

Solgunn Marie Haddeland

Jeg er ikke en maskin

En kvalitativ intervjustudie av leders opplevelse av leder-medarbeider-relasjonens betydning for bruken av tilbakemeldinger

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i
relasjonsledelse - RAD6901
Trondheim, januar 2018

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

SAMMENDRAG

Formålet med denne studien er å sette fokus på betydningen av mellommenneskelige relasjoner for ledelse. Mange norske ledere kan oppleve det som utfordrende å gi tilbakemeldinger (Spurkeland, 2012). I denne studien undersøker jeg hvilken rolle leder-medarbeider-relasjonen kan spille i denne sammenheng. Studien har et lederspesserspektiv og problemstillingen er følgende: *"Hvordan opplever ledere at leder-medarbeider-relasjonen påvirker, og påvirkes av, deres bruk av tilbakemeldinger?"*. Ved å fokusere på de relasjonelle og følelsesmessige aspektene ved å gi tilbakemeldinger, tar studien sikte på å være et bidrag til forskning på emosjonelle sider ved ledelse. Ifølge Ashkanasy, Härtel og Zerbe (2002) og Glasø (2008) eksisterer det et stort behov for forskning på følelsesmessige sider ved ledelsesprosessen, da følelser lenge har vært et neglisjert tema innenfor ledelsesforskningen.

Problemstillingen besvares ved hjelp av kvalitative intervjuer inspirert av en fenomenologisk-hermeneutisk metodologi. Dataene baserer seg på fire ledes opplevelser og erfaringer. Datamaterialet har blitt analysert gjennom koding og kategorisering med utgangspunkt i Malterud (2011) sin metode for systematisk tekstkondensering. Gjennom analysen presenteres studiens funn i form av tre kategorier. Disse er: *"Å føle seg kompetent, men likevel usikker"*, *"Å kjenne på en redsel for å bli utfordret tilbake"*, samt *"Å oppleve et kontrollbehov"*. Navnene på kategoriene illustrerer opplevelser som informantene erfarer at leder-medarbeider-relasjonen kan vekke ved bruk av tilbakemeldinger. Funnene indikerer blant annet at medarbeidernes reaksjoner kan påvirke ledernes selvoppfatning og hvordan relasjonskvaliteten oppleves.

Opplevelsene til informantene blir drøftet i lys av tidligere forskning og teorier om blant annet relasjonsledelse, selvoppfatning og mestring. Ved å løfte funnene opp på et overordnet nivå, er målet å skape en utvidet forståelse av hva informantenes opplevelser kan være uttrykk for i et teoretisk og samfunnsmessig perspektiv. I drøftingen stilles det blant annet spørsmål om hvorvidt det er relasjonen som påvirker bruken av tilbakemeldinger, eller om det er bruken av tilbakemeldinger som påvirker relasjonen. Med utgangspunkt i funnene drøftes også hvilken nytte ledere kan ha av å reflektere over hvor stor påvirkningskraft medarbeiderne har, samt hvilken nytte det kan ha å stille seg selv spørsmålet: på seg selv kjenner man ingen andre?

FORORD

"Master i organisasjon og ledelse ved NTNU" – endelig er jeg i mål! Å balansere full jobb og studier er ingen dans på roser. Det har kostet mye, både i penger og ikke minst tid, men så utrolig mye det har gitt meg! Både faglig og personlig! Når jeg nå er i mål, er det flere som fortjener en takk:

Takk til informantene for nysgjerrigheten dere har vist, for at dere har stilt opp til intervju, og for at dere åpent har delt av deres erfaringer og opplevelser. Det har vært en spennende reise å få innblikk i deres verdener.

Takk til familie, venner og kollegaer for tålmodighet, støtte, innspill og diskusjoner. Dere har heiet på meg hele veien!

Takk til arbeidsgiver som har støttet meg ved å innvilge utdanningsstipend og studiedager. Å studere i voksen alder er undervurdert, så lenge nysgjerrigheten lever! Mulighetene til å dra nytte av og videreutvikle egen erfaring, er jeg takknemlig for.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min veileder Gunhild Marie Roald. Din evne til alltid å besvare alle spørsmålene i e-postene mine, har imponert meg! Takk for at du har vist at du har hatt troen på meg, og fulgt meg på veien mot ferdig produkt.

Solgunn Marie Haddeland

Sandnes, januar 2018

INNHOOLD

SAMMENDRAG	I
FORORD	III
1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling og studiens metodologi	2
1.3 Begrepsavklaringer	2
1.4 Oppgavens oppbygging	3
2. TEORI	5
2.1 Mellommenneskelige relasjoner	5
2.1.1 Relasjonsledelse	6
2.1.2 Relasjonskompetanse	6
2.2 Tilbakemeldinger	9
2.3 Personlige aspekter	10
2.3.1 Selvoppfatning og følelser	10
2.3.2 Mestring	12
2.3.3 Kontrollplassering og attribusjonsteori	13
3. METODE	15
3.1 Valg av metode	15
3.1.1 Fenomenologi og hermeneutikk.....	15
3.1.2 Kvalitativt forskningsintervju	16
3.2 Datainnsamling	17
3.2.1 Utarbeidelse av intervjuguide.....	17
3.2.2 Utvelgelse og rekruttering av informanter	18
3.2.3 Forberedelse og gjennomføring av intervju	20
3.3 Transkripsjon	21
3.4 Dataanalyse	22
3.5 Studiens kvalitet	24
3.5.1 Reliabilitet	24
3.5.2 Validitet.....	24

3.5.3	Overførbarhet	25
3.6	Etiske vurderinger.....	25
3.7	Forskerrollen	26
4.	PRESENTASJON OG ANALYSE AV STUDIENS FUNN	29
4.1	Å føle seg kompetent, men likevel usikker	29
4.2	Å kjenne på en redsel for å bli utfordret tilbake	33
4.3	Å oppleve et kontrollbehov	37
4.4	Oppsummering	41
5.	DRØFTING	43
5.1	Hva gjør det med leder å gi tilbakemeldinger, og hvordan kan det igjen påvirke relasjonen og organisasjonen?	43
5.1.1	Å mestre kunsten	43
5.1.2	Å ikke strekke til	45
5.2	Mestringsstrategier	50
5.2.1	Behov for kontroll	51
5.2.2	Metakommunikasjon	52
5.2.3	På seg selv kjenner man ingen andre?	53
6.	AVSLUTNING	57
6.1	Oppsummering og implikasjoner av studiens funn	57
6.2	Studiens begrensninger og forslag til videre forskning	59
6.3	Avsluttende kommentarer	60
	LITTERATURLISTE.....	61
	VEDLEGG	65
	Vedlegg 1: Intervjuguide	66
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykkeerklæring.....	68
	Vedlegg 3: Godkjennelse fra NSD	71

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

"Gjør jeg en god nok jobb? Jeg hører aldri noe ...", "Tas jeg for gitt? Er det noen som setter pris på det jeg gjør?". Frustrasjoner som dette har jeg hørt mange ganger, og jeg har latt meg inspirere av hvor avgjørende det ser ut til å være for mennesker å bli sett og bekreftet.

Erfaringsmessig synes jeg dette ser ut til å gjelde uavhengig av personlighet, erfaring, alder og stillingstittel. På arbeidsplasser kan mangel på tilbakemeldinger føre til mistriivsel, stress, utbrenthet og høyere turnover (Espedal, 2010). Forskning har likevel vist at norske ledere gir lite tilbakemeldinger (Spurkeland, 2012). Dette får meg til å reflektere over: Hvorfor er det egentlig slik? Hvilken rolle kan relasjonene til medarbeiderne spille i denne sammenhengen? Hvilken påvirkning kan medarbeiderne ha på lederens syn på seg selv, og hvordan kan dette igjen påvirke leders bruk av tilbakemeldinger? Spørsmål som dette har gitt meg lyst til å gjennomføre en studie som setter fokus på betydningen av mellommenneskelige relasjoner. I min studie handler dette om å undersøke viktigheten av et godt samspill mellom ledere og medarbeidere når det gjelder tilbakemeldinger. Studien er avgrenset til å ha et lederperspektiv.

Det har blitt gjennomført flere studier på leders bruk av tilbakemeldinger (Espedal, 2010; Jablin & Krone, 1994; Johannessen & Olsen, 2008; London, 1997). Scharmer (2009, s. 1) skriver imidlertid: "*We know a great deal about what leaders do and how they do it. But we know very little about the inner place, the source from which they operate*". For å kunne bli i stand til å forstå og, om nødvendig, forbedre egen praksis, må vi starte med våre livserfaringer (Lindseth & Nordberg, 2004). Ved å ta utgangspunkt i dette finner jeg ved gjennomgang av tidligere forskning at det er mangel på empiriske studier som har undersøkt ulike følelsesmessige sider ved ledelsesprosessen (Ashkanasy m.fl., 2002; Glasø, 2008). Ifølge Glasø (2008) vet vi lite om hvilke følelser ledere og medarbeidere kan kjenne under samhandling, og hvordan de opplever å forholde seg til slike følelser. I forbindelse med min studie vil *samhandling* avgrenses til bruk av tilbakemeldinger. Ved nærmere å undersøke følelser som ledere kan oppleve at leder-medarbeider-relasjonen kan vekke, er ønsket å skape forståelse for hvordan dette igjen kan påvirke bruken av tilbakemeldinger og relasjonen. På denne måten kan min studie potensielt bidra til å finne ut mer om: "*the inner place, the source from which they [lederne] operate*" (Scharmer, 2009) og være et bidrag til forskning på emosjonelle sider ved ledelse.

1.2 Problemstilling og studiens metodologi

Med formål om å forstå mer om hvilken rolle ledere opplever at leder-medarbeider-relasjonen kan spille for deres bruk av tilbakemeldinger, og hvordan dette igjen kan virke inn på relasjonen, er studiens problemstilling følgende: "*Hvordan opplever ledere at leder-medarbeider-relasjonen påvirker, og påvirkes av, deres bruk av tilbakemeldinger?*".

For at problemstillingen og temaet skal bli så spisset som mulig, vil jeg ikke gå i dybden på hvilke effekter tilbakemeldinger kan ha, sett fra medarbeidernes ståsted. Studien fokuserer på de relasjonelle og følelsesmessige aspektene ved bruken av tilbakemeldinger, og da sett fra leders side. For å kunne undersøke og belyse problemstillingen har jeg valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer ved å ta utgangspunkt i en fenomenologisk-hermeneutisk metodologi. På denne måten kan jeg få kjennskap til erfaringene som ligger bak – ikke utstrekningen av fenomenet, men ledernes opplevelser og følelser knyttet til dette (Lindseth & Nordberg, 2004). Jeg ser på dette som viktig for at min studie skal kunne være et bidrag til forskning på følelsesmessige sider ved ledelse.

Ved å trekke frem *essensiell* mening på tvers av ledernes opplevelser, kan studien bidra til verdifull kunnskap ved å se erfaringene i nytt lys (Lindseth & Nordberg, 2004). Resultatene kan blant annet gi organisasjoner innsikt i faktorer som kan være viktige for at ledere skal føle seg vel ved bruk av tilbakemeldinger. Studien kan også bidra til økt refleksjon hos ledere selv, rundt hvorfor eller hvorfor ikke, de bruker tilbakemeldinger og da hva som kan fremme eller hemme dette. Økt forståelse kan videre gi grunnlag for å jobbe mot forbedring. Det er et mål at resultatene skal kunne inspirere og hjelpe ledere og organisasjoner til å reflektere over, og forstå, egen praksis og erfaring. I tillegg til å kunne ha en praktisk betydning, vil studien også ha en teoretisk betydning ved å drøfte dagligdagse erfaringer i lys av teori og tidligere forskning. Studien kan på denne måten være et bidrag til relasjonsledelse som fagfelt ved å gi innsikt i hvordan teoretiske begreper kan vise seg i praksis.

1.3 Begrepsavklaringer

Tilbakemeldinger viser i denne studien til ulike typer respons som leder gir medarbeider. Dette kan være både på jobbutførelse og på mer personlige sider som: "jeg setter pris på deg", "du gjør meg glad" osv. Det skilles ikke mellom skriftlige og muntlige, eller verbale og nonverbale, tilbakemeldinger.

Leder-medarbeider-relasjonen er en formell relasjon som reguleres av arbeidslivets lovverk (Pedersen, Svendsen & Einarsen, 2015). Relasjonen kjennetegnes på et strukturelt

plan av styringsrett, formell autoritet og formelle forpliktelser (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2015).

Informanter viser her til lederne som deltar i studien. De omtales som informant 1, 2, 3 og 4. Betegnelsen "informant" er ikke ment som uttrykk for en positivistisk tenkemåte der personen som intervjues er en slags ekspert på området, og forskeren er en tilnærmet "nøytral" mottaker av personens erfaringer (Thagaard, 2013). I min studie har informant samme betydning som intervjuperson/forskningsdeltaker. Begrepet "informant" er valgt for enkelthets skyld, da jeg opplever dette som mer leservennlig.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av seks kapitler. I første kapittel har studiens formål og problemstilling blitt presentert. Kapittel to vil redegjøre for sentrale begreper, teorier og tidligere forskning som kan belyse funnene i studien. Deretter vil det følge et metodekapittel som beskriver forskningstilnærmingen, hvordan datagrunnlaget er fremskaffet og hvordan analysen er gjennomført. Studiens funn vil bli fremstilt i det fjerde kapitlet. Aspekter ved disse funne vil i det femte kapitlet drøftes i lys av teori og tidligere forskning. Avslutningsvis vil jeg i det sjette kapitlet oppsummere sentrale funn, diskutere studiens bidrag og begrensninger, samt komme med forslag til videre forskning.

2. TEORI

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for studiens teoretiske ramme, samt presentere tidligere forskning som kan være aktuell for min studie. Kapittelet er delt inn i hovedtemaene: mellommenneskelige relasjoner, tilbakemeldinger og personlige aspekter. Sistnevnte omhandler blant annet selvoppfatning og mestring. Aktuell teori ble i utgangspunktet valgt på bakgrunn av problemstillingen, men ble senere endret/supplert i takt med sentrale synspunkter som kom frem under intervjuene. Dette vurderes som relevant for å skape forståelse og innsikt i studiens tema, samt anses som viktig for å belyse og drøfte studiens funn.

2.1 Mellommenneskelige relasjoner

En relasjon er en forbindelse mellom mennesker, og relasjonskvalitet sier noe om kvaliteten i forbindelsen (Johannesen & Olsen, 2008). Nærmere bestemt handler relasjonskvalitet om hvor sterk eller betydningsfull relasjonen oppleves av de som inngår i den (Spurkeland, 2012). En god relasjon kjennetegnes blant annet av tillit, trygghet og respekt. I en dårlig/mindre god relasjon kan disse kvalitetene være lave eller helt fraværende (Spurkeland, 2012). Ifølge Kvalsund og Meyer (2005) er det i organisasjonssammenheng like viktig å utvikle gode relasjoner som å omorganisere, utvikle nye strukturer og kvalitetssikre rutiner. Dette mener de kommer av at man i møte med andre lærer seg selv å kjenne, og dermed utvikler seg som person. Buber (1967) støtter dette, og beskriver den menneskelige eksistens som et nettverk av relasjoner.

I min studie er det relasjonen mellom leder og medarbeider som er i fokus, og da sett fra leders ståsted. Ifølge Kuvaas med flere (2015) har det vært forsket på leder-medarbeider-relasjoner i mange år. De påpeker imidlertid at det likevel er først i løpet av de siste 30-40 årene at forskningen har tatt interesse for enkeltrelasjoner mellom ledere og medarbeidere. I klassisk organisasjons- og ledelsesteori ble arbeidstakerne behandlet som en homogen gruppe (Risan, 2012), men ledere må gjerne forholde seg til ansatte enkeltvis. Risan (2012) forklarer at dette har blitt studert nærmere innenfor LMX-teorien. LMX står for *leader-member exchange* og oversettes ofte med *leder-medarbeider-utveksling* eller *leder-medarbeider-samhandling* (Skogstad, 2015). Grunntanken er at en relasjon mellom to parter utvikler seg ved et kommunikasjonsutspill, som for eksempel en tilbakemelding, fra én part, og tolkning og respons på denne fra den andre parten (Kokkersvold & Mjelve, 2003; Risan, 2012). Å lykkes med god kommunikasjon som leder kan imidlertid innebære utfordringer, da kvaliteten

på relasjonene til medarbeiderne vil kunne variere (Risan, 2012). Et helt arbeidsmiljø vil kunne preges dersom kvaliteten på enkelte relasjoner er dårlige. Spurkeland (2012) understreker dette, og hevder at utallige karrierer og prestasjoner har blitt ødelagt av dårlige leder-medarbeider-relasjoner, men minst like mange har blitt suksesser fordi relasjonen stimulerte til innsats og utvikling. Hvordan vi forholder oss til andre, vil kunne være avgjørende for relasjonen mellom oss (Kokkersvold & Mjelve, 2003). Kunnskap om relasjonsledelse og relasjonskompetanse kan i denne sammenheng være nyttig.

2.1.1 Relasjonsledelse

Noen organisasjoner opplever suksess, mens andre ikke gjør det. Ledelse kan være en viktig faktor for å forklare hvorfor det er slik, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013). De skriver at det eksisterer mange ulike meninger om hva som ligger i begrepet ledelse. I moderne ledelsesteorier har man vært spesielt opptatt av hva som kjennetegner forholdet mellom den som leder og de som blir ledet (followers), og mener at denne relasjonen er viktig for å forstå ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I denne forbindelse kan relasjonsledelse være sentralt. Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil som tradisjonelt har sitt motstykke i en oppgaveorientert lederstil der organisering og instruksjoner prioriteres (Espedal, 2010; Skogstad, 2015; Spurkeland, 2013). Relasjonsledelse vektlegger jobbtrivsel og oppmuntring, og handler om å vise omtanke og ta vare på medarbeiderne (Kuvaas m.fl., 2015; Skogstad, 2015). Nærmere bestemt handler denne formen for ledelse om å gjøre andre gode, og da må man investere i relasjoner til dem (Ferch & Mitchell, 2001; Spurkeland, 2012).

Hersey og Blanchard beskriver en relasjonell lederatferd som en støttende lederstil (Espedal, 2010). Flere forskere (Kuvaas m.fl., 2015; Northouse, 2007 i Skogstad, 2015) finner gjennom sin forskning en sterk sammenheng mellom støttende ledelse og resultatoppnåelse. I dette ligger det at resultatoppnåelsen ser ut til å variere med kvaliteten på relasjonene til de medarbeiderne som skal skape resultatene. Kuvaas med flere (2015) mener at dette høyst sannsynlig har sammenheng med at medarbeidere som opplever nærmeste leder som støttende, kan føle en lyst til å "betale tilbake" dette gjennom produktiv atferd. Videre finner de at mangel på, eller lave nivåer av, støttende ledelse kan virke stressende og utmattende på en slik måte at det går utover arbeidsinnsatsen. Relasjonskompetanse kan forhindre dette.

2.1.2 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse er det som gjør at vi får kontakt med andre mennesker og kan samhandle, og er en grunnleggende komponent i vellykket ledelse og selve kjernen i

relasjonsledelse, ifølge Spurkeland (2012). Han poengterer at dette viser viktigheten av at ledere har interesse for å lære sine medarbeidere å kjenne. Det elementære elementet i relasjonskompetanse er nettopp menneskeinteresse, ifølge han. Skivik (2004) understreker imidlertid at relasjonskompetanse ikke er noe som kan utvikles en gang for, men bør jobbes med så lenge man er leder. Dette kan knyttes til Mintzberg (1999) sitt poeng om at effektive ledere trenger å forstå både seg selv og sin egen arbeidssituasjon. Ifølge Skivik (2004) omfatter relasjonskompetanse tre hovedforhold. Det første dreier seg om å ha en forståelse av seg selv som leder, og hvilke psykologiske reaksjonsmønstre som preger ens måte å lede på. Med psykologiske reaksjonsmønstre mener han at det kan være lurt å ha kjennskap til blant annet hva man selv opplever som motiverende, demotiverende, hvor og når man møter sine begrensninger, hvor fremtredende behovet for å bli likt av medarbeiderne er, hvordan man mestrer egen "angst", og hvor stor toleranse man har for konflikter. Det andre forholdet handler om å ha kunnskap til hvordan andre oppfatter en, og ens handlinger. Skivik (2004) skriver at dette kan være komplekst, da man ofte kan opptre ulikt avhengig av hvem man er sammen med. Som leder vil man dermed kunne ha ulik effekt på ulike medarbeidere, ifølge han. Det tredje forholdet handler derfor om viktigheten av å ha kunnskap om de personene man skal lede, og hva som kan være den mest hensiktsmessige lederatferden ovenfor ulike medarbeidere. Skivik (2004) beskriver at disse tre forholdene kan være viktige for å forstå effektene av egen lederatferd, og således hvordan man skal kunne håndtere de relasjonelle utfordringene hensiktsmessig.

Skivik (2004) sitt tredje nivå kan knyttes til Spurkeland (2012) og Øiestad (2004) sin oppfatning av at ledere bør kjenne til at ulike medarbeidere kan ha ulike grenser for hva de tåler og hva som føles som invadering. De forklarer at dette kan avhenge både av kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, men også av medarbeiders sårbarhet og livssituasjon. Formen på, og timingen av, tilbakemeldingen bør derfor tilpasses hver enkelt medarbeider, ifølge dem. Spurkeland (2012, s. 27) skriver at "*ledelse er å behandle folk ulikt, men rettferdig*". Han definerer dette som *tilpasset ledelse* der hver medarbeider får den formen for ledelse som virker best på motivasjon, arbeidsinnsats og utvikling. Det er leders ansvar å ta vare på relasjonen (Spurkeland, 2012). For å kunne oppnå en ekte relasjon må vi møte den andre som et *Du* i stedet for et *Det* (Buber, 1967). Buber (1967) skiller mellom to forholdspår *I-Thou (Jeg-Du)* og *I-It (Jeg-Det)*. Bubers I-Thou-teori innebærer at man prøver å møte den andre på en ekte og nær måte. Enhver person fortjener å bli behandlet som unik og verdifull – et subjekt – et "*Du*", i stedet for som et objekt – et "*Det*". Å gjennomføre dette i praksis trenger imidlertid ikke å være like lett. Ved å anta at man kjenner medarbeideren kan

det skapes en behagelig følelse av trygghet og forutsigbarhet for hvordan man bør opptre i ulike situasjoner, ifølge Ihlen og Ihlen (2003). De vektlegger derimot at det er viktig å starte med å erkjenne at man aldri vet hvem den andre er, uansett hvor godt man tror man kjenner personen, eller hvor lenge man har kjent han/henne. Ihlen-søstrene understreker derfor betydningen av å se bort fra egen magefølelse. Å fokusere på hva den andre sier om seg selv, kan være avgjørende for å kunne møte den andre med respekt, og for å kunne få øye på hvem han er, i motsetning til hvem vi tror han er (Ihlen & Ihlen, 2003). I denne forbindelse kan også tillit være viktig for at medarbeideren skal våge å åpne seg (Baltzersen, 2008).

Det finnes mange definisjoner på tillit. Felles for flere av dem er at tillit, i sin enkleste form, handler om å stole på andre (Ekman, 2004; Kaufmann & Kaufmann, 2015). På bakgrunn av dette, kan evnen til å bygge tillit ses på som en sentral egenskap innen relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012). I dette ligger det at leders evne til å skape tillit kan være avgjørende for innflytelse og påvirkning, samt for kvaliteten på relasjonen til medarbeider (Aronsson & Karlsson, 2001). Å bygge tillit kan derimot være tidkrevende, fordi mennesker kan bruke ulik tid på å utvikle tillit (Zucker, 1986 i Ekman, 2004; Lewicki & Bunker, 1995). Tillit trenger også bekreftelse og næring, da opplevelsen av tillit aldri er konstant og vil kunne variere fra situasjon til situasjon – tillit er "ferskvare" (Giddens, 1984; Spurkeland, 2012). Huemer (2001) har forsket på tillitens påvirkning på relasjonen mellom leder og medarbeider. Resultatet viste en sammenheng mellom høy tillit i relasjonen, og åpen og ærlig kommunikasjon. Willemyns, Gallois, og Callan (2003) finner også at ledere som er tillitsskapende evner å lytte til medarbeiderne. Begge funnene kan ses i sammenheng med at tillit i leder-medarbeider-relasjonen kan ha betydning for god kommunikasjon (Aronsson & Karlsson, 2001).

Til tross for at det er mye som tyder på at relasjonskompetanse er viktig, har Spurkeland (2012) sin forskning vist at relasjonsbygging som ledelseskvalitet kun blir vurdert som middels god av medarbeiderne. Relasjonsbygging går blant annet ut på å etablere, utvikle og pleie relasjoner (Spurkeland, 2012). Hvis vi skal klare å ta vare på våre relasjoner til andre, er vi avhengige av å kunne kommunisere (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2011). God kommunikasjon er en fundamental forutsetning for vellykket ledelse, ifølge Nordby (2009). En form for kommunikasjon kan være tilbakemeldinger, noe som omtales nærmere i neste delkapittel.

2.2 Tilbakemeldinger

Evnen til å gi tilbakemeldinger er en viktig egenskap innen relasjonskompetanse og relasjonsledelse (Spurkeland, 2012). Ifølge Øiestad (2004) dreier tilbakemeldinger seg om oppmerksomhet og handler i sin enkleste form om å bli sett og hørt, og dermed bekreftet og gitt mulighet til å utvikles. Bruken av tilbakemeldinger kan også påvirke relasjonen ved å bidra til å styrke følelsen av tilhørighet og fellesskap, og på sikt skape bedre samhold mellom leder og medarbeider (Espedal, 2010). Øiestad (2004) viser imidlertid til at forskning finner at norske ledere er dårlige på å gi tilbakemeldinger. Dette kan være uheldig, for selv om relasjonene er kjølige og tilbakemeldingskulturen svak på arbeidsplassen, kan likevel behovene være der hos hver enkelt medarbeider (Øiestad, 2004). I verste fall kan dyktige medarbeidere slutte i jobben fordi de ikke opplever å bli sett og satt pris på (Espedal, 2010).

Det finnes flere typer tilbakemeldinger, men min studie er avgrenset til kun å omhandle motpolene positive og negative tilbakemeldinger. Positive tilbakemeldinger omtales ofte som ros, mens negative tilbakemeldinger ofte blir oppfattet som kritikk (Spurkeland, 2012). Flere teoretikere argumenterer for at positive tilbakemeldinger kan skape stolthet og glede, bidra til å styrke følelsen av å kjenne seg akseptert og integrert, og gjøre medarbeidere mer motiverte (Espedal, 2010; Grenness, 1999; Øiestad, 2004). Zenger og Folkman (2014) har imidlertid gjennom sin forskning funnet at mange medarbeidere også kan se på negative tilbakemeldinger som vesentlig for karriereutvikling. Ifølge dem ønsker mange å få forslag til hva de kan gjøre bedre, da dette kan oppleves som lærerikt og utviklende så lenge tilbakemeldingen blir gitt på en respektfull og konstruktiv måte. Til tross for dette, kan det likevel være en stor utfordring for mange ledere å gi negative tilbakemeldinger, ifølge Spurkeland (2012). Han mener at mange bruker mye tid på å mobilisere nok kraft og mot til dette. En grunn kan kanskje være frykten for at negative tilbakemeldinger lett kan føre til frustrasjon og misnøye hos mottakeren (Wormnes & Manger, 2005). Det kan ligge naturlig for mange mennesker å avvise ros, samt forsvare seg mot ris (Øiestad, 2004). De kan bli brydd eller provosert, og bortforklarer eller bagatelliserer tilbakemeldingen. I mange tilfeller kan dette være en ubevisst handling og ikke for å såre avsenderen, poengterer Spurkeland (2012). Han forklarer likevel at en medarbeider som bare avfeier innspillene fra leder, vil kunne gjøre leder usikker. Dette vil videre kunne gå utover leders motivasjon til å fortsette å gi tilbakemeldinger. På sikt vil et mottak som oppleves krevende også kunne påvirke kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen (Spurkeland, 2012). Dette viser at det her er en gjensidig pågående dynamikk – det er ikke kun leders relasjonelle egenskaper som kan

påvirke bruken av tilbakemeldinger, medarbeiders mottak av og reaksjon på tilbakemeldingene kan også påvirke dette (Spurkeland, 2012).

En god leder-medarbeider-relasjon kan være viktig for at leder skal lykkes med tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger i anstrengte relasjoner virker sjeldent og blir ofte avvist (London, 1997). Tilbakemeldinger som oppleves å ikke være gitt med omtanke eller bygge på tillit, kan også ha liten virkning (Espedal, 2010; Øiestad, 2004). En slik opplevelse vil kunne påvirke relasjonskvaliteten og tilliten i leder-medarbeider-relasjonen på en negativ måte.

Hvordan tilbakemeldinger gis kan med andre ord ha innvirkning på relasjonen.

Metakommunikasjon kan bidra til at begge parter får komme til orde og blir hørt (Baltzersen, 2008). Baltzersen (2008) definerer metakommunikasjon som en samtale om samtalen. Han forklarer at dette går ut på å ta et steg tilbake og kommunisere om det man snakker om.

Eksempler på metakommunikasjon kan være uttalelser som: *"Hva mener du når du sier det? Kan du forklare en gang til?"*, *"Jeg blir usikker når du sier det til meg på den måten"*. Uten å metakommunisere kan det være vanskelig med klar kommunikasjon, noe som igjen kan føre til et dårlig samarbeids- og samtalegrunnlag, og medføre frustrasjon og avstand i relasjonen (Baltzersen, 2008). I min studie kan metakommunikasjon relateres til en slags forventningsavklaring der man blant annet snakker om hvordan det er ønskelig å få tilbakemeldinger. Dette vil omtales nærmere i drøftingen i kapittel fem.

2.3 Personlige aspekter

2.3.1 Selvoppfatning og følelser

En grunn til at kunsten å gi tilbakemeldinger kan sitte langt inne for mange ledere, kan, ifølge Øiestad (2004), være at man ikke er så vant til å gi, eller få, ros og ris. Ledere kan med bakgrunn i dette føle seg usikre på egne evner. Skaalvik og Skaalvik (2007) definerer selvforståelse eller selvoppfatning som et uttrykk for en persons oppfatning av seg selv. Ifølge dem viser begrepene til de holdninger og forventninger man har overfor seg selv, og de vurderinger man gjør av seg selv og sine kvaliteter. Selvoppfatningen er på denne måten en viktig forutsetning for personens tanker, følelser, motiver og handlinger (Skaalvik & Skaalvik, 2013). Selvoppfatningen vil også kunne variere fra situasjon til situasjon, og fra livsfase til livsfase (Manger & Wormnes, 2015). Det er likevel ikke kun vårt eget syn på oss selv som påvirker selvoppfatningen vår. Hva vi tror andre tenker om oss, er også en viktig del av dette (Mead, 1934 i Manger & Wormnes, 2015).

For at ledere skal kunne utvikle sin relasjonskompetanse er det viktig at de lærer seg selv å kjenne. Dette kan knyttes til Kvalsund (2005) sitt syn på at utvikling av bevissthet rundt egen selvoppfatning både er viktig, og nødvendig, for å utvikle selvinnsikt og selvforståelse i forhold til medarbeidere. Et eksempel på dette er å anerkjenne hvor viktig både egne og andres følelser kan være. Følelser kan ha mye større påvirkningskraft enn det man ofte tror, ifølge Kvalsund (2006). Han påpeker at det derfor kan være viktig å være klar over hvilke følelser som er tilstede, da følelser kan si noe mer om hva saken dreier seg om, samt virke inn på vår selvforståelse. Mange ledere kan som nevnt grue seg til å gi negative tilbakemeldinger fordi de kan frykte å såre medarbeiderne, samt at tilbakemeldingen skal kunne utløse "ubehagelige" forsvarsreaksjoner (Kvalsund & Meyer, 2005; London, 1997). Følelser kan i denne forbindelse knyttes til leders evne til å vise empati. Empati handler om å sette seg inn i den andres sted, og se det den andre ser *som om* man så verden gjennom den andres blick (Rogers, 1980). I enkelte situasjoner, som for eksempel i tilbakemeldingssituasjoner, kan det være viktig å kommunisere empati, det er ikke nok bare å føle det, argumenterer Kvalsund (2006). Ved å uttrykke egne følelser viser leder at han/hun ikke er uberørt av det som skjer. Dette kan bidra til å skape tillit og trygghet, og gjøre det lettere for medarbeider å ta imot budskapet (Kvalsund, 2006).

Forskning har vist at emosjoner kan spille en viktig rolle i ledelsesprosessen (Glasø, 2008). Det er derimot forsket lite på hvilke følelser ledere og medarbeidere faktisk opplever under samhandling (Glasø, 2008). På bakgrunn av dette gjennomførte Glasø og Einarsen (2006) en studie der de undersøkte affekter (følelser) som ledere og medarbeidere kan oppleve under samhandling. 270 ledere og 542 medarbeidere fra offentlig og privat sektor deltok i studien. Resultatene viste at leder-medarbeider-relasjoner er sterkt preget av både positive og negative affekter. Totalt ble 70 ulike følelsesmessige tilstander rapportert. Ved bruk av faktoranalyser fant Glasø og Einarsen (2006) at disse affektene kan klassifiseres i fire grunnleggende emosjonelle faktorer som er like for ledere og medarbeidere, menn og kvinner, og ansatte i privat og offentlig virksomhet. Faktorene ble kalt *ivaretagelse*, *frustrasjon*, *krenkelse* og *utilpasshet*. "Utilpasshet" inneholder blant annet følelsene angst, usikkerhet og forlegenhet. Studien viste at selv om forholdet til medarbeiderne er svært viktig for ledernes jobbtrivsel, blir følelsene som lederne selv opplever under samhandlingen tillagt mindre vekt enn hos medarbeiderne.

Å ha nok relasjonelt mot til å vise følelser krever at man mestrer den personlige dimensjonen ved ledelse (Wormnes & Manger, 2005). Mestring omtales nærmere i neste avsnitt.

2.3.2 Mestring

Ifølge Manger og Wormnes (2015) har flere studier påvist en sammenheng mellom selvpoppfatning og prestasjoner. De skriver derimot at det diskuteres om det først og fremst er selvpoppfatningen som påvirker prestasjonene, eller om det er prestasjonene som påvirker selvpoppfatningen. Albert Bandura (1997) støtter et syn som kan indikere det siste. Han vektlegger at mestring kan forsterke troen på at man kan klare enda mer. For å beskrive mestring bruker Bandura (1997) begrepet "self-efficacy", som han definerer som en persons oppfatning av hva man ut fra egne evner kan oppnå i en gitt kontekst – "kan jeg klare dette?". "Self-efficacy" oversettes gjerne med "mestringsforventning" (Skaalvik & Skaalvik, 2013). Bandura (1997) mener at slike forventinger er viktige for hvilke aktiviteter vi velger å bruke tid på. Jo større tro på resultatet, jo mer energi legger vi i aktivitetene og jo lenger holder vi ut når vi møter motstand. Personer med høy mestringsforventning kan betrakte vanskelige oppgaver som en utfordring, mens dette kan betraktes som en trussel av individer som tviler på egne evner (Bandura, 1997). Manger og Wormnes (2015) fastslår at hovedkilden til mestringsforventning er å finne i summen av tidligere læring (autentisk mestring). Med andre ord kan vi si at mestring påvirkes spesielt av tidligere erfaringer. Bandura (1997) er opptatt av at det derfor ikke er heldig å mislykkes i nye forsøk. Grunnen til dette er at opplevelsen av mestring øker sannsynligheten for ny mestring, mens å mislykkes vil svekke troen.

Manger og Wormnes (2015) påpeker at mestringsforventningen også påvirkes av situasjonen man er i, og vil derfor kunne være *kontekstavhengig*. Andres forventninger, både gjennom ord, men spesielt via handlinger, kan også påvirke motivasjonen og mestringsforventningen, ifølge dem. Dette kan ha likheter med Macmurrays (1961/1998) teori om personer i relasjoner. Han er opptatt av at vi bare kan få en opplevelse av oss selv, vår eksistens, gjennom respons fra andre. Dette støttes også av Ihlen og Ihlen (2003). De beskriver at hvordan vi tolker andres effekt på oss, kan bidra til om vi føler at vi mestrer eller mislykkes. Å oppleve å bli kritisert kan derfor svekke mestringstroen (Bandura, 1997). Gjennom sin metaundersøkelse fant Kluger og DeNisi (1996) at de fleste vil prøve å unngå kritikk, da dette også kan føre til en opplevelse av maktesløshet. Å kjenne på slike følelser kan skape en oppfatning av å bli avvist av den andre parten i relasjonen. Avvisning kan gjøre at grensen mellom partene blir mer markant, og kan føre til en svekket relasjon der ingen av partene vil ønske noe særlig kontakt med hverandre (The Arbinger Institute, 2010). En sentral kilde til arbeids glede kan derfor være å lykkes i det man driver med (Melhus & Haugen, 2006).

2.3.3 Kontrollplassering og attribusjonsteori

Julian Rotter (1954, 1966) introduserte begrepet *kontrollplassering* ("locus of control") på 50-tallet. Han definerte dette som i hvilken grad mennesker opplever at de kan kontrollere det som skjer med dem. Personer som har høy grad av *indre kontrollplassering* opplever at det som skjer med dem primært skyldes egne handlinger, mens personer med *ytre kontrollplassering* kan oppleve at ytre faktorer, som flaks, er avgjørende. Attribusjonsteori handler om hvordan man opplever og forklarer (danner seg attribusjoner om) årsaker til handlinger, og hvordan disse opplevelsene kan påvirke fremtidig motivasjon og prestasjoner (Manger & Wormnes, 2015). Attribusjon til kontrollerbarhet viser til om vi opplever suksess og nederlag som primært forårsaket av oss selv, eller av andre forhold, ifølge Manger og Wormnes (2015). De argumenterer for at det er en nær sammenheng mellom en persons attribusjonsmønster og hans/hennes selvoppfatning. En indre kontrollplassering vil kunne styrke selvoppfatningen når man opplever mestring, og kan ha en positiv innvirkning på fremtidig motivasjon ovenfor samme eller lignende oppgaver. De forklarer videre at dersom man knytter et nederlag til en ytre kontrollplassering, som uflaks, vil dette kunne beskytte selvoppfatningen. En slik attribusjon gir derimot ikke økt motivasjon eller bedre prestasjoner. Så lenge man opplever at man selv ikke kan påvirke utfallet, vil man kunne ha vanskeligheter med å kunne utvikle og forbedre seg. Whitley og Frieze (1985) fant gjennom sin forskning at både barn og voksne kan ha en tendens til å attribuere suksess til indre forhold, og nederlag til ytre forhold.

I dette kapitlet har jeg redegjort for teori og tidligere forskning som anses som relevant for å kunne drøfte ledernes opplevelse av leder-medarbeider-relasjonens betydning for bruken av tilbakemeldinger. I neste kapittel vil jeg presentere studiens metode og hvordan datamaterialet er fremskaffet.

3. METODE

I dette kapittelet beskrives studiens forskningstilnærming og hvilke sentrale metodiske valg som er tatt. Kapittelet avsluttes med en refleksjon over studiens kvalitet, etiske vurderinger og min rolle som forsker.

3.1 Valg av metode

Hensikten med studien er å belyse hvordan ledere opplever at leder-medarbeider-relasjonen påvirker, og påvirkes av, deres bruk av tilbakemeldinger. Et ønske var å få kunnskap og innsikt om temaet ved å gå i dybden, og utforske noen ledes "livsverden" gjennom deres opplevelser og erfaringer. På bakgrunn av dette valgte jeg en kvalitativ tilnærming.

Kvalitative metoder benytter seg av ulike strategier for innsamling av data, men bygger i hovedsak på teorier om menneskelig erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk) (Malterud, 2011). Med utgangspunkt i dette ble intervju valgt som forskningsmetode. Dette begrunnes med at intervju gir mulighet til å gå dypere ned i datamaterialet og undersøke hvordan et fenomen oppleves og forstås gjennom å studere tanker, holdninger og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015). Å intervju mennesker kan dermed bety at man får tak i deler av en annen persons liv som man vanskelig kunne fanget opp på andre måter (Postholm, 2010).

Studien er videre basert på en sammensetning av en deduktiv og en induktiv tilnærming for å sikre et best mulig grunnlag for å forstå informantenes perspektiv (Postholm, 2010). Dette innebærer at jeg startet med noen antakelser som var basert på at jeg begynte med å lese relevant teori, og tok utgangspunkt i dette under utforming av intervjuguiden (deduktiv tilnærming) (Thagaard, 2013). I etterkant av intervjuene og i analyseprosessen kom det frem nye perspektiver som førte til at jeg måtte lese ny teori for å forstå funnene (induktiv tilnærming) (Postholm, 2010). Dette bidro til at jeg fikk en enda mer åpen og utforskende innstilling (Thagaard, 2013). På denne måten kjenner jeg meg igjen i Postholm (2010) sin beskrivelse av at det i kvalitativ forskning foregår en kontinuerlig interaksjon mellom deduksjon og induksjon, helt til forskeren på best mulig måte kan forstå fenomenet slik det erfares.

3.1.1 Fenomenologi og hermeneutikk

Med utgangspunkt i mitt valg av kvalitativt forskningsintervju som metode, valgte jeg en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. Lindseth og Norberg (2004) skriver at

fenomenologisk forskning handler om å studere den essensielle meningen med et gitt fenomen knyttet til enkeltpersoners erfaringer. Ifølge dem kan et fenomen være hva som helst som et menneske kan få en opplevelse/erfaring fra. En fenomenologisk tilnærming tar derfor utgangspunkt i det som er opplevd, nærmere bestemt den subjektive opplevelsen (Dalen, 2011; Thagaard, 2013). Fenomenologiske forskere er interessert i verden slik informantene opplever den (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016; Thagaard, 2013). "Livsverden", verden sett fra informantenes ståsted, er med dette et sentralt begrep i fenomenologien (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2017). Dette innebærer at forskeren har en åpen innstilling, prøver å se bort fra egne fordommer, og forsøker å beskrive omverdenen slik informantene erfarer den (Kvale & Brinkmann, 2015). Et mål er også å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider (Postholm, 2010; Thagaard, 2013). Å lete frem *det typiske* som fremtrer på tvers av informantenes beskrivelser, avdekker essensielle meninger ved fenomenet (Lindseth & Norberg, 2004). Ved å ta utgangspunkt i de felles erfaringene informantene har, kan fenomenologien bidra til å utvikle en generell forståelse av det fenomenet som studeres (Thagaard, 2013).

Hermeneutikk handler om fortolkning. Ifølge Postholm (2010) er det forskernes oppgave å formidle informantenes opplevelser gjennom fortolkning. I en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming vektlegges det at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan fortolkes på flere måter (Thagaard, 2013). Forskerens forforståelse, kunnskapen og antakelsene man allerede har, vil påvirke det forskeren observerer, og hvordan disse observasjonene vektlegges og fortolkes (Kvale & Brinkmann, 2015). En fenomenologisk-hermeneutisk forskning innebærer derfor at forskeren inkluderer egen forforståelse *samtidig* som den åpne fenomenologiske holdningen etterstrebes (Finlay, 2008). Hvordan fenomenologi og hermeneutikk påvirket min studie omtales i de ulike delkapitlene, med hovedvekt på delkapittel 3.4 om datanalyse og 3.7 om forskerrollen.

3.1.2 Kvalitativt forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervju er en samtale der hensikten er å utforske informantenes erfaringer knyttet til fenomenet som skal studeres (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Johannessen med flere (2016) gjør metoden det mulig å få frem kompleksitet og nyanser siden informantene blant annet får stor frihet til å uttrykke seg. De forklarer at informantens erfaringer og oppfatninger på denne måten kan komme bedre frem, enn sammenlignet med i kvantitativ forskning der det gjerne brukes et strukturert spørreskjema. Med bakgrunn i dette valgte jeg å bruke semi-strukturerte intervju. Denne formen for intervju er planlagt og delvis

strukturert med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan likevel variere (Johannessen m.fl., 2016). Mulighetene for å kunne bevege seg frem og tilbake mellom spørsmålene etter behov, opplevdes som nyttig for at fokuset skulle kunne holdes på informantenes opplevelse av temaet. Kvale og Brinkmann (2015) beskriver at det er vanlig å bruke et semi-strukturert fenomenologisk intervju når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra informantenes egne perspektiver. Erfaringen ble at dette fungerte bra til mitt formål også. Det virket som om informantene syntes det var spennende å ha frihet til å reflektere ekstra over egne erfaringer, knyttet til spørsmål de fant spesielt interessante.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Basert på teori om temaet mitt, jamfør den teoretiske redegjørelsen i kapittel to, og mitt valg av å bruke semi-strukturerte intervju, utarbeidet jeg en intervjuguide med flest mulig åpne spørsmål. Dette var et bevisst valg fra min side da jeg regnet med at åpne spørsmål ville bidra til å gi meg flere detaljerte svar, og dermed mer interessante og drøft-bare data (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Johannessen med flere (2016) er hensikten med kvalitative intervjuer å få fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider. Målet med intervjuguiden var at den skulle fungere som en støtte for meg, og sikre at jeg fikk stilt spørsmål innenfor hvert område. Postholm (2010) hevder at det er viktig at forskeren følger en mal for å kunne finne felles temaer og erfaringer på tvers av informantene.

Intervjuguiden (se vedlegg 1) innledet med bakgrunns-spørsmål om utdanning, fartstid som leder, samt spørsmål om hvorfor de hadde valgt å bli leder. Håpet var at enkle spørsmål i starten kunne medvirke til å skape en avslappet ramme rundt intervjuet som fremmet en åpen og ekte dialog (Johannessen m.fl., 2016; Thagaard, 2013). Effektene av dette håpet jeg igjen kunne hjelpe til med å etablere en relasjon og et tillitsforhold mellom oss. Videre var spørsmålene i intervjuguiden inndelt etter temaene; tilbakemeldinger, relasjoner, mottak av tilbakemeldinger og personlige aspekter. Under hvert emne var det spørsmål som skulle bidra til å utdype informantenes synspunkter og opplevelser. I tråd med det fenomenologiske prøvde jeg å formulere spørsmålene på en måte som kunne hjelpe informantene til å beskrive konkrete opplevelser og erfaringer, heller enn å komme med generelle meninger (Kvale & Brinkmann, 2015). I fenomenologien er fokuset på å utforske selve erfaringen, det ble derfor også prøvd å unngå "hvorfor-spørsmål" som ofte retter seg mer mot meninger og forklaringer

(Thagaard, 2013). Intervjuguiden avsluttet med at informantene kunne tilføye elementer som de mente var viktige, men som ikke hadde blitt spurt om.

Ifølge Tjora (2017, s. 39) kan det være belastende for informantene å stille opp til intervju: "*Å bruke tid i et intervju, å føle at man utleverer seg eller utfordres til å være veldig spesifikk og konkret, krever noe av informanten*". Jeg ser på dette som en av de største utfordringene ved min intervjuguide, da den utfordrer til å være spesifikk og konkret. Det var derfor viktig for meg å være bevisst på at belastningen skulle bli så liten som mulig. Jeg la på bakgrunn av dette vekt på å sette av god tid og lot informantene få muligheten til å tenke seg om før de svarte. Under det første intervjuet opplevde jeg også at jeg dessverre automatisk, da det følte mest naturlig, omformulerte enkelte av spørsmålene til "*tror du ...*", i stedet for å spørre etter erfaring/opplevelse. Jeg fikk imidlertid ikke følelsen av at dette påvirket svarene til informanten, men kan likevel ikke utelukke at det kan ha fremkalt mer generelle meninger, enn faktiske erfaringer. Intervjuguiden er også forholdsvis lang, og inneholder noen spørsmål som kan ligne veldig på andre spørsmål. I utgangspunktet ble dette gjort for å sikre at temaet skulle bli belyst fra flere sider, men under intervjuene opplevdes dette i enkelte tilfeller litt "masete". På bakgrunn av dette ble ikke intervjuguiden fulgt slavisk, noe som omtales nærmere under avsnitt 3.2.3.

3.2.2 Utvelgelse og rekruttering av informanter

Ifølge Johannessen med flere (2016) er det viktigere å skaffe et relevant utvalg av informanter enn å skaffe mange, da målet er å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall personer. Å søke et utvalg som skal være representativt for en viss populasjon, er derfor uaktuelt (Malterud, 2011; Tjora, 2017). Dukes (1984, i Postholm, 2010) angir at det er passende med mellom tre til ti informanter. Videre er det i mindre forsknings-studier anbefalt, med tanke på omfang og tidsramme, å velge det laveste mulige antall deltakere. Postholm (2010) begrunner dette med at tre informanter kan være nok, gitt at disse kommer med rike beskrivelser, for å kunne finne en felles essens, eller den sentrale opplevelsen, som er fellesnevneren/kjernen i informantenes erfaring. I min studie har jeg intervjuet fire ledere. Dette var et antall som jeg mente jeg kunne håndtere innenfor masterens omfang og den tiden jeg hadde tilgjengelig.

Rekruttering av informanter i kvalitativ forskning har et klart mål, poenget er hvilke informanter som er mest relevante og interessante ut fra formålet med studien (Johannessen m.fl., 2016). Før jeg innhentet informanter utarbeidet jeg følgende utvalgsriterier:

- Begge kjønn representert
- Spredning i alder

- Mer enn to års ledererfaring
- Ulik bakgrunn – kommer fra ulike fagområder, avdelinger og ledernivåer

Jeg rekrutterte alle informantene fra samme organisasjon, utvalgskriteriene ble derfor valgt for å få frem en variasjonsbredde i organisasjonen (Tjora, 2017). I mitt tilfelle knyttet dette til hvordan ulike ledere, med forskjellige utgangspunkt og bakgrunner, lar seg påvirke av leder-medarbeider-relasjonen når det gjelder bruk av tilbakemeldinger. Jeg valgte ellers disse kriteriene fordi jeg håpet at informanter med ulike bakgrunner kunne ha forskjellige opplevelser som kunne belyse kompleksiteten, og gi et sammensatt bilde, av studiens tema (Tjora, 2017). Det var også viktig at informantene hadde en del fartstid som ledere, siden de da antageligvis ville ha noe erfaring med bruk av tilbakemeldinger. På bakgrunn av dette var det et kriterium at lederne måtte ha mer enn to års ledererfaring. Tilgangen på aktuelle informanter var stor. Ved bruk av utvalgskriteriene foretok jeg derfor et hensiktsmessig og strategisk utvalg (Malterud, 2011) og plukket ut fire ledere som jeg trodde kunne gi meg relevant informasjon. Det var likevel viktig for meg at jeg ikke hadde direkte kjennskap til noen av lederne fra før, dette for å unngå for stor nærhet og, om mulig, gjøre det lettere for informantene å åpne seg for meg. Dette var også et krav jeg fikk fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS – personvernombudet for forskning (NSD), med hensyn til vern av tredjepart (medarbeidere).

Før jeg tok kontakt med aktuelle informanter fikk jeg også godkjenning fra organisasjonen hvor informantene er ansatt. For å bevare anonymiteten til lederne, samt legge til rette for at de kunne snakke fritt og ikke måtte være engstelige for å stå til rette for sine uttalelser, har overordnede ledere i organisasjonen ingen kjennskap til hvem som er intervjuet. Jeg mener at dette bidrar til å skape troverdige data og medvirker til å bedre kvaliteten på studien. Kontakt med informantene ble opprettet per telefon. Dette gjorde jeg for å få presentert meg og min studie. Jeg la vekt på å presisere at det var helt frivillig å delta, samt at det var mulig å trekke seg. I etterkant av telefonsamtalene sendte jeg ut en e-post med et informasjonsskriv, se vedlegg 2. De fire lederne jeg tok kontakt med takket ja til å delta. Utvalget består av tre kvinner og en mann med ulik alder og bakgrunn. Alle har personal- og økonomiansvar og mellom 3-14 års erfaring. Av hensyn til anonymitet vil ikke informantene eller organisasjonen beskrives nærmere. Studien er godkjent av NSD, se vedlegg nr. 3.

3.2.3 Forberedelse og gjennomføring av intervju

Før jeg gjennomførte intervjuene foretok jeg et pilot-/prøveintervju med en lederkollega. Dette ble gjort for å teste om spørsmålene i intervjuguiden var forståelige, hvor lang tid det tok å besvare alle spørsmålene, samt for å teste bruken av diktafon. I tillegg fikk jeg også fordelen av å øve meg på intervjurollen. Etter pilotintervjuet utarbeidet jeg en refleksjonslogg over hva jeg observerte i intervjuet. Jeg opplevde dette som lærerikt og fortsatte å fylle ut refleksjonslogg etter gjennomføring av de andre intervjuene også. Loggene ble brukt til å reflektere over hva som hadde fungert og hva som eventuelt måtte forbedres. Eksempelvis ble formuleringen på enkelte spørsmål endret for at informantene skulle forstå dem lettere. Loggene fungerte på denne måten som en god forberedelsesprosess til hvert av intervjuene.

Intervjuene med informantene ble gjennomført i løpet av fire uker, og hadde en varighet på mellom én time og én time og 45 minutter. Tidspunkt og sted ble bestemt i fellesskap med informantene. Jeg møtte alle på deres egne kontorer. Selv opplevde jeg at dette var en fordel for å gjøre det så enkelt som mulig for dem å stille til intervju. I tillegg kan et kjent miljø bidra til å skape en avslappet stemning der informantene kan føle seg mest mulig komfortable (Tjora, 2017). En ulempe ved å bruke deres egne kontorer kan likevel være at et mer nøytralt sted, kan muliggjøre mer fortrolige samtaler (Tjora, 2017). Jeg opplevde imidlertid ikke dette som et problem. Diktafon ble brukt under alle intervjuene for å sikre et fullstendig og presist datamateriale. I tillegg medførte dette at det ble lettere for meg å fokusere på informantene – holde øyekontakt, samt lytte aktivt. Jeg følte igjen at dette bidro til å skape en god relasjon og et godt tillitsforhold mellom oss. På forhånd var jeg forberedt på at noen av informantene kanskje ville oppleve bruken av diktafon som ubehagelig. I etterkant er likevel inntrykket at de raskt glemte at den var der. Det virket som om alle informantene opplevde intervjusituasjonen som trygg, og åpent delte av sine tanker og opplevelser.

Under intervjuene fulgte jeg ikke intervjuguiden blindt, men sørget for at alle informantene fikk uttalt seg om hovedtemaene. Dette innebar at jeg tillot meg å komme med forskjellige oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av svarene informantene gav meg og deres interesse for temaet. Begrunnelsen for dette var at jeg gjennom refleksjonsloggene oppdaget at en slik teknikk så ut til å gjøre informantene mer engasjerte, og gjøre det lettere for dem å fortelle. For å skape en avslappet stemning og for å unngå at lederne skulle føle at de ble evaluert, forklarte jeg også at jeg var der for å lære av han/henne, og ikke for å evaluere. Det var et poeng at det ikke fantes riktige eller gale svar. Alle svarene var riktige ut fra informantenes erfaringer og opplevelser med fenomenet. I samsvar med et fenomenologisk orientert intervju ble det derfor også forklart at håpet var at de skulle føle at det var trygt å

snakke om erfaringen slik den fremstod, og ikke slik de trodde at jeg som forsker mente at den burde være. I denne sammenheng var jeg opptatt av å prøve å hindre at min forforståelse og erfaringer skulle føre til at jeg tok for gitt hva informantene snakket om, noe som kunne stått i veien for utforskning av deres livserfaringer (Postholm, 2010). For å redusere misforståelser og feiltolkninger ble derfor oppklarings spørsmål brukt. Det ble forklart at dette ikke var ment som kritikk, men kun for å forsikre meg om at jeg hadde forstått dem riktig. Totalt sett opplevdes fremgangsmåten å bidra til å gi et utfyllende og sammensatt bilde av studiens tema. Til tross for dette, kan det være en mulighet for at enkelte av informantene kan ha svart det de trodde jeg ville høre, eller at de glemte å fortelle noe. "Feilinformasjon" kan på denne måten være en del av det materialet som blir innhentet ved bruk av intervju (Postholm, 2010). Dette vil i så fall kunne ha påvirket resultatene, da jeg som forsker kun fikk bearbeidet og tolket det informantene fortalte (Tjora, 2017). Ulike måter å formulere spørsmål på kan også gi ulike svar (Bø & Schiefloe, 2007). I den forbindelse var jeg oppmerksom på å prøve og unngå ledende spørsmål.

3.3 Transkripsjon

Kvale og Brinkmann (2015) forklarer at transkripsjon går ut på å transformere en muntlig samtale til en skriftlig tekst. Hensikten er å gjøre intervjusamtalene tilgjengelig for analyse. For å ha alle inntrykk fra intervjuene friskt i minne, transkriberte jeg lydfilene så fort som mulig etter hvert intervju. Erfaringen ble at dette også bidro til å lette transkriberingen.

For å sikre anonymiteten valgte jeg å transkribere intervjuene til bokmål. Jeg valgte også å skrive ord for ord og brukte "..." for å illustrerte tenkepauser. Hvilke ord informantene bruker for å beskrive sine livserfaringer er et viktig aspekt ved fenomenologisk forskning, ifølge Lindseth og Nordberg (2004). Av etiske hensyn, og for å fremme leservennligheten, rettet jeg opp grammatiske feil. Kvale og Brinkmann (2015) mener at dette er et viktig tiltak for å ivareta informantene. De understreker også at deler av datamaterialet vil "gå tapt" ved nedskrivning, da alle aspekter ved et muntlig språk, som stemmeleie og åndedrett, ikke er mulig å fange opp. Jeg forsøkte imidlertid å beholde elementer som sukking og latter. Dette ble gjort for ikke å gå glipp av mulige viktige aspekter ved informantenes opplevelser (Tjora, 2017). Samlet sett opplevde jeg fremgangsmåten min som nyttig, selv om den bidro til å gjøre transkriberingen til en omfattende og mer tidkrevende prosess enn forutsett. Til slutt satt jeg igjen med 70 sider med transkribert materiale som skulle analyseres. At jeg transkriberte alt selv gav meg imidlertid god kjennskap til materialet og lettet analyse- og tolkningsprosessen.

3.4 Dataanalyse

Analyseprosessen starter allerede i intervjuene. Intervjupersonen beskriver og fortolker sin livsverden, og forskeren observerer og reflekterer over det han/hun oppfatter (Dalen, 2011). Det finnes mange ulike måter å analysere datamaterialet på (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg brukte mye tid på å finne ut hvilke metoder som passet til min forskning. Målet var å finne en analysestrategi som ivaretok mitt fokus på en fenomenologisk tilnærming. På bakgrunn av dette lot jeg meg inspirere av de tre første trinnene i Malterud (2011) sin metode for systematisk tekstkondensering (benevnes videre som STC; systematic text condensation). STC er bygget på fenomenologiske prinsipper og Giorgis psykologisk-fenomenologiske metode for analyse av kvalitative data (Malterud, 2011). Innen fenomenologiske metoder er det vanlig å analysere meningsinnhold, noe som innebærer at fokuset er på *innholdet* i datamaterialet (Johannessen m.fl., 2016). Jeg forsøkte derfor å forstå meningen, ikke bare i informantenes utsagn, men også den meningen som lå skjult "mellom linjene". Dette kalles for abduksjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg har ikke fulgt STC-metoden slavisk, men beskriver under hva de ulike trinnene innebar for min analyse.

Selve analyseprosessen startet med at jeg leste gjennom transkripsjonene flere ganger for å danne meg et helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnholdet (trinn 1 innen STC). På denne måten fikk jeg et godt overblikk over interessante og sentrale temaer/opplevelser, og ble godt kjent med materialet. Jeg skreiv også en sammenfattet versjon av transkripsjonene for å fremheve meningsinnholdet i det informantene fortalte. Denne oppsummeringen fungerte i tillegg som et sammenligningsgrunnlag, slik at resultatene fra analysen kunne sammenholdes med hva informantene hadde vektlagt (Lindseth & Norberg, 2004). Trinn 2 innebar å finne meningsbærende elementer i materialet og merke disse med kodeord. For at datamaterialet skal bli håndterlig må det kodes og samles i kategorier, ifølge Postholm (2010). Jeg utviklet kodene etterhvert som jeg leste gjennom datamaterialet/transkripsjonene. Kvale og Brinkmann (2015) kaller dette for datastyrt koding, noe som innebærer at man begynner uten koder og utvikler kodene gjennom selve kodeprosessen. I praksis innebar min kodeprosess at jeg skreiv ned erfaringsnære ord i tilknytning til transkripsjonene som best definerte den opplevelsen som informantene fortalte om. For å ivareta den fenomenologiske tilnærmingen var det viktig for meg å gjennomføre en så empirinær koding som mulig. Ifølge Tjora (2017) innebærer dette blant annet at kodene er basert på det informantene sier, og ikke temaer i intervjuguiden. Han kaller dette for "in vivo"-koding. Thagaard (2013) vektlegger også at kodene må være meningsbærende og gi

uttrykk for hovedpoenger i informantenes beskrivelser. Eksempel på noen kodeord i min analyse er "glede", "sårbarhet", "ærlighet", "åpenhet" og "avstand".

Det tredje trinnet i analyseprosessen var å sortere kodene i kategorier. Jeg benyttet meg av åpen koding (Johannessen m.fl., 2016) og sammenlignet utsagnene til informantene, samt stilte spørsmål som; "Hva illustrerer dette?", "Hva kan dette bety?". Hensikten var å avdekke lignende utsagn, mønstre, sammenhenger og fellestrekk eller forskjeller i datamaterialet (Johannessen m.fl., 2016). I tråd med fenomenologien forsøkte jeg på denne måten å avdekke fellesnevneren i informantenes opplevelser. Målet var at lignende erfaringer skulle kunne tilhøre samme kategori. Ifølge Johannessen med flere (2016) angir kategoriene hvilke temaer som kommer frem i intervjuene. Kategoriene utviklet jeg blant annet ved å vurdere funnene/mønstrene jeg hadde identifisert opp mot eksisterende forskning og teorier. Dette innebar å tolke materialet i lys av teoretiske begreper/teorier som omtales i kapittel to.

For å strukturere analyseprosessen brukte jeg Excel og laget en tabell. Jeg startet med å lime inn de opprinnelige sitatene fra transkripsjonene i den første kolonnen. Figuren under viser hvordan de resterende kolonnene var basert på de ulike trinnene i STC.

	Trinn 1		Trinn 2	Trinn 3			
Opprinnelig sitat (meningsenhet)	Sammenfatning av meningsinnhold	Helhetsinntrykk/temaer	Koder (meningsbærende enheter)	Kategorier (kondensering/abstraksjon)	Under-kategorier	Identifisere mønstre/sammenhenger (slå sammen kategorier)	Vurdere mønstre opp mot tidligere forskning/teori (Hva er likt? Hva er nytt og hvorfor?)

Figur 3.1: Eksempel på analyseoppsett i Excel

Hver informant fikk sin egen fargekode for lettere å kunne finne tilbake til hvem utsagnene "tilhørte". Ved å bruke sorteringsfunksjonen, samt ved å sette på filter, kunne jeg med enkle tastetrykk få en oversikt over alt som hørte til samme kode, kategori osv. Excel opplevdes på denne måten som et godt analyseverktøy. Selve analyseprosessen opplevdes imidlertid som en svært tidkrevende, og til tider frustrerende prosess. I samsvar med en fenomenologisk forskningsmetode hadde jeg gjennom hele arbeidet til hensikt å ha et åpent sinn og la min forforståelse påvirke i minst mulig grad. Jeg erfarte derfor at jeg måtte gå frem og tilbake mellom de ulike trinnene i analysen og gjøre justeringer. Flere ulike kombinasjoner og antall av hovedkategorier og underkategorier, samt forskjellige navn på disse ble vurdert. Et viktig prinsipp i denne prosessen var om det var et empirisk grunnlag i datamaterialet til å støtte de kategoriene som ble valgt (Lindseth & Norberg, 2004). Jeg var opptatt av at de kategoriene jeg endte opp med skulle vise en helt sentral tendens, den essensielle meningen, i materialet og være dekkende for alle informantene. Til slutt stod jeg igjen med tre hovedkategorier som vil bli presentert i kapittel fire. Jeg mener disse gjenspeiler det empiriske materialet med tanke

på studiens formål og problemstilling. Dette betyr imidlertid ikke at disse er de eneste mulige kategoriene. Ved bruk av en hermeneutisk tilnærming må man være oppmerksom på at forforståelsen alltid vil kunne påvirke dataanalysen (Postholm, 2010). Dette innebærer at en annen forsker kunne kommet frem til andre resultater, selv med det samme fokuset og datamaterialet (Johannessen m.fl., 2016). Totalt sett opplevdes likevel STC å bidra til at jeg fikk gjennomført en grundig og ryddig analyse, der jeg føler at jeg kan stå inne for at kvaliteten er så god som mulig.

3.5 Studiens kvalitet

For å vurdere studiens kvalitet og troverdighet, er kriteriene *reliabilitet*, *validitet* og *overførbarhet* viktige (Johannessen m.fl., 2016). Disse stammer opprinnelig fra en kvantitativ forskning der forskeren ses på som objektiv med hensyn til datamaterialet, men er også de mest brukte kriteriene innenfor kvalitative studier (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg velger derfor å diskutere kvaliteten i min studie ved bruk av disse kriteriene.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser til om studien gir inntrykk av å ha blitt gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2013). I kvalitative intervjuundersøkelser er det samtalen og det unike samspillet mellom forsker og informant som styrer mye av datainnsamlingen, det vil derfor være umulig for en annen forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning (Johannessen m.fl., 2016; Tjora, 2017). For å styrke reliabiliteten har jeg prøvd å sikre gjennomsiktighet rundt forskningsprosessen (Tjora, 2017). Dette ved å gi en detaljert beskrivelse av metodevalg, intervjuguide, datainnsamling og dataanalyse. I delkapittel 3.7 vil jeg også belyse hvordan min forforståelse kan ha påvirket forskningen. Totalt sett mener jeg at dette bidrar til å vise at forskningsprosessen er gjennomtenkt og begrunnet.

3.5.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt forskerens tolkninger er gyldige og adekvate (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013). En måte å styrke validiteten på er å *vis*e fremfor å fortelle hva som er grunnlaget for tolkningene (Tracy, 2010). I presentasjonen av studiens funn i kapittel fire, har jeg prøvd å vise hvilke ord og uttrykk i informantenes sitater som jeg baserer tolkningene på. Ved bruk av formuleringer som "jeg tolker" eller "en forståelse kan være", har jeg ytterligere forsøkt å gjøre eksplisitt hva som er tolkninger. I tråd med fenomenologisk

forskning har det vært viktig for meg å vise at jeg ikke *hevder å vite* sikkert hvordan informantene opplever sine erfaringer (Lindseth & Norberg, 2004). Bruk av *flere stemmer* i tolkningsprosessen kan, ifølge Tracy (2010), også være en måte å styrke validiteten på. I min studie innebar dette at veileder gav respons på tolkningene mine. Det opplevdes som nyttig å ha mulighet til å reflektere over andres syn på det samme datamaterialet.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om gyldighet og viser til hvorvidt funnene kan være relevante, og dermed nyttige, i andre situasjoner (Johannessen m.fl., 2016). Studiens funn er knyttet til min tolkning av fire ledes erfaringer, at resultatene kan generaliseres og overføres til andre situasjoner kan derfor virke urealistisk. Med et begrenset utvalg er det sannsynlig at det finnes flere erfaringer som ikke ble belyst (Tjora, 2017). På den annen side er formålet med min studie kun å gå i dybden på enkelte ledes erfaringer, studien skal ikke være representativt for et større utvalg. Og selv med et begrenset antall informanter, har det vært mulig å identifisere nyanserte erfaringer. Tracy (2010) hevder at det som avgjør om studien har overføringsverdi, er om leseren kjenner seg igjen og kan relatere funnene til sin egen situasjon. Bruken av tilbakemeldinger i leder-medarbeider-relasjonen er et sosialt fenomen som i min studie blant annet omhandler elementer av selvoppfatning og mestring. En antakelse kan derfor være at funnene viser opplevelser som flere kan relatere seg til. Forhåpentligvis kan for eksempel resultatene brukes til økt refleksjon rundt egen, og eventuelt egen bedrifts, praksis. Kvalitative studier kan på denne måten bidra til overføring av kunnskap (Johannessen m.fl., 2016).

3.6 Ethiske vurderinger

Johannessen med flere (2016) skriver at all forskning innebærer etiske overveielser og å forholde seg til juridiske retningslinjer. Intervjuguiden og informasjonsskrivet følger de retningslinjer som Personvernombudet for forskning har fastsatt (www.nsd.no). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det store etiske dilemmaet i forskning hvor "dypt man kan grave" i andres liv. I min forskning har jeg prøvd å ha dette i bakhodet ved hele tiden å ta etiske avveininger, ved å følge veiledninger fra NSD, samt ved å følge NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora) sine retningslinjer (NESH, 2017). Ifølge Nerdrum (1998 i Johannessen m.fl., 2016) legger retningslinjene fra NESH spesielt vekt på tre hensyn som en forsker må forholde seg til. Dette er 1) forskerens plikt til å

respektene informantenes privatliv, 2) informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi og 3) forskerens ansvar for å unngå skade. I min studie har det blant annet vært ønskelig at intervjuguiden ikke skulle inneholde spørsmål som var for nærgående og ubehagelige for informantene å besvare. Dette går på *forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv*. Informantene har selv rett til å bestemme hva de vil dele av informasjon, og skal kunne være sikker på at forskeren ivaretar konfidensialitet og anonymitet. I studien er dette ivaretatt ved å gi begrenset informasjon om informantene. For å redusere sjansene for at en observant leser muligens kunne ha tydet de samlede svarene fra en fiktiv *Trine* og dermed gjenkjent informanten, har jeg også valgt å omtale informantene med tall i stedet for fiktive navn. I tillegg er det brukt bokmål i stedet for dialekt ved bruk av sitater. Sannsynligheten for å kunne spore informasjon tilbake til enkeltpersoner vil på bakgrunn av dette være svært liten.

Jeg har også lagt vekt på *informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi*. For å ivareta kravet om frivillig informert samtykke, jamfør vedlegg 2, fikk informantene tilstrekkelig informasjon om studien i forkant av intervjuene, slik at de skulle kunne ta et reflektert valg med hensyn til om de ønsket å delta eller ikke. Frivillighet har vært et viktig prinsipp i min forskning. På bakgrunn av dette startet intervjuene med en gjennomgang av innholdet i informasjonsskrivet/samtykkeerklæringen. Det var viktig for meg å gjenta at deltakelsen var frivillig, samt minne om at det var mulig å trekke seg, også selv etter at intervjuene var gjennomført. Informantene ble også informert om at de stod frie til å hoppe over spørsmål som de ikke ønsket å besvare i intervjuene. Videre har jeg vært bevisst på *forskerens ansvar for å unngå skade*, og dermed at forskningen skulle være minst mulig belastende for informantene. Det var ikke ønskelig å påføre informantene stress eller ubehag. Jeg var også bevisst på at forskningen ikke skulle være skadelig for tredjepart, og minnet informantene på at det ikke burde oppgis personidentifiserbare opplysninger om medarbeidere.

3.7 Forskerrollen

Postholm (2010) skriver at man i det postmoderne synet på forskning har gått bort fra idealet om at forskning skal være fullstendig objektiv og nøytral. En forsker vil, som nevnt, alltid være påvirket av sin bakgrunn og sine erfaringer. Å vurdere hvordan ens forforståelse kan påvirke og gi innsikt til forskningen, kan derfor være viktig (Finlay, 2008). Siden dette er en erfaringsbasert master, har jeg følt at jeg har hatt flere "roller" samtidig. I tillegg til å være forsker har jeg også hatt egne erfaringer knyttet til studiens tema. For eksempel ser jeg at min

bakgrunn, samt tidligere observasjoner og erfaringer, påvirket valg av tema. Jeg valgte et emne som jeg selv var nysgjerrig på, og som jeg oppfattet at organisasjonen jeg forsket på kunne trenge mer fokus på. Til tross for dette har jeg, i tråd med en fenomenologisk forskningsprosess, hatt et oppriktig ønske om å utfordre egen forforståelse, og at min forskning også skulle kunne tilføre meg ny kunnskap og nye perspektiver. Dette innebar at jeg var kritisk til egne antakelser og hypoteser. Jeg var åpen for at det jeg hadde antatt slett ikke stemte med informasjonen jeg fikk gjennom intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg ønsket derfor ikke å påvirke utsagn fra informantene i noen retning. Det var et poeng å la informantene ha rett til sine egne opplevelser, uavhengig om disse var avvikende, eller sammenfallende, med min egen forforståelse. For eksempel hadde jeg på forhånd en antakelse om at ledere mer ville skyldes en manglende bruk av tilbakemeldinger på tidsklemma, fremfor personlige kvalifikasjoner. I etterkant opplevde jeg at en åpen innstilling bidro til å gi meg ny kunnskap og ny forståelse, og åpnet for at problemstillingen kunne belyses fra flere sider enn jeg opprinnelig hadde tenkt fantes. Jeg kan imidlertid ikke se bort fra at min forforståelse kan ha lagt noen føringer for tolkninger jeg har gjort, samt i forhold til valg av tema i teoridelen.

Innen en fenomenologisk-hermeneutisk forskning er det, som påpekt, viktig å inkludere egen forforståelse samtidig som man er åpen for informantenes perspektiver (Finlay, 2008). En måte dette kan komme til syne på er, ifølge Finlay (2008), å bruke egne forkunnskaper til å uttrykke empati og interesse ovenfor informantene. Ettersom jeg hadde god kjennskap til temaet og egne erfaringer knyttet til det, kunne jeg til dels identifisere meg med informantene. Det opplevdes derfor ikke vanskelig å ha en naturlig interesse, samt å uttrykke empati ovenfor lederne. Skal intervjuene bli vellykket, er det nettopp viktig at forskeren har en interesse for intervjusituasjonen, ifølge Thagaard (2013). Ved å vise empati i form av for eksempel å nikke for å illustrere at jeg forstod hva informantene snakket om, opplevde jeg at de lettere fortalte ytterligere om opplevelsene sine. På den annen side har jeg, som tidligere nevnt, intervjuet personer som jeg ikke hadde direkte kjennskap til. Hadde vi hatt en tett relasjon fra før, tror jeg at denne kunne ha påvirket intervjusituasjonen. For eksempel opplevdes det lettere å unngå å ta ting for gitt, siden jeg hadde mindre kjennskap til informantene, deres fagområder og arbeidshverdag. Jeg kan likevel ikke utelukke at en tettere relasjon kunne ha bidratt til mer tillit og åpenhet, og dermed åpnet opp for andre synspunkter.

Jeg har nå redegjort for hvilke valg og refleksjoner jeg har tatt i forbindelse med studiens forskningstilnærming, samt vurdert kvaliteten på studien. I neste kapittel vil studiens funn presenteres.

4. PRESENTASJON OG ANALYSE AV STUDIENS FUNN

Dette kapittelet presenterer og analyserer studiens funn ved hjelp av kategoriene: "*Å føle seg kompetent, men likevel usikker*", "*Å kjenne på en redsel for å bli utfordret tilbake*", samt "*Å oppleve et kontrollbehov*". Med bakgrunn i problemstillingen: "*Hvordan opplever ledere at leder-medarbeider-relasjonen påvirker, og påvirkes av, deres bruk av tilbakemeldinger?*", tar den fenomenologisk-hermeneutiske analysen sikte på å beskrive den essensielle meningen med lederne erfaringer slik disse fremkommer i datamaterialet. Funnene vil bli uttrykt ved hjelp av sitater for å løfte frem den essensielle meningen gjennom informantenes stemmer. For å fremme leservennligheten er det brukt meningsfortetting (Kvale & Brinkmann, 2015). I min studie innebærer dette at gjentakelser av småord er fjernet fra sitatene. Neste kapittel vil drøfte funnene opp mot relevant teori og tidligere forskning slik dette er angitt i kapittel to, det vil derfor kun være mindre teoretiske referanser i analysen.

4.1 Å føle seg kompetent, men likevel usikker

Dataanalysen viser at leder-medarbeider-relasjonen kan ha stor betydning for hvordan lederne opplever å gi tilbakemeldinger. Hvordan medarbeiderne tar imot tilbakemeldingene, tyder på å være nært knyttet til dette. En måte ledere kan få indikasjoner på at de mestrer, eller ikke mestrer, er nettopp via medarbeidernes reaksjoner. På bakgrunn av dette, er et viktig funn lederne erfaringer med hvordan reaksjonene fra medarbeiderne påvirker opplevelsen av egen evne til å gi tilbakemeldinger. Å føle seg kompetent, men likevel usikker fremstår i denne forbindelse som en følelse alle informantene kan kjenne på.

Alle lederne har erfart at medarbeidere har satt pris på positive tilbakemeldinger, noe som igjen ser ut til å påvirke at alle føler at de mestrer å gi dette. Opplevelsen fremkom slik for informant 4:

Jeg føler jo at jeg får en mestringsfølelse, og at det jo skaper en sånn god og styrket relasjon mellom oss. Jeg fikk da en ... hva skal jeg si ... en indre følelse av at det gjorde meg også vel, å se at hun satte pris på det ... Ja, jeg tenkte faktisk det. At dette må jeg gjøre oftere ... eller må bli flinkere til å gjøre ...

Sitatet kan illustrere at informanten opplever en glede og "*en indre følelse av at det gjorde meg også vel*", å se at medarbeideren setter pris på tilbakemeldingen. Å oppleve at man lykkes med å få frem budskapet kan også påvirke relasjonen, det skaper jo "*en sånn god og styrket relasjon mellom oss*". Utsagnet kan vise at man kan "stå på én relasjonell grunn" når man gir tilbakemelding, men at det kan skje noe med den relasjonelle grunnen når

medarbeideren reagerer på en måte som samsvarer med lederens intensjoner. Jeg tolker at en slik opplevelse kan gjøre lederen tryggere på seg selv, men kanskje også på hvor hun har medarbeideren, noe som kan indikeres med at erfaringen førte frem til en opplevelse av at *"dette må jeg gjøre oftere"*. Å oppleve at medarbeiderne blir glade og smiler, gjør noe med informantene: *"Det gir vel kanskje en litt sånn feedback og bekreftelse. Bekreftelse på at jeg gjør ting rett"* (informant 4). Å få en slags bekreftelse på at *"jeg gjør ting rett"* kan gi informanten en mestringsfølelse, og en følelse av at medarbeideren bekrefter henne som leder. En forståelse kan være at det da fra lederens side skjer noe med måten "jeg ser på deg på", men ikke minst hvordan "jeg ser på meg selv". For eksempel kan en mulig tolkning være at leder da kan oppleve seg selv som en leder som mestrer noe, mestrer jobben sin. Dette kan gi økt motivasjon til å fortsette å gi tilbakemeldinger. En slik positiv erfaring kan også gjøre at den relasjonelle grunnen å gi tilbakemeldinger på føles bedre, tryggere og mer avslappet.

Informant 2 har også funnet en måte å mestre på. Han fortalte i denne forbindelse om da han innførte et verktøy for å kåre "Månedens medarbeider".¹ *"Folk var ganske nervøse. Det var jo noen som påstod at: «Det er jo noen som aldri vil komme opp [på veggen]!»"*. Informanten valgte å trosse kritikken. Ved at ansatte ble utnevnt til "Månedens medarbeider", opplevde informanten at de som før hadde vært kritiske og negative til det meste, endret oppførsel: *"... Så jeg følte det var en veldig bra greie! (...) Jeg sitter igjen med en positiv erfaring knyttet til dette. Det er veldig mange som ikke tør å gjøre sånne ting!"*. Å oppleve at *"det var en veldig bra greie"* at medarbeiderne fikk en mer positiv innstilling, tolker jeg som et tegn på at informanten erfarer at verktøyet har hatt en positiv påvirkning på relasjonen. At leder *"sitter igjen med en positiv erfaring"* kan være et typisk uttrykk som kan indikere at "Månedens medarbeider" har bidratt til å styrke informantens mestringsfølelse. Kanskje påvirkes selvoppfatningen (Skaalvik & Skaalvik, 2007) også av en stolthet rundt at han har gjort noe litt vågalt som det er *"veldig mange som ikke tør å gjøre"*, og likevel erfart at det fungerte.

Ved hjelp av informantenes historier har jeg over prøvd å vise hvordan leder-medarbeider-relasjonen, via medarbeidernes reaksjoner, kan bidra til at ledere føler seg kompetente og kjenner på en følelse av mestring ved bruk av tilbakemeldinger. Informantenes erfaringer illustrerer derimot at det også er mulig å befinne seg helt i den andre enden av skalaen, å kjenne seg usikker i møte med de ansatte og dermed i forhold til egen mestring. De samme lederne kan med andre ord oppleve mestring og ikke-mestring/usikkerhet avhengig av

¹ Original uttrykket er byttet ut for å bevare konfidensialiteten.

hvilke medarbeidere de møter – altså avhengig av relasjonene. Jeg har valgt å plassere disse opplevelsene i samme kategori for å se på dette spennet.

Å gi negative tilbakemeldinger oppleves av de fleste av informantene som vanskelig. Informant 1 bruker ord som *"angst"*, og forteller at hun kan bli helt *"tørr i munnen"*. Informant 3 og 4 er enig i at det er et utviklingsområde. Informant 4 uttrykker det slik: *"Jeg må bli bedre på det, fordi nå kvier jeg meg veldig for det! Egentlig føles det er helt forferdelig!"*. Bruk av ord som *"angst"* og *"forferdelig"* tolker jeg som tegn på at lederne kan være usikre på den relasjonelle grunnen å gi tilbakemeldinger på, og kan kjenne på en frykt for ikke å lykkes. Informant 2 føler imidlertid ikke at han har de samme problemene: *"Føler at jeg er litt forbi det egentlig. Jeg har også hatt sånne samtaler før, og jeg føler ikke noe negativt med det"*. Å være *"litt forbi det egentlig"*, kan kanskje indikere at informanten ser på det å gi negative tilbakemeldinger som et slags tidligere utviklingsstadium som han nå har kommet forbi. Kanskje ser han på seg selv som mer kompetent og mer moden nå, og føler derfor *"ikke noe negativt"* med å gi negative tilbakemeldinger. At han har hatt *"sånne samtaler før"*, tolker jeg som et tegn på at erfaringer kan spille en stor rolle for troen på egen mestring. De andre informantene har også måttet gi negative tilbakemeldinger før, men deres utsagn antas å vise at de enda ikke er trygge på egen erfaring, og kan derfor ha en lavere mestringsforventning (Bandura, 1997).

Hvordan medarbeiderne reagerer kan se ut til å ha en stor betydning for om lederne opplever mestring eller ikke. Informant 3 erfarer at: *"det kan være fallgruver ved positive tilbakemeldinger også ... i bunnen må det ligge en tillit!"*. Hun forklarer at hun i denne sammenheng har erfart at det er viktig å jobbe med å være troverdig, og forteller at reaksjonene ellers kan bli: *"Hun mener det sikkert ikke!"*, eller *"Det er bare "bullshit", det sier hun til alle!"*. Informantens erfaringer kan tolkes som et eksempel på hvordan en leder-medarbeider-relasjon, der det er mangler på tillit og troverdighet, kan påvirke hvordan medarbeidere tar imot leders forsøk på å gi dem tilbakemeldinger. Tillit kan med andre ord være viktig for bruken av tilbakemeldinger, men også omvendt – tilbakemeldinger kan føre til økt tillit som igjen kan føre til bedre relasjoner. Opplevelsen fremkom slik for informant 2 da han fikk tilbakemelding fra sin leder²: *"Jeg gav også gjerne mer tillit til ham basert på at nå fikk jeg jo faktisk tilbakemelding ... Tidligere så hadde jeg ikke fått tilbakemelding, så man blir usikker gjerne på hvordan det er ..."*. Jeg tolker at sitatet kan vise at informanten opplevde

² Denne erfaringen kan ikke knyttes direkte til studiens problemstilling da den handler om at informanten (lederen) mottar tilbakemelding fra sin leder – ikke at han gir til sin medarbeider. Jeg velger likevel å ta med dette da opplevelsen fremstår som viktig for å belyse studiens tema.

at en uventet tilbakemelding førte til en bedre og tryggere relasjon. Da han plutselig fikk tilbakemelding, ble han mindre usikker i relasjonen og på hvor han hadde den andre, og dermed viste han den andre mer tillit. Dette viser at bruk av tilbakemeldinger kan påvirke relasjonen og gi en ny relasjonell grunn å gi tilbakemeldinger på, der kanskje begge parter er mindre mistroiske til hverandre. Denne tolkningen knytter jeg til at informanten fortalte at han opplevde lederens bruk av tilbakemelding som et tegn på at lederen: *"hadde kanskje bestemt seg for å gi meg mer tillit"*. En slik opplevelse gjorde at informanten *"gav også gjerne mer tillit til ham [lederen]"*.

Å føle seg usikker på egen mestring kan gjøre at det kan oppleves ubehagelig å gi tilbakemeldinger. En slik opplevelse kan også medføre en følelse av utrygghet. Det kan virke som om informant 3 kan kjenne på dette i møte med medarbeidere som hun anser som sårbare. Hun forteller at disse medarbeiderne sannsynligvis får mindre tilbakemeldinger fra henne: *"Fordi da går man inn i den der "redd for å såre"-sonen, og så blir det ubehagelig ... Da har du liksom en annen skuff av unnskyldninger"*. Informantens erfaringer med at noe som føles ubehagelig knyttes til *"en annen skuff av unnskyldninger"*, tolker jeg at kan illustrere et ønske om ikke å måtte trenge å forholde seg til det som oppleves ubehagelig – i skuffen er det gjemt. Informant 3 opplever også medarbeidersamtaler som ubehagelige: *"... begge sitter der og er litt sånn "awkward" "*. Hun forteller videre: *"Jeg tenker ... når lederen kaller inn, hvor høye er ikke da de forventingene der? Og hvor kunstig blir ikke den situasjonen? Og da er det noe som blir et ork!"*. Informantens bruk av ord som *"awkward"* og *"kunstig"* kan tyde på at medarbeidersamtaler kan oppleves som så høytidelige at de blir anstrengende og unaturlige, noe som også kan tenkes å kunne smitte over på opplevelsen av relasjonen der og da. *"Hvor høye er ikke da de forventingene der"* kan indikere at leder kan anta at forventingene fra medarbeideren vil kunne bli ekstra høye, ved å bli innkalt til en formell samtale. Mistanken om høye forventinger kan igjen gjøre lederen nervøs. En formell versjon av tilbakemeldinger ser også ut til å kunne gjøre leder usikker på om dette er noe hun mestrer, og dermed *"blir det et ork"*. At noe blir "et ork" tolker jeg som et tegn på at informanten kan oppleve medarbeidersamtaler som noe utmattende, noe som tar energi, og er tungt å komme i gang med.

Informantene opplever også at de er for dårlige til å snakke med medarbeiderne om hvordan de ønsker å få tilbakemeldinger i det daglige. De tror imidlertid at slik metakommunikasjon (Baltzersen, 2008) ville vært nyttig ovenfor både nyansatte og andre medarbeidere. Savnet etter bedre rutiner for hvordan man kan gå frem kan likevel være et hinder, informant 3 uttrykker det slik:

Da jeg kom fra [henvisning til der hun arbeidet tidligere] så var det lett, fordi der var det et løp på det. Mens her hvor det ikke er kultur og forventinger knyttet til ... [dette], så blir man utrygg og så tenker man ... nei, det er for vanskelig, det velger jeg vekk!

Sitatet viser at en mangel på en *"kultur og forventinger"* som støtter opp om slike samtaler, samt mangel på formelle rutiner og et *"løp"* for hvordan man skal gå frem, kan gjøre metakommunikasjon vanskelig. En mulig tolkning kan være at informanten kan bli *"utrygg"* når hun ikke har noe å støtte seg til. En slik opplevelse ser ut til å kunne skape usikkerhet i forhold til egen mestring, og da blir det *"for vanskelig, det velger jeg vekk!"*.

En mulighet for å forbedre egen praksis og mestring kan se ut til å være ved å ta lærdom av hvordan man selv har fått tilbakemeldinger. Informant 1 erfarer at slike opplevelser i stor grad påvirker hennes egen evne til å gi tilbakemeldinger, og forteller at hun blant annet har lært viktigheten av å se folk an. Informant 3 har imidlertid alltid savnet å få mer tilbakemeldinger selv, og føler at dette gjør at hun mangler et godt forbilde: *"... det gjør også at jeg ikke har noen gode rollemodeller for noen som gir en negativ tilbakemelding, det skulle jeg jo gjerne ha hatt kanskje ... Noen som er kjempegode på det ..."*. Manglende erfaringer med å få tilbakemeldinger virker å kunne medføre lavere mestringsforventning.

I denne kategorien har jeg vist hvordan leder-medarbeider-relasjonen kan påvirke, og påvirkes av, at ledere kan føle både mestring og usikkerhet ved bruken av tilbakemeldinger. Neste kategori vil beskrive hvordan medarbeidernes reaksjoner kan skape en redsel hos lederne for at medarbeiderne skal utfordre dem tilbake. Informantenes erfaringer knyttet til dette, kan også relateres til en utrygghet i forbindelse med egen mestring. Redselstematikken fremstår imidlertid som så sentral at jeg velger å skille den ut i en egen kategori, for å få belyst dette funnet grundig.

4.2 Å kjenne på en redsel for å bli utfordret tilbake

Under intervjuene ble det klart at lederne kan oppleve leder-medarbeider-relasjonen som en utfordring for bruken av tilbakemeldinger. En måte dette kommer til syne på er at informantene erfarer at de er engstelige for negative reaksjoner fra medarbeiderne, og kjenner på en redsel for å bli utfordret tilbake, og dermed å avsløre egen inkompetanse og utrygghet. Dette kan medføre at noen medarbeidere får mer tilbakemeldinger enn andre, da det oppleves som: *"mye lettere"* (informant 1) å gi tilbakemeldinger til medarbeidere man har en god relasjon til. Informantene forteller at de opplever åpenhet, ærlighet og tillit som noe av det viktigste ved en god relasjon, og at dette er av stor betydning for at de skal føle at de fungerer

godt som ledere. Jeg tolker informantenes erfaringer som et tegn på at de kan føle seg tryggere på medarbeiderne i slike relasjoner, og hvordan disse vil reagere. Informant 1 beskriver at: *"det kommer jo helt an på hvem du møter og hvordan reaksjonen er"*. Ofte kan man imidlertid ikke vite hvordan medarbeiderne vil reagere og informanten kjenner at: *"jeg er redd i forkant fordi ... altså alt kan skje!"*. At hun er *"redd i forkant"* fordi *"alt kan skje"* kan forstås som en frykt for det man ikke kan rå over. Denne frykten kan antas å handle om en redsel for det ubehagelige og uforutsette, og en engstelse for hvordan man selv vil kunne takle dette, noe som kan skape utrygghet.

Informant 1 uttrykker at hun lar seg påvirke av motstand fra medarbeiderne, og forklarer det slik:

Jeg har opplevd en gang, at man på en måte sitter og snakker, og at jeg ikke får øyekontakt. Jeg opplever at vedkommende ikke vil forholde seg til min kommentar fordi han ikke er enig i det ... Så kanskje det er litt mer sånn hersketeknikk ... Ja, jeg vet ikke ... Jeg blir litt irritert! (...) Jeg kjenner at jeg også blir veldig i forsvar ... Jeg forventer på en måte at ting skal være negative, forventer på en måte et angrep ... Da blir jeg nokså reservert og knapp selv, og da ... jeg unngår ikke akkurat ..., men jeg oppsøker heller ikke personen ... Fordi jeg er redd for å bli skvist opp i et hjørne og konfrontert på en måte som jeg synes er ganske ubehagelig ...

Å oppleve at man *"ikke får øyekontakt"* eller at medarbeideren *"ikke vil forholde seg til min kommentar"*, kan være eksempler på hvordan informanten kan oppleve motstand fra medarbeideren. Usikkerhet knyttet til om medarbeideren i tillegg bruker dette som en slags *"hersketeknikk"*, tolker jeg at kan gi lederen en følelse av ubehag. Denne opplevelsen virker å kunne være knyttet til en irritasjon over at medarbeideren signaliserer at han sitter med makten. Jeg antar at dette kan gjøre at lederen *"blir veldig i forsvar"* og *"forventer på en måte et angrep"*. En slik erfaring kan ha en uheldig konsekvens for relasjonen og gjøre den mer anspent og utrygg, der leder føler seg *"nokså reservert og knapp"*. Dette kan igjen føre til at leder *"oppsøker heller ikke [den ansatte]"*, noe som vil kunne skape større avstand i relasjonen. At dette skyldes en følelse av å være *"redd for å bli skvist opp i et hjørne"* og konfrontert på en ubehagelig måte, er sterke ord som kan forstås som en redsel for å bli utfordret tilbake. Informanten forteller videre at motstand fra medarbeiderne: *"påvirker meg absolutt! Jeg tenker at jeg ikke er en maskin!"*. Å oppleve at man *"ikke er en maskin"* kan illustrere at medarbeidernes reaksjoner kan ha stor innvirkning på ledernes følelser. Informant 4 uttrykker også at hun har kjent på dette, og forteller om en medarbeider som gang på gang avviser tilbakemeldingene hennes: *"Jeg føler meg på en måte dum, eller føler at andre ser på meg som dum. Jeg får lyst til å si: «Tror du ikke jeg er kompetent nok til å vurdere om du gjør*

en god jobb eller ikke!?»". Å føle seg dum eller å føle at *"andre ser på meg som dum"*, tolker jeg som et tegn på at medarbeiderens avvisning kan gjøre informantene usikre og brydd. En slik følelse kan videre medføre en redsel for at *"andre"* medarbeidere også skal oppfatte henne som *"dum"* – en mindre kvalifisert leder. Denne opplevelsen ser igjen ut til å gjøre henne irritert ved å gi en lyst til å svare *"tror du ikke at jeg er kompetent nok til å vurdere om du gjør en god jobb eller ikke!?"*. Sitatet kan forstås som et eksempel på at avvisning av tilbakemeldinger, kan påvirke leder-medarbeider-relasjonen. Dersom leder føler at den andre parten i relasjonen gjør henne sårbar, redd, angstfull og lignende, kan det antas at dette vil kunne gjøre at relasjonen preges av mer skepsis. Erfaringer som dette vil videre kunne ha en negativ påvirkning på den fremtidige bruken av tilbakemeldinger i relasjonen.

Frykten for ubehagelige reaksjoner kan også knyttes til metakommunikasjon. Informant 3 forteller at en grunn til at denne type kommunikasjon kan oppleves vanskelig, er følelsen av at slike samtaler måtte gått begge veier: *"Jeg føler at det er en gjensidighet i det ... at da må jeg også åpne for at jeg får tilbakemeldinger i disse samtalerne"*. Risikoen for å få tilbakemeldinger selv oppleves så ubehagelig at: *"det er kanskje derfor jeg utsetter det"*. Jeg tolker informantens utsagn som et tegn på at redselen for å bli utfordret tilbake kan være et hinder for metakommunikasjon. Å være engstelig for å få tilbakemeldinger selv er også noe informantene har kjent på ved bruk av negative tilbakemeldinger:

Ved å gi negativ tilbakemelding, så kan man også bli utfordret tilbake på noe man selv ikke har gjort godt ... Så man eksponerer seg selv! Og det er nok en redsel for det ... At medarbeideren kan si: «Hvordan kan jeg forberede meg når det ikke var noe tydelig mål? Du har jo ikke gitt meg forutsetning for å gjøre en god jobb!». Og derfor kan jeg bli redd for at en negativ tilbakemelding til en medarbeider speiles tilbake på noe jeg ikke har gjort godt nok! ... Og dermed unngår jeg å gi dette [negative tilbakemeldinger], mest fordi det er ubehagelig!

Utsagnet kan antyde at informantene er redd for at negative tilbakemeldinger skal kunne bli snudd og brukt mot henne selv. Det å gi tilbakemeldinger står ikke i et vakuum, som en strategisk planlagt handling. Plutselig kan man befinne seg i en spiral av tilbakemeldinger der respons kastes frem og tilbake, kanskje også uten at man får tenkt seg om og holdt hodet kaldt. Informantens redsel for å *"bli utfordret tilbake"*, at *"man eksponerer seg selv"*, og at negative tilbakemeldinger kan *"speiles tilbake på noe jeg ikke har gjort godt nok"*, kan se ut til å oppleves så ubehagelig at informantene i det lengste unngår å gi slike tilbakemeldinger. Jeg tolker det dit hen at hun er engstelig for å avsløre egen sårbarhet overfor medarbeideren. Denne sårbarheten kan knyttes til en engstelse for å røpe usikkerhet i forbindelse med egen kompetanse, og at medarbeideren skal få et inntrykk av at hun ikke er god nok som leder.

For å redusere mulighetene for å bli utfordret tilbake og dømt av medarbeiderne, kan det se ut til at informant 2 har et mål om at medarbeiderne skal forstå og: *"måle budskapet opp mot seg selv og sin egen atferd, og ikke måle det opp mot meg som leder og egentlig budbringer da"*. Informanten forklarer at han opplever at tydelige og konkrete tilbakemeldinger er viktig for at medarbeiderne skal kunne forstå og måle budskapet opp mot seg selv: *"For jeg vil jo ikke at det skal bli usaklig og for dårlig argumentasjon som ligger bak"*. Når han sier *"bak"* henviser han trolig til at han ikke ønsker at *"usaklig og for dårlig argumentasjon"*, skal resultere i avvisning og en svekket relasjon. Jeg tolker også dette utsagnet som en redsel for å avsløre egne feil. Det kan virke som om informanten ikke ønsker å bli oppfattet som en dårlig leder som ikke har forberedt seg godt nok. *"Målet er at de skal respektere meg for den rollen jeg utøver, og det som er min oppgave, samt at relasjonen skal være så god at de tør å hilse på meg på butikken etterpå"*. Utsagnet *"de skal respektere meg for den rollen jeg utøver"* kan indikere at informanten ønsker respekt for det ansvaret og de arbeidsoppgavene som lederrollen innebærer, her forstått som ansvaret for å gi tilbakemelding når ting ikke fungerer som de skal. Det virker som om informanten også er opptatt av at leder-medarbeider-relasjonen kan få seg en knekk dersom negative tilbakemeldinger blir lagt frem på en uheldig måte. Han ønsker derfor at *"relasjonen skal være så god at de tør å hilse på meg på butikken etterpå"*. Dette utsagnet kan illustrere informantens opplevelse av betydningen av å ta vare på relasjonen. Jeg oppfatter det som om informanten er opptatt av å legge frem tilbakemeldinger på en måte som ikke skaper større avstand i relasjonen.

Informant 2 beskriver videre at han kan sette pris på tilbakemeldinger fra medarbeiderne, så lenge disse blir gitt på en respektfull måte:

... Og så bygger jeg en sterk relasjon med de som hjelper til å gjøre meg bedre ... det vil si konstruktivt, og gir meg direkte tilbakemeldinger, men da inne her [viser til kontoret sitt]. Fordi det er jeg ganske opptatt av selv også, jeg har ikke et behov for å bli hengt ut i plenum jeg heller ...

Informantens uttalelse *"så bygger jeg en sterk relasjon med de som hjelper til å gjøre meg bedre"* viser at tilbakemeldinger kan ha en positiv påvirkning på leder-medarbeider-relasjonen. Det kan imidlertid se ut til at bruken av ord som *"konstruktivt"* og påpekningen av at tilbakemeldingene bør gis *"inne her"*, på informantens eget kontor, er viktig for at tilbakemeldingene skal oppleves positivt. Jeg tolker disse uttrykksformene som et tegn på at informanten kan kjenne på en frykt for at opplevelsen av gjensidig respekt ikke skal være ivaretatt. En mulig tolkning kan være at informanten opplever at dette innebærer at negative tilbakemeldinger gis på tomannshånd. *"Jeg har ikke et behov for å bli hengt ut i plenum jeg"*

heller" kan illustrere at informanten kanskje kjenner på en frykt for det ubehagelige ved å bli fremstilt som ikke god nok – en dårlig leder. Ubehaget ved å *"bli hengt ut i plenum"* kan også tolkes som en mulig redsel for at det skal oppstå en "alle mot en"-situasjon, der medarbeiderne er i flertall og kan rotte seg sammen mot lederen. En slik situasjon vil også kunne skape mer distanse i den fremtidige relasjonen mellom leder og medarbeider.

Denne kategorien har vist hvordan informantenes opplevelser av "å kjenne på en redsel for å bli utfordret tilbake", fremstår som en essensiell erfaring ved hvordan leder-medarbeider-relasjonen kan påvirke, og påvirkes av, bruken av tilbakemeldinger. I neste kategori vil jeg vise hvordan en opplevelse av et behov for kontroll kan synes å være et sentralt funn i studien.

4.3 Å oppleve et kontrollbehov

Å oppleve at medarbeiderne ikke vil forholde seg til tilbakemeldingene kan være utfordrende. For å håndtere å gi tilbakemeldinger til ulike medarbeidere forstår jeg at informantene derfor kan kjenne på et behov for trygghet og forutsigbarhet. Trygghet og forutsigbarhet ser ut til å være nært knyttet til en følelse av kontroll. Jeg tolker at dette kan handle om et behov for å ha en slags kontroll på hvor man har den andre i relasjonen, og da igjen en følelse av å ha en viss kontroll på hvordan medarbeideren vil reagere. Informant 1 erfarer at det er viktig: *"å spille med åpne kort – vi er nødt til å kunne vite hvor vi har hverandre"*. Hun opplever at dette: *"er noe av det som gjør arbeidshverdagen trygg"*. Å *"spille med åpne kort"* kan indikere at det er viktig å være ærlig og ikke gå bak ryggen på hverandre. Dette vil kunne gjøre det lettere å *"vite hvor man har hverandre"*. Utsagnene kan antyde at informanten setter pris på tryggheten som følger av forutsigbarheten ved å vite hvor hun har medarbeiderne. Noe som igjen kan se ut til å være viktig for at informanten skal kunne kjenne seg trygg i relasjonen. Når man føler seg trygg, og til en viss grad kan forutsi hva som kommer til å skje, kan dette gi en følelse av å ha kontroll på situasjonen.

En utfordring for kontrollbehovet kan imidlertid være opplevelsen av at relasjonskvaliteten vil kunne variere i ulike leder-medarbeider-relasjoner. Eksempelvis kommer det, på bakgrunn av intervjuene, frem at lederne opplever at de har ulike forhold til sine medarbeidere. En erfaring knyttet til dette er at de må: *"jobbe mer med seg selv for å oppsøke personer som er ulike en selv"* (informant 3). Informant 4 uttrykker det slik: *"... selv om du er profesjonell, så er det jo ikke til å stikke under en stol at en rett og slett har bedre kjemi med andre"*. En tolkning kan være at denne erfaringen kan handle om at ulike forhold til

medarbeiderne, uttrykt gjennom *"at en rett og slett har bedre kjemi med andre"*, kan gjøre at lederne får ulike syn på de ansatte. Dette fremstår som et viktig aspekt ved hvordan leder-medarbeider-relasjonen kan påvirke bruken av tilbakemeldinger. En mulig forståelse knyttet til dette kan være at ulike opplevelser av medarbeiderne kan medvirke til hvordan lederne ser på det å gi tilbakemeldinger, og hvordan de føler seg i en slik tilbakemeldingssituasjon. Dette kan også illustreres gjennom sitatet fra informant 3 om at en må *"jobbe mer med seg selv for å oppsøke personer som er ulike en selv"*. Opplevelsen av at man har ulike forhold til medarbeiderne, kan også knyttes til at det kan være vanskelig å forutsi sikkert hvor man har den andre i relasjonen og hvordan han eller hun vil reagere. Usikkerhet rundt dette kan igjen gjøre at det skapes større avstand i, og mellom, relasjonene, noe som igjen kan forsterke følelsen av et behov for trygghet og forutsigbarhet ved bruk av tilbakemeldinger. Å oppleve et slikt kontrollbehov tolker jeg at har medført at informantene har funnet ulike måter å prøve å oppnå dette på.

Å erfare at medarbeidere reagerer sterkt og avviser tilbakemeldingen, er *"enormt ressurs- og energitappende"*, ifølge informant 3. Hun kjenner derfor på en trang til det hun kaller å: *"vanne ut negative tilbakemeldinger med positive signaler både før og etter"*. Ved å si noe positivt både før og etter det negative, forteller informanten at hun da kan oppleve at hun har en risiko for å "vanne ut" det som egentlig er problemet: *"... og det er det i midten som jeg trenger at [han] gjør annerledes"*. Redselen for at medarbeiderne skal kunne ta en negativ tilbakemelding ille opp, og at de skal: *"miste motivasjon og ... ønske om å gjøre en god jobb"*, gjør likevel at informanten tyr til denne fremgangsmåten. Jeg tolker dette som en forsvarsmekanisme og at hun gjør dette for å prøve å unngå sterke negative reaksjoner fra medarbeiderne. Ved å beskytte seg selv på denne måten kan hun unngå diskusjoner som kan oppleves *"energitappende"*, og kan dermed kjenne en trygghetsfølelse av å ha litt mer kontroll på situasjonen. Dette viser hvordan leder-medarbeider-relasjonen, via de ansattes reaksjoner, kan påvirke leders bruk av tilbakemeldinger.

Organisasjonen, hvor informantene arbeider, har også retningslinjer for hvordan man skal gå frem i vanskelige personalsaker. Det kan virke som om informant 1 finner en trygghet i å følge retningslinjene, og bruker dette som et forsvar mot motstand fra medarbeiderne:

... når hun påstår at jeg lurer henne, og at jeg fratrar henne privilegier, og alt sånn, så svarer jeg: «Ja, men jeg gjør ikke det. Jeg jobber ut ifra de retningslinjer og den praksis som både min leder gjør, og som ligger i overenskomsten med organisasjonen og alt sånn ...». Men jeg kjenner det jo! ... Det gjør jeg jo! (...) De [retningslinjene] hjelper oss, selv om det er vi som må ta støyten der og da, så det er ... ubehagelig!

Sitatet kan illustrere at informanten kan bli påvirket av medarbeiderens uenighet og beskytter seg selv ved å følge retningslinjene. Kanskje finner hun trøst og styrke i at det finnes ferdig utførte retningslinjer, som gjør at hun ikke må ta ansvaret selv eller forsvare handlingen sin. Dette kan igjen redusere følelsen av utrygghet og gi en følelse av å ha en viss kontroll over situasjonen. Selv om informanten kan finne et slags vern og skjold i retningslinjene, opplever hun likevel situasjonen som ubehagelig siden det er hun som må *"ta støyten der og da"*. Dette kan vise at til tross for bruken av retningslinjer ved negative tilbakemeldinger, vil leder-medarbeider-relasjonen, slik den har utviklet seg på bakgrunn av tidligere opplevelser og tilbakemeldinger, kunne skape en usikkerhet hos ledere i møte med medarbeidere og deres reaksjoner. Denne usikkerheten kan forstås som en sårbarhet knyttet til at retningslinjene kanskje ikke gir svar på hvordan man skal takle *uforutsette* reaksjoner hos medarbeiderne.

For å imøtekomme kontrollbehovet og redusere sjansene for avvising, kan det virke som om informantene også opplever at det er viktig å kunne tilpasse tilbakemeldingene til hver enkelt medarbeider. Både informant 2 og 3 erfarer at dette kan knyttes til medarbeidernes personlighet. *"Forskjellige personligheter krever veldig forskjellig inngang"* (informant 3). Informant 2 uttrykker det slik:

Hvordan man legger frem tilbakemeldingen, det er jo i forhold til personligheter. (...) Så derfor er det jo veldig viktig å kjenne alle de ulike personlighetene nesten ... før du kan treffe tilbakemeldingen skikkelig, det er da mottaket av tilbakemeldinger vil bli perfekt! Det vil kunne feile helt frem til du faktisk har lært deg å kjenne hvordan de vil ta imot.

Jeg tolker bruken av ordet *"personlighet"*, som et mer dagligdagsuttrykk, enn et teoretisk uttrykk. Det kan virke som om informantene knytter *"personlighet"* til medarbeidernes væremåte, og bruker det som et slags uttrykk for at det er viktig å bli kjent med de ulike medarbeiderne for å lykkes med å tilpasse tilbakemeldingene til hver enkelt. Informant 2 sin bruk av ordet *"perfekt"* tyder jeg at kan forstås som en opplevelse av kontroll. Bare han kjenner medarbeiderne godt nok vil mottaket bli perfekt. Det kan med andre ord se ut som om han opplever at han har kontroll på hvordan medarbeiderne vil reagere, så lenge han har lært seg *"å kjenne hvordan de vil ta imot"*. Kontrollbehovet kan på denne måten tvinge frem et behov hos lederne til å reflektere over: hva slags relasjon her jeg egentlig til denne personen? Kjenner jeg egentlig den ansatte? For å etterkomme dette behovet forstår jeg at informant 2 har funnet følgende fremgangsmåte: *"Egentlig så har jeg nesten bås-satt de fleste ..., litt firkantet sagt, men allikevel ..."*. Informanten forteller at han har medarbeidere som: *"fremstår som veldig militante ... utad ..., men som jeg har erfart igjen at er sterke følelsesmennesker."*

Og da, hvis jeg legger frem noe feil ... så blir det oppfattet veldig tøft". Informanten ser ut til å kunne ha "brent seg på" at dersom han "legger frem noe feil", så "blir det oppfattet veldig tøft". Hvis medarbeiderne gang på gang misforstår budskapet, kan dette også tenkes å kunne gjøre både leder og medarbeider mer usikre i relasjonen. Ved å "bås-satt de fleste", tolker jeg at informanten derfor opplever at han da kan ha en større kontroll og trygghet på at han lykkes med tilbakemeldingene. Med dette forstår jeg at han opplever at han ved å bås-sette, kan øke sjansene for å nå frem/treffe med budskapet.

Behovet for kontroll ser også ut til å kunne føre til ulik bruk av tilbakemeldinger ovenfor medarbeiderne. I intervjuene kom det frem at informantene opplever at de bruker mye tid på å gi tilbakemeldinger til medarbeidere som krever mye oppmerksomhet. Jeg tolker at enkelte medarbeidere på denne måten kan få mer tilbakemeldinger enn andre. Det kan også se ut til at det oppleves lettere å gi tilbakemeldinger til medarbeiderne som krever mye oppmerksomhet. Kanskje føler lederne seg tryggere på at de har en større kontroll på at det er mindre sannsynlig med avvisning i disse relasjonene. Relasjonene kan på denne måten påvirke hvor ofte lederne gir tilbakemeldinger. Informant 3 uttrykker det slik: "*De som er i bakgrunnen, som padler i vei iherdig og gjør en god jobb, de blir litt glemt ...*". En mulig tolkning kan være at dette kan skyldes at informanten føler at hun alt har kontroll på hvor hun har disse medarbeiderne: "*Jeg gjør jo den forutsetningen, at hvis jeg ikke hører fra dem så er alt i sin skjønneste orden*". Informant 2 antar også at medarbeiderne, på hans avdeling, ikke har noe imot at det er forskjeller i bruken av tilbakemeldinger: "*... hvis du tenker på hvor mange ansatte det er her, så tror jeg de er godt fornøyd ... Jeg tror kanskje ikke at de forventer mer heller ...*". Informanten forteller videre at "*det kan være det er greit*" at noen medarbeiderne får mindre tilbakemeldinger enn andre:

Jeg tror ikke nødvendigvis at det er noe galt i det ... Og da er det sånn som min egen opplevelse med tilbakemeldinger, kanskje viktigere å få den ene skikkelig gode. Den vil du bygge mye mere på, enn å bare få litt sånn løst hele veien ...

Utsagnet "*da er det sånn som min egen opplevelse*" kan antyde at informanten bruker sine egne erfaringer, av hva han selv har opplevd som tilstrekkelig for seg selv, som en metode for å finne ut av hva medarbeiderne trenger. Å ha funnet en metode man føler at fungerer kan gi en opplevelse av kontroll. En mulig forståelse kan derfor være at denne "fremgangsmåten" danner grunnlag for informantens bruk av tilbakemeldinger i disse leder-medarbeider-relasjonene.

En annen måte kontrollbehovet kan føre til ulik bruk av tilbakemeldinger på, kan illustreres gjennom følgende sitat:

Noen vil det jo være strategisk lurt å ha kontroll på, fordi de påvirker et helt miljø. Så hvis jeg har kontroll på de, så har jeg kontroll på store deler av de ansatte ... Så da er det jo bevisst, egentlig, at jeg bruker mer tid på de ... Jeg bruker egentlig tid på kjernepersonene kanskje, som igjen da påvirker resten. (Informant 2).

Informantens refleksjon rundt at det finnes enkelte medarbeidere som det vil være *"strategisk lurt å ha kontroll på"*, og at det derfor er bevisst at han *"bruker mer tid på de"*, kan forstås som at enkelte medarbeidere får mer tilbakemeldinger enn andre. Leder-medarbeider-relasjonen kan på denne måten føre til variasjon i bruken av tilbakemeldinger. Dette tolker jeg at kan knyttes til at informanten føler på et behov for å kunne kontrollere, og redusere risikoen, for at noen medarbeidere skal kunne påvirke relasjonene han har til andre medarbeidere, på en negativ måte. En *"kjerneperson"* kan her forstås som en medarbeider som har stor innflytelse. Ut fra hvordan informanten uttrykte dette under intervjuet forstår jeg at det ikke er snakk om at han ved å kontrollere disse ikke trenger å gi tilbakemelding til resten av de ansatte, men heller at kjernepersonene får mer tilbakemeldinger og mer tid – dette er medarbeidere som har makt, *"de påvirker et helt miljø"*. Ved å ha kontroll på disse, opplever informanten at han har *"kontroll på store deler av de ansatte"*.

I denne kategorien har jeg vist hvordan enkelte leder-medarbeider-relasjoner kan medføre at ledere kan oppleve en trang til trygghet og forutsigbarhet, og hvordan dette igjen kan resultere i et kontrollbehov ved bruken av tilbakemeldinger. I neste delkapittel vil jeg gi en kort oppsummering av funnene i studien.

4.4 Oppsummering

Funnene i studien viser at leder-medarbeider-relasjonen kan påvirke, og påvirkes av, bruken av tilbakemeldinger på flere måter. For eksempel kan relasjonene ha en stor betydning for hvordan lederne opplever å gi tilbakemeldinger. Nært knyttet til dette er opplevelsen av hvordan medarbeiderne tar imot tilbakemeldingene. I kategorien *"Å føle seg kompetent, men likevel usikker"*, har jeg vist hvordan lederne erfarer at de i enkelte leder-medarbeider-relasjoner kan føle seg tryggere på medarbeideren ved å prøve seg på en tilbakemelding. En slik opplevelse kan gi en følelse av å være i mestringsmodus og ha en positiv smitteeffekt på relasjonen. Relasjonen vil imidlertid kunne påvirkes negativt dersom medarbeidernes reaksjoner gjør at leder blir usikker på den ansatte og på egen mestring. Gjennom kategorien

"Å kjenne på en redsel for å bli utfordret tilbake" er frykten for å få avslørt egen inkompetanse fremtredende. Å føle at medarbeidere kan ha en slik "makt", kan skape en følelse av ubehag og utrygghet. I den siste kategorien *"Å oppleve et kontrollbehov"*, fremkommer informantenes behov for trygghet og forutsigbarhet. Ved å føle at man har en viss form for kontroll på situasjonen, kan bruken av tilbakemeldinger bli enklere. I neste kapittel vil jeg drøfte funnene på bakgrunn av teori og tidligere forskning.

5. DRØFTING

Analysen i forrige kapittel har vist hvordan leder-medarbeider-relasjonen kan bidra til at ledere kan kjenne både mestring, usikkerhet/ikke-mestring, redsel for å bli utfordret tilbake og et behov for kontroll ved bruk av tilbakemeldinger. I dette kapitlet vil jeg drøfte aspekter ved disse funnene i lys av teori og tidligere forskning. Formålet er å prøve og skape en forståelse av hva informantenes opplevelser kan være uttrykk for i et teoretisk og samfunnsmessig perspektiv. Drøftingen vil ta utgangspunkt i analysens tre kategorier, men også bygge på elementer som krysser kategoriene og kan ha likheter i seg på bakgrunn av teori. Med utgangspunkt i dette består drøftingen av to hovedtemaer. Det første fokuserer på hvordan det oppleves å gi tilbakemeldinger og hvilke konsekvenser dette kan ha. I det siste temaet er fokuset på mestringsstrategier. Ifølge Bandura (1997), samt Gist og Mitchell (1992), er høy mestringsforventning av stor betydning for ledernes suksess, å belyse hva som kan påvirke mestringsforventningen kan derfor være nyttig.

5.1 Hva gjør det med leder å gi tilbakemeldinger, og hvordan kan det igjen påvirke relasjonen og organisasjonen?

Gjennom presentasjonen av studiens funn ble det tydelig at leder-medarbeider-relasjonen kan ha stor betydning for hvordan lederne opplever å gi tilbakemeldinger. En viktig faktor i denne sammenheng har vist seg å være medarbeidernes reaksjoner. Via medarbeidernes reaksjoner kan ledere få en følelse av om de mestrer, eller ikke mestrer, kunsten å gi tilbakemeldinger. I denne delen vil jeg drøfte hva slags konsekvenser dette kan ha. For å skape et klarere bilde av hvordan dette kan forstås, og hva slik kunnskap kan bidra med, velger jeg å drøfte mulige konsekvenser ut fra forskjellige perspektiver.

5.1.1 Å mestre kunsten

I et individperspektiv, her sett fra lederens side, kan det å oppleve at medarbeidere lyser opp når de får en tilbakemelding, eller å se hvordan de tar til seg budskapet og hvordan de vokser på det, gjøre noe med leder som avsender. Informant 4 opplever for eksempel at slike reaksjoner gir henne en indre glede og en mestringsfølelse. Å erfare at man får en økt mestringsfølelse kan, ifølge Bandura (1997), ha en positiv påvirkning på selvoppfatningen. Et spørsmål i denne sammenheng kan være om det er troen på en selv som gjør at man mestrer, eller om det er opplevelsen av mestring som styrker troen på en selv? Som omtalt i kapittel to

er dette, ifølge Manger og Wormnes (2015), en het diskusjon. På bakgrunn av studiens funn kan det se ut til at informantene først og fremst opplever at mestring, i form av positive reaksjoner fra medarbeiderne, kan gi økt selvtillit, som igjen kan ha en positiv påvirkning på selvpoppfatningen. Mestringsopplevelser, og troen på fremtidig mestring, er nært knyttet til hva man tidligere har erfart at fungerer (Manger & Wormnes, 2015). Et eksempel i denne sammenheng kan være innføringen av "Månedens medarbeider", som gjorde at informant 2 kjente på en stolthet og en mestringsfølelse da han våget å "gå imot strømmen" til tross for skepsis fra andre. Å oppleve at det man prøver på faktisk fungerer, kan gi en autentisk mestringsfølelse (Bandura, 1997). Det kan derfor antas at dette vil virke forsterkende på atferden, og sannsynligheten for at informanten vil velge et lignende handlingsmønster senere, kan være stor. I tillegg til at mestring på den ene siden kan styrke selvpoppfatningen, kan det på den annen side også være en essensiell kilde til arbeidsglede (Melhus & Haugen, 2006). Et positivt mottak hos medarbeider kan gjøre at leder føler seg bekreftet som leder, og at han/hun da opplever å mestre jobben sin.

I et relasjonsperspektiv kan også konsekvensene av å føle økt mestring ha en innvirkning. På den ene siden kan det i denne forbindelse diskuteres om det er den "opprinnelige" kvaliteten i relasjonen som påvirker hvordan leder ser på det å gi tilbakemeldinger. På den annen side kan det diskuteres om det er medarbeidernes reaksjoner som påvirker leder, og som gjør at det skjer noe med måten leder ser på seg selv og medarbeideren på, noe som da igjen smitter over på relasjonen og hvordan det føles å gi tilbakemeldinger. Med andre ord: er det relasjonen som påvirker bruken av tilbakemeldinger, eller bruken av tilbakemeldinger som påvirker relasjonen? Hva kom først: relasjonen eller tilbakemeldingen? Slik jeg tolker informantenes opplevelser kan dette variere fra relasjon til relasjon. Innenfor LMX-teorien er fokuset imidlertid at en relasjon utvikler seg ved et kommunikasjonsutspill fra én part, og tolkning og respons på dette fra den andre parten (Kokkersvold & Mjelve, 2003; Risan, 2012). En forståelse kan være at mottaket da kan spille en viktig rolle for utviklingen av relasjonen. Å legge hele ansvaret på medarbeiderne og deres reaksjoner, virker imidlertid å kunne skape et overforenklet bilde. Hvordan budskapet blir formidlet kan også være avgjørende. Clegg med flere (2011) vektlegger nettopp at evnen til å kunne kommunisere kan være en viktig faktor, dersom vi skal klare å ta vare på våre relasjoner til andre. Nordby (2009) mener også at god kommunikasjon er vesentlig for vellykket ledelse. Relasjonsledelse handler om å gjøre andre gode, ved blant annet å vise omtanke og investere i relasjoner til dem (Ferch & Mitchell, 2001; Kuvaas m.fl., 2015; Skogstad, 2015; Spurkeland, 2012). I denne studien er en grunntanke at en måte å oppnå dette

på kan være via tilbakemeldinger. Å oppleve at måten man legger frem budskapet på faller i god jord, og at medarbeiderens reaksjoner stemmer overens med leders intensjoner, kan gi leder en økt mestringsfølelse. Konsekvenser av dette kan være en styrket relasjon der lederen kan føle seg tryggere på seg selv, og på hvor han/hun har medarbeideren. Dette kan igjen gjøre at den relasjonelle grunnen å gi tilbakemeldinger på oppleves tryggere, noe som også kan gi økt motivasjon til fremtidig bruk av tilbakemeldinger.

I et organisasjons- og samfunnsmessigperspektiv kan også det å lykkes med tilbakemeldinger ha viktige konsekvenser. På den ene siden kan bruken av tilbakemeldinger bidra til å styrke følelsen av tilhørighet og fellesskap (Espedal, 2010). Informant 4 opplever at dette kan skape bedre samhold mellom leder og medarbeider – "Det skaper jo en sånn god og styrket relasjon mellom oss". Dette kan være viktig, da tidligere forskning har vist at organisasjoners resultatoppnåelse ser ut til å variere med kvaliteten på relasjonene til de medarbeiderne som skal skape resultatene (Kuvaas m.fl., 2015; Northouse, 2007 i Skogstad, 2015). Ved å føle seg sett og hørt kan tilbakemeldinger i form av støttende ledelse gjøre medarbeidere mer villige til å legge inn en god innsats, og i ytterste konsekvens hindre turnover (Espedal, 2010; Øiestad, 2004). Dette vil igjen kunne spare organisasjonen for høye rekrutteringskostnader, og gi en samfunnsøkonomisk gevinst ved at færre personer faller utenfor arbeidslivet. På den annen side kan det at relasjonskvaliteten kan være avgjørende for resultatoppnåelse skape utfordringer, noe som vil omtales nærmere under neste avsnitt.

5.1.2 Å ikke strekke til

I det foregående har fokuset vært på hvilke positive konsekvenser økt mestring kan føre til. Studiens funn viser imidlertid at lederne også kan oppleve leder-medarbeider-relasjonen som en utfordring når det gjelder bruken av tilbakemeldinger. I det følgende vil jeg drøfte hvilke negative konsekvenser som kan oppstå dersom ledere føler seg usikre i forhold til de ansatte og kjenner på en redsel for å bli utfordret tilbake, og dermed avsløre egen utilstrekkelighet.

I et individperspektiv kan det være flere ledere som ikke liker å utsette seg selv for å bli involvert i emosjonelle uttrykk og reaksjoner (Spurkeland, 2012). Tenk om tårer og problemer skulle fosse utover bordet? Tenk om sinne skulle bli resultatet når samtalen er over? Tenk om man blir vurdert som en svak leder av medarbeiderne? Tenk om det hele blir pinlig og uutholdelig? I kapittel fire kom det frem at informantene har kjent på slike følelser. For eksempel opplever informant 3 en frykt for at negative tilbakemeldinger til medarbeiderne skal resultere i at hun selv blir utfordret tilbake på ting hun selv ikke har gjort godt nok. Informant 1 opplever også at det å gi negative tilbakemeldinger kan gjøre at hun er

"redd i forkant fordi ... altså alt kan skje!". Opplevelsene til informantene virker å kunne handle om en engstelse for det ubehagelige og uforutsette, noe som også kan forstås som en engstelse for at man selv skal reagere uproft når man ikke har muligheten til å forberede seg.

Frykten for at medarbeiderne skal utfordre lederne tilbake, kan forklare at informantene opplever at det å gi negative tilbakemeldinger i enkelte leder-medarbeider-relasjoner, kan fremkalle ord og følelser som "angst", "forferdelig", "ubehag", "brydd", "usikker", og "frustrert". Informant 1 sin bruk av utsagnet *"Jeg tenker at jeg ikke er en maskin!"* kan også illustrere at medarbeidernes reaksjoner kan ha stor innvirkning på ledernes følelser. Det kan på bakgrunn av dette argumenteres for at funnene i min studie samsvarer med forskningen til Glasø og Einarsen (2006) – leder-medarbeider-relasjoner kan være preget av både positive og negative følelser. Forskernes inndeling i fire grunnleggende emosjonelle faktorer harmonerer på denne måten med opplevelsene til mine informanter. Faktoren *ivaretagelse* inneholder følelser som tilfreds, glad, anerkjent og respektert. I avsnitt 5.1.1 kom det frem at informantene kan kjenne på slike følelser når medarbeiderne tar imot tilbakemeldingene på ønsket måte. Faktorene *frustrasjon* med følelser som oppgitt, irritert og frustrert, *krenkelse* med følelser som ydmyket og truet, og *utilpasshet* med følelser som engstelig, usikker, redd, utilstrekkelig og utrygg, samstemmer godt med hvilke følelser mine informanter kan kjenne på når de opplever, eller frykter, at medarbeiderne vil avvise tilbakemeldingene. Min studie kan her bidra med å vise at en konsekvens av dette kan være at ledere går i forsvar og lar være å ta kontakt med medarbeiderne. Informant 1 uttrykker det slik: *"jeg unngår ikke akkurat ..., men jeg oppsøker heller ikke personen ... Fordi jeg er redd for å bli skvist opp i et hjørne og konfrontert på en måte som jeg synes er ganske ubehagelig ..."*. Dette kan knyttes til Kvalsund (2006) sitt syn på at det kan være viktig å være klar over hvilke følelser som er i sving, da følelser kan ha mye mer kraft og styre mye mer enn det man ofte tror. Dette kan igjen være en forklaring på hvorfor informantene lar seg påvirke av medarbeiderne. Ifølge Glasø og Einarsen (2006) er forholdet til medarbeiderne svært viktig for ledernes jobbtroivsel. Selv om det kan ligge naturlig for mange mennesker å forsvare seg mot kritikk, og selv om dette kan være en ubevisst handling og ikke ment for å såre avsenderen (Spurkeland, 2012; Øiestad, 2004), kan en negativ konsekvens av dette likevel være at slike reaksjoner kan gi ledere en dårlig følelse og mindre motivasjon til å fortsette å gi tilbakemeldinger. Dette kan være uheldig, da mange medarbeidere kan se på tilbakemeldinger som fokuserer på forbedringsområder som lærerikt for karriereutvikling (Zenger & Folkman, 2014).

Dårlige erfaringer i forhold til medarbeidernes reaksjoner, kan også påvirke ledernes selvoppfatning negativt. En uheldig konsekvens av dette kan være at de holdninger og forventninger ledere har ovenfor seg selv, og de vurderinger de gjør av seg selv og sine kvaliteter, kan svekkes (Skaalvik & Skaalvik, 2007). Det kan derfor være nyttig for ledere å reflektere over hvor stor påvirkningskraft medarbeidere har på en. Dette kan knyttes til Mintzberg (1999) sitt poeng om at effektive ledere trenger å forstå både seg selv og sin egen arbeidssituasjon, noe Skivik (2004) også mener er viktig for å oppnå relasjonskompetanse. Å skaffe seg en forståelse av seg selv som leder, innebærer blant annet å reflektere over når man møter sine begrensninger, hvor fremtredende behovet for å bli likt av medarbeiderne er, og hvordan man forholder seg til egen "angst" (Skivik, 2004). Ved å ha kjennskap til dette kan en antakelse være at man da kan stå sterkere mot påvirkningen fra medarbeidere. Men er det så enkelt? Og er det et mål å kunne stå imot, eller er det et poeng å kunne avgjøre når det er nødvendig å ta imot for å kunne oppnå endring? Skivik (2004) understreker at relasjonskompetanse ikke kan utvikles en gang for alle – det er en kontinuerlig jobb. Dette kan knyttes til Magnar og Wormnes (2015) sitt syn på at selvoppfatningen og mestringsforventningen vil kunne variere fra situasjon til situasjon. De er imidlertid også opptatt av at disse faktorene påvirkes av hva vi tror andre tenker om oss. Hvordan vi tolker andres effekt på oss, kan bidra til om vi føler at vi mestrer eller mislykkes, noe som igjen vil kunne påvirke den fremtidige motivasjonen.

En diskusjon kan være om det er mulig å velge å se bort fra hva andre måtte mene. Ihlen og Ihlen (2003) mener at dette er umulig. Ifølge dem vil andre alltid ha en effekt på oss, siden vi tolker og selv blir tolket hele tiden. Å oppleve å bli kritisert kan dermed føre til en følelse av maktesløshet, og er noe de fleste vil unngå (Kluger & DeNisi, 1996). Men er det virkelig slik at all egenverdi må avhenge av andre? Ifølge Manger og Wormnes (2015, s. 69) sa Eleanor Roosevelt: *"ingen kan få deg til å føle deg underlegen uten din tillatelse"*. Med andre ord: om andre kritiserer deg og devaluerer deg, vil ikke dette få negative konsekvenser for deg uten at du selv er enig i at du er underlegen. Å leve etter dette kan kanskje være lettere sagt enn gjort, men på bakgrunn av informantenes opplevelser kan det argumenteres for at "øvelse gjør mester". Informant 2 føler som nevnt ikke noe negativt med å gi negative tilbakemeldinger, siden han blant annet har *"hatt sånne samtaler før"* og dermed er *"litt forbi"* frykten. Dette tolker jeg som et tegn på at erfaringer kan spille en stor rolle for selvoppfatningen og troen på egen mestring. En sterk selvoppfatning kan igjen øke tryggheten og viljen til å prøve seg, og dermed til å skaffe seg nye erfaringer, mens en svak selvoppfatning vil kunne hindre utprøvingen av nye oppgaver (Manger & Wormnes, 2015).

At andre informanter opplever at de kan føle seg dumme når medarbeiderne velger å overse tilbakemeldingene, eller at det blir et ork å leve opp til medarbeidernes forventninger, kan derfor få uheldige konsekvenser. En forståelse her kan være Bandura (1997) sitt syn på at forventninger er viktige for hvilke aktiviteter vi velger å bruke tid på. Har man lav mestringsforventning og tviler på egne evner, vil man kunne betrakte vanskelige oppgaver som en trussel. Dette kan knyttes til at enkelte av informantene ønsker å unngå situasjoner som *forventes* å kunne bli ubehagelige.

I et relasjonsperspektiv kan også det at ledere opplever at forholdet til medarbeiderne kjennetegnes av usikkerhet, få uheldige følger. Selv om leder-medarbeider-relasjonen kan oppfattes som en formell relasjon der leder er den som har styringsrett (Kuvaas m.fl., 2015; Pedersen m.fl., 2015), kan dette likevel ikke hindre at ledere i enkelte relasjoner kan føle seg utfordret av medarbeiderne. Man kan stå på én relasjonell grunn første gang man prøver seg på en tilbakemelding, men dersom medarbeideren reagerer negativt, kan den relasjonelle grunnen i neste tilbakemeldingstilfelle oppleves vanskeligere. Dette kan være en forklaring på hvorfor informantene bruker ord som "*angst*" og "*forferdelig*" når de skal beskrive hvordan det kan føles å gi negative tilbakemeldinger i enkelte relasjoner. Medarbeidernes reaksjoner kan på denne måten påvirke om lederne opplever mestring eller ikke-mestring, samt skape en opplevelse av at hele relasjonen forandrer seg. En konsekvens kan derfor bli at noen ansatte får mer tilbakemeldinger enn andre, avhengig av blant annet om leder kjenner seg trygg eller usikker i møte med den ansatte. Også her kan en aktuell diskusjon være om det er medarbeidernes reaksjoner eller om det er den relasjonelle grunnen, her forstått som relasjonskvalitet, som veier tyngst. Er det for eksempel det at det ikke er til å "*stikke under en stol at en rett og slett har bedre kjemi med andre*" (informant 4) som er den utslagsgivende faktoren her? Eller kan det på den annen side tenkes at dette er to sider av samme sak? En mulig forklaring kan være at et mottak som oppleves som vanskelig å forholde seg til, på sikt vil kunne påvirke kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen (Spurkeland, 2012). På den annen side kan det tenkes at relasjonskvaliteten i enkelte relasjoner vil kunne være uforandret uavhengig av hvordan medarbeiderne reagerer. Hvorfor er det slik? Hva er det som gjør at relasjonskvaliteten i enkelte relasjoner "tåler" at personene er både like og ulike? Dette vil diskuteres nærmere i avsnitt 5.2.3.

Å oppleve at medarbeiderne avviser tilbakemeldingen, eller at de reagerer med motstand i form av for eksempel manglende øyekontakt, eller tydelige signaler på at de ikke vil forholde seg til budskapet, kan også skape en engstelse for å avsløre egen utilstrekkelighet. I kapittel fire kom det frem at informant 1 kan oppleve en utrygghet knyttet til om

medarbeiderne bruker slike reaksjoner som en slags hersketeknikk for å signalisere at de sitter med makten i situasjonen. En konsekvens av dette kan være at lederen kjenner seg avvist, noe som igjen kan gjøre at leder-medarbeider-relasjonen preges av mer skepsis, anspenhet og større avstand. Informant 2 sin opplevelse av at han heller ikke har behov for å bli "*hengt ut i plenum*" kan også kobles til dette. Frykten her kan handle om en engstelse for at medarbeiderne utviser makt ved å rotte seg sammen mot lederen. Opplevelser som dette kan også knyttes til en engstelse for å avsløre egen sårbarhet og utilstrekkelighet i forbindelse med egen kompetanse. Mine funn stemmer på denne måten overens med The Arbinger Institute (2010) sin konklusjon, om hvordan avvising kan føre til større avstand der ingen av partene vil ønske noe særlig kontakt med hverandre. Avvising kan på denne måten svekke den fremtidige relasjonskvaliteten. En slik opplevelse vil samtidig kunne ha en negativ påvirkning på den videre bruken av tilbakemeldinger i relasjonen. Dette kan forstås i sammenheng med London (1997) og Spurkeland (2012) sitt poeng om at tilbakemeldinger i negative relasjoner virker sjeldent og blir ofte avvist. Dette gjelder kanskje til og med om budskapet var ment positivt? Hvorfor er det slik? Kan det tenkes at relasjonskvaliteten har blitt så dårlig at medarbeiderne tolker alle forsøk fra leder negativt, som sarkasme? Ros og oppmerksomhet er en kanal inn til mennesker, men når relasjonen er anstrengt, kan ros mistolkes og det blir ikke enkelt å nå inn (Spurkeland, 2012). Dette kan understreke viktigheten av å jobbe med å oppnå gode relasjoner. Informantene erfarer at gjensidig tillit og respekt, samt troverdighet, kan være viktig i denne sammenheng. For eksempel opplever informant 2 at en uventet tilbakemelding kan føre til en bedre og tryggere relasjon, som på sikt kan gi en ny relasjonell grunn å gi tilbakemeldinger på, der kanskje begge parter er mindre mistroiske til hverandre. Aronsson og Karlsson (2001) argumenterer også for at evnen til å skape tillit kan være avgjørende for innflytelse og påvirkning, samt for relasjonskvaliteten. Dette støttes av Huemer (2001) som gjennom sin forskning finner en sammenheng mellom høy tillit i relasjonen, og åpen og ærlig kommunikasjon.

I et organisasjons- og samfunnsmessigperspektiv kan det at relasjonskvaliteten kan være avgjørende for resultatoppnåelse som nevnt skape utfordringer, da kvaliteten i ulike leder-medarbeider-relasjoner som kjent vil kunne variere (Risan, 2012). Ifølge Spurkeland (2012) vil en leder-medarbeider-relasjon der relasjonskvaliteten oppleves som dårlig, kunne smitte et helt arbeidsmiljø og virke stressende og utmattende på en slik måte at det går utover arbeidsinnsatsen. På den annen side kan også medarbeidere som opplever en fraværende leder føle seg ignorert, oversett og usynlig, ifølge Kuvaas med flere (2015). De mener at dette igjen kan føre til at medarbeiderne blir mer forhandlingsorientert og mer opptatt av sine egne

interesser. På bakgrunn av dette argumenterer de for at ledere kan ha nytte av å innse at fravær av støttende ledelse kan gi mindre produktivitet og mindre lojale medarbeidere.

Et aktuelt spørsmål kan være om man må ha en relasjonell lederstil for å kunne oppleves som støttende. Ifølge Skogstad (2015) er dette ikke tilfellet, forskning har vist at en relasjonell lederstil og en oppgaveorientert lederstil ikke utelukker hverandre. Det er mulig for en leder å være dyktig både når det gjelder å vise omsorg, og når det gjelder å tilrettelegge arbeidsbetingelser. Til tross for dette, viser annen forskning at norske ledere gir lite tilbakemeldinger, og at relasjonsbygging som ledelseskvalitet kun blir vurdert som middels god av medarbeiderne (Spurkeland, 2012; Øiestad, 2004). Dette kan få flere negative konsekvenser både på kort og lengre sikt. På den ene siden påpeker resultatene av min studie, som nevnt tidligere, at det kan være vanskelig for ledere å gi tilbakemeldinger i relasjoner der de føler seg usikre. Dette kan være uheldig, for selv om relasjonene oppleves som anstrengte og tilbakemeldingskulturen som svak på arbeidsplassen, kan likevel behovene for oppmerksomhet være der hos hver enkelt medarbeider (Øiestad, 2004). På den annen side kan lite bruk av tilbakemeldinger også knyttes til at informantene erfarer at hvordan de selv har fått tilbakemeldinger påvirker oppfatningen av egen evne til å gi dette, samt mulighetene til å lære av andre og *forbedre* egen praksis og mestring. Har man da en leder som gir lite tilbakemeldinger, kan dette tenkes å ha en negativ smitteeffekt på medarbeidernes fremtidige lederegenskaper. Som påpekt i kapittel to forklarer Øiestad (2004) at grunnen til at lysten til å gi tilbakemeldinger kan sitte langt inne for mange ledere, kan nettopp være at de ikke er så vant til å få "ros og ris". Manglende erfaringer virker med andre ord å kunne medføre lavere mestringsforventning, noe som igjen kan gjøre terskelen for å ta i bruk tilbakemeldinger enda større. At man aldri kan vite sikkert hvor man har den andre i relasjonen, gjør trolig heller ikke terskelen mindre. Å ta i bruk ulike typer mestringsstrategier kan derfor være naturlig, noe som omtales nærmere i neste delkapittel.

5.2 Mestringsstrategier

Først når vi virkelig lykkes tror vi på oss selv og det vi holder på med, hevder Manger og Wormnes (2015). Mennesker kan derfor ha et oppriktig behov for å kunne mestre, ifølge dem. Å oppleve at leder-medarbeider-relasjonen, slik den har utviklet seg på bakgrunn av tidligere opplevelser og tilbakemeldinger, derimot kan gjøre at man blir usikker på medarbeiderne og på egen mestring, kan derfor tenkes å være utfordrende. For eksempel kan, som kjent, mottak som oppleves ubehagelig, resultere i en følelse av varierende relasjonskvalitet. Dette kan

gjøre at lederne opplever at de får ulike syn på de ansatte og da igjen at det blir enklere å gi mer tilbakemeldinger til enkelte medarbeidere enn andre. Slike opplevelser fremstår som viktige aspekter ved hvordan leder-medarbeider-relasjonen kan påvirke bruken av tilbakemeldinger. Uheldige konsekvenser kan også bli baksnakking og dårligere relasjoner, som igjen kan medføre mistenksomhet og tillitsbrudd.

Å føle seg usikker, utrygg og at det er "*enormt ressurs- og energitappende*" (informant 3) når medarbeidere reagerer sterkt og avviser tilbakemeldingen, kan danne grunnlag for å forstå hvorfor informantene opplever et behov for trygghet og forutsigbarhet. Dette kan igjen tolkes som et behov for å ha kontroll over situasjonen. Kontrollbehovet kan her dreie seg om å ha en følelse av at man har en viss kontroll på relasjonen, og da igjen en viss peiling på hvordan medarbeideren, og en selv, vil reagere. Ved til en viss grad å oppleve å kunne forutse hva som kommer til å skje, kan dette gi en følelse av trygghet og senke terskelen for å prøve seg på en tilbakemelding. Det kan derimot diskuteres om dette i enkelte tilfeller kan medføre en falsk trygghetsfølelse. Har man egentlig noen gang kontroll på hvordan andre vil reagere? Dette vil diskuteres senere under delkapittel 5.2, men først vil jeg drøfte hvordan kontroll kan forstås i et teoretisk perspektiv.

5.2.1 Behov for kontroll

Hvordan vi opplever og forklarer årsakene til hvorfor vi gjør som vi gjør, og i hvilken grad vi føler at vi kan kontrollere det som skjer, kan være viktig for fremtidig motivasjon og mestringsforventning, ifølge Manger og Wormnes (2015). De mener også at selvoppfatningen er viktig for attribusjonsmønsteret. Slik jeg tolker informantenes erfaringer kan det se ut som om deres attribusjon først og fremst bærer preg av en indre kontrollplassering (Rotter, 1954, 1966), der de opplever at egne handlinger har stor betydning for suksess og/eller nederlag. Jeg oppfatter likevel ikke at de erfarer at det ene og alene er deres egen skyld om de lykkes eller mislykkes med å få frem tilbakemeldingene. Å oppleve at begge parter i relasjonen påvirker og påvirkes av det som skjer, kan indikere en mer relasjonell orientering. I språket til Rotter (1954, 1966) vil imidlertid det å tro at resultatet også kan påvirkes av andre, som for eksempel medarbeidernes reaksjoner, kunne indikere en ytre kontrollplassering. Til tross for opplevelsen av at medarbeidernes reaksjoner har betydning, virker dette først og fremst å handle om en usikkerhet og en engstelse for at informantene selv ikke skal kunne håndtere reaksjonene. Det kan derfor argumenteres for at mine funn skiller seg fra Whitley og Frieze (1985) sin forskning, der de fant at både barn og voksne kan ha en tendens til å attribuere suksess til indre forhold, og nederlag til ytre forhold. At mine informanter ser ut til å oppleve

at deres egen innsats har størst betydning kan ha positive konsekvenser i form av en styrket selvoppfatning når de opplever mestring, noe som igjen kan ha positiv innvirkning på fremtidig motivasjon.

Opplevelsen av at egen innsats har størst betydning, trenger imidlertid ikke bare å være enkelt. Å føle seg usikker og kjenne på et behov for kontroll i form av trygghet og forutsigbarhet, kan mane frem ulike mestringsstrategier. Dette støttes også av Baltzersen (2008). Han mener at en vanlig forsvarsmekanisme i usikre situasjoner kan være at man utvikler taktikker for å kamuflere egen utilstrekkelighet. I kapittel fire kom det frem at informantene blant annet kan "vanne ut negative tilbakemeldinger med positive signaler", forsvare seg med retningslinjer og bås-sette medarbeidere. Det kan kanskje oppfattes som litt "utspekulert" at ledere tar i bruk ulike mestringsstrategier og forsvarsmekanismer, men det kan argumenteres for at dette ikke nødvendigvis trenger å være negativt. Ifølge Baltzersen (2008) kan det være vanskelig å utvikle seg dersom man unngår situasjoner der man føler seg usikker. Å bruke strategier for å unngå avvisning fra medarbeiderne, kan i tillegg til å være et ønske om å skjule egen usikkerhet, også vise til et ønske om at tilbakemeldingene ikke skal påvirke leder-medarbeider-relasjonen i retning av en svekket relasjon. Strategier som gjør at man prøver seg vil derfor kunne være positivt. Resten av dette kapittelet vil på bakgrunn av dette drøfte mestringsstrategier.

5.2.2 Metakommunikasjon

En mulig mestringsstrategi kan være metakommunikasjon. Å snakke om hvilke forventinger man har til tilbakemeldinger og hvordan det er ønskelig å få slike innspill, kan være et godt utgangspunkt for å ivareta leder-medarbeider-relasjonen. Dette kan gjelde både som en start på samarbeidet og som en kontinuerlig "oppdatering" av relasjonen. Ifølge Skogstad (2015) handler nettopp lederskap og medarbeiderskap om gjensidig påvirkning. Men hvor gode er vi egentlig til å være åpne og lytte til hverandre? Under intervjuene kom det frem at informantene opplever at de er for dårlige til å metakommunisere med medarbeiderne. Metakommunikasjon ser også ut til å bli sammenlignet med medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtaler kan oppleves så høytidelige at de blir kunstige. At denne type samtaler også kan føre til høye forventinger fra medarbeiderne, kan gi leder en følelse av ubehag og dermed kan samtalen bli "*et ork*" (informant 3). I organisasjonen der informantene arbeider, er det vanlig med medarbeidersamtaler en gang i året, men Baltzersen (2008) legger vekt på at det ikke er noen tidsbegrensning på hvor ofte man kan metakommunisere. At organisasjonen imidlertid kan se ut til å mangle en "*kultur og forventinger*" som støtter opp om slike

samtaler, samt mangle formelle rutiner og et "løp" (informant 3) for hvordan man skal gå frem, kan gjøre det vanskelig å ta i bruk denne strategien. Spurkeland (2012) hevder at både lederes og medarbeideres forhold til tilbakemeldinger kan være påvirket av tilbakemeldingskulturen i organisasjonen, og at en dårlig tilbakemeldingskultur er typisk for norske bedrifter.

Engstelse for at metakommunikasjon også kan medføre at man som leder får tilbakemeldinger, kan også være et hinder for denne mestringsstrategien. Baltzersen (2008) argumenterer for at det er lettere å metakommunisere når man har utviklet tillit i relasjonen, først da vil man våge å åpne seg helt. Informantene forteller at de opplever åpenhet, ærlighet og tillit som noe av det viktigste ved en god relasjon. Å bygge tillit kan derimot være utfordrende og tidkrevende, da mennesker kan bruke ulik tid på å utvikle tillit (Lewicki & Bunker, 1995). Grimen (2009) hevder at man stoler på *noen* med henblikk på *noe*. Man stoler sjelden, om noen gang, totalt, ubetinget og uspesifisert på noen. Tillit er normalt begrenset, betinget og spesifisert, ifølge han. Selv om dette kan vanskeliggjøre metakommunikasjon, kan man også argumentere for at Grimen (2009) sitt poeng viser viktigheten av en jevnlig bruk av denne type kommunikasjon. For å ivareta og utvikle relasjonen kan det være nødvendig med mer enn årlige medarbeidersamtaler.

Metakommunikasjon kan også være et viktig verktøy for å forstå effektene av egen lederatferd, ved å få kunnskap om hvordan medarbeiderne oppfatter en og ens handlinger, noe som er viktig innen relasjonskompetanse, ifølge Skivik (2004). For å kunne håndtere relasjonelle utfordringer hensiktsmessig, og vite hva som kan være den mest egnede lederatferden ovenfor ulike medarbeidere, er det også viktig å ha kunnskap om de personene man skal lede (Skivik, 2004). Hva slags utfordringer kan dette innebære? Neste avsnitt vil drøfte dette.

5.2.3 På seg selv kjenner man ingen andre?

Flere av oss har kanskje hørt uttrykk som "*gjør mot andre slik du vil at andre skal gjøre mot deg*" og "*på seg selv kjenner man andre*"? Som ledere har man kanskje også fått høre at medarbeidere har best av tilpasset ledelse (Spurkeland, 2012)? En mestringsstrategi kan muligens da være å ta utgangspunkt i dette, og bås-sette medarbeiderne ut fra hva man selv antar vil føles riktig på bakgrunn av egne erfaringer og opplevelser. En tolkning kan være at en slik mestringsstrategi kan gjøre at man kan kjenne seg trygg. Ifølge Ihlen og Ihlen (2003) kan dette forklares med at man utvikler en trygghet for hvordan man bør opptre i ulike situasjoner. Det kan argumenteres for at det på den ene siden kan være naturlig å ta utgangspunkt i seg selv når man skal prøve å forstå andre. Ifølge Johannessen og Olsen

(2008) har både ens atferd og ens følelser sitt grunnlag i forestillinger om en selv og andre. På den annen side kan det diskuteres om man kan gå glipp av å se nyanser ved å følge en slik fremgangsmåte.

Ledere må ofte forholde seg til medarbeiderne enkeltvis (Risan, 2012). En forklaring på hvordan leder-medarbeider-relasjonen kan påvirke bruken av tilbakemeldinger, kan dermed være ved at medarbeidere som på en eller annen måte skiller seg ut, kan få mer tilbakemeldinger enn andre. Informantene erfarer at dette kan komme til uttrykk på flere måter. For eksempel opplever de at noen medarbeidere vil det være *"strategisk lurt å ha kontroll på"*, siden disse kan påvirke *"et helt miljø"* (informant 2). Ved å bruke tid på disse kan en tolkning være at en slik mestringsstrategi kan gjøre at lederne da kan kjenne en viss form for trygghet og forutsigbarhet, når det gjelder hva disse medarbeiderne forteller videre til sine kolleger. På denne måten kan lederne føle at de har *"kontroll på store deler av de ansatte"* (informant 2). Funnene indikerer også at medarbeidere som krever mye oppmerksomhet, kan få mer tilbakemeldinger. Dette kan gjøre at: *"De som er i bakgrunnen, som padler i vei iherdig og gjør en god jobb, de blir litt glemt ..."* (informant 3). Antakelsen til informantene er imidlertid at medarbeidere som ikke får så mye tilbakemeldinger likevel er fornøyde, og at det ikke trenger å være noe galt i at enkelte får mer tilbakemeldinger enn andre. *"Da er det sånn som min egen opplevelse ..."* (informant 2) kan indikere at lederne bruker sine egne erfaringer, av hva de selv har opplevd som tilstrekkelig for seg selv, som en metode for å finne ut av hva medarbeiderne trenger. En mulig tolkning kan være at dette kan knyttes til *"på seg selv kjenner man andre"*. Men hva om det hadde vært motsatt – *"på seg selv kjenner man faktisk ingen andre"* slik som Ihlen og Ihlen (2003) argumenter for?

Informantene beskriver at de erfarer at *"forskjellige personligheter krever veldig forskjellig inngang"* (informant 3), de opplever derfor at det er viktig å kjenne personligheten til de ulike medarbeiderne dersom mottaket av tilbakemeldingene skal kunne bli perfekt. Spurkeland (2012) og Øiestad (2004) argumenterer for at det er leders ansvar å ta vare på relasjonen, og er enig i at ledere bør kjenne til hvilke grenser de ulike medarbeiderne har. Ideen om at bare jeg kjenner personen godt nok vil det bli perfekt, kan kanskje gi en følelse av at man da har kontroll på hvordan tilbakemeldingene bør formuleres. En konsekvens i denne sammenheng kan være at en bedre tilpasning av tilbakemeldingene, kan tenkes å ha en positiv påvirkning på relasjonen der medarbeiderne kan føle seg mer sett og respektert. I et relasjonsledelsesperspektiv er også menneskeinteresse sentralt, noe som kan understreke viktigheten av at ledere har interesse for å lære sine medarbeidere å kjenne (Spurkeland, 2012). På den annen side hevder Ihlen og Ihlen (2003) at det er viktig å erkjenne at man aldri

vet hvem den andre er. Dette mener de også gjelder selv om man har kjent personen lenge. Det kan derfor argumenteres for at det å anta det motsatte vil kunne skape en falsk trygghetsfølelse. Har man egentlig noen gang kontroll på hvordan andre vil reagere? Hva kan gå galt dersom man tar utgangspunkt i sine egne erfaringer og antar at *"på seg selv kjenner man andre"*? Hvor viktig kan det være å stille seg selv spørsmål som: *"er det bare jeg som antar at medarbeideren vil foretrekke dette, eller har jeg faktisk sjekket dette ut med medarbeideren, for eksempel ved hjelp av metakommunikasjon?"*. Det kan knyttes til Bubers (1967) I-Thou-teori. Teorien innebærer at *Jeg-et* ser på den andre som et *Du*, en unik person med egne tanker og behov. For å kunne oppnå dette må man være åpen for hva den andre trenger, og ikke ha mål om å lede personen i retning av hva man selv ønsker, kun da vil man kunne oppnå en ekte relasjon, ifølge Buber (1967).

Utvikling av bevissthet rundt egen selvoppfatning kan være både viktig og nødvendig for å utvikle selvinnsett og selvforståelse i forhold til medarbeidere (Kvalsund, 2005). Det kan imidlertid argumenteres for at dette ikke trenger å utelukke verdien av å være ydmyk og la medarbeiderne være den fremste eksperten på seg selv. Kvalsund (2005) understreker nettopp betydningen av å anerkjenne hvor viktig både egne og andres følelser kan være. Kokkersvold og Mjelve (2003) hevder også at hvordan vi forholder oss til andre vil kunne være avgjørende for relasjonen mellom oss. En aktuell diskusjon kan da være om en mestringsstrategi kan være å prøve å se bort fra egen magesfølelse. Ihlen og Ihlen (2003) mener at dette vil kunne gjøre det lettere å oppdage hvem medarbeiderne er, i motsetning til hvem vi tror de er. De argumenterer også for at denne fremgangsmåten vil kunne øke sjansene for at man opptrer på en måte som medarbeiderne opplever som passende og respektfull. Leders evne til å vise empati og uttrykke egne følelser kan her være sentralt, for å vise at leder ikke er uberørt av det som skjer. Ved å ta utgangspunkt i Rogers (1980) sin definisjon på empati, kan en forståelse være at empati handler om å være *åpen* for å sette seg inn i den andres sted, og prøve å se det den andre ser som om man så verden gjennom den andres blick. En diskusjon kan da være hvorvidt dette innebærer å prøve og være åpen for at den andre ikke nødvendigvis tror, mener og gjør det samme som man selv vil foretrekke. En konsekvens av en slik innstilling, kan være økt tillit og trygghet. Gjennom sin forskning fant også Willemyns med flere (2003) at tillitsskapende ledere evner å lytte til medarbeiderne. En leder-medarbeider-relasjon som er preget av gjensidig åpenhet, tillit og trygghet kan derfor tenkes å ha en relasjonskvalitet som "tåler" at man er både like og ulike. Dette kan igjen gjøre det lettere for medarbeiderne å ta imot tilbakemeldingene, og igjen da kanskje lettere for lederne å gi dem.

I dette kapitlet har jeg drøftet hvordan ledere opplever at leder-medarbeider-relasjonen påvirker, og påvirkes av, deres bruk av tilbakemeldinger. I studiens avsluttende kapittel vil jeg oppsummere studiens funn og hva drøftingen har pekt på, samt komme med forslag til videre forskning.

6. AVSLUTNING

Med denne studien har jeg ønsket å bidra til å videreutvikle og supplere eksisterende kunnskap, og øke forståelse for betydningen av mellommenneskelige relasjoner for ledelse. Nærmere bestemt har dette i min studie handlet om å sette fokus på viktigheten av et godt samspill mellom ledere og medarbeidere, og hvilken betydning dette kan ha for ledes bruk av tilbakemeldinger. Studien har et lederperspektiv og har undersøkt problemstillingen: *"Hvordan opplever ledere at leder-medarbeider-relasjonen påvirker, og påvirkes av, deres bruk av tilbakemeldinger?"*. I dette kapittelet vil jeg nå oppsummere sentrale funn, belyse aktuelle implikasjoner av disse funnene, samt se på studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

6.1 Oppsummering og implikasjoner av studiens funn

Studiens funn gir støtte til at ledelse som fenomen kan være komplekst (Skogstad, 2015). Leder-medarbeider-relasjonen kan påvirke, og påvirkes av, bruken av tilbakemeldinger på flere måter. Dette knyttes til at ledernes opplevelser kan forstås som et resultat av en gjensidig påvirkning mellom leder og medarbeider, og hvordan dette samspillet igjen påvirker relasjonskvaliteten. I denne studien har funnene blitt belyst gjennom kategoriene: *"Å føle seg kompetent, men likevel usikker"*, *"Å kjenne på en redsel for å bli utfordret tilbake"*, samt *"Å oppleve et kontrollbehov"*. I dette delkapittelet vil jeg kort oppsummere kategoriene, hva drøftingen har pekt på, samt se på hva funnene kan bidra med i et videre perspektiv. Det vil bli fremstilt implikasjoner i tilknytning til hver kategori, men dette betyr ikke at disse implikasjonene kun er gyldige for den spesifikke kategorien. Aktuelle implikasjoner ses på som gyldige for det totale bildet av studiens funn.

Medarbeidernes reaksjoner kan ha stor betydning for hvordan ledere opplever å gi tilbakemeldinger. *"Å føle seg kompetent, men likevel usikker"*, fremstår i denne forbindelse som en følelse alle informantene kan kjenne på. I forrige kapittel har jeg stilt spørsmål ved om det er relasjonen som påvirker bruken av tilbakemeldinger, eller om det er bruken av tilbakemeldinger som påvirker relasjonen. Informantenes erfaringer kan indikere at dette er sammensatt. På den ene siden kan positive reaksjoner fra medarbeiderne gi en økt mestringsfølelse, som igjen kan ha en positiv påvirkning på selvpoppfatningen og relasjonskvaliteten. Dette kan videre gi økt motivasjon til å fortsette å gi tilbakemeldinger. Funnene støtter på denne måten Bandura (1997) sin teori om mestring. På den annen side vil

relasjonen kunne påvirkes negativt dersom medarbeidernes reaksjoner gjør at leder blir usikker på den andre og på egen mestring. Dette viser at medarbeidernes reaksjoner kan ha betydning for ledernes trivsel. Mulige implikasjoner av studiens funn kan her indikere et behov for at det etableres arenaer for relasjonsbygging. Eksempler på dette kan være diverse teamutviklingsaktiviteter, sosiale arrangementer, felleslunsjer osv. Ved å ha mulighet til å bli bedre kjent med hverandre, også på det personlige plan, antas dette igjen å kunne skape større trygghet og gjøre det lettere å oppnå ønsket effekt med tilbakemeldingene.

Leder-medarbeider-relasjoner som oppleves som utrygge kan vekke en følelse av: "*Å kjenne på en redsel for å bli utfordret tilbake*". Å oppleve at man er engstelig for at medarbeidernes reaksjoner skal kunne avsløre ens utilstrekkelighet, viser hvilken påvirkning medarbeiderne kan ha på ledernes syn på seg selv. Enkelte relasjoner kan på denne måten oppleves som en utfordring for bruken av tilbakemeldinger ved å fremkalle følelser som angst og usikkerhet hos leder. Frykten for at medarbeiderne skal utfordre lederne tilbake, kan gjøre at lederne går i forsvar, samt lar være å oppsøke medarbeiderne. En leder-medarbeider-relasjon der relasjonskvaliteten føles utrygg, kan igjen påvirke arbeidsmiljøet og gå utover arbeidsinnsatsen. I drøftingen argumenteres det for at det kan være nyttig for ledere å reflektere over hvor stor påvirkningskraft medarbeidere har på en. I tillegg til at dette er viktig for å oppnå relasjonskompetanse (Skivik, 2004), gir funnene på denne måten støtte til Mintzberg (1999) sitt poeng om at effektive ledere trenger å forstå både seg selv og sin egen arbeidssituasjon. På et organisasjonsmessig nivå kan studiens funn her bidra til å belyse at det kan være hensiktsmessig å utvikle lederutviklingsprogram som fokuserer på myke verdier. Ved å få større innsikt i hvilke følelsesmessige prosesser som kan oppstå i tilbakemeldings-situasjoner, samt tips og verktøy til hvordan man skal kunne takle dette, antas det at ledere vil kunne kjenne seg tryggere i rollen. På sikt vil dette trolig også kunne bidra til at de opplever mestring på områder der de tidligere har vært usikre, noe som igjen kan lette bruken av tilbakemeldinger.

Leder-medarbeider-relasjoner som kan skape uro når det gjelder hvor man har den andre i relasjonen, og da igjen i forhold til egen mestring, kan medføre et behov for trygghet og forutsigbarhet. Dette tolkes som en følelse av: "*Å oppleve et kontrollbehov*". Funnene indikerer at behovet for å ha kontroll over situasjonen kan frembringe ulike mestringsstrategier. I drøftingen diskuteres det om dette kan innebære en falsk trygghetsfølelse. Har man egentlig noen gang kontroll på hvordan andre vil reagere? Og kan man anta at andre medarbeidere er fornøyd med at de får mindre tilbakemeldinger? Funnene støtter ideen til Skivik (2004) om at det er viktig å ha kunnskap om de personene man skal lede for å kunne

håndtere relasjonelle utfordringer hensiktsmessig, og vite hva som kan være den mest egnede lederatferden ovenfor ulike medarbeidere. I denne forbindelse understreker drøftingen, på samme måte som Ihlen og Ihlen (2003), viktigheten av å reflektere over utsagnet "på seg selv kjenner man ingen andre". En åpen innstilling til hverandre kan tenkes å bidra til økt tillit og trygghet, og medføre en relasjonskvalitet som kan lette tilbakemeldingsbruken både for avsender og mottaker. Hva kan vi så lære av dette? I tillegg til behovet for relasjonsbygging, som omtalt tidligere, antyder studiens funn også et behov for at det etableres en kultur for tilbakemeldinger. Dernest at det etableres verktøy for å sikre at tilbakemeldingene blir gitt på en måte som ivaretar både giver og mottaker, og som kan fremme bruken av tilbakemeldinger i det daglige, i motsetning til årlige medarbeidersamtaler. I denne forbindelse er det imidlertid viktig at bruken ikke føles "påtvunget", da min forskning viser at dette vil kunne gjøre leder usikker og skape en opplevelse av at det blir "et ork". Dette vil igjen kunne ha en uheldig effekt på relasjonen, da det også antas å kunne vekke negative følelser hos medarbeider.

Utover de implikasjoner som her har blitt belyst, viser oppsummeringen hvordan studien også har bidratt til å avdekke følelser som ledere kan oppleve at leder-medarbeiderrelasjonen kan frembringe ved bruk av tilbakemeldinger. Studien kan på denne måten være et bidrag til forskning på emosjonelle sider ved ledelsesprosessen. Ved å belyse hva som kan påvirke samspillet mellom leder og medarbeider, kan studien også gi relasjonsledelse som fagfelt viktig innsikt når det gjelder hvordan teoretiske begreper kan vise seg i praksis. Dette kan i neste omgang bidra til å videreutvikle fagfeltet. I tillegg kan det gi kommende relasjonsledere økt forståelse for hvilke områder det kan være nyttig å være oppmerksom på, når det gjelder hva som kan oppleves som viktig og utfordrende i samhandling med medarbeidere.

6.2 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

I min studie har jeg fokusert på fire ledes opplevelser knyttet til relasjonelle og følelsesmessige sider ved bruk av tilbakemeldinger. Jeg kan derfor kun si noe om disse fire ledernes opplevelser og erfaringer. Med et begrenset utvalg er det, som påpekt tidligere, sannsynlig at det finnes erfaringer som ikke kommer frem i denne studien (Tjora, 2017). Resultatene kan derfor ikke generaliseres, men kan likevel ha overføringsverdi til andre situasjoner. Delkapittel 6.1 har vist hvordan resultatene blant annet kan bidra til en utvidet forståelse av hva som kan påvirke relasjonskvaliteten, og dermed være nyttige i kontekster der man skal forholde seg til andre og samarbeide om å oppnå best mulig "arbeidsklima".

Utvalgskriteriene som ble presentert i kapittel tre ble, som nevnt, valgt for å få frem en viss variasjonsbredde i den organisasjonen jeg har undersøkt. Med et begrenset utvalg informanter, kan studien min likevel ikke si noe om hvilken betydning forskjeller som kjønn, alder og avdelingstilhørighet kan ha for lederes opplevelser når det gjelder studiens tema. Forslag til videre forskning kan derfor være å utvide antall informanter, og gjøre en mer systematisk analyse ved å se på hvordan forskjeller i kjønn og alder kan utarte seg. Det kunne også vært interessant å utvide til flere organisasjoner og/eller avdelinger, for å se på hvordan kulturforskjeller og størrelsesforskjeller, som antall ansatte, kan gjøre seg gjeldende. En mulighet kan da være å kombinere kvalitative intervjuer med kvantitative spørreundersøkelser for å få et større bilde av forholdet mellom leder-medarbeider-relasjoner og tilbakemeldinger. Ifølge Glasø (2008) eksisterer det også behov for mer forskning på hvilke følelser medarbeidere kan kjenne under samhandling. Det kunne derfor vært interessant å undersøke hvordan medarbeidere opplever at leder-medarbeider-relasjonen påvirker, og påvirkes av, leders bruk av tilbakemeldinger. En tilnærming kunne her vært å se på mulige (relasjonelle)konsekvenser av at medarbeidere får ulike mengder tilbakemeldinger.

6.3 Avsluttende kommentarer

Utsagnet: "*Jeg er ikke en maskin*", har i løpet av denne forskningsprosessen blitt et bilde som for meg rommer mye av det jeg opplever at lederne har formidlet i intervjuene. Det handler blant annet om at vi alle er påvirkelige i de relasjonene vi er en del av. Gjennom arbeidet med denne studien opplever jeg å ha fått en større forståelse og interesse for betydningen av å fokusere mer på *myke verdier* innen lederutvikling, og hvordan dette kan være viktig for å kunne ta bedre vare på de menneskelige ressursene i arbeidslivet.

LITTERATURLISTE

- Aronsson, G. & Karlsson, J. Ch. (red.) (2001). *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the workplace: Research, theory, and practice. In: N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the work place: Research, theory, and practice* (pp. 3-18). Westport: Quorum Books.
- Baltzersen, R. K. (2008). *Å samtale om samtalen: veiledning og metakommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Buber, M. (1967). *Jeg og du*. Oslo: Cappelen.
- Bø, I. & Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011): *Managing and Organization. An Introduction to Theory and Practice*. London: SAGE.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Espedal, G. (2010). *Ros. Om anerkjennende ledelse og hvordan skape et verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ferch, S. R. & Mitchell, M. M. (2001). Intentional Forgiveness in Relational Leadership: A Technique for Enhancing Effective Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(4).
- Finlay, L. (2008). A Dance Between the Reduction and Reflexivity: Explicating the "Phenomenological Psychological Attitude", *Journal of Phenomenological Psychology*, 39(1), 1-32.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 240-248.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 561-581.

- Grenness, C. T. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner, innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Huemer, L. (2001). Om förtroende och affärsrelationer. I: G. Aronsson & J. Ch. Karlsson (red.), *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur.
- Ihlen, B. M. & Ihlen, H. (2003). *På seg selv kjenner man ingen andre. Om kommunikasjon og teambygging*. Oslo: Cappelen.
- Jablin, F. M. & Krone, K. J. (1994). Task/Work Relationships: A Life-Span Perspective. In: M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of Interpersonal Communication*. (2nd ed., pp. 621-675). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J. A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. 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.
- Kokkersvold, E. & Mjelve, H. (2003). *Mellom oss: trening av kommunikasjon i gestaltperspektiv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2015). Relasjonsledelse og produktivitet. I: S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. 2. utg. (s. 303-319). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner. Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: a model of development and decline. In: B. B. Bunker & J. Z. Rubin: *Conflict, cooperation, and justice: essays inspired by the work of Morton Deutsch*. (pp.133-174). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lindseth, A. & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian journal of Caring Science*, 18(2), 145-153.
- London, M. (1997). *Job feedback. Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Macmurray, J. (1961/1998). *Persons in Relation*. New York: Humanity books.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder innen medisinsk forskning*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Manger, T., & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring. Utvikling av egne og andres ressurser*. 2. utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Melhus, J. M. & Haugen, T. (2006). *Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget.
- Mintzberg, H. (1999). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, March/April 1990.
- NESH (2017). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi*. Hentet 27. januar 2017 fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>.
- Nordby, H. (2009). *Kommunikasjon og helseledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Pedersen, H., Svendsen, T. B. & Einarsen, S. (2015). Arbeidsgivers styringsrett: det juridiske grunnlaget for ledelse og styring i arbeidslivet. I: S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. 2 utg. (s. 69-90). Bergen: Fagbokforlaget.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode, en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 67-74.
- Rogers, C. R. (1980). *A way of being*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. NY: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 18, 1-28.

- Scharmer, O. (2009). *Theory U summary*. Hentet 19. desember 2017 fra:
http://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2007). *Selvoppfatning, motivasjon og læringsmiljø*. Oslo: TANO Aschehoug.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2013). *Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring*. 2. utg. (s. 79-126). Oslo: Universitetsforlaget.
- Skivik, H. M. (2004). *Relasjonell ledelse – å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller. I: S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. 2 utg. (s. 15-45). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- The Arbinger Institute (2010). *Leadership and self-deception: Getting out of the box*. (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research, *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
- Whitley, BE., & Frieze, I. H. (1985). Children's causal attributions for success and failure in achievement settings: A meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, 77(5), 608-616.
- Willemyns, M., Gallois, C. & Callan, V. J. (2003). Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor-supervisee communication. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 117-127.
- Wormnes, B. & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring, veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2014). Your employees want the negative feedback you hate to give. *Harvard Business Review*.
- Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

VEDLEGG

Følgende vedlegg er inkludert i masteroppgaven:

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykkeerklæring
- Vedlegg 3: Godkjennelse fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD)

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon:

Informerer om varighet (hvert intervju vil ta ca. 1 – 1,5 timer), frivillighet, diktafonen og at lydfilene blir slettet når sensur for masteroppgaven foreligger. Forklarer at sitater som kommer fram under intervjuet kan bli benyttet i oppgaven, men at de vil bli anonymisert. Minner om at det ikke må oppgis personidentifiserbare opplysninger om medarbeidere. Skriver under på samtykkeerklæring.

Bakgrunns-spørsmål:

Utdanning? Hvor lenge har du vært leder (både i denne organisasjonen og tidligere)? Hvor mange er du leder for i dag? Hvorfor valgte du å bli leder/Hva var det som gjorde at du ble leder?

Generelt om tilbakemeldinger:

- 1. Kan du beskrive hva du tenker på når du hører ordet "tilbakemelding"?**
- 2. Kan du fortelle om en gang du selv fikk en tilbakemelding på jobb (enten positiv eller negativ), men der du opplevde det å få en tilbakemelding som noe positivt?**
- 3. Kan du beskrive en gang du selv gav en positiv tilbakemelding til en medarbeider?**
- 4. Kan du fortelle meg om en gang du måtte gi en negativ tilbakemelding til en medarbeider?**
- 5. Hvordan opplever du tilbakemeldingskulturen på din avdeling?**
 - Tror du at medarbeiderne har samme oppfatning? Hva er det i dine erfaringer som tilsier dette?

Mottak av tilbakemeldinger:

- 1. På bakgrunn av det du har fortalt - hvordan opplever du at medarbeiderne dine tar imot tilbakemeldinger?**
- 2. Tenk på situasjoner som du selv har opplevd. Husker du et tilfelle hvor mottakeren av tilbakemeldingen din bare avviste deg?**
 - Kan du beskrive hva som skjedde i en slik situasjon/hvordan reagerte han/hun?
- 3. Kan du beskrive en konkret situasjon som forteller hvordan du opplever medarbeiderens kroppsspråk når du gir en tilbakemelding?**
 - Er du oppmerksom på ditt eget kroppsspråk? Kan du evt. beskrive en gang du var det? Hva la du vekt på da? Hvordan påvirket kroppsspråket ditt utfallet, tror du? Hvordan opplever du viktigheten av å passe på at kroppsspråket samsvarer med tilbakemeldingen?

Relasjoner:

- 1. Tenk på relasjonene du har til de ulike medarbeiderne dine. Uten å nevne navn:**
 - I hvilken relasjon føler du at du fungerer best som leder? Hva opplever du at kjennetegner denne relasjonen? Hva preger kommunikasjonen mellom dere to?

- Kan du beskrive hva som kjennetegner relasjonen til den medarbeideren der du føler at du fungerer dårligst som leder? Hva preger kommunikasjonen mellom dere to?
- Bruker du tilbakemeldinger i disse relasjonene? På hvilke måter? Hvordan opplever du at det er å gi tilbakemeldinger til disse medarbeiderne?

2. Hvordan opplever du at tilbakemeldinger påvirker relasjonen?

- Kan du beskrive hva som har skjedd med relasjonen til en medarbeider som du har gitt en positiv tilbakemelding? Hvordan var det å møte vedkommende neste gang?
- Kan du beskrive hva som har skjedd med relasjonen til en medarbeider som du har gitt en negativ tilbakemelding? Hvordan var det å møte vedkommende neste gang?
- Tilsier dine erfaringer at det er mulig å bygge opp en relasjon som har fått en knekk etter en negativ tilbakemelding?

3. Hvilke erfaringer har du med å avklare hvordan medarbeiderne ønsker å få tilbakemeldinger?

4. Tenk på dine ansatte. Uten å nevne navn, se for deg hvem som får mest tilbakemeldinger og hvem som får minst. Hva er det som gjør at han/hun får mest tror du? Hva er det som gjør at han/hun får minst tror du?

5. Kan du beskrive din opplevelse av "fordelingen" av tilbakemeldinger mellom medarbeiderne på din avdeling?

- Hvordan erfarer du at medarbeiderne opplever at noen evt. får mer tilbakemeldinger enn andre?

Personlige aspekter:

- 1. Tenk på dine egne erfaringer med å få/ikke få tilbakemeldinger i jobbsammenheng. Kan du beskrive hvordan disse erfaringene påvirker din måte/evne til å gi ulike typer tilbakemeldinger til dine medarbeidere?**
- 2. Er du opptatt av medarbeidernes følelser når du skal gi tilbakemeldinger? Kan du evt. beskrive en konkret situasjon der du tok hensyn til dette?**
 - I litteraturen står det at "*formen på tilbakemeldingen bør tilpasses hver enkelt medarbeider*". Hvordan opplever du dette i praksis?
- 3. Hvordan opplever du å snakke om problemer og emosjonelle utfordringer i jobbsammenheng/med dine medarbeidere?**
 - Ut fra dine erfaringer - hvordan er kulturen for å snakke om, og vise følelser, på din avdeling?

Avsluttende spørsmål:

- 1. Er det noe jeg ikke har spurt om, men som du selv har lyst til å tilføye?**

Takk for at du delte dine tanker og refleksjoner med meg.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Leder-medarbeider-relasjonens betydning for leders bruk av tilbakemeldinger"

Bakgrunn og formål

Jeg studerer organisasjon og ledelse ved NTNU. I forbindelse med masteroppgaven min ønsker jeg å sette fokus på sammenhengen mellom mellommenneskelige relasjoner og ledelse, nærmere bestemt viktigheten av et godt samspill mellom ledere og medarbeidere. Hensikten med studien er å belyse hvordan ledere opplever at relasjonen til medarbeider påvirker deres bruk av tilbakemeldinger. Når jeg velger å se nærmere på hvordan ledere selv opplever dette, er det for å kunne finne ut mer om hvilken betydning leder-medarbeider-relasjonen kan ha for at noen medarbeidere får tilbakemeldinger, mens andre ikke får, eller evt. får lite tilbakemeldinger. Problemstillingen er: *"Hvordan opplever ledere at leder-medarbeider-relasjonen påvirker deres bruk av tilbakemeldinger?"*

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil bestå av individuelle intervju. Jeg ønsker å intervju tre-fire ledere om hvordan de opplever relasjonene til sine medarbeidere, og hvordan dette igjen påvirker deres bruk av tilbakemeldinger. I den forbindelse bes det om at ingen navn eller andre identifiserende bakgrunnsopplysninger om medarbeidere oppgis, dette for å ivareta medarbeidernes personvern. Intervjuene vil ha en varighet på ca. 1-1,5 timer. Det vil bli tatt lydopptak under intervjuene, og jeg vil i tillegg notere stikkord underveis. Lydopptakene vil bli slettet når sensur på masteroppgaven foreligger.

Grunnen til at jeg spør nettopp deg om å delta, er fordi jeg har foretatt et hensiktsmessig utvalg av ledere med minimum to års ledererfaring som jeg tror kan bidra med egne tanker og erfaringer rundt det aktuelle temaet. Det har også vært et mål å rekruttere ledere som er forskjellige, når det gjelder blant annet kjønn, alder og avdelingstilhørighet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Utenom meg er det kun min veileder som vil ha tilgang til datamaterialet. Vi har begge taushetsplikt. Materialet vil bli lagret på en PC som er beskyttet med brukernavn og passord. Masteroppgaven skal etter planen være ferdig innen 01.02.18. Alle personopplysninger, samt lydfiler, vil bli slettet så snart sensur foreligger.

Ingen informanter vil kunne gjenkjennes i den ferdige masteroppgaven. For å sikre dette vil ingen navn eller andre personlige opplysninger om informantene offentliggjøres.

Dersom det er ønskelig vil du også få mulighet til å lese gjennom utkast til empiri/funn-delen før masteroppgaven ferdigstilles.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Hvis du ønsker å trekke deg, må dette skje før lydfilene fra intervjuet blir gjort om til tekst. Trekker du deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, kan jeg kontaktes på telefon: [REDACTED] eller på e-post:

[REDACTED].

Veilederen min ved NTNU er: Gunhild Marie Roald, e-post: [REDACTED].

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Dersom du ønsker å delta, ber jeg deg signere vedlagte samtykkeerklæring.

Vennlig hilsen

Solgunn Marie Haddeland

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har lest og forstått informasjonen om studien, og er villig til å stille til intervju. Jeg er kjent med studiens hensikt og at intervjuet vil bli brukt som datagrunnlag i masteroppgaven.

Dato

Signatur

Vedlegg 3: Godkjennelse fra NSD



Gunhild Marie Roald
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 05.05.2017

Vår ref: 53707 / 3 / IJJ

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53707	<i>Leder-medarbeider-relasjonens betydning for leders bruk av tilbakemeldinger</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Gunhild Marie Roald</i>
<i>Student</i>	<i>Solgunn Marie Haddeland</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.02.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Ida Jansen Jondahl

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.