, er det dermed interessant å se nærmere på hvordan en deltaker som opplever ledergruppen som lite synlig beskriver tilbakemeldingene mellom han og ledelsen.

Stig opplever at ledergruppen til tider er lite synlig og savner å få tilbakemeldinger. Han snakker om at «det foregår mye møtevirksomhet i ledergruppen», og at dette er noe han ikke får høre særlig mye om. Han forteller også at han «savner egentlig mange former for tilbakemelding, både generell og planlagte fora, det er jo ofte at de ikke er her da». Jeg tolker dette som at Stigs opplevelse av de manglende tilbakemeldingene kan ha en sammenheng med hans opplevelse av at ledelsen er lite synlig. I tillegg uttrykker han frustrasjon over å ikke få tilstrekkelig informasjon: «hva er de holder på med liksom? Hva er det for noe? (...) de sender jo en kort mail, men vi får egentlig ikke noen tilbakemelding på hva det er de holder på med». Jeg tolker det sånn at det å ikke vite hva ledelsen holder på med oppleves som et usikkerhetsmoment for Stig. Samtidig er det interessant at han påpeker at de får «en kort mail». Dette kan tyde på at Stig ikke

opplever mailen som tilstrekkelig for hans følelse av å få nok informasjon og tilbakemelding på hva som foregår i organisasjonen. Som det ble diskutert tidligere, kan kaffepausen oppleves som en arena for tilbakemeldinger fordi ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan formidle høy grad av rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ansattes opplevelser fra kaffepausen og Stig sin opplevelse av at han ikke får tilstrekkelig med informasjon og tilbakemelding, selv om han får en mail, kan understøtte Jacobsen & Thorsviks (2013) modell kommunikasjonskanaler. Jeg oppfatter at de ansatte opplever å kommunisere bedre og får flere tilbakemeldinger når de møtes, mens de opplever mail som vanskeligere å forholde seg til når de skal få eller gi tilbakemeldinger. I fortsettelsen vil jeg ta for meg ansattes opplevelser av lite eller ingen tilbakemelding.

4.3 Betydningen av lite eller ingen tilbakemelding

En av de tingene som kom frem i intervjuene var at noen deltakere hadde erfart å få lite tilbakemeldinger. Flere deltakere uttrykte at det å ikke få tilbakemeldinger kan oppleves som usikkert, vanskelig og som å bli holdt utenfor. Ut ifra det fikk jeg en oppfatning av at de hadde et ønske om å få tilbakemeldinger og at fravær av tilbakemeldinger kunne føre til en opplevelse av usikkerhet. Line snakket om at *«hvis ledelsen ser at vi gjør noe bra synes jeg at de kan komme å gi oss noen positive tilbakemeldinger da, men det er det litt lite av da»*. Videre forklarte hun:

«Vi får jo liksom høre når det er noe vi må gjøre annerledes, og det er jo bra, men det er sjeldent vi får høre det positive da. Har vi gjort en bra jobb en dag da, kan ikke de komme å skryte litt av oss da? Det blir jo en lettere hverdag og!».
(Line)

Line opplever at hun får tilbakemeldinger når hun må gjøre noe annerledes, men at det er mangelfullt når det kommer til de positive tilbakemeldingene. Jeg oppfatter det slik at hun ønsker tilbakemelding både på ting hun må gjøre annerledes og ting hun gjør bra, men at hun har et behov for å få flere positive tilbakemeldinger enn det hun gjør nå, fordi det kan bidra til å skape en lettere hverdag på jobben. Dette kan ses i sammenheng med Maslows argumentasjon for at alle mennesker har grunnleggende behov. Line hevder at tilbakemeldinger kan bidra til en lettere hverdag, noe som også Maslow argumenterte for i form av behovet for anerkjennelse. Imsen (2014) hevder at dette behovet handler om at alle mennesker ønsker å duge til noe og ønsker å bli verdsatt, respektert og å «være noe» i andres øyne. I lys av Maslows behovshierarki kan tilbakemeldinger være med på å tilfredsstille behovet for anerkjennelse hos Line, for eksempel i form av skryt, og derfor gjøre arbeidshverdagen bedre. Ola snakket også om at tilbakemeldinger er viktig for arbeidshverdagen. Han beskriver en opplevelse for lenge siden, hvor han fikk lite tilbakemeldinger:

«Får du ikke tilbakemelding ... da blir du tappet for energi. Og det å føle at du, du får ikke tilbakemelding på ting, da føler du at du blir holdt utenfor. Det er lenge siden nå, men jeg opplevde det en gang. Det var vanskelig, for da fikk jeg plutselig ingen tilbakemelding, jeg visste ikke hva som skjedde (...) det var fryktelig vanskelig, for jeg følte meg veldig alene og utenfor, og det opplevdes ubehagelig». (Ola)

Ola beskriver det som å bli tappet for energi når han ikke får tilbakemeldinger. Han forklarte at flere faktorer spiller inn i det å bli tappet for energi, blant annet å bli holdt

utenfor. Jeg oppfatter at situasjonen var et sensitivt tema for Ola siden han la spesielt trykk på «fryktelig vanskelig». Å ikke få tilbakemelding kan gi en følelse av å ikke være inkludert i fellesskapet og det som foregår i organisasjonen. Videre kan det skape ubehag og en følelse av å være alene. Ola fikk imidlertid ordnet opp i situasjonen, og fortalte:

«Men jeg fant ut at det faktisk ikke var meningen, det var ingen bevisst handling fra deres side, og når jeg tok det opp så ble det faktisk greit! Men det var en sånn veldig ubehagelig opplevelse, plutselig sto du utenfor, også visste du ikke hva som skjedde, hva er veien videre, hva skjer nå? Så nå prøver jeg å være veldig bevisst det, at alle er inkludert. Det tror jeg har mye å si for trivselen til at her hører jeg hjemme, du må føle at du får de tilbakemeldingen, at du er en del av fellesskapet». (Ola)

Ut ifra det Ola fortalte, oppfatter jeg viktigheten av tilbakemeldingene og hvordan mangel på dem kan ha stor påvirkning på de ansatte, til tross for at det ikke var en bevisst handling fra ledelsens side. Selv om Maslows behovhierarki har gjort seg fremtredende i organisasjonslitteraturen (Bolman & Deal, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2013), kan denne opplevelsen understreke betydningen av å integrere behovstenkning i organisasjoner, hvor vanskelige situasjoner og usikre opplevelser kan oppstå hvis ansatte opplever at behovene deres trues. Ved at Ola tok opp denne situasjonen med ledelsen og det førte til at det ordnet seg, tolker jeg det som at han opplever at han har en påvirkningskraft. I tillegg oppfatter jeg at situasjonen skapte en bevisstgjøring hos Ola, noe som gjenspeiles i hans ønske om å bidra til at alle skal få tilbakemeldinger og føle seg inkludert. Dette kan komme av at det å få tilbakemeldinger også styrker opplevelsen av å være inkludert for Ola. Dette kan bekrefte Kaufmann & Kaufmann (2015) sin argumentasjon for at tilbakemeldinger ikke bare vil påvirke behovet for anerkjennelse, men også sosiale behov. Tilbakemeldinger kan dermed bli en kilde for å tilfredsstille behovet tilhørighet. Det er også interessant å se Ola sitt utsagn i lys av Bauer og Mulders (2006) forskning, hvor de fant at ansatte som opplever tilbakemeldinger som en mulighet til å forbedre sine arbeidsforhold opplever større grad av autonomi og sosiale forhold på arbeidsplassen.

Den usikkerheten som Ola kjente på da han ikke fikk tilbakemeldinger fra ledelsen, ble også trukket fram av Stig når han fortalte om hvordan uklarhet og fravær av tilbakemeldinger førte til usikkerhet for han. Da han skulle fortelle om hvordan det oppleves å få lite tilbakemeldinger, sa han:

«Det er det som gjør meg usikker da, for egentlig så blir det litt sånn «jaja», så hører jeg ikke noe mer, og det som skjer da er at du blir sittende igjen som et spørsmålsteget. Også når du da gjennom medarbeidersamtale eller til vanlig, at du ikke får noe, får ingen følelse, kjenner liksom ikke noe, egentlig hva som tenkes fra den andre siden da. Får ikke helt til å forklare det annerledes enn at det gjør meg usikker (...) det er litt sånn, «det var bra», men så hører du ikke noe mer. Da kan han jo si at det var et godt forslag, eller et dårlig forslag, for eksempel at det har vi ikke økonomi eller ressurser til, men det er bare det å vite da». (Stig)

Som poengtert tidligere hevder både London (2015) og Spurkeland (2005) at fravær av tilbakemeldinger fortsatt kan være et problem i mange organisasjoner. For Stig fører mangelen på tydelige tilbakemeldinger til at han ikke helt vet hva lederen tenker eller

mener, noe han sier at fører til en følelse av usikkerhet. Jeg oppfatter det som at Stig gjerne ønsker tilbakemeldinger, uavhengig av om han kommer med et godt eller dårlig forslag, fordi det tydeliggjør hva som tenkes av lederen. Kvalsund & Meyer (2005) belyser denne problematikken i de ulike relasjonsdimensjonene. Som nevnt, hevder de at oppstarten av relasjoner begynner i avhengighet og videre beveger seg gjennom uavhengighet til gjensidighet. Min oppfatning er at Stig opplever at lederen ikke gir like mye til kommunikasjonen i relasjonen som han ønsker. I lys av relasjonsdimensjonene kan en slik relasjon, hvor den ene opplever at de ikke «møtes», utvikle seg i en lite funksjonell retning (Kvalsund & Meyer, 2005). I følge Grenness (1999) kan fravær av tilbakemeldinger resultere i dobbeltkommunikasjon, som videre kan virke ødeleggende på relasjonen mellom leder og ansatt. For Stig kan dette ses i lys av at han opplever at han blir nødt til å selv tolke hva lederen egentlig mener, noe jeg oppfatter at han synes er en vanskelig oppgave og som videre fører til usikkerhet for ham.

Selv om Stig får tilbakemeldingen «*det var bra*», fører det likevel til usikkerhet. Jeg tolker denne formen for tilbakemelding som en enkel positiv tilbakemelding (Øiestad, 2004). Selv om forskning viser at negative tilbakemeldinger kan kreve tettere oppfølging enn positive tilbakemeldinger (Kluger & DeNisi, 1996), viser dette at også positive tilbakemeldinger kan oppleves problematisk hvis de ikke inneholder tilstrekkelig med informasjon. En slik type tilbakemelding som Stig opplever å få kan virke utydelig eller lite troverdig, fordi det mangler detaljert informasjon. Dette kan tyde på at også positive tilbakemeldinger kan være komplekse og oppleves som vanskelig å tolke for mottakeren. Øiestad (2004) hevder spesifiserte tilbakemeldinger kan fylle inn manglende detaljer, og gjøre en ansatt bevisst egen kompetanse og styrke, og deretter gi motivasjon til å fortsette i samme mønster.

4.4 Utvikling gjennom tilbakemeldinger

Siden det finnes mye forskning som handler om hvordan ledere kan benytte seg av tilbakemeldinger for å skape bedre prestasjoner (Hattie & Timperly, 2007; Nemeroff & Cosentino 1979; Smither, London & Reilly, 2005), var jeg forberedt på at det ville bli snakket en del om arbeidsinnsats og arbeidsprestasjoner. Jeg måtte imidlertid legge ifra meg forforståelser i analysen, og fant dermed at temaet er mer komplekst enn hva jeg trodde i begynnelsen. Dette kan ha en sammenheng med flere faktorer. For eksempel sa en deltaker at «*hvis jeg gjør noe positivt, liker jeg å få tilbakemelding på det, ja det gjør noe med innsatsen*», mens en annen deltaker fortalte: «*det gjør at jeg yter litt bedre, når jeg får tilbakemelding på hvordan jeg kan gjøre ting mer effektivt enn hva jeg gjør nå*». Jeg oppfatter at det er ulike dimensjoner ved tilbakemeldinger som gjør noe med arbeidsinnsatsen, på bakgrunn av at noen deltakere ser positive tilbakemeldinger som viktig for arbeidsinnsats, mens andre deltakere «*yter litt bedre*» når de får tilbakemelding som går på å endre arbeidsmetode.

Det er interessant å se disse utsagnene i lys av Joharis vindu (se figur 4), hvor det antas at toveis kommunikasjon øker muligheten for mellommenneskelig utvikling. Selv om mange kanskje vil påstå at de kjenner seg selv best, har de fleste sider ved seg selv som andre ser bedre, på grunn av at de har andre perspektiver (Øiestad, 2004). Det siste utsagnet kan ses i sammenheng med å operere i blindsoner. Deltakeren påpeker at å få tilbakemelding på noe som kan gjøres annerledes kan føre til bedre prestasjoner og effektivitet. Johnson og Johnson (2008) påpeker at blindsoner kan bli dysfunksjonelle hvis vi ikke forstår reaksjonene og oppfatningene den andre har. Dette utsagnet viser

imidlertid at det å operere i blindsoner kan ha en positiv effekt i form av at deltakeren opplever å utvide handlingsmulighetene sine, og dermed bli mer effektiv. I lys av Joharis vindu, kan disse tilbakemeldingene ses på som å gjøre det åpne selvet større. Det åpne selvet omfatter delt informasjon og ses på som det mest produktive området å operere i (Johnson & Johnson, 2008). Jeg tolker at det første utsagnet kan befinne seg i det åpne selvet, hvor deltakeren forteller at å få positive tilbakemeldinger kan gjøre noe med innsatsen. Min oppfatning er at deltakeren her er klar over hva han har prestert, men at den videre innsatsen kan styrkes ved å få anerkjennelse og positive tilbakemeldinger på arbeidet. Johnson og Johnson (2008) viser til at jo større dette vinduet er, desto mer effektivt, produktivt og gjensidig blir forholdet. Tilbakemeldinger kan, gjennom å utvide kunnskap om en selv, gjøre det åpne selvet større og det ukjente selvet mindre. Jeg oppfatter at dette kan være konstruktivt fordi det gir ansatte flere handlingsmuligheter å spille på.

Gjennom dette temaet ble også skillet mellom ledelses - og ansatteperspektivet tydeligere for meg, fordi deltakerne hadde varierende opplevelser av hvordan tilbakemeldinger påvirker deres arbeidsinnsats og at det legges mindre vekt på selve formidlingen av tilbakemeldingene. Selv om det ikke snakkes like mye om arbeidsprestasjoner direkte, ble det likevel et fremtredende funn, blant annet ved at de har ulike opplevelser av hvordan tilbakemeldinger påvirker deres arbeidshverdag. Det som gjennom flere intervju kan sies å være gjennomgående, handler om at tilbakemeldinger har innvirkning på deltakerne, og at de opplever at tilbakemeldinger har ulike betydninger for dem. På bakgrunn av dette valgte jeg å knytte temaet til utvikling. Innenfor ansattes opplevelser er det ulike typer tilbakemeldinger og behov som kommer til syne, og som kan si noe om kompleksiteten ved fenomenet. Et eksempel på kompleksiteten ved tilbakemeldinger fant jeg blant annet hos deltakeren Gunnar.

Gunnar fortalte at han hadde et *«litt under middels behov for tilbakemelding»*. I spørsmål om tilbakemeldinger fra leder gjør noe med arbeidsinnsatsen hans, svarte han: *«jeg tror ikke det skal ha så mye å si egentlig, en får jo gjort det en skal gjøre»*. Ut i fra dette, oppfattet jeg at tilbakemeldinger ikke spiller noen stor rolle i hans arbeidshverdag, men dette viste seg imidlertid ikke å stemme helt. Senere i intervjuet, ved oppfølgingsspørsmål fortalte han at han *«egentlig vil ha både positive og negative tilbakemeldinger, men hvis man skal dele opp det litt så kanskje to plusser og en minus, fordi man må ha noe som løfter en litt opp»*. Jeg tolker dette som at Gunnar ønsker tilbakemeldinger, men at arbeidsinnsatsen ikke er det mest sentrale for han. For han kan tilbakemeldinger i større grad handle om å bli løftet opp, og han ønsker å få flere positive tilbakemeldinger enn negative. Jeg oppfatter at opplevelsen av å få tilbakemelding for Gunnar handler om å bli sett og anerkjent for arbeidet som gjøres. De positive tilbakemeldingene kan være med å dekke et behov for anerkjennelse, men de er ikke nødvendigvis direkte koblet til prestasjoner. Dette kan problematisere betydningen Maslows behovshierarki har fått for å utforme belønningssystemer i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013), fordi det kan være en uoverensstemmelse mellom det ledelsen tenker at de skal gi tilbakemeldinger på og det de ansatte ønsker å få tilbakemeldinger på.

Flere deltakere snakket om sine erfaringer med å få positive tilbakemeldinger og deres opplevelse av dette. Tor fortalte om en tilbakemelding han hadde fått fra lederen sin: *«Han sa at han var fornøyd med den jobben jeg har gjort i det siste (...) da føler jeg at de vil ha meg her da»*. Dette kan tyde på at tilbakemeldingen fra lederen bidrar til å

skape en følelse av tilhørighet på arbeidsplassen. Som det ble argumentert for tidligere, viser også Tor sin opplevelse at tilbakemeldinger kan påvirke sosiale behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015) gjennom følelsen av tilhørighet. Dette er interessant i lys av at Tor her i utgangspunktet ble spurt om tilbakemeldinger gjør noe med arbeidsinnsatsen hans. Jeg oppfatter at Tor opplever arbeidsinnsatsen som knyttet til det å føle at han er ønsket, ved at han i et oppfølgingsspørsmål svarte:

«Jeg fikk jo bekreftet at jeg passer til den jobben jeg gjør, og at jeg passer inn ... Selv om det kan være mye noen ganger, så føler jeg da at jeg skal klare å utføre den jobben jeg er satt til». (Tor)

Hanna fortalte også om en opplevelse med å få positive tilbakemeldinger. Disse kom som følge av at hun hadde kommet med grep og forslag til ledelsen om hvordan arbeidet kunne effektiviseres. Hun fortalte: *«Så det gir jo mersmak så klart, da har man jo lyst til å stå på enda mer da»*. Ut fra dette oppfatter jeg at positive tilbakemeldinger kan oppleves som motivasjon til å stå på i arbeidet. I spørsmål om tilbakemeldinger fra lederen påvirker hennes arbeidsinnsats svarte hun:

«Det blir jo litt sånn når jeg får kritikk da: «det skal jeg iallfall ikke gjøre igjen»-følelsen, mens når jeg får positive tilbakemeldinger så blir det litt sånn: «det her var gøy, jeg har lyst til å slå den neste rekorden». Det har jo mye å si, og det er ikke så mye som skal til heller vet du!». (Hanna)

Dette utsagnet tyder på at opplevelsen av tilbakemelding og påfølgende atferd kan variere med innholdet og type tilbakemelding. Når Hanna forteller om sine erfaringer bruker hun negative tilbakemeldinger til å forklare følelsen av *«det skal jeg iallfall ikke gjøre igjen»*, mens hun bruker positive tilbakemeldinger til å forklare *«det her var gøy, jeg har lyst til å slå den rekorden»*. Jeg oppfatter derfor at positive tilbakemeldinger kan oppleves ulikt og ha ulike virkninger, fordi hun først sier noe om det som ligger på et mer personlig plan (*«det her var gøy»*), men at det videre kan gjøre noe med arbeidsinnsatsen ved at hun får *«lyst til å slå den neste rekorden»*. Dette kan bekrefte Grenness (1999) sin forståelse om at positive tilbakemeldinger vil være med å forsterke innsats, mens negative tilbakemeldinger kan fungere korrigerende. Tilbakemeldinger, i lys av dette utsagnet, kan oppleves som å forsterke arbeidsinnsatsen når de samtidig gir en personlig gevinst. Tor fortalte også om en situasjon hvor han hadde prestert og fått positive tilbakemeldinger i etterkant. Han fortalte:

«Jeg synes at det var litt mye jobb da og jeg ble usikker på om det ville gå, men jeg måtte stå i det, og da fikk jeg veldig mye ros etterpå for at jeg hadde taklet hele situasjonen. Når han sa det, da følte jeg en enorm mestringsfølelse etterpå!» (Tor)

Tor ser ut til å knytte sterke følelser til de positive tilbakemeldingene han fikk. Den sterke mestringsfølelsen han kjente på etter rosen, kan gjøre opp for at han i en periode måtte tolerere en mer belastet arbeidshverdag. Dermed tolker jeg han sånn at opplevelsen av den belastende arbeidsdagen kan være regulert av typen tilbakemeldinger han fikk. Fordi han var usikker på om det ville gå, oppfatter jeg også at han med mestringsfølelse i etterkant fikk flere handlingsmuligheter. I lys av Joharis vindu kan bekreftelsen på at han klarer å takle slike situasjoner ha gjort det åpne selvet større. Tor opplever at både han og lederen ble mer bevisst hans evner, altså utvidet de vinduet

hvor både det han og lederen vet befinner seg. Ved å utvide det åpne selvet i alle retninger vil både det blinde, skjulte og ukjente selvet bli mindre (Mefalopoulos, 2008). Analysen tyder på at tilbakemeldinger kan bidra til en slik ekspansjon, som videre bidrar til mer effektive forhold, blant annet ved opplevelsen av bekreftelse og flere handlingsmuligheter.

4.5 Oppsummering av analyse og diskusjon

I dette kapitlet har målet vært å besvare forskningsspørsmålet: *Hvordan opplever ansatte tilbakemeldinger fra ledere?* Ved å la meg inspirere av fortolkende fenomenologisk analyse, kom jeg frem til fire tema knyttet til ansattes opplevelser av tilbakemeldinger:

- 1) Betydningen av gjensidighet i relasjonen
- 2) Tilgang på tilbakemeldinger
- 3) Betydningen av lite eller ingen tilbakemelding
- 4) Utvikling gjennom tilbakemeldinger

Basert på disse temaene har jeg diskuterte ulike teoretiske perspektiver og tidligere forskning opp mot funnene. For eksempel tyder analysen på at flere av deltakerne opplever at tilbakemeldinger flyter bedre når en åpen, direkte og gjensidig kommunikasjon ligger til grunn i relasjonen. Flere snakker også om at det å kommunisere verbalt gir en bedre opplevelse og forståelse av tilbakemeldingene. Disse funnene var interessante å se i lys av ulike kommunikasjonsmodeller og kommunikasjonskanaler som vektlegger ulike måter å kommunisere på. Innenfor det å ha tilgang på tilbakemeldinger ble kaffepausen et sentralt tema. I utgangspunktet forventet jeg mer snakk om medarbeidersamtalen, men jeg oppfattet at deltakerne opplever at kaffepausen har større betydning på grunn av at den gir dem muligheten til å få tilbakemeldinger fortløpende i tillegg til at den har en friere atmosfære. Med et utvalg på åtte deltakere fra samme bedrift, viser analysen kompleksiteten ved tilbakemeldinger, hvor opplevelsen av å ha tilgang på tilbakemeldinger, eksempelvis i kaffepausen, oppleves positivt for noen deltakere, mens andre opplever usikkerhet knyttet til å få lite tilbakemeldinger.

5. Avslutning og konklusjon

Voksende kompleksitet og behov for kommunikasjon kjennetegner på mange måter dagens organisasjoner. Tilbakemeldinger befinner seg i organisasjoners kommunikasjonsfelt, og er etter min oppfatning sentralt når det snakkes om prestasjonsforbedring. Det etterspørres mer forskning spesielt innenfor områdene ansattes oppfatninger og responser på tilbakemelding, opplevelsen av positive og negative tilbakemeldinger og forholdet mellom kilde og mottaker (Geddes, 1993). På bakgrunn av dette, og funnene i denne studien kan det tyde på at tilbakemeldinger bør tillegges flere kommunikative og relasjonelle dimensjoner i organisasjonskontekst. Som det er argumentert av Kvalsund & Meyer (2005), kan individet fort glemmes når det snakkes om organisasjoner og deres systemer. De hevder også at det vil være fruktbart å finne måter å kommunisere på innen organisasjonsnivået uten å miste individnivået. Min studie kan ses på som et bidrag til det økende fokuset på kommunikasjon i organisasjoner, hvor ansattes opplevelser av tilbakemeldinger kan fremheve viktigheten av å inkludere individnivået i organisasjonskontekst. Jeg benyttet meg av kvalitativ metode for å svare på forskningsspørsmålet: «Hvordan opplever ansatte tilbakemeldinger fra ledere?». Datamaterialet ble samlet inn og analysert fra et utvalg bestående av åtte ansatte i en norsk industribedrift og resulterte i fire overordnede tema som ble analyser, presentert og diskutert i kapittel 4.

Gjennomgående, kan funnene indikere en sammenheng mellom opplevelsen av tilbakemelding fra ledelsen og opplevelsen av kommunikasjon i relasjonen, hvor opplevelse av gjensidighet i relasjonen er en viktig faktor for ansattes tilfredshet med tilbakemeldinger fra leder. Dette funnet ble diskutert opp mot Jacobsen og Thorsviks (2013) modell for kommunikasjonsprosesser og Amundsen og Kongsvik (2016) kretsløpsmodell og formidlingsmodell. Sentralt her var ansattes opplevelse av at tilbakemeldingene flyter bedre når de foregår i en toveis kommunikasjon, noe som kan tyde på at formidlingsmodellen ikke oppleves som tilstrekkelig når de skal få tilbakemeldinger. Dette viste seg også i deltakernes vektlegging av å ha en etablert kommunikasjon i relasjonen. I lys av Macmurrays (1999) teori om person-i-relasjon, ble gjensidighet argumentert for som gunstig for opplevelsen av tilbakemeldinger. Det jeg fant spesielt interessant her var at tilbakemeldinger oppleves som lettere å håndtere når det er gjensidighet i relasjonen, samtidig som at tilbakemeldinger kan bidra til mer gjensidighet i relasjonen.

Innenfor opplevelsen av tilgang på tilbakemeldinger, gjorde kaffepausen seg fremtredende og sentral. Kaffepausen ble snakket om som den plattformen hvor det var mest tilgang på tilbakemeldinger på, av flere deltakere. I denne sammenhengen var det interessant å se Stroebaeks (2013) funn om at kaffepausen kan være et verktøy for atferd på arbeidsplassen. Flere deltakere snakket om kaffepausen som verdifull, fordi det er en åpen og frittalende arena, samtidig som de kan få tilbakemeldinger både på eget arbeid og tilbakemeldinger på hvordan produksjonen har gått det siste døgnet. I tilknytning til teori om kommunikasjonskanaler tyder analysen på at kaffepausen kan imøtekomme behovet for rask tilbakemelding og behovet for personlig kontakt (Palvia et al., 2011). Dette kan være faktorer for at deltakerne vektlegger kaffepausen i større grad enn medarbeidersamtalen. Kaffepausen oppleves å tilby en raskere og jevnere kommunikasjonsflyt, slik at man kan unngå det en av deltakerne omtalte som en snøball som vokser og vokser, og som til slutt kan sprekke hvis det går for lang tid mellom tilbakemeldingene. Metaforen kan også ses i lys av å ha en synlig ledelse som viser seg

rundt omkring i organisasjonens ulike avdelinger og nivåer, og er deltakende i de ansattes daglige arbeid.

Noen av deltakerne opplevde imidlertid å få lite tilbakemeldinger. Konsekvensen av lite eller ingen tilbakemeldinger, kunne oppleves som usikkert, vanskelig og som å bli holdt utenfor. I organisasjonsteori er tilbakemeldinger ofte knyttet til behovet for anerkjennelse i Maslows behovshierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Dette funnet kan imidlertid understreke Kaufmann & Kaufmanns (2015) argumentasjon for at tilbakemeldinger kan skape mindre usikkerhet, og dermed også påvirke følelsen av tilhørighet. Innledningsvis ble det vist til forskning hvor de fant at negative tilbakemeldinger krever tettere oppfølging (Kluger & DeNisi, 1996). Funnet i denne studien viser at positive tilbakemeldinger også kan være komplekse, ved at de kan oppleves som å skape usikkerhet hvis de mangler informasjon. Et eksempel på dette er tilbakemeldingen «det var bra», hvor analysen kan tyde på at den manglende informasjonen om *hva* som var bra og *hva* som skjer skaper usikkerhet, fordi den ansatte overlates til å selv tolke hva lederen *egentlig* mener.

Gjennom det siste temaet ble kompleksiteten ved tilbakemeldingenes virkning tydeligere. En del av dette temaet viste at noen opplever å yte mer eller gi større innsats når de får tilbakemeldinger. Dette er også argumentert for i tidligere forskning (Hattie & Timperly, 2007; Nemeroff & Cosentino, 1979; Smither, London & Reilly, 2005). Jeg fant imidlertid at temaet er mer komplekst enn hva jeg trodde i begynnelsen, blant annet fordi deltakerne snakket mindre om tilbakemeldingers direkte betydning for arbeidsprestasjoner. De nevnte det å bli «løftet opp», følelsen «*det her var gøy*» og «*mestringsfølelse*». Dette kan bekrefte Modaff et al. (2008) sin påstand om at det i større grad enn før forventes tilbakemeldinger av personlig karakter. Responsen fra de ansatte kan tyde på at tilbakemeldinger kan være med å utvide deres handlingsmuligheter, eksempelvis i form at de oppdager nye evner og sider ved seg selv. I lys av Joharis vindu, fant jeg at det å operere i blindsoner med tilbakemeldinger kan ha en positiv effekt i form av at deltakerne blir mer klar over egne evner, og derfor kunne jobbe mer effektivt.

5.1 Begrensninger ved studien

Kvalitativ forskningsmetode hevdes å ha sin styrke i å avdekke hva som skjer i autentiske kontekster og passer godt til forskningsspørsmål som baserer seg på et tillitsforhold mellom forsker og personer i felten (Krumsvik, 2014). Det er imidlertid rettet kritikk mot metoden. Dingwall (1997) hevder at intervjuet kan vekke stress for deltakere og at intervjuet setter deltakere i en posisjon hvor de forventes å demonstrere kompetanse på det området forskeren ønsker. Selv om jeg reflekterte over dette og endret og forenklet intervjuguiden flere ganger før jeg gikk inn i intervjuene, ser jeg i ettertid at jeg kunne brukt mer tid på å fokusere på språket mitt som kan ha vært av akademisk sjargong til tider. Dette kan ses i lys av at jeg fortsatt er nybegynner i feltet. I tillegg har jeg et utvalg på åtte deltakere. Antall deltakere bør velges ut ifra studiens rammer, ressurser og varighet (Tanggaard & Brinkmann, 2015). På grunn av omfang hevder imidlertid Tanggaard og Brinkmann (2015) at studentprosjekter ofte har rundt tre til fem deltakere. Antallet deltakere i denne studien kan derfor sies å ha vært noe stort, noe som kan gå på bekostning av tid til transkribering og det å gå dypt nok inn i analysearbeidet. Jeg startet imidlertid tidlig med intervjuene og fikk brukt mye tid på både transkribering og analysearbeid, noe jeg anser for å ha resultert i et rikt

datamateriale som kan vise til kompleksitet ved opplevelsen av fenomenet. Selv om jeg rakk å gjennomføre alle intervjuene før COVID-19 inntraff Norge 12. Mars, kan situasjonen ha hatt en betydning for prosjektet. For eksempel tok det lengre tid å få tilgang på noe litteratur og informasjon enn det som var forventet.

5.2 Videre forskning

Avslutningsvis ønsker jeg å antyde noen forslag til videre forskning ut fra denne studiens tema og funn. Funnene handler blant annet om hvilke kommunikasjonskanaler og arenaer ansatte opplever flyt av tilbakemeldinger. Ut fra materialet, knyttes kaffepausen for flere til en arena hvor tilbakemeldingene flyter i et åpent og frittalende klima. Det kunne her vært interessant å studere kulturaspektet ved tilbakemeldinger i organisasjoner, eksempelvis gjennom observasjoner av kaffepausen og medarbeidersamtalen. En slik studie kunne potensielt videreutviklet kunnskap om tilbakemeldingskultur i ulike kontekster innenfor organisasjonen.

I møte med pandemien COVID-19 har mange organisasjoner opplevd å måtte endre måten det kommuniseres på innad i organisasjonen, for eksempel ved å øke bruken av digitale løsninger i møter. Videomøter er ikke et nytt fenomen, men endringer og inkrementelle innovasjoner har gjort seg nødvendige som følge av myndighetenes restriksjoner om sosial distansering. Ved å rette blikket mot innovasjonsforskning kan det tenkes at det oppstod behovet for innovasjon i en slik situasjon ikke er overraskende. I en debattartikkel 23. april skriver Oscar Amundsen at «et sjokk som dette er starten på en lang innovasjonsreise», hvor han videre viser til at sammenhengen mellom sjokk og innovasjon har vist seg gjennom historien (Amundsen, 2020). Et spørsmål som dukket opp underveis i analysearbeidet i denne studien, var hvilke konsekvenser opplevelsen av lite tilbakemeldinger kan ha på organisasjonen som helhet. Noen av deltakerne i studien opplevde det å få lite tilbakemeldinger som vanskelig og usikkert. Dette fikk meg til å reflektere over motsetningen, trygghet, som hevdes å være et kjennetegn ved bedrifter som lykkes med å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeid (Aasen & Amundsen, 2015). Et tema som hadde vært interessant å utforske videre her, kunne handlet om hvordan flyt av informasjon og tilbakemeldinger spiller en rolle for ansattes trygghet og tillit til ledelsen. Funn i denne studien viser for eksempel at tilbakemeldinger som i utgangspunktet er positive, kan vise seg å ikke ha noen spesiell effekt og i verste tilfelle skape usikkerhet, dersom de oppleves å inneholde lite informasjon. Potensielt kan det tenkes at dette kan ha en kritisk effekt på organisasjonsutvikling og innovasjonstenkning, fordi det kan føre til at de ansatte ikke lenger stoler på ledelsen, som igjen kan føre til at ressursen fra de ansatte tørker inn.

Referanseliste

- Ahmed, Z., Shields, F., White, R. & Wilbert, J. (2010). Managerial communication. The link between frontline leadership and organizational performance. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 14(1), 107-120. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/521182139?accountid=12870>
- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, O. (2020, 23. april). *Et sjokk som dette er starten på en lang innovasjonsreise*. Midtnorsk debatt, Adressa. Hentet fra <https://www.midtnorskdebatt.no/meninger/ordetfritt/2020/04/23/Et-sjokk-som-dette-er-starten-p%C3%A5-en-lang-innovasjonsreise-21608244.ece>
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme: Og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13-33. Doi: 10.5465/amr.2003.8925191
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vitenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Baron, R. A. (1993). Criticism (informal negative feedback) a source of perceived unfairness in organizations: Effects, mechanisms and countermeasures: I Cropanzano, R. (Red.), *Justice in the workplace* (115-170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bauer, J., & Mulder, R. H. (2006). Upward feedback and its contribution to employees feeling of self-determination. *Journal of Workplace Learning*, 18(7), 508-521. Doi: 10.1108/13665620610693051
- Bolman, L., & Deal, T. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (K. M. Thorbjørnsen, Overs.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research. A practical guide for beginners*. Los Angeles, CA: Sage Publications, Ltd.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder; en grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brown, J. R. (1996). *The I in science. Training to utilize subjectivity in research*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH]. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4.utg). Hentet fra:

https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf

- Dingwall, R. (1997). Accounts, interviews and observations. I Miller, G. & Dingwall, R. (Red.). *Context and method in qualitative research* (51-65). London: SAGE.
- Dowling, M. (2004). Hermeneutics: an exploration. *Nurse Researcher*, 11(4), 30-40.
Doi: 10.7748/nr2004.07.11.4.30.c6213
- Evans, E. M., & McShane, S. L. (1988). Employee perceptions of performance appraisal fairness in two organizations. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 20(2), 177-191. <https://doi.org/10.1037/h0079926>
- Geddes, D. (1993). Examining the dimensionality of performance feedback messages: Source and recipient perceptions of influence attempts. *Communication Studies*, 44(3-4), 200.
- Geddes, D., & Linnehan, F. (1996). Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. *Communication Quarterly*, 44(3), 326-344.
- Geddes, D., & Baron, R. A. (1997). Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Management Communication Quarterly*, 10(4), 433-454.
Doi: 10.1177/0893318997104002
- Gill, M. (2014). The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137. Doi: 10.1177/1094428113518348
- Glick, M. (2011). *The Instructional Leader and the Brain: Using Neuroscience to Inform Practice*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Graversen, G., & Holt, L. H. (2004). *Arbejdslivets psykologi*. København: Reitzel.
- Grenness, C. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication. Research, theory, and practice* (5. utg.). London: Routledge.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. Doi: 10.3102/003465430298487
- Imsen, G. (2014). *Elevens verden. Innføring i pedagogisk psykologi* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2008). *Joining together. Group theory and group skills* (10. utg.). Boston: Pearson.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. Doi: 10.1037/0033-2909.119.2.254
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Constructive supervisor feedback is not sufficient: immediacy and frequency is essential. *Human Resource Management*, 56(3), 519-531. Doi: 10.1002/hrm.21785
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: Sage.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2008). Person-in-relation. Dialogue as transformative learning in counselling. I G. Grazina (Red.), *Santykis is Pokytis. Tarpasmeniniu rysiū gelmines prielaidosirpschioterapija*, 185-206. Vilnius: Universiteto Leidykla.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- London, M. (2015). *The power of feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. New York: Routledge. Doi: 10.4324/9781315813875
- Macmurray, J. (1999). *Persons in relation*. New York: Humanity Books.
- Mefalopulos, P. (2008). *Development Communication Sourcebook: Broadening the Boundaries of Communication*. Washington, DC: World Bank.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2019). *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm.
- Modaff, D. P., DeWine, S. & Butler, J. A. (2008). *Organizational communication. Foundations, challenges, and misunderstandings* (2. Utg.). Boston: Pearsons Education, Inc.
- Nemeroff W., Cosentino J. (1979). Utilizing feedback and goal setting to increase performance appraisal interview skills of managers. *Academy of Management Journal*, 22(3), 566-576. Doi: 10.5465/255745
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkeltbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Palvia, P., Pinjani, P., Cannoy, S., & Jacks, T. (2011). Contextual constraints in media choice: Beyond information richness. *Decision Support Systems*, 51(3), 657-670. Doi: 10.1016/j.dss.2011.03.006
- Raaheim, A. (2019). *Sosialpsykologi* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Oslo: Fagbokforlaget.

- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research. Introducing qualitative methods*. London: Sage.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5. Utg.). London: Sage Publications Ltd.
- Smith, J.A., Jarman, M. & Osborn, M. (1999). Doing interpretative phenomenological analysis. I M. Murray & K. Chamberlain (Red.), *Qualitative health psychology* (s. 218-240). London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London: Sage.
- Smither, J., London, M., & Reilly, R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stein, A. (2006). Employee Communications and Community: An Exploratory Study. *Journal Of Public Relations Research* , 18(3), 249-264.
- Stroeback, P. (2013). Let's Have a Cup of Coffee! Coffee and Coping Communities at Work. *Symbolic Interaction*, 36(4), 381-397. Doi: 10.1002/symb.76
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg

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



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ansattes opplevelser av tilbakemeldinger i organisasjon

Referansenummer

989381

Registrert

20.01.2020 av Elisabeth Sagen - elisasag@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Oscar Amundsen, oscar.amundsen@ntnu.no, tlf: 73592879

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Elisabeth Sagen, elisasag@ntnu.no, tlf: 90805266

Prosjektperiode

31.01.2020 - 15.05.2020

Status

18.05.2020 - Avsluttet

Vurdering (1)

23.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.01.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ansattes opplevelse av tilbakemeldinger i organisasjon. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med studiet Master i rådgivningsvitenskap ved NTNU skal jeg gjennomføre et forskningsprosjekt som handler om tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Forskningsspørsmål jeg vil undersøke er hvordan ansatte opplever tilbakemeldinger fra leder og hvilken betydning de opplever at det har for deres organisasjon og arbeidshverdag.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

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

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet innebærer et personlig intervju på omlag 45 minutter. Materialet vil i den sammenheng registreres med lydopptaker så fremt informant samtykker til dette. Spørsmålene vil omhandle hvordan den ansatte opplever tilbakemeldinger fra leder, og hvordan dette påvirker organisasjonskulturen og den daglige praksisen. Det vil stilles åpne og lukkede spørsmål med godt grunnlag for egen refleksjon.

Materialet som samles inn vil bli transkribert og brukt i en fortolkende fenomenologisk analyse av fenomenet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysninger om deg vil kun bli brukt til de formålene som formidles i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun student og veileder vil ha tilgang til personopplysninger og lydfiler under prosjekttiden. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2020. Alle lydfiler og skriftlige notater vil bli anonymisert og slettet etter endelig innlevering av masteroppgaven.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,

- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring ved Elisabeth Sagen, [REDACTED]
- Veileder for prosjektet: Professor Oscar Amundsen [REDACTED]
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Elisabeth Sagen
Masterstudent i rådgivningsvitenskap,
NTNU

[REDACTED]
[REDACTED]

Vedlegg 3 - Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Tilbakemeldinger på arbeidsplassen*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at svarene fra intervjuene vil behandles som en del av masterprosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om prosjektet:

(Signert av masterstudent, dato)

Vedlegg 4 - Intervjuguide

