

Inga Cecilie Nonstad Selnes

Tilbakemeldinger og ledelse

Tilbakemeldinger som verktøy i ledelse:
"Tilbakemeldinger og tett-på-ledelse kan utgjøre
en forskjell"

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Kristian Firing

Juni 2023



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Inga Cecilie Nonstad Selnes

Tilbakemeldinger og ledelse

Tilbakemeldinger som verktøy i ledelse:

"Tilbakemeldinger og tett-på-ledelse kan utgjøre en forskjell"

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Kristian Firing

Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å konstruere kunnskap om lederes opplevelser med bruk av tilbakemeldinger knyttet til læring. Tilbakemeldinger kan løfte frem ressurser i mennesker og styrke relasjonene mellom ledere og ansatte og som følge av det kan tilbakemeldinger være et godt virkemiddel for ledere som vil legge til rette for tillit, trygghet, motivasjon, utvikling og læring (Kopperud, 2019, s. 272-273; Øiestad, 2019, s. 73). Gjennom hensiktsmessige tilbakemeldinger får mennesker muligheten til å oppnå større bevissthet som bidrar til utvikling og læring (Øiestad, 2004, s. 152).

Forskning viser til at relasjonell ledelse og kommunikasjon henger sammen (De Vries et al., 2010, s. 367-380) og relasjonell ledelse forstås som en måte å være på og å forholde seg til andre på. Dette innebærer å behandle andre mennesker som subjekter gjennom å vise omsorg, anerkjennelse, og oppmuntre de rundt til utvikling gjennom å lære av hverandre (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446). Læring knyttes her til blant annet betydningen av refleksjon som en viktig del av læringsprosessen, og læring sees som en relasjonell aktivitet (Haug, 2018, s. 68-70, 141-142; Vygotsky, 1978).

Gjennom kvalitativ metode og intervju, med hermeneutisk fenomenologisk tilnærming, ble fem ledere med ulik erfaring og bakgrunn intervjuet. Dataene fra intervjuene ble sammen med teori og tidligere forskning grunnlaget for svaret på problemstillingen: «*Hvordan opplever ledere tilbakemeldinger som verktøy for læring?*». Datamaterialet ble analysert ved bruk av tematisk analyse, som resulterte i fem tema som belyser ledernes opplevelse av tilbakemeldinger som verktøy for læring: «Tilbakemeldinger- et kraftfullt verktøy», «Tilbakemelding og emosjoner- jeg er nok litt redd», «Tilbakemelding og relasjoner- jeg vet at han tåler det», «Tilbakemelding og kultur- et vanvittig lim», og «Tilbakemelding og læringserfaring- å hoppe ut i det».

Studiens overordnede funn setter fokus på relasjoner, og den komplekse prosessen relatert til tilbakemeldingsprosesser. Dette gjennom ledernes opplevelser av tilbakemeldinger både som et verktøy for relasjonsbygging og for å drive ledelse, i tillegg til opplevelsen av hva dette bidrar med i form av læring på arbeidsplassen. Dog er ikke tilbakemeldinger som verktøy ensidig og må dermed sees som en prosess. Det starter med handlingen som er å gi tilbakemelding, der relasjoner er avgjørende for om tilbakemeldingens hensikt kommer til nytte. Tilbakemeldingsprosessen kan påvirkes gjennom vanskelige emosjoner, der det viser seg at redsel og frykt kan forstyrre prosessen. Dette kan føre til at tilbakemeldinger holdes tilbake av frykt for å ødelegge relasjoner, eller at en kvier seg på bakgrunn av at den andre skal bli såret. Dette vil berøre både arbeidsplassens kultur og læring.

En leder må ha kunnskap om hvordan denne prosessen fungerer, og hva de ansatte trenger, samt ha kunnskap om betydningen av relasjoner og hvordan forvalte lederansvaret ut fra dette. For at tilbakemeldingen skal kunne gis, mottas og ha til hensikt å bidra med læring, kreves det flere forutsetninger til stede for at tilbakemeldinger kan fungere som et verktøy. I tillegg trengs kunnskap om og forståelse for at dette er en kompleks dynamisk prosess, som påvirkes av flere faktorer. Tilbakemeldinger er nødvendig for å utøve ledelse og tilhører relasjonell ledelse, og denne oppgavens funn, teoretiske forankring og drøfting, har til hensikt å belyse kunnskap om denne prosessen. Med tilbakemelding fra sender til mottaker og betydningen av relasjoner, emosjoner og kultur knyttet til læring.

Abstract

The purpose of this master's thesis has been to construct knowledge about managers' experiences with the use of feedback related to learning. Feedback can highlight resources in people and strengthen the relationships between managers and employees, and as a result, feedback can be a valuable tool for managers who want to facilitate trust, security, motivation, and development (Kopperud, 2019, p. 272-273; Øiestad, 2019, p. 73). Through appropriate feedback, one will have the opportunity to increase awareness that contributes to development and learning (Øiestad, 2004, p. 152).

Research shows that relational leadership and communication are interrelated (De Vries et al., 2010, p. 367-380) and relational leadership is understood as a way of being and relating to others. This means treating other people as subjects by showing care, recognition, and encouraging those around them to develop by learning from each other (Cunliffe & Eriksen, 2011, p. 1425-1446). Learning is linked to the fact that the importance of reflection is an important part of the learning process, and learning is seen as a relational activity (Haug, 2018, p. 68-70,141-142; Vygotsky, 1978).

Through qualitative methods and interviews and using a hermeneutic phenomenological approach, five managers with different experiences and backgrounds were interviewed. The data from the interviews, together with theory and previous research, formed the basis for the answer to the question: "*How do managers perceive feedback as a tool for learning?*". The data were analyzed using thematic analysis, which resulted in topics that shed light on the managers' perception of feedback as a tool for learning: "Feedback- a powerful tool", "Feedback and emotions- I'm probably a little afraid", "Feedback and relations- I know he can handle it", "Feedback and culture- an insane glue", and "Feedback and learning experience- to jump into it".

The study's overall findings focus on relationships, and the complex process associated with using feedback, and the experience of feedback as a tool both for building relationships and for driving leadership. And in addition, the experience of what this contributes to linked to learning in the workplace. However, feedback as a tool is not one-sided, and must be seen as a process, which starts with the action of providing feedback, where feedback is crucial to whether the intents of the feedback are useful. The feedback process can be influenced through difficult emotions, where it turns out that fear can interfere with the feedback process. This can lead to feedback being withheld, for fear of ruining relationships, or that one is reluctant to cause the other to be hurt. This will affect both workplace culture and learning.

A manager must have knowledge of how this process works and what the employees need, as well as knowledge attached to the importance of relationships and how to manage and lead based on this. For feedback to be given, received, and intended to contribute to learning, several conditions must be present for feedback to function as a tool. In addition, knowledge and understanding of the fact that this is a complex dynamic process that is influenced by several factors is needed. Feedback is necessary for the exercise of leadership and belong to relational leadership and the findings of this thesis, theoretical grounding, and discussion, are intended to shed light on knowledge about this process of feedback from sender to receiver, and the importance of relationships, emotions and culture related to learning.

Forord

Da har jeg kommet til veis ende i masterstudiet i rådgivningsvitenskap. En reise jeg aldri vil glemme, ei heller angre. Det har krevd innsats, struktur og vilje, men kunnskapen og erfaringene jeg har fått både faglig og personlig, gjør at jeg er dypt takknemlig over å ha fått muligheten til å fordype meg i emner jeg er meget dedikert til. Innleveringen av masteroppgaven illustrerer «når en dør lukkes, åpnes en ny», og nå går jeg inn i det ukjente, og venter spent på hvilken dør som nå vil vise seg. Dette gir blandede emosjoner som glede og entusiasme, fordi jeg ser fremover til å få ta fatt på nye utfordringer, der jeg vil dra nytte av alt jeg har lært. Samtidig kjenner jeg på vemod knyttet til å skulle avslutte studiene, som jeg har opplevd som givende og berikende.

Jeg hadde ikke kunne gjennomføre dette uten støtte fra familien min. Tusen takk til Jens Ole som hele veien viser tro og støtte på alle mine prosjekter. Dine heiarop betyr mye! Og tusen takk til Albert og Magnus, mine to flotte sønner, som også har vist tålmodighet og forståelse for at mamma til tider har måtte prioritere skolearbeid fremfor andre ting. Jeg håper at jeg kanskje har bidratt med perspektiver på at man kan få til det man vil, hvis man velger å satse og gjøre så godt som man kan.

Jeg vil utrette en stor takk til mine medstudenter og alle forelesere. For et læringsmiljø vi har skapt! Takk for alle delinger, diskusjoner og refleksjoner, jeg har lært så mye av å bli kjent med dere hver og en. Jeg setter ekstra pris på gjengen på lesesalen, og spesielt til jentene på A315. Herlig å ha dere å støtte seg til! Laura, du må navngis, og takkes spesielt. Takk for at du dukket opp i livet mitt og takk for alle timer med samarbeid. Vi har diskutert og hatt meningsfulle samtaler om alt mellom himmel og jord. Denne prosessen hadde ikke vært den samme uten deg.

Og ikke minst, tusen takk til min veileder Kristian Firing som har støttet og utfordret meg og vært tilgjengelig gjennom prosessen, «stein for stein» og «avsnitt for avsnitt». Du har vært til god hjelp for meg.

Jeg vil også vise takknemlighet ovenfor informantene som takket ja til å delta i dette forskningsprosjektet. Deres bidrag har vært interessante og lærerike, og gitt meg mer datamateriale enn jeg kunne drømme om. Oppgaven hadde ikke blitt til uten hjelp fra dere.

Inga Cecilie Nonstad Selnes

Inga Cecilie Nonstad Selnes

Trondheim, juni 2023

Innhold

1. Innledning	15
1.1 Bakgrunn for valg av tema	15
1.2 Problemstilling	16
1.3 Begrepsavklaring	16
1.4 Oppbygging og struktur	16
2. Teori og tidligere forskning	19
2.1 Ledelse	19
2.1.1 Relasjonelt perspektiv på ledelse	19
2.1.2 Relasjonell ledelse og kommunikasjon	20
2.2 Tilbakemelding	22
2.2.1 Positive, negative og konstruktive tilbakemeldinger	22
2.2.3 Tilbakemeldingens innhold og verdi	23
2.2.4 Lederes bruk av tilbakemeldinger	23
2.2.5 Tilbakemeldinger og utvikling av selvinnsett	25
2.3 Tilbakemeldinger, erfaring og læring	26
3. Metode	29
3.1 Kvalitativ metode	29
3.1.1 Ontologi og epistemologi	29
3.2 Vitenskapsteoretiske ståsted	30
3.2.1 Fenomenologi og hermeneutikk	30
3.2.2 Tematisk analyse	30
3.2.3 Forforståelse	30
3.3 Datainnsamling	31
3.3.1 Kvalitative intervju	31
3.3.2 Semistrukturerte intervju	31
3.3.3 Intervjuguide	32
3.3.4 Utvalg og rekruttering	32
3.3.5 Tematisering og planlegging av intervjuundersøkelsen	33
3.3.6 Gjennomføring av intervju	34
3.3.7 Transkribering	34
3.4 Tematisk analyse	34
3.5 Studiens kvalitet	36
3.5.1 Forskerrollen	36
3.5.2 Reliabilitet	37
3.5.3 Validitet	37
3.5.4 Generaliserbarhet	38

3.5.5. Refleksivitet	38
3.6 Etiske hensyn.....	38
3.6.1 Personvern.....	38
3.6.2 Rapportering	39
3.6.3 Samtykke	39
3.6.4 Anonymitet	39
4 Presentasjon av funn	41
4.1. Kategori 1: Tilbakemeldinger- et kraftfullt verktøy.....	42
4.1.1 Innhold og betydning.....	42
4.2 Kategori 2: Tilbakemelding og emosjoner- jeg nok litt redd.....	43
4.2.1 Utfordringer, redsel og glede	44
4.3 Kategori 3: Tilbakemelding og relasjoner- jeg vet at han tåler det	45
4.3.1 Virkemiddel.....	45
4.3.2 Anerkjennelse	47
4.4 Kategori 4: Tilbakemelding og kultur- et helt vanvittig lim	48
4.4.1 Psykologisk trygghet.....	48
4.4.2 Mangfold og struktur.....	50
4.5 Kategori 5: Tilbakemelding og erfaringslæring- å hoppe ut i det	51
4.5.1 Selvbevissthet.....	51
4.5.2 Evaluering gir erfaring	52
4.5.3 Å påvirke.....	53
5. Drøfting	55
5.1 Tilbakemelding- et relasjonsverktøy?.....	56
5.1.1 Å snakke med hverandre.....	57
5.1.2 Betydningen av innhold og presisjon	58
5.2 Å bygge relasjon og kultur?	59
5.2.1 Anerkjennelse og psykologisk trygghet.....	59
5.2.2 Mangfold og gode rollemodeller	59
5.3 Emosjoner og relasjoner som forstyrrer?	60
5.3.1 Hensynet til seg selv og andre	61
5.4 Betydningen av relasjoner for læring?	61
5.4.1 Å forme folk	62
5.5 Studiens begrensninger.....	63
5.6 Studiens implikasjoner	64
5.7 Videre forskning	64
6. Avslutning.....	67
6.1 Oppsummering og konklusjon.....	67

6.2 Avsluttende kommentar	68
7. Referanseliste	69
8. Vedlegg	73

1. Innledning

I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke bruken av tilbakemeldinger i arbeidslivet. Det vil primært handle om å gi tilbakemeldinger, men det vil være naturlig og også komme inn på hvordan det kan oppleves og få tilbakemeldinger. Fokuset vil rettes mot lederens opplevelse av å bruke tilbakemeldinger og ikke mot medarbeidernes perspektiver. Jeg er nysgjerrig på lederens subjektive opplevelser og erfaringer med å bruke tilbakemeldinger. Jeg er også interessert i å finne ut om tilbakemeldinger bidrar med noe i form av læring på arbeidsplassen, og hva dette eventuelt kan innebære. Lederens relasjon til sine medarbeidere anser jeg som et viktig fokus i forbindelse med å bruke tilbakemeldinger, og derfor vil jeg også se etter lederens oppmerksomhet på relasjoner og kommunikasjon mellom seg selv og sine ansatte. Dette med bakgrunn i forskning som viser til at relasjonell ledelse og kommunikasjon henger sammen (De Vries et al., 2010, s. 367-380).

Det er forsket mye på relasjonell ledelse, der det også vises til kompleksiteten av å forske på menneskelige og relasjonelle prosesser (Cunliffe & Eriksen, 2011; De Vries, et al. 2010; Lam et al., 2017; Graen & Uhl-Bien, 1995; Maak & Pless, 2006; Reitz, 2017; Spurkeland, 2017). Det er også gjort mange undersøkelser av tilbakemeldinger som både tar for seg hva positive og negative tilbakemeldinger kan føre til. Det vises til hva ledere bør og ikke bør gjøre, og hva det er de ansatte trenger og hva de opplever når lederen gir tilbakemeldinger (Geddes, 1993; Geddes & Baron, 1997; Geddes & Linnehan, 1996; Hattie & Timperley, 2007; Kluger & DeNisi 1996; London, 2003; Kuvaas et al., 2017). Det som fortsatt er interessant å få vite noe mer om, er lederens opplevelse av hvordan det faktisk er å bruke tilbakemeldinger som eventuelt kan bidra til læring. Det er også av interesse om ledere viser oppmerksomhet til sine relasjonelle ferdigheter knyttet til tilbakemeldinger som verktøy, i form av selvinnsikt og kommunikasjonsferdigheter, og om dette henger sammen med lederens ønske for læring og utvikling hos de ansatte og bedriften (Beck 1994; Geddes, 1993; Geddes & Baron, 1997; Geddes & Linnehan 1996; Hattie & Timperley, 2007).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Valg av tema er på grunnlag av egen interesse og erfaring som leder og erfaringer som ansatt under ulike ledere. Min opplevelse av hvordan ledere bruker tilbakemeldinger er at det finnes store variasjoner. Dette gjør at er jeg nysgjerrig på å se om jeg kan finne fellesnevner, mønster eller tema som går igjen. Og om disse kan gi «svar» eller forklaringer som fører til kunnskap og en større forståelse for hva som gjør at ledere bruker, eller ikke bruker tilbakemeldinger, og hvordan de opplever tilbakemelding som verktøy. Som utdannet pedagog ligger mitt interessefelt nært opp til lærings og utviklingsprosesser, og dermed er min nysgjerrighet rettet mot hva tilbakemeldinger eventuelt kan føre til, knyttet opp mot læring.

Jeg har selv opplevd at tilbakemeldinger kan være utfordrende og krevende å ta i bruk. Samtidig mener jeg at tilbakemeldinger er viktig både for den enkeltes motivasjon, trivsel, prestasjon og læring, og for organisasjonenes måloppnåelser. Min forforståelse tilsier at mange ledere unngår å gi konkrete og definerte tilbakemeldinger til sine ansatte, og at dette er noe som krever trening. Selv ser jeg på det å få tilbakemeldinger som et viktig element i arbeidslivet og ellers i livet, men jeg er også klar over at det finnes både positive og negative sider ved bruk av tilbakemeldinger.

Ifølge Geddes og Linnehan (1996, s. 340) oppfordres det til videre forskning knyttet til kompleksiteten tilbakemeldingsprosesser innebærer, også med tanke på tilbakemeldingers

verdi og betydning. Geddes (1993, s. 210) oppfordrer videre forskning til å sette fokus på ledelsesmessig påvirkning når det gjelder tilbakemeldinger. Selv om dette er forskning som strekker seg tilbake i tid, ser jeg det som fortsatt relevant og finne ut mer om subjektive opplevelser knyttet til temaet, og at dette forskningsprosjektet vil kunne gi relevant kunnskap om å bruke tilbakemeldinger på en hensiktsmessig måte.

1.2 Problemstilling

I denne delen presenteres oppgavens problemstilling;

«Hvordan opplever ledere tilbakemeldinger som verktøy for læring?»

Problemstillingens formulering etterspør lederperspektivets opplevelser og erfaringer med tilbakemeldinger som virkemiddel for å oppnå læring. Med det tar jeg utgangspunkt i at informantene har kjennskap til fenomenet tilbakemelding, men at det trolig vil innebære variasjoner i de subjektive perspektivene knyttet til å bruke tilbakemeldinger. Derfor vil informantenes opplevelser etterspørres, og hensikten med oppgaven er å få kunnskap om lederes opplevelser av tilbakemeldingens funksjon på arbeidsplassen.

1.3 Begrepsavklaring

Tilbakemelding defineres som «all kommunikasjon mellom medlemmene i organisasjonen, som implisitt eller eksplisitt gir oppgaveveiledning, personlig evaluering, eller annen veiledning» (Modaff et al., 2008, s. 209). «Feedback» og «tilbakemelding» forstås i denne oppgaven ut fra den samme definisjonen, da informantene ved flere tilfeller bruker begge begrepene om hverandre. Dette vises særlig i oppgavens funn, kapittel 4.

«Informant» brukes om intervjupersonene, og er valgt ut fra at dette ga best oversikt over de ulike personene når jeg skulle jobbe med anonymisert datamateriale. Jeg har derfor nummerert informantene i tilfeldig rekkefølge fra 1 til 5.

1.4 Oppbygging og struktur

Masteroppgaven består av seks deler som deles inn i kapittel, med tilhørende underkapitler.

Kapittel 1 er oppgavens innledning, og gir et innblikk i tematikken gjennom å belyse bakgrunn for valg av tema, problemstilling og begrepsavklaring. Her presenteres en oversikt over de ulike delene.

Kapittel 2 redegjør for teoretiske perspektiver og tidligere forskning knyttet til relasjonell ledelse, tilbakemeldinger og læring.

Kapittel 3 tar for seg oppgavens metode. I dette kapitlet presenteres kvalitativ metode, vitenskapsteoretiske ståsted, metode for datainnsamling og analyseprosessen, som grunnlag for forskningsarbeidet. Til sist belyses studiens kvalitet og de etiske perspektiver som anses som relevante for dette forskningsarbeidet.

Kapittel 4 presenterer forskningens funn, med hovedkategoriene; «Tilbakemeldinger- et kraftfullt verktøy», «Tilbakemelding og emosjoner- jeg er nok litt redd», «Tilbakemelding og relasjon- jeg vet at han tåler det», «Tilbakemelding og kultur- et vanvittig lim», og

«Tilbakemelding og læringserfaring- å hoppe ut i det». Kategoriene tolkes og illustreres gjennom et utvalg av informantenes sitater.

Kapittel 5 er oppgavens drøftingsdel, der teori og funn drøftes opp mot hverandre og det stilles spørsmål relatert til oppgavens problemstilling. Det vises også til refleksjon over studiens begrensninger, implikasjoner og forslag til videre forskning.

Kapittel 6 avslutter oppgaven med oppsummering og konklusjon, og en avsluttende kommentar.

2. Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for tidligere forskning og relevant teori innenfor de aktuelle områdene: relasjonell ledelse og kommunikasjon, tilbakemeldinger og læring. Det finnes et mangfold av kilder på området, men jeg har her gjort et utvalg basert på det jeg anser som relevant for oppgavens problemstilling og forskningens funn. Teorikapittelet vil utgjøre en blanding av tidligere forskning, teoretiske perspektiver og definisjoner på aktuelle begreper.

Først presenteres relevant teori om ledelse og deretter belyses det relasjonelle perspektivet på ledelse og kommunikasjon. Relasjonell ledelse sees som et overordnet begrep som videre vil kobles sammen med tilbakemeldinger, på bakgrunn av at det å søke og få tilbakemeldinger ifølge Lam et al. (2017, s. 2196), som regel innebærer noe relasjonelt, der en person søker en annen. Til sist i dette kapitlet trekkes det frem teoretiske perspektiver knyttet tilbakemeldinger som verktøy for erfaring og læring.

2.1 Ledelse

Ledelse forbindes ofte med ansvar om å lede eller gi retning for arbeid som skal gjennomføres, ofte i sammenheng med resultatoppgjøring (Kopperud, 2019, s. 258). En leder er en person som kan påvirke andre til å bli jobbe mer effektivt for å nå felles mål og oppnå effektive arbeidsrelasjoner. Ledelse er prosessen der ledere bruker denne påvirkningen (Johnson & Johnson, 2009, s. 168). En leder kan ha en oppgaveorientert lederstil, der en prioriterer å ha fokuset på at jobben blir gjort med fokus på prestasjoner og måloppnåelse, eller en kan bruke en mer relasjonsorientert lederstil som omfavner gode relasjoner som et mål og virkemiddel for å motivere til økt ytelse. Hvis relasjonene mellom leder og medarbeidere er dårlige, vil det være utfordrende å drive ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 460). Ledelse omhandler å skape resultater gjennom å påvirke andre til felles måloppnåelse, og ledere som trener på å observere, gi tilbakemeldinger, motivere og utfordre medarbeiderne gjennom en slik prosess, vil kunne utøve ledelse som påvirker andre. Dette krever i tillegg at lederen studerer seg selv og «sitt indre landskap» (Spurkeland, 2017, s. 17-18), og dette kan relateres til Vygotsky's (1978) sosiokulturelle læringsteori, der læring foregår i samspill med andre. Dette fremhever noen av lederens viktige roller knyttet til refleksjon, kommunikasjon, veiledning, tilbakemelding, og som mentor og forbilde (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 253,267-269). Dette vil utdypes ytterligere under overskriften «tilbakemeldinger, erfaring og læring».

2.1.1 Relasjonelt perspektiv på ledelse

Gjennom et relasjonelt perspektiv på ledelse legges fokuset på samarbeid og relasjonsbygging, og hvordan tilrettelegge for dialog, stadig læring, deling av kunnskap, ansvar og samhörighet (Gergen, 2010, s. 197). Forskning gjort av Graen og Uhl-Bien (1995, s. 219-247) viser til resultater som påpeker at relasjonen mellom leder og medarbeider fører til mange positive fordeler som blant annet høyere nærvær, mer oppmerksomhet og støtte fra lederen, og høyere interesse og engasjement for organisasjonen. Dette underbygger kunnskapen om at ledere som har forståelse og kompetanse om kvalitet i relasjoner, har positiv betydning for organisasjonen.

Å lede for å hente ut det beste av sine medarbeidere krever at oppmerksomhet rettes mot relasjonene ledere har til sine ansatte. Dette innebærer lederens fokus på kommunikasjonsprosesser og forståelse av hvordan vi fremstår i interaksjon med andre. Dette beskrives som relasjonell ledelse, og sees på som en kompleks relasjonell prosess (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446; Reitz, 2017, s. 516-521). Relasjonell ledelse kan defineres som en måte å være på og å forholde seg til andre på, i hverdagslige opplevelser knyttet sammen med følelsen av moralsk ansvar. Moralsk ansvar innebærer å behandle andre mennesker som subjekter ved å vise omsorg, sette pris på andre, og oppmuntre de rundt seg til utvikling gjennom å lære av hverandre (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446). Ledere med et relasjonelt perspektiv er opptatt av det som foregår mellom mennesker, og har fokus på hvordan de påvirker andre. Relasjonelle ledere ønsker å påvirke til samarbeid med andre og bidra til å skape muligheter som fører til læring og utvikling (Spurkeland, 2017, s. 27-28).

I et relasjonelt perspektiv på ledelse opptrer ledere ansvarlig og med respekt overfor alle i virksomheten og dette krever en tilnærming basert på inkludering og samarbeid. En relasjonell leder ivaretar de ansattes behov og hensyntar deres interesser gjennom bruk av sine relasjonelle kvaliteter. En slik leder evner på denne måten og bygge bærekraftige relasjoner. Å se andre som subjekter fremfor objekter, innebærer respekt for den andre der en er oppmerksom på å etablere relasjoner og tillit. På denne måten vil det oppleves trygt å uttrykke seg gjensidig i dialogen (Beck, 1994, s. 4; Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446; Reitz, 2017, s. 516-521). Relasjonell ledelse omhandler anerkjennelse av dialogens potensial. På samme tid må det rettes forståelse mot måten mennesker relaterer til verden på, og hvordan oppmerksomhet vies mot detaljer som ofte blir tatt for gitt i relasjoner og samtaler mellom mennesker. Denne forskningen viser et bidrag til moderne relasjonsteori der ledere er oppmerksomme på sine relasjoner og dialoger, selv om forskning på menneskelige prosesser oppleves som utfordrende (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446).

2.1.2 Relasjonell ledelse og kommunikasjon

Kommunikasjon handler om å snakke, dele informasjon og diskutere egne tanker og meninger i en toveis prosess, der også konteksten tas i betraktning (Strategic Direction, 2014, s. 28-31). Dialog kan defineres som en felles undersøkelsesprosess der en tenker og reflekterer sammen. Dialog legger til rette for læring og forståelse, og kan bidra til nye perspektiver og løsninger (Fikse, 2020, s. 77). I litteraturen poengteres det at all atferd er kommunikasjon. Med dette menes at all atferd kan anerkjennes som kommunikasjon, ettersom alle menneskers handlinger vil kunne være av betydning for en annen. Kommunikasjon kan defineres som «transport eller formidling av energi og informasjon over eller gjennom en grense mellom to eller flere systemer» (Grenness, 1999, s. 12). På denne måten kan en få forståelse for at kommunikasjon også omhandler å ikke respondere på henvendelser fra andre. Informasjon er et sentralt begrep innen definisjonen av kommunikasjon, og sier noe om hvilken informasjon som registreres av de involverte, ut fra de signaler som oppfattes. Kommunikasjon er en dynamisk prosess som innebærer utvikling og forandring over tid, og det foregår i en dynamisk relasjon mellom mennesker (Grenness, 1999, s. 12-13).

Kommunikasjon handler om å tilpasse seg, være sensitiv og respondere gjennom å lytte og være til stede i dialogen, og tilrettelegge for en atmosfære der det er enighet om å være åpen overfor seg selv og andre. Relasjonell kommunikasjon omfavner relasjonene

mellom mennesker der man opptrer med respekt og etablerer tillit. Slik oppleves det, som nevnt over, mulighet for å uttrykke seg selv. En snakker med menneskene, og ikke til dem og relaterer til andre som subjekter istedenfor objekter (Beck, 1994, s. 4; Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446; Reitz, 2017, s. 516-521). Gjennom å lytte viser man empati og forståelse som legger til rette for gode relasjoner (Ivey et al. 2018, i Fikse, 2020, s. 82). Å skape rom for ekte dialog krever at en har respekt for ulike meninger og uenighet, og at en ser ressursene som kan ligge i å tenke og reflektere i fellesskap (Fikse, 2020, s. 79).

Kommunikasjon er sentralt innen ledelse og om lederen viser støtte, empati, trygghet og tydelighet i kommunikasjon med sine ansatte er av betydning. Om lederen ser viktigheten av å vie tid og ressurser til samtaler, møter, og til å trene på å bruke ulike typer kommunikasjon påvirker også de ansattes motivasjon og organisasjonenes måloppnåelse (De Vries et al., 2010, s. 367-369; Strategic Direction, 2014, s. 28-31). Ifølge Mitchell & Larson (1987, i Grenness, 1999, s. 15) er evnen til muntlig kommunikasjon det som samsvarer best med effektiv ledelse. Effektiv ledelse avhenger av lederens evner til å formidle og formulere organisasjonens visjoner og mål, og lederens tro på ansattes evner til måloppnåelse. Effektive ledelses- og kommunikasjonsferdigheter sees derfor som en viktig kompetanse i lederrollen og dialog mellom partene er ofte nøkkelen til suksess (Grenness, 1999, s. 15; Mefalopulos & World, 2008, s. 95).

Forholdet mellom lederens tilnærming til kommunikasjon henger sammen med en menneskeorientert lederstil (De Vries et al, 2010, s. 367-380). De Vries et al. (2010, s. 367-380) og Reitz (2017, s. 516-521) belyser fokuset omkring rommet for dialog mellom ledere og ansatte. Å undersøke hva det faktisk betyr for mennesker å møtes genuint for å øke evnen til utvikling sees som en viktig verdi. Relasjonell ledelse og kommunikasjon henger sammen ved hjelp av lederens fokus på å bygge relasjoner til sine ansatte gjennom kommunikasjon (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446; Reitz, 2017, s. 516-521; Strategic Direction, 2014, s. 28-31). I Maak og Pless (2006, s. 99-115) sine funn vises det til ansvaret ledere har for sine ansatte. Det kommer frem at ansvarlig ledelse innebærer et sosialt, relasjonelt og etisk perspektiv som oppstår i interaksjonene mellom en leder og en gruppe ansatte, og ledere sees som fasilitatorer for relasjonelle prosesser og samarbeid. Dette kan knyttes til psykologisk trygghet, som innebærer et arbeidsmiljø som stimulerer til solidaritet, respekt og åpen dialog, der mennesker knyttes tettere sammen. Å skape psykologisk trygghet er et lederansvar, som er grunnleggende viktig for at ansatte opplever trygghet i å uttrykke sine meninger, være seg selv, innrømme feil og fremstå som sårbare. Dette sees som sentralt for å lykkes i et miljø der man er avhengig av hverandre (Edmondson & Harvey, 2020, s. 130,138,149).

De Vries et al. (2010, s. 357-378) sine studier viser til forhold som kan være utfordrende å vurdere når det kommer til betydningen av lederens støtte og trygghet i mellommenneskelige relasjoner. Dette kan være utfordrende å undersøke og få kunnskap om ettersom det beskrives som en kompleks menneskelig prosess. Denne kompleksiteten omhandler at det finnes mange måter å lede på, ansatte er ulike, og det er flere faktorer knyttet til kontekst og ledelse som vil kunne påvirke relasjoner og kommunikasjon mellom mennesker (Reitz, 2017, s. 516).

2.2 Tilbakemelding

Tilbakemelding kan defineres som «all kommunikasjon mellom medlemmene i organisasjonene som implisitt eller eksplisitt gir oppgaveveiledning, personlig evaluering eller annen veiledning» (Modaff et al., 2008, s. 209). Tilbakemeldinger ut fra denne definisjonen inneholder oppgaverelaterte tilbakemeldinger om hva og hvordan en oppgave skal gjøres, og gjelder personlige elementer som påvirker sosiale og psykologiske aspekter (Modaff et al., 2008, s. 209). Tilbakemelding handler om at en person registrerer og setter ord på sine opplevelser eller oppfattelser av et annet menneske. Å gi tilbakemeldinger involverer å anerkjenne egenskaper hos den andre og å få tilbakemeldinger omhandler opplevelsen av å bli bekreftet (Øiestad, 2019, s. 15). Tilbakemeldinger er informasjon knyttet til for eksempel personens prestasjoner, forståelse, personlighet eller erfaring, og er av betydning for mange prosesser i arbeidslivet. Det kan blant annet påvirke motivasjon, karriere, opplevelse av selvtillit og rettferdighet, og det kan bidra til utvikling og læring (Grenness, 1999, s. 185; Hattie & Timperley, 2007, s. 81). Å bruke tilbakemeldinger er et av mange element i relasjonell ledelse, og sees som nødvendig for å utøve ledelse (Spurkeland, 2017, s. 43).

2.2.1 Positive, negative og konstruktive tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger kan være positive og anerkjennende eller negativ og korrigerende. Begge deler kan ha både en positiv og negativ effekt og det kan av den grunn være nyttig å tenke på kritikk som endringsorientert tilbakemelding, og positiv tilbakemelding som støtte eller anerkjennelsesorientert tilbakemelding (Carpentier & Magegau, i Øiestad, 2019, s. 76- 77). Positive tilbakemeldinger bidrar med en holdning der vi ser på de positive sidene ved menneskene og dette fører til en løsningsfokuset holdning (Øiestad, 2019, s. 76-77). Denne typen informasjon fører til at handlinger eller atferd forsterkes og opprettholdes, og er særlig ønsket i prosesser som innebærer endringer i organisasjoner (Grenness, 1999, s. 187). Bruk av positive tilbakemeldinger på arbeidsplassen kan føre til en opplevelse av trygghet knyttet til tilbakemeldingskultur, og når ansatte opplever tillit, mestring og verdi vil de i større grad kunne håndtere å ta imot konstruktive tilbakemeldinger (Øiestad, 2019, s. 73).

Negativ tilbakemelding inneholder informasjon som har til hensikt å bidra med korrigerende og endring knyttet til uønsket atferd, der det er behov for å påvirke tidligere eller pågående handlinger (Grenness, 1999, s. 187). Negative tilbakemeldinger blir ofte gitt på grunnlag av dårlig innsats eller prestasjon, avviste forespørsler eller brutte regler (Modaff et al., 2008, s. 210). Generelt gis det for lite tilbakemeldinger og negative, korrigerende eller konstruktive tilbakemeldinger kan oppleves utfordrende både for den som gir og den som får tilbakemelding. Den som gir tilbakemelding er ofte redd for å såre den andre, eller kjenner på redsel for at den andre svarer med sinne. Dette til tross for at hensikten med tilbakemeldingen er å bidra positivt for den andre, ved å gi mulighet for å endre eller forbedre noe (Grenness, 1999, s. 191; Øiestad, 2019, s. 76-77).

Konstruktive tilbakemeldinger innebærer at man gir konkret og realistisk informasjon knyttet til hvilke forbedringer som kan gjøres, rettet mot atferd eller handlinger (Grenness, 1999, s. 190). Konstruktive tilbakemeldinger er virkningsfulle fordi konkret informasjon inneholder verdifull kunnskap for den andre, som vil kunne bidra til trygghet, læring, utvikling og gi nye muligheter for handling. Gjennom tilbakemeldinger får vi økt kunnskap om alle sider ved oss selv, og tilbakemeldinger kan handle om en oppgave, om prosesser,

om selvregulering og om selvet som person. Dette øker tilgangen på egne ressurser, og en kan gjøre endringer som påvirker de sidene av seg selv som kan ta mer plass og de sidene som har behov for justering (Hattie & Timperley, 2007, s. 90-97; Øiestad, 2019, s. 29-30). Det kan være hensiktsmessig å skille mellom positive og negative tilbakemeldinger, slik at en er tydelig på tilbakemeldingens motiv. Kunnskap om at begge deler kan fremme selvinnsikt, læring og utvikling vil være nyttig (Kopperud, 2019, s. 271), og tilbakemeldinger vil kunne håndteres som en teknikk gjennom trening (Spurkeland, 2017, s. 222).

2.2.3 Tilbakemeldingens innhold og verdi

Positive og negative tilbakemeldinger prosesseres ulikt, da positive tilbakemeldinger lettere blir glemt, mens de negative tilbakemeldingene mottar betydelig større kognitiv oppmerksomhet. Positive resultater knyttes oftere til noe selvskapt, mens negative prestasjoner sees som skapt av andre (Baumeister et al., i Kopperud, 2019, s. 271; Geddes & Linnehan, 1996, s. 327-328; Hattie & Timperley, 2007, s. 97). Geddes & Linnehan (1996, s. 327) viser til at hvordan tilbakemeldinger gis, varierer ut fra verdien innholdet i tilbakemeldingen har, og negative tilbakemeldinger fra ledere er ofte forsinket, misvisende, eller gjemt mellom ulike former for ros. Hvis tilbakemeldinger er negative, utydelige eller fraværende, kan det føre til ulike oppfatninger og utfall som for eksempel forvirring, ydmykelse, og fravær av læring og utvikling hos den andre (Hattie & Timperley, 2007, s. 99-100; Øiestad, 2019, s. 76-79). Inneholder tilbakemeldingen både positiv og negativ informasjon på samme tid kan tilbakemeldingen virke mot sin hensikt (Geddes & Linnehan, 1996, s. 327-328).

Funn i Geddes (1993, s. 207,297) og London (2003, s. 4) sine studier viser til at ansatte rapporterer ønske om økt bruk av tilbakemelding på deres ytelse, utførelse eller prestasjoner. Mange ledere unngår å gi vurderinger og tilbakemeldinger knyttet til de ansattes ytelse, og andre bruker strategier som gir vage eller uklare positive evalueringer. Geddes og Linnehan (1996, s. 328,339-340) viser også til lederes utfordringer med å gi tilbakemeldinger og at ansatte ofte opplever blandede eller uklare signaler, og at spørsmål som omhandler tilbakemeldingens verdi med fordel kan utforskes videre. De oppfordrer videre forskning til å fortsette å sikte på kompleksiteten knyttet til tilbakemeldingsprosesser, særlig med fokus på tilbakemeldingens verdi. Denne studien viser funn der negative tilbakemeldinger kan oppleves upassende eller sårende og føre til mindre effektivt arbeid, eller at ansatte trekker seg ut av arbeidet. Negative tilbakemeldinger oppleves ofte som mer komplekse ettersom det kreves mer kontrollert prosessering for mottakeren knyttet til atferdsendringer, enn det positiv tilbakemelding gjør. Geddes og Baron (1997, s. 433) foreslår derfor at det bør vektlegges at ledere forberedes på ansattes mulige reaksjoner knyttet til negativ tilbakemelding.

2.2.4 Lederes bruk av tilbakemeldinger

Ifølge Geddes (1993, s. 201) er det behov for å forske mer på tilbakemeldinger knyttet til ledelsesmessig påvirkning, ansattes oppfatning og respons på vurderinger, perseptuell kongruitet mellom kilde og mottaker og forholdet mellom positiv og negativ tilbakemelding. Videre finnes det godt etablerte holdninger knyttet til tilbakemeldingers positive betydning for organisasjoner, gjennom økt effektivitet, høyere prestasjoner, og større opplevelse av

tilfredshet og motivasjon. Samtidig viser forskning til at tilbakemelding ikke bare fører til positive utfall. Det kan også føre til ugunstige og destruktive konsekvenser som at negative tilbakemeldinger kan bidra til konflikter, en kilde til opplevd trussel og ansatte som går i forsvar. Sådanne trenger ikke tilbakemeldinger alltid å oppleves som hjelpsomt i forbindelse med å forbedre ansattes atferd (Geddes, 1993, s. 200; Geddes & Baron, 1997, s. 434). Dette kan knyttes til at ledere kvier seg for å bruke negative tilbakemeldinger, både på grunn av ubehaget dette kan medføre, men også bekymringer knyttet til de ansattes reaksjoner. Ledere kan også ha bekymringer som gjelder relasjonen til sine medarbeidere og hendelser som kan bidra til å skade eget rykte og karriere (Geddes & Baron, 1997, s. 445,448).

I følge Kuvaas et al. (2017, s. 519-531) kan ledere bidra til ansattes opplevelse av autonomi, mestring og sosial tilhørighet gjennom å bruke tilbakemeldinger på jobb. Dette sees som et grunnleggende behov hos de ansatte. For at tilbakemeldinger skal ha en effekt, vises det til at tilbakemelding må inneholde konstruktiv informasjon, uavhengig av om det er positive eller negative tilbakemeldinger som gis. I tillegg er det av betydning for økt prestasjon, læring og utvikling at tilbakemeldingene gis i den gitte konteksten og til riktig tid, og at det benyttes jevnlig (Hattie & Timperley, 2017, s. 81,98-199; Kuvaas et al., 2017, s. 519-527). Når tilbakemeldinger også gis på en hensynsfull og sensitiv måte, vil det erfares hjelpsomt for mottakeren og det kan bidra til utvikling og forbedring. Hvis lederen videre gir adekvate forklaringer knyttet til tilbakemeldingen og samtidig legger til rette for at ansatte kan få forklare sin atferd, vil dette kunne føre til bedre samarbeid mellom ledere og ansatte. Lederens kommunikasjonsmetode spiller sannsynligvis en rolle i hvordan mottakeren opplever tilbakemeldingen (Geddes & Baron, 1997, s. 449-450).

Kluger og DeNisi (1996, s. 278) viser på samme måte til at bruk av tilbakemeldinger knyttet til prestasjon kan være effektivt, både når det gjelder positiv og negativ tilbakemelding. Spesielt har det virkning når tilbakemeldinger inneholder veiledende informasjon som er bundet til oppgaverelaterte situasjoner og i tillegg er tilpasset oppgavenivået. Da kan tilbakemeldinger brukes for å støtte læring. Tilbakemelding som inneholder informasjon knyttet til oppgavelæringsprosesser, fremfor tilbakemeldinger som kun er direkte knyttet til oppmerksomhet på selvet, kan føre til økt læring og gi overføringsverdi. Gjennom dette kan en ta i bruk det en har lært i lignende oppgaver eller situasjoner senere. Hattie og Timperley (2007, s. 97) viser likeså til at tilbakemeldinger som utelukkende knyttes til selvet, kan føre til lært hjelpeløshet og kan påvirke læringseffekten negativt.

Tilbakemeldinger oppleves som sentrale for å kunne regulere atferd, og er primært for kunne lære. I tillegg vil tilbakemeldinger minske opplevelse av usikkerhet og bidra til å omfavne menneskelig behov for kontakt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 407). Ledere kan bruke tilbakemelding som et virkemiddel for å øke de ansattes fokus mot organisasjonens mål, og de ansatte kan oppleve større trygghet knyttet til egen prestasjon gjennom tilbakemeldinger (Mikkelsen, 2014, s. 61). Når tilbakemeldinger har størst påvirkning og fører til forbedring, endring og utvikling, er koblet til forholdet mellom å gi vurderinger, instruksjoner og tilbakemeldinger (Hattie & Timperley, 2007, s. 81-82). Hvilken måte tilbakemeldingene blir kommunisert på er av betydning. Å ha fokus på en toveis dialog der begge stemmer bli hørt og der budskapet sendes imellom begge parter, kan være et godt fundament når tilbakemeldinger skal gis (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 400; Modaff et al., 2008, s. 210; Øiestad, 2019, s. 136).

Om lederen er villig til å bruke tilbakemeldinger kommer an på faktorer som kommunikasjonsferdigheter, hvor komfortabel lederen er med å bruke tilbakemeldinger, samt evne og ønske om å gi tilbakemeldinger som faktisk fører til forbedringer. Å gi tilbakemeldinger avhenger også av om organisasjonen forventer at tilbakemeldinger brukes som en del av ledelsesprosessen (London, 2003, s. 4). Det er som regel ikke mangel på kunnskap om betydningen av tilbakemeldinger som påvirker organisasjonens tilbakemeldingskultur, men heller mangel på praksis, evne til gjennomføring, teknikker, trening og gode rollemodeller (Spurkeland, 2020, s. 97). Tilbakemeldinger vil virke særlig relevant for kommunikasjon i organisasjoner, da det er en grunnleggende mekanisme for å adressere misforståelser (Modaff et al., 2008, s. 209). Hvordan mennesker søker og etterspør tilbakemeldinger vil variere og det er et lederansvar og gjøre seg kjent med ulike behov de ansatte har knyttet til tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger kan både bli akseptert og tatt imot, avvist, eller tilbakemeldingens betydning kan endres eller reduseres av mottakeren (Hattie & Timperley, 2007, s. 82; Kuvaas et al., 2017, s. 527).

2.2.5 Tilbakemeldinger og utvikling av selvinnsikt

God tilbakemelding handler om å tilrettelegge for oppdagelser av flere sider ved seg selv. Gjennom utvidet bevissthet vil en kunne oppleve muligheter for utvikling, læring, og oppnå økt tilfredshet (Øiestad, 2004, s. 152). Tilbakemeldinger kan løfte frem ressurser i mennesker og medvirke i å styrke relasjonene mellom ledere og ansatte. Som følge av det kan tilbakemeldinger være et godt virkemiddel for ledere, da selvinnsikt også er en kvalifikasjon for å utøve godt lederskap. Å bruke refleksjon for økt bevissthet omkring egen påvirkning på andre, sammen med tilbakemeldinger, vil kunne stimulere tillit, trygghet, motivasjon og utvikling (Kopperud, 2019, s. 272-273; Øiestad, 2019, s. 73).

Selvinnsikt omhandler å rette oppmerksomhet mot egne tanker og på denne måten få tilgang til kunnskap om seg selv. Selvinnsikt er av betydning for relasjoner, samspill og kommunikasjonsferdigheter. Det har også innvirkning på samarbeid, konflikthåndtering og evnen til å gi tilbakemeldinger (Haugan & Kvello, 2019, s. 12-14). Selvet beskrives som de evner, verdier, mål og preferanser som skiller mennesker fra hverandre. Personligheten er en del av selvet med menneskets unike måte å tenke, føle og handle på (Haugan & Kvello, 2019, s. 11). Selvet dreier seg om menneskers erfaringer med seg selv, sine oppfatninger om egne tanker, følelser, samt hensikter og regulering av egen atferd. Dette knyttes sammen med kapasiteten til å reflektere over seg selv og å mestre å skille mellom egne og andres opplevelser og synspunkter. Dette kalles også refleksivitet og bidrar til mestring, læring og utvikling (Haugan & Kvello, 2019, s. 12).

Joharis vindu er et verktøy som kan bidra til økt selvinnsikt og endring gjennom bruk av tilbakemeldinger, og er utviklet av psykologene Joseph Luft og Harrington «Harry» Ingham. Joharis vindu kan gi innsikt i måter mennesker kommuniserer på og hvordan de forstår seg selv og andre (Beck, 1994, s. 4; Mefalopoulos & World, 2008, s. 95; Øiestad, 2019, s. 29-30). Joharis vindu ble originalt utviklet for å motivere selvbevissthet og kommunikasjon om atferd, og modellen kan brukes på enkeltindivider, grupper, og i et større perspektiv knyttet til samfunnet og verden (Oliver & Duncan, 2019, s. 1).

Luft og Ingham (Øiestad, 2019, s. 29-30) knytter fire ulike begrep til selvet; åpent, skjult, det blinde og det ukjente. Det åpne selvet betegner menneskets atferd, følelser, ønsker, motivasjon og ideer. Disse er kjent for oss og kjent for andre. Det skjulte selvet består av

de sidene vi kjenner ved oss selv og andre, men som vi ikke ønsker å dele med andre. Det blinde selvet omhandler det som andre ser, men som vi selv ikke ser. Til sist det ukjente selvet, som representerer eksisterende sannheter ved oss som er ubevisste for både oss selv og andre (Beck, 1994, s. 3; Øiestad, 2019, s. 29). I det ukjente selvet og i det blinde selvet vil det gi nyttig innsikt for de involverte hvis informasjon utveksles og kan føre til endringer som er av betydning for både den enkelte og organisasjonen (Mefalopoulos & World, 2008, s. 95-96). Tilbakemeldinger fra andre bidrar med perspektiver og reaksjoner som kan stimulere innsikt og forståelse av egen atferd. Dette kan brukes som en tilnærming for å forstå seg selv bedre og øke selvinnsikten (Johnson & Johnson, 2008, s. 513).

Tilbakemeldinger viser seg å være elementært i arbeidet med utvikling av selvinnikt. Dette gjelder for lederen selv og for lederens arbeid med endrings-, lærings-, og utviklingsprosesser hos de ansatte. Tilbakemeldinger og selvinnikt handler om å få innsikt i både det som fungerer og ikke fungerer (Kopperud, 2019, s. 262,267), men informasjon knyttet til selvet har liten læringsverdi sett i sammenheng med effektivitet og måloppnåelse (Hattie & Timperley, 2007, s. 96). På samme tid det nødvendig å skille mellom positive tilbakemeldinger knyttet kun til selvet, som tar fokuset vekk fra oppgaven, og det å gi tilbakemelding knyttet til en persons innsats, selvregulering, engasjement, håndtering av prosesser og gjennomføringsevne (Hattie & Timperley, 2007, s. 97).

2.3 Tilbakemeldinger, erfaring og læring

Læring knyttes her til Vygotsky`s (1978) sosiale læringsteori, der læring som prosess skjer i samhandling med andre. Tilbakemeldinger kan ut fra denne forståelsen bidra med læring, så lenge en bruker tilbakemeldinger som er med på å gi retning om hva som fungerer eller hva som må endres (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 253). I tillegg må det brukes refleksjon knyttet til handlinger, tilbakemeldinger og oppfattelser av dette, for at det skal føre til en læringsprosess som bidrar med endring og forbedring. En må stille spørsmål om hvorfor man gjør som man gjør eller hvorfor man velger å opprettholde valgte handlinger eller atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 275). Dette kalles dobbelkretslæring og omhandler at en forsøker å finne løsninger gjennom refleksjon, fremfor enkeltkretslæring som kun fokuserer på å justere den konkrete handlingen for å løse problemet der og da, uten å stille spørsmål rundt hvorfor problemet oppsto (Agyris, 1990, i Kvalsund & Meyer, 2005, s. 27,31).

Refleksjon av handlinger gir erfaringer og har en sentral plass i læringsprosesser. Dewey (1997, s. 35) hevder at alle erfaringer man har gjort og opplevd fører til forandring, og at en slik forandring påvirker kvaliteten av våre kommende erfaringer, enten vi ønsker det eller ikke. Erfaringene blir til ideer som hjelper oss til å utvikle betydning, variasjoner og nyanser rundt noe vi har opplevd og tenkt over (Dewey, 1980, s. 37). Språket kan her sees som et verktøy for læring, og dialog fungerer som en byggestein for samhandling og mellommenneskelig interaksjon, gjennom omgivelsene de lever i både sosialt, kulturelt og historisk (Vygotsky i Postholm, 2010, s. 22,24; Spurkeland, 2017, s. 65-66). Gjennom språk og tilbakemeldinger som verktøy, vil det kunne dannes grunnlag for refleksjon og tenkning som påvirker og bygger bro mellom erfaringer og læring (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 267-269; Vygotskij et al., 1978; Vygotskij et al., 2001, s. 190).

David Kolb (1984, i Haug, 2018, s. 68) argumenterer for at all læring er erfaringsbasert, og retter fokus mot indre prosesser ved læring. Han definerer læring på denne måten:

«Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience». Kolb (1984) utarbeidet en lærings sirkel, med den hensikt å vise til at læring er en sirkulær prosess, som erkjenner fire ulike evner som først omhandler å ha evnen til å involvere seg i en konkret opplevelse. Dette betyr at ved å gjøre noe, får man en erfaring. Videre kreves evnen til refleksjon, som innebærer at en tenker igjennom erfaringen en har fått. Den tredje evnen er å kunne tenke analytisk og tolke erfaringen, og slik konkludere og lære av det en har erfart. Til sist er det evnen til å planlegge og aktiv prøve ut det du har lært gjennom erfaringene. Denne måten å forstå læring på viser til at blant annet aktiv prøving og refleksjon er en viktig del av læring, og at læring også er en relasjonell aktivitet (i Haug, 2018, s. 68-70,141-142; Vygotskij et al., 1978).

3. Metode

«Å være vitenskapelig er å være metodisk» (Tranøy 1986, i Dalland, 2020, s. 53). Metode sier oss noe om hvordan gå fremfor å skaffe og etterprøve kunnskap, og det trengs forskjellige metoder til ulike spørsmål eller problemstillinger. Metode er et verktøy som hjelper oss til å samle inn data vi trenger til å finne ut noe om det vi skal undersøke, og kan beskrives som å følge en bestemt vei mot et mål. Eksempel på metode kan være intervju, spørreskjema eller observasjon (Dalland, 2020, s. 53-56).

Dette kapittelet inneholder beskrivelser og begrunnelse for valg av metode, vitenskapsteoretiske ståsted og valg knyttet til innsamling, analyse og tolkning av data. I tillegg reflekteres det over studiens kvalitet og etiske perspektiver. Metodekapittelet sees i lys av studiens problemstilling;

«Hvordan opplever ledere tilbakemeldinger som verktøy for læring?»

3.1 Kvalitativ metode

I denne studien har jeg valgt å bruke kvalitativ metode for å finne svar på problemstillingen. Jeg ønsket å gå i dybden og undersøke informantenes subjektive opplevelser og erfaringer (Ryen, 2002, s. 15,16), og kvalitative metoder har til hensikt å finne meninger og opplevelser av sosiale fenomener som ikke kan måles eller tallfestes (Dalland, 2020, s. 54; Silverman, 2020, s. 23). Kvalitativ forskning handler om å undersøke menneskelige prosesser eller utfordringer i den virkelige verden, og forskeren skal være åpen for deltakernes handlinger og ytringer, og videre belyse deres perspektiver (Postholm, 2010, s. 9). Kvalitativ forskning omhandler forståelse av perspektivene informantene har, og fokuset rettes mot hverdagslige handlinger i sin naturlige kontekst. Kvalitative studier oppsto ut fra et ønske om å forstå den andre, og ut fra dette forsøker forskeren å gi mening til opplevelsene gjennom tolkning (Postholm, 2010, s. 17,32), som betyr å avdekke og uttrykke forståelse (Ormiston & Schrift, 1999, i Postholm, 2010, s. 32).

3.1.1 Ontologi og epistemologi

Ontologi handler om læren om det som finnes i verden, og hva som ligger til grunn for virkeligheten (Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 32,54). Ontologi defineres som «læren om det som er» og rettes mot eksistens og egenskaper hos ting (Postholm, 2010, s. 34). Dette har betydning for kvalitativ forskning, fordi det sier noe om hvordan virkeligheten oppleves for forskeren. Virkeligheten skapes og konstrueres av de som deltar i forskningen, og forskerens oppgave er å forsøke å forstå og finne mening til det deltakerne har konstruert i sin livsverden med sine erfaringer. Det er deltakernes perspektiver som er i fokus i kvalitativ forskning, men det vil alltid være i interaksjon med forskerens perspektiv (Postholm, 2010, s. 34).

Epistemologi handler om hvordan vi skaffer oss kunnskap om verden og vårt kunnskapssyn (Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 32,54), og i kvalitativ forskning omhandler det koblingen mellom forskeren og studiens deltakere som sees som et samarbeidsforhold (Guba & Lincoln, i Postholm, 2010, s. 34). I dette forskningsprosjektet vil informantenes subjektive opplevelser og erfaringer sees som kunnskap, og noe som ble til i samarbeidet mellom informantene og meg som forsker.

3.2 Vitenskapsteoretiske ståsted

Forskerens vitenskapelige ståsted har betydning for forskningen som gjennomføres. Vitenskap kan defineres som systematisk produksjon av ny kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 123). Det finnes uenigheter knyttet til hva som er god vitenskap, riktig metode og etablerte sannheter. Det er også uenighet om hva som er forholdet mellom vitenskap og sunn fornuft, og respektert vitenskap og kunst. Vitenskapsteori innebærer at vitenskap og forskning utgjør selve forskningsobjektet, der det en søker kunnskap om på samme tid også problematiseres (Sohlberg & Sohlberg, s. 22). Dette forskningsprosjektet er inspirert av fenomenologi og hermeneutikk, og tematisk analysetilnærming. Forskningen er abduktiv, og dette beskrives mer inngående under.

3.2.1 Fenomenologi og hermeneutikk

Mitt vitenskapsteoretiske ståsted er fenomenologisk hermeneutisk ettersom det er tilbakemeldinger som fenomen som har blitt undersøkt gjennom ledernes subjektive opplevelser. Videre har jeg sett etter fellestrekk eller tema ved disse erfaringene. Fenomenologi betyr læren om fenomener og et fenomen er det som viser seg eller kommer til syne for den som erfarer og oppfatter noe med egne sanser (Dalland, 2020, 48). I fenomenologi er man ute etter det subjektive og en dypere mening med enkeltpersoners erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45,46). Fokuset rettes mot hvordan den andre konkret opplever og erfarer verden ut fra sitt perspektiv (Dalland, 2020, s. 48).

Hermeneutikk betyr fortolkningslære og handler om å finne ut av og forstå fenomener slik at kan gi de mening og betydning. Hermeneutikken forsøker å tolke og forstå hva som ligger til grunn for menneskers tilværelse (Dalland, 2010, s. 48), og hermeneutikken antar at det ikke finnes en sannhet, men at fenomener kan utforskes (Ryen, 2002, s. 37, Brinkmann & Tanggard, 2010, s. 27). Som forsker har min intensjon vært å ha bevissthet rundt at fokuset rettes mot informantenes opplevelser og deres livsverden. Jeg har gjennom åpne spørsmål etterspurt informantenes opplevelser og erfaringer. Samtidig har jeg forsøkt å være tydelig på hva som er mine tolkninger av informantenes opplevelser, og viser til dette i analysedelen og i avsnittet om egen forskerrolle.

3.2.2 Tematisk analyse

Tematisk analyse (TA) ble valgt på bakgrunn av at det for meg som fersk på forskningsfeltet, fremsto som en fleksibel måte å indentifisere, analysere og rapportere mønster og tema i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006, s. 78-81). Fenomenologisk-hermeneutiske undersøkelser vektlegger fokus på informantenes subjektive opplevelser og forskerens forståelse av disse. Dette samsvarer med problemstillingens fokus på ledernes opplevelse av fenomenet tilbakemelding som verktøy for læring. Intervjuene ble også strukturert på bakgrunn av dette, og TA ble hensiktsmessig da jeg ønsket å omfavne sentrale aspekter knyttet til forskningens problemstilling (Braun & Clarke, 2006, s. 82).

3.2.3 Forforståelse

Forskerens bakgrunn og forskeren som person vil påvirket arbeidet (Dalland, s. 57,60). Min forforståelse for temaet i denne oppgaven har vært av betydning for både datainnsamlingen og gjennomføringen av forskningen. I utgangspunktet ble prosjektet

startet på bakgrunn av min erfaring og interesse for temaet ledelse og tilbakemeldinger. Selv om jeg i forkant har både erfaring fra ledelse, og er kjent med en del teori på feltet, vil jeg si at denne forskningen har en abduktiv tilnærming (Braun & Clarke, 2006, s. 83,84; Tjora 2017, s. 33). En abduktiv tilnærming vil si at teorier og perspektiver er med å påvirke i forkant og underveis i forskningen, men at det er empirien som er utgangspunktet (Tjora, 2017, s. 33). Denne studien vil derfor være påvirket av min forforståelse, med utgangspunkt i at erfaring, teori og tidligere forskning har bidratt i utvikling av tema og problemstilling, og til dels intervju spørsmålene. Det har heller ikke vært et mål å forsøke å redusere forforståelsen på noen måte. Videre beskrives oppgavens innsamlingsmetode og fremgangsmåte.

3.3 Datainnsamling

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan datamaterialet er samlet inn. Jeg vil skissere hva kvalitative intervju er, hvordan intervjuene ble gjennomført, utarbeidelse og bruk av intervjuguide, samt utvelgelse av informanter. Jeg har valgt å benytte begrepet informant om personene jeg intervjuer, da disse personene gir meg som forsker kunnskap gjennom å dele informasjon (Dalland, 2017, s. 67).

3.3.1 Kvalitative intervju

Jeg har hentet inspirasjon til å bruke kvalitative intervju fra Kvale og Brinkmann (2015, s. 18) som skriver at du må spørre folk hvis du vil vite noe om hvordan de oppfatter verden og eget liv. Videre ønsker jeg å forsøke å se, beskrive og forstå informantenes subjektive opplevelser av tilbakemeldinger, gjennom en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming, som kan bidra til forståelse og mening (Dalland, 2020, s. 69; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45,46). I hermeneutikken sees det som fordelaktig å lese seg opp på temaet i forkant av kvalitative intervju. På denne måten blir man rustet til å stille gode og passende spørsmål. Ingen forskningsintervju er helt objektive da de alltid vil påvirkes av forskerens hensikt (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 27,28; Ryen, 2002, s. 37; Silverman, 2020, s. 210). Jeg valgte derfor på forhånd å sette meg inn i en del relevant teori og forskning som omhandler relasjonell ledelse, tilbakemeldinger og læring, og dette ble som nevnt over, til dels benyttet som utgangspunktet for intervjuguiden (vedlegg 3).

I mitt forskningsprosjekt har jeg sett intervju som en hensiktsmessig måte å innhente informasjon på, da jeg har vært ute etter ledes subjektive opplevelser og erfaringer med fenomenet tilbakemelding knyttet til læring (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45,46). Jeg har benyttet ansikt til ansikt intervju og digitale intervju, ut fra hva som passet informantene (Johnson, 2001, s. 104,106; Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 18).

3.3.2 Semistrukturerte intervju

Semistrukturerte intervju benyttes når en ønsker innsikt i informantens meninger, handlinger, opplevelser, prosesser og holdninger. Et slikt intervju foregår i stor grad som en vanlig samtale, der kun tema og noen spørsmål er forhåndsbestemte. Det er det informanten forteller og snakker om som blir utgangspunktet for intervjuet og de videre spørsmålene. Et semistrukturert intervju fremstår dermed som mer fleksibelt, åpent og spontant (Ryen, 2002, s. 97-100).

Jeg valgte semistrukturerte intervju ettersom det er en hensiktsmessig metode å samle inn data på når forskningsspørsmålet handler om å få tak på menneskers historie, opplevelser, livssituasjon, holdninger og erfaringer. Kvalitative intervju kan føre til at en går i dybden for å finne autentisk og ekte kunnskap som kanskje ikke kan nås på andre måter (Johnson, 2001, s. 105; Ryen, 2002, s. 15,16; Mason, 2018, i Silverman, 2020, s. 181; Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 17,23). Intervju kan gi innsikt i den enkeltes verden, slik den fremtrer ut fra deres subjektive ståsted (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 19; Warren, 2002, s. 84).

3.3.3 Intervjuguide

En intervjuguide er hensiktsmessig å utarbeide da det kan bidra til struktur på intervjuene og hjelpe til med å lede informantene gjennom intervjuet (Dalland, 2020, s. 83; Tjora, 2017, s. 145). Intervjuguiden tilpasses prosjektet, og kan være alt fra et ferdig utfylt skjema der alle spørsmål er fullstendig utformet, til en intervjuguide som er stikkordspreget (Tjora, 2017, s. 153). Å stille åpne spørsmål der informanten blir spurt om å fortelle og beskrive, vil kunne føre til mer spontane fremstillinger (Dalland, 2020, s. 83; Tjora, 2017, s. 146). Jeg utarbeidet noen refleksjonsspørsmål som utgjorde kjernen i intervjuet, som skulle være til hjelp for å huske det jeg ønsket å spørre om. Her ble informantenes opplevelser og erfaringer med tilbakemeldinger knyttet til læring etterspurt, slik at de kunne dele konkrete hendelser og fortellinger som ga mulighet for å gå i dybden (Ryen, 2002, s. 97-100).

3.3.4 Utvalg og rekruttering

Å velge informanter kan gjøres strategisk ut fra et ønske om å få tilgang til subjektive opplevelser som er relevante for forskningsprosjektets problemstilling eller teoretiske utgangspunkt (Ryen, 2002, s. 85; Warren, 2002, s. 87). Det kan også være nyttig å finne noe variasjon i alder, kjønn, bransje og bedrifter (Ryen, 2002, s. 85,86). Jeg har valgt informanter ut fra hva jeg ønsket å vite noe om (Dalland, 2020, s. 79), og i mitt prosjekt var det aktuelt å intervjuere ledere med personalansvar som har opplevelser med tilbakemeldinger.

Antall informanter vil kunne variere i forskning som benytter intervju, da hensikten er å gå i dybden og få informasjon om subjektive opplevelser og handlinger. Dermed kan en tenke at seg at det er informasjonen intervjueren får hentet ut som er det viktige, fremfor et bestemt antall informanter (Johnson, 2001, s. 111; Ryen, 2002, s. 84,85). Dalland (2020, s. 81) påpeker også at det ikke trengs et stort antall informanter når hensikten er å gå i dybden. Å fokusere på intensjonen med undersøkelsen og sette det i sammenheng med når en oppnår tilstrekkelig informasjon, vil kunne være til hjelp for å gjøre et tilstrekkelig utvalg (Johnsen, 2002, s. 113; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). På bakgrunn av dette ønsket jeg å intervjuere 5 ledere i ulike bedrifter. Utvalget er gjort gjennom et forsøk på å nå ut til begge kjønn og til ulike bedrifter, samt at jeg ønsket noe spredning i alder og erfaring. Utvalget ble til slutt en kvinne og fire menn fra ulike bedrifter, og med aldersspennet mellom 24 år og 51 år. I utvalget er det variasjon mellom noen få år og til over 20 års ledererfaring.

Rekrutteringen foregikk gjennom bekjentskap og eget nettverk, der jeg også ba en jeg kjenner om å spørre den aktuelle informanten. Dette kan være en hensiktsmessig måte å

rekruttere på, slik kan informanten får tid til å tenke seg om og opplever større frihet knyttet til å si nei (Dalland, 2020, s. 79; Ryen, 2002, s. 81). Videre tok jeg selv kontakt med aktuelle kandidater via epost, for å fortelle mer om prosjektet, samt spørre om de var interessert. Dette kan også sees som en måte å innlede en relasjon på (Ryen, 2002, s. 89). Jeg tok i tillegg direkte kontakt med noen informanter gjennom epost, der jeg samtidig spurte om de kjente til andre som kunne være aktuelle. Gjennom tips fra disse, fikk jeg kontakt med flere informanter. Tjora (2017, s. 135) kaller denne måten å rekruttere på for snøballmetoden, som illustrer et utvalg som vokser, på samme måte som en rullende snøball utvider seg.

3.3.5 Tematisering og planlegging av intervjuundersøkelsen

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009, s. 125), består en intervjuundersøkelse av syv stadier: Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analyse, verifisering og rapportering. Disse stadiene vil være utgangspunktet for hvordan jeg videre beskriver gjennomføringen av intervjuundersøkelsen.

Tematisering viser til formulering av forskningens spørsmål og en teoretisk forklaring på temaet som undersøkes. Når en planlegger en intervjuundersøkelse er spørsmålene hva, hvorfor og hvordan sentrale (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 118-121). Intervjuets *hva* handlet om å sette seg inn i nødvendig forhåndskunnskap knyttet til det som skulle undersøkes (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 125). Min kunnskap og interesse for ledelse startet allerede under utdanningen som førskolelærer i 2005. Tilbakemeldinger ble jeg for fullt oppmerksom på og interessert i da jeg begynte å jobbe som pedagogisk leder etter endt utdanning i 2008. Her måtte jeg praktisere lederskap, uten særlig praktisk erfaring, og opplevde at tilbakemeldinger, både positive og negative var en stor del av arbeidet mitt som leder. Gjennom masterutdanningen har jeg i tillegg fått mer innsikt, kunnskap og teori knyttet til min faglige interesse, og dette har også påvirket utgangspunktet for dette forskningsprosjektet.

Intervjuets *hvorfor* innebærer å få avklaring på hva som er hensikten med forskningen, og i mitt prosjekt er det å gjennom intervju, få innsikt i lederes subjektive erfaringer og opplevelser av å bruke tilbakemeldinger knyttet til læring. *Hva* og *hvorfor* måtte besvares før jeg kunne finne frem til hvilken metode som ville besvare spørsmålet *hvordan*. Videre tar man for seg hvordan gå frem for å innhente kunnskap om hvilke teknikker knyttet til analyse, intervju og hva man velger å ta i bruk for å hente ut ønsket type kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 125). Denne kunnskapen har jeg tilegnet meg gjennom å lese teori, delta i forelesninger og praktiske øvinger knyttet til metodefag.

I planleggingsfasen må man hensynta alle de syv stadiene i forkant av arbeidet med intervjuene, både med tanke på å innhente nødvendig kunnskap, forskningens etiske hensyn, og også tidsdimensjonen fra start til slutt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 118-126). Jeg laget en tidsplan for gjennomføring av arbeidet med oppstart i januar og som avsluttes innen utgangen av mai. Fra start utarbeidet jeg informasjonsskriv og samtykkeskjema, lette etter aktuelle informanter, og satte meg inn i tidligere forskning og teori knyttet til emnet. Etiske hensyn belyses i eget avsnitt i kapittel 3.

3.3.6 Gjennomføring av intervju

Intervju innebærer samtale med informantene. Her ble kunnskap om temaet ledelse, tilbakemeldinger og læring skapt i møtet mellom informantene og meg som intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 336; Ryen, 2002, s. 116,118,144). Informantene kunne velge om vi skulle møtes fysisk eller digitalt via Teams. Dette endte med to fysisk og tre digitale intervju. Det første jeg gjorde i intervjuene var å presentere meg selv, og fortelle kort om prosjektet. Jeg viste til infoskriv og samtykkeskjema som de hadde signert på, og gjentok i korte trekk betydningen av deres deltakelse, anonymitet og konfidensialitet, rettigheter og at intervjuet ble tatt opp med lydopptaker. Jeg valgte også å understreke at mitt formål med intervjuet og prosjektet var å få innsikt i deres subjektive opplevelser og erfaringer knyttet til oppgavens tema, og at det derfor ikke var min hensikt å bedømme eller vurdere deres arbeid. Slik skulle de kunne føle seg trygg på å snakke fritt, og at alle svar ville være interessante og relevante. På denne måten ønsket jeg å innlede gjennom å skape en relasjon til informanten, som også signaliserte trygghet og tillit (Ryen, 2002, s. 116,118). Til sist i intervjuet ville jeg runde av med å spørre om det var noe de hadde å tilføye, eller om de kom på noe de tenkte jeg ikke hadde spurt om, som kunne være relevant for oppgaven. Her fikk jeg tilbakemeldinger på at det var et interessant tema, gode og relevante spørsmål og også noen tilbakemeldinger til hva som kunne være relevant å ta med til videre intervju.

3.3.7 Transkribering

Transkribering av lydopptak hjelper oss å huske avgjørende detaljer (Silverman, 2020, s. 354). Lydopptakene som registrerte innholdet i intervjuene var grunnlaget for transkriberingen. Gjennom å spille av lydopptakene på datamaskin samtidig som jeg skrev, ble dette gjennomførbart. Selv om man gjennom lydopptak og transkripsjon får tak i hovedelementene i intervjuet, vil kilder som stemmeleie, innlevelse og ironi kunne gå tapt i dette arbeidet. Dette betyr at transkripsjonene ikke er en objektiv oversettelse av et intervju. Jeg valgte også å normalisere transkripsjonene, som vil si at transkriberingen er gjort på bokmål, selv om alle informantene snakket dialekt (Tjora, 2017, s. 174,175). Transkribering ga nyttig struktur i intervjuene, og kunne bidra for det videre analysearbeidet.

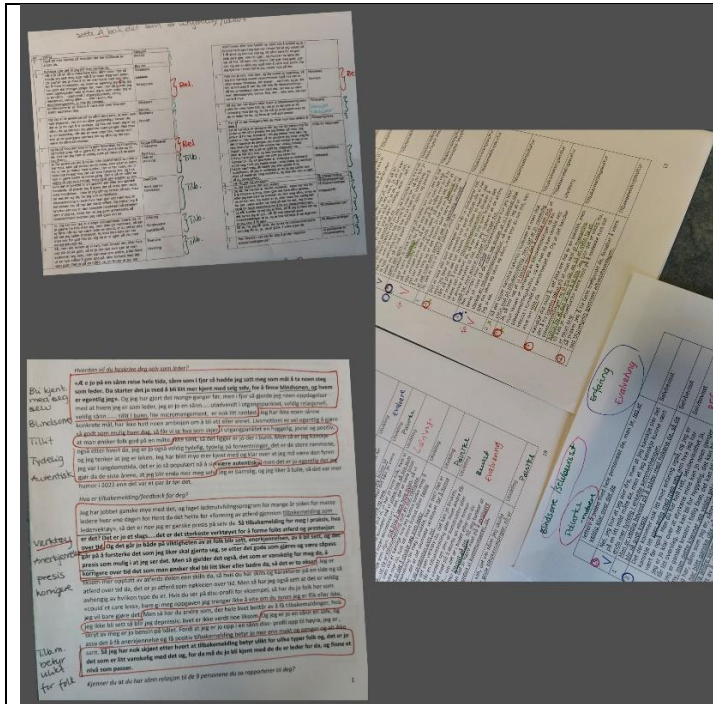
3.4 Tematisk analyse

Neste steg i forskningsprosjektet var analyse. Jeg bestemte meg tidlig i prosessen for å velge tematisk analyse, da dette var analyseformen jeg var mest kjent med. Jeg tok utgangspunkt i Braun & Clarkes (2006) seks steg i tematisk analyse, og dette ga retning for analysearbeidet.

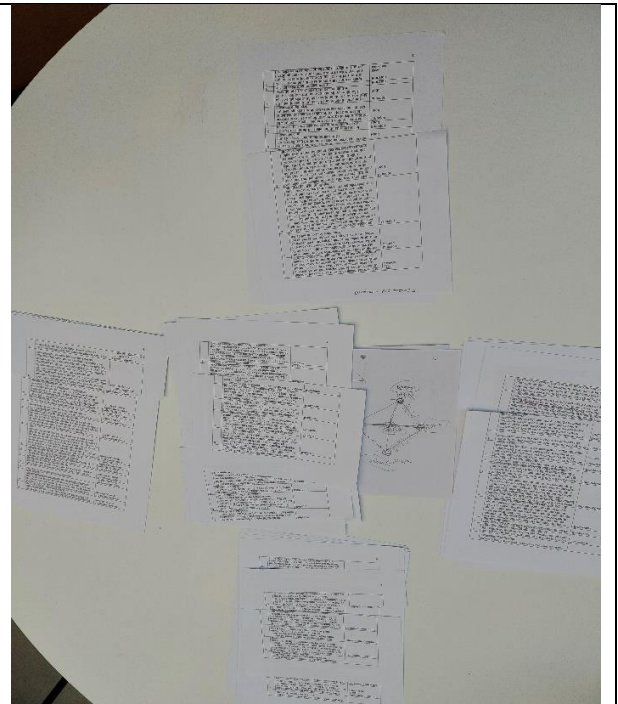
Det første steget handlet om å bli kjent med datasettet. Jeg transkriberte intervjuene og leste gjennom dataene i flere omganger, for å bli godt kjent med hele datasettet. Mens jeg leste forsøkte jeg å se etter mening og mønstre i informantens utsagn, gjennom å lese på en aktiv måte (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Jeg hadde datasettet printet ut på papir og startet med å skrive notater i margin

Steg to omhandler produksjon av koder. Å kode intervju går ut på å finne interessante aspekter i datasettet, og knytte dette til et eller flere hovedbegreper eller tema, ut fra

gjentatte mønster i datasettet. Jeg valgte å kode materialet manuelt gjennom å først skrive koder i marginen, og etter hvert overføre utkastet i et Word- dokument der jeg sorterte materialet i en tabell med tre kolonner. En kan også bruke ulike dataprogrammer for dette arbeidet (Braun & Clarke, 2006, s. 88,89). Kodene vil ifølge Tjora (2017, s. 208), være utgangspunktet for kategoriene eller temaene i analysearbeidet. De konstruerte kodene la grunnlaget for det som etter hvert ble denne oppgavens funn. Disse beskrives i neste kapittel.



Bildene illustrerer analyseprosessen



Det tredje steget går ut på å finne mønster eller tema. Når alt materialet var kodet og samlet, hadde jeg fått en lang liste med ulike koder som jeg hadde funnet i datasettet. Nå skulle jeg forsøke å samle kodene eller re-kode, gjennom å se etter hovedtema, eller kategorier, som kunne omfavne og kombinere flere av kodene. Dette arbeidet resulterte i noen hovedkategorier med tilhørende underkategorier. Noen kategorier ble også forkastet (Braun & Clarke, 2006, s. 89). Kategorier kan komme fra teori, fra informantenes beskrivelser eller tre frem gjennom analysearbeidet (Braun & Clarke, 2006, s. 88,89). I mitt tilfelle ble noen kategorier laget ut fra teori, mens andre vokste frem på bakgrunn av informantenes utsagn og gjennom analyseprosessen.

Steg fire handler om å vurdere kategoriene, og ta valg knyttet til hvilke kategorier som skulle beholdes, deles og kombineres (Braun & Clarke, 2006, s. 91). Dette var en utfordrende oppgave, ettersom data fra samme kategori skal henge sammen og gi mening, samtidig som kategoriene skal ha tydelige skiller mellom seg. Gjennom vurderingsarbeidet fikk jeg større oversikt over de valgte kategoriene, og opplevde at de ga tydelig mening i datasettet som helhet (Braun & Clarke, 2006, s. 91).

Steg fem var å definere og navngi temaene. Hensikten med dette var å forsøke å finne essensen i hva hvert tema handler om. Jeg skrev en detaljert analyse av kategoriene og kategoriernes navn er ment å være konsise, slagkraftige og gi leseren øyeblikkelig innsikt i hva kategorien handler om (Braun og Clarke, 2006, s. 92,93). Jeg kom frem til disse fem kategoriene; «Tilbakemeldinger- et kraftfullt verktøy», «Tilbakemelding og emosjoner- jeg er nok litt redd», «Tilbakemelding og relasjon- jeg vet at han tåler det», «Tilbakemelding og kultur- et vanvittig lim», og «Tilbakemelding og læringserfaring- å hoppe ut i det». Kategoriene henger sammen overordnet, men presenteres individuelt, og må sees som en dynamisk prosess. Dette presenteres i neste kapittel.

Det sjette og siste steget i tematisk analyse var å skrive rapport, som i dette tilfellet er denne oppgaven. Jeg har forsøkt å presentere analysen konsist, sammenhengende og logisk, og i neste kapittel vil utdrag av informantenes utsagn angi kategoriene gjennom et utvalg konkrete eksempler. Disse tolkes og framstilles på bakgrunn av oppgavens problemstilling og forskningens funn (Braun & Clarke, 2006, s. 93).

3.5 Studiens kvalitet

I dette avsnittet vil forskerrollen og andre kvalitetskriterier avklares. I fenomenologiske og hermeneutiske studier betegnes kvalitet ut fra forskerens evne til å behandle og tolke data, og det vil derfor være flere forhold som i dette forskningsprosjektet vil være relevant å belyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 193; Postholm, 2010, s. 136). Forskningsintervju vil alltid styres av forskerens hensikt og kan ikke sees som objektive (Brinkmann & Tanggard, 2010, s. 27-28; Silverman, 2020, s. 210). Som følge av at intervjueren innehar vitenskapelig kompetanse og sitter med mulighet til å påvirke dialogen gjennom spørsmålene som stilles. Dialogen kan styres gjennom å bruke ledende spørsmål fremfor åpne spørsmål, og forskeren sitter med makten når materialet tolkes (Christensen, 2005, s. 299; Fjær, 2018, s. 31; Fog, 2004, s. 245; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 51,52,166).

Gjennom forarbeidet med intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene forsøkte jeg å være bevisst på å stille åpne spørsmål, og bruke intervjuguiden som et redskap. Denne ble nødvendigvis ikke fulgt slavisk, men alle spørsmålene ble besvart. Enten ved at jeg spurte informantene eller at de snakket fritt og at spørsmålene ble bevart mer spontant. At jeg hadde satt meg godt inn i tidligere forskning på feltet og relevant teori knyttet til ledelse og tilbakemeldinger, bidro til opplevelsen av å være godt forberedt og ga mulighet for å stille utdypende spørsmål til informantene. Jeg opplevde å ha innsikt og forståelse for mye av det de fortalte, samtidig som jeg var nysgjerrig. At jeg som forsker sitter med makten når dataene tolkes, kan være både fordelaktig og hemmende. I mitt tilfelle opplevde jeg at det var til hjelp for å kunne forstå informasjonen informantene delte mer inngående, samtidig som jeg hadde kunnskapen til å stille flere oppfølgingsspørsmål.

3.5.1 Forskerrollen

Møter mellom mennesker vil alltid innebære makt, avmakt, påstander om rett og galt, og godt og vondt (Fog, 2004, s. 229). Forholdet mellom intervjuer og informant er av stor betydning når det kommer til kvalitative intervju, og tillit og nærhet vil være sentralt når det kommer til hvilken informasjon informanten ønsker å dele. Forskerens atferd er avgjørende for informasjonen som kommer frem i et intervju (Ryen, 2002, s. 116-118). I

intervjusituasjonen former forsker og informant det som skjer i situasjonen sammen, og forskeren kan ikke unngå å være påvirket av egen selvforståelse, refleksjoner, følelser og relasjonen til informantene (Christensen, 2005, s. 311,316-117; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 108; Warren, 2002, s. 97-99). Jeg var under hele prosessen bevisst på min rolle og hvordan jeg eventuelt kunne påvirke informantene. Jeg ønsket å skape tillit og forsøkte gjennom samtalene og legge opp til at jeg var ute etter deres subjektive opplevelser, og at det ikke fantes riktige eller gale svar. Jeg ønsket også å stille åpne spørsmål, som ikke ledet informantene i en bestemt retning.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet eller pålitelighet omhandler troverdighet og konsistens i forskningens resultater og spørsmål om resultatet kan gjenskapes av andre forskere på et annet tidspunkt. Dette henger sammen med om informantene ville svart annerledes i et intervju med en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). At en annen forsker ville fått akkurat de samme svarene eller funnene, tror jeg nok ikke, selv om det trolig ville finnes likheter i kunnskapen som ble produsert gjennom intervjuene. Her spiller forskerens rolle inn og hvordan en stiller spørsmålene er relevante. Som nevnt tidligere, valgte jeg å stille åpne spørsmål for å unngå å påvirke informantenes besvarelser, og jeg har vært opptatt av å gjengi informantens utsagn gjennom sannhet og riktighet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). I tillegg har jeg valgt å beskrive forskningsstrategi og analyseprosessen så detaljert og transparent som mulig i oppgaven, som også bidrar til å forsterke oppgavens pålitelighet (Moisander & Valtonen, 2006, i Silverman, 2020, s. 89-90).

3.5.3 Validitet

Validitet eller gyldighet, handler om troverdigheten av kunnskapen forskningen bidrar med, og at forskningen gjenspeiler de fenomenene vi ønsker kunnskap om. Forskerens kvaliteter og evner vil påvirke intervjudataenes troverdighet (Fjær, 2018, s. 31; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 252,276; Ryen, 2002, s. 178-193), og gyldighet krever også at metoden som velges egner seg til å undersøke det en skal (Postholm, 2010, s. 170). Et intervjuprosjekt starter med å finne et tema som er relevant både for en selv og for andre. Det kan for eksempel være et emne som fører til ny kunnskap om menneskers livssituasjon eller noe som frembringer videre forskning (Tanggard & Brinkmann, 2012, s. 23). I mitt prosjekt ble intervju en relevant metode for å svare på problemstillingen som etterspør ledernes opplevelse av fenomenet tilbakemeldinger knyttet til læring, ettersom intervju kan sees på som gyldige da de gir kunnskap om menneskers livsverden. Intervju har pragmatisk og kommunikativ validitet, og påvirker hvordan teori og praksis utvikles og hvordan vi forholder oss til dette (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 286; Tanggard & Brinkmann, 2012, s. 23). Som forsker er jeg klar over at ved å bruke intervju kan informasjonens gyldighet ikke garanteres. Forskeren kan ikke vite om det informanten forteller samsvarer med det som informanten faktisk gjør og at handlingene som beskrives faktisk er sanne. Informanter kan ha et ønske om å fremstå på en bedre måte enn det som faktisk er, og intervju fokuserer oftest på erfaringer og tanker fremfor handlinger (Fjær, 2018, s. 28; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 256; Ryen, 2002, s. 136).

3.5.4 Generaliserbarhet

I forskning som innebærer intervju, stilles det spørsmål til om funnene er generaliserbare, ettersom det oftest er få intervjupersoner og at generalisering derfor ikke er mulig (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 265,266). Kvalitative intervju kan generaliseres på en slik måte at en ser den nye kunnskapen i lys av tidligere forskning, og at målet med intervjuene heller er å få større kunnskap og innsikt i fenomenet som undersøkes (Dalland, 2020, s. 66-67). Funnene i dette forskningsprosjektet er generaliserbare overfor andre som bruker tilbakemeldinger. Dette kan for eksempel være studenter, ledere, ansatte og andre som ønsker å innhente kunnskap om å bruke tilbakemeldinger på en hensiktsmessig måte. Informantene er alle ledere, men med ulik bakgrunn, arbeidssted, ulike refleksjoner, tolkninger og opplevelser, men det kan likevel finnes likheter mellom dem (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 265).

3.5.5. Refleksivitet

Refleksivitet knyttes til evnen til å reflektere over seg selv, og slik kunne skille mellom egne og andres opplevelser og synspunkter, ved gjøre seg selv til objekt for egen oppmerksomhet og tankevirksomhet (Haugan & Kvillo, 2019, s. 12-14). Gjennom å undersøke forskningen, ved å være refleksiv, har jeg undersøkt mine egne tolkninger og knyttet bevissthet til hva som har påvirket tolkningen. Denne refleksjonen belyses i rapporten, og har til å hensikt å øke forskningens troverdighet slik at leseren lettere kan få innsikt i min forskning (Tjora, 2017, s. 251). Jeg har også gjort notater om egen prosess underveis, som har vært til hjelp og bidratt til egen refleksivitet gjennom prosessen.

3.6 Etiske hensyn

Grunnleggende forskningsetikk går ut på at forskningen ikke skal være til skade for mennesker, miljøet eller dyr og både direkte og langsiktige konsekvenser må tas opp til vurdering (Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 274). Etikk omhandler egne forutsetninger for å gjøre vurderinger før vi handler og er særlig viktig i situasjoner det vi står ovenfor vanskelige avgjørelser (Dalland, 2020, s. 168).

Etikk omhandler ikke bare selve feltarbeidet, men angår alle stadier i en forskningsprosess (Ryen, 2002, s. 206). Når det forskes på mennesker ved bruk av intervju, vil det fremtre etiske hensyn knyttet til blant annet forskningens tema, deltakerne og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 97). Respekt, tillit og konfidensialitet vil påvirke forskningen gjennom møter med mennesker (Tjora, 2021, s. 53). Gjennom intervju oppstår det ekstra hensyn knyttet til etikk på bakgrunn av at det forskes på menneskers liv, og at resultatene legges ut offentlig (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 97). Etikk innebærer menneskers ansvar og ansvarlighet som er gjeldende til enhver tid og sted (Christensen, 2005, s. 294).

3.6.1 Personvern

Når det kommer til forskningsetikk, er det sentralt med ivaretagelse av informantenes personvern (Dalland, 2020, s. 168). Prosjektet ble før oppstart meldt inn og godkjent (vedlegg 1) av norsk senter for forskningsdata (NSD). Lydopptak av samtaler innebærer registrering av personopplysninger og behandling av personopplysninger, og dermed har jeg lovpålagt ansvar for å melde fra til NSD om dette (Dalland, 2020, s. 169). Behandling

av personopplysninger innebærer innsamling, registrering, bearbeiding, analyse, overføring, lagring, publisering og arkivering av data om mennesker, og dette må gjøres på en lovlig og trygg måte. Dette gjelder selv om deltakere i prosjektet anonymiseres (NSD, 2023; Ryen, 2002, s. 209).

3.6.2 Rapportering

Når intervjuprosessen er gjennomført er det rapporten som til sist gjenstår. Rapporten presenterer informantenes opplevelser av sin livsverden, gjennom mine tolkninger som forsker og produsent (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 270). I kvalitativ forskning vil også det som velges ut til å inngå i rapporten omhandle etiske perspektiver, relatert til hva som inkluderes og hva som utelates. Dette knyttes opp mot validitet og reliabilitet, og at forskeren må gjengi en lojal reproduksjon av informantenes fortellinger (Ryen, 2002, s. 214,225). Konsekvenser for informanten må vektlegges gjennom hele intervjuundersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). I tillegg er rapporten formet ut fra de formelle kravene som gjelder for rådgivningsvitenskap.

Rapporten er skrevet med fornuft og transparens, som handler om å ha bevissthet knyttet til å unngå at forskningen har en skjult agenda, som drives ut fra premisser knyttet til å få svar på noe som allerede i forvegen er bestemt. Denne forskningen har som mål å være klar og tydelig slik at leseren kan følge resonnementene og bedømme konklusjonen (Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 276).

3.6.3 Samtykke

Informert samtykke innebærer at de som deltar i forskningsprosjektet får vite at de blir forsket på, hva det kreves av deltakerne og informasjon om deres rett til innsikt i hva forskningen handler om. Deltakerne samtykket til dette i et samtykkeskjema (vedlegg 2), der det gis opplysninger om at deltakelse er frivillig og at de har rett til å trekke seg ut av forskningsprosjektet når de selv måtte ønske (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 104; Ryen, 2002, s. 208; Warren, 2002, s. 89). Det ble opplyst om temaet for oppgaven, navn på institusjon og veileder (Dalland, 2020, s. 82). Informantene fikk også informasjon om hvem som vil få tilgang til transkripsjon og analyse, og om rettighetene jeg som forsker har til å dele rapporten offentlig (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 97,104-105,107). Informasjon og samtykke ble avklart med informantene i forkant av intervjuene.

3.6.4 Anonymitet

Alle som deltar i et intervju har krav på anonymitet, og taushetsplikt er en del av dette kravet (Dalland, 2020, s. 82). Konfidensialitet og anonymitet handler om å ivareta informantenes privatliv og deres identitet. Informantene skal ikke på noe vis kunne gjenkjennes av en eventuell leser (Ryen, 2002, s. 209). Jeg valgte å omtale informantene som informant 1-5, og slik anonymiseres deltakerne i prosjektet. Personvernopplysninger og lydopptak ble også anonymisert og slettet kontinuerlig gjennom prosessen, og jeg regnet materialet som anonymisert når dataene lenger ikke kunne spores til enkeltpersoner (Dalland, 2020, s. 172).

4 Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenteres studiens forskningsfunn. Funnene er med utgangspunkt i arbeidet med intervju, transkribering og analyse av datamaterialet. Funnene vil svare på problemstillingen:

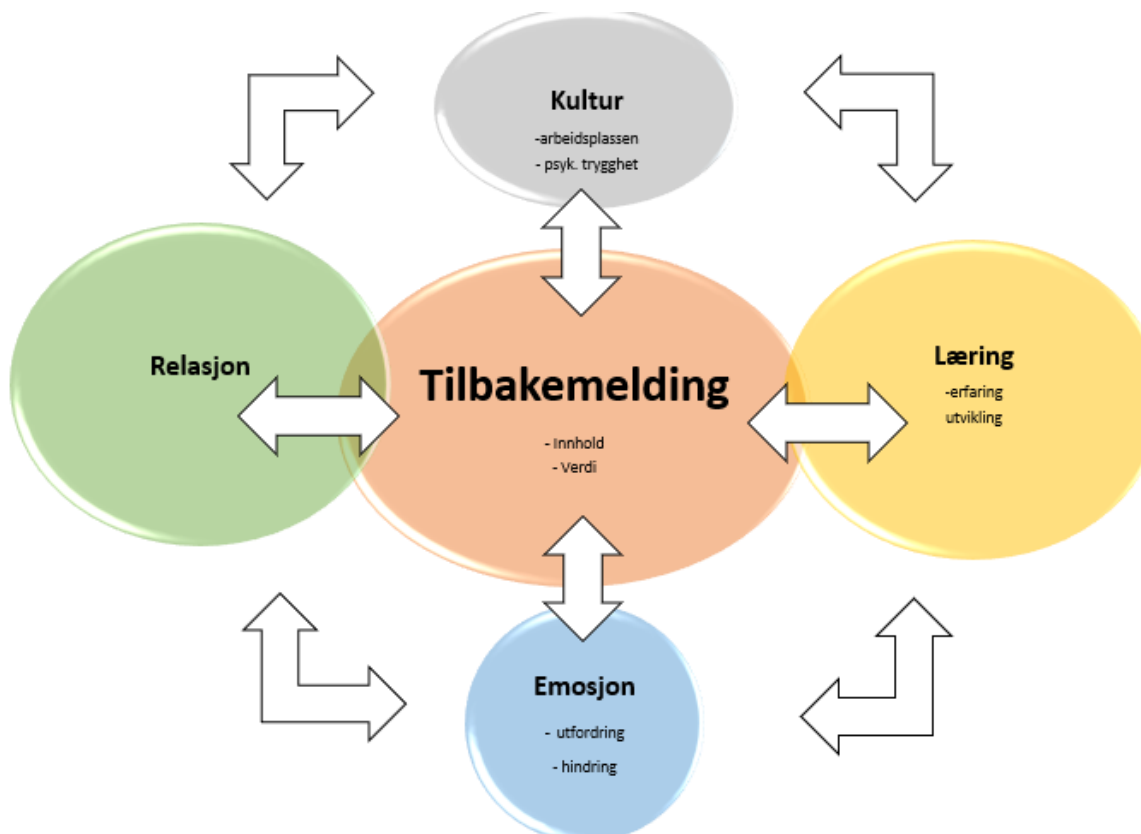
«Hvordan opplever ledere tilbakemeldinger som verktøy for læring?»

Gjennom et utvalg av transkribert materiale fra intervjuene, vil informantens utsagn gi fem tematiske kategorier, som tydeliggjør at svaret på problemstillingen er satt sammen av flere faktorer. Funnene presenteres en etter en, men det understrekes at disse henger tett sammen og er en dynamisk prosess. Hovedkategoriene har tilhørende underkategorier som viser til de mest sentrale funnene i hver hovedkategori.

De fem tematiske kategoriene er:

- 1) Tilbakemeldinger- et kraftfullt verktøy
- 2) Tilbakemelding og emosjoner- jeg er nok litt redd
- 3) Tilbakemelding og relasjon- jeg vet at han tåler det
- 4) Tilbakemelding og kultur- et vanvittig lim
- 5) Tilbakemelding og læringserfaring- å hoppe ut i det

På bakgrunn av studiens funn og kategorier, har jeg utarbeidet følgende modell for å illustrere tilbakemeldinger som en kompleks dynamisk prosess. Hensikten med modell 1.1 er å belyse at de aktuelle funnene henger nøye sammen og påvirkes av hverandre, og samtidig etterstrebe å fremstille tydelige skiller ved å presentere de hver for seg:



Modell 1.1: Tilbakemeldinger i sentrum

4.1. Kategori 1: Tilbakemeldinger- et kraftfullt verktøy

Den første kategorien handler om tilbakemeldinger. Det er flere måter å gi tilbakemeldinger på, ulikt hva tilbakemelding inneholder og hva som kreves for at tilbakemeldingen skal bidra med noe. Hva tilbakemeldingen inneholder har betydning for hvilken verdi den gir for den andre. Geddes & Linnehan (1996, s. 339-340) viser i sin forskning til at tilbakemeldingsprosessen knyttes til hvordan ledere bruker tilbakemeldinger og hvordan det oppleves for den som får tilbakemelding. Modaff et., al. (2008, s. 209) definerer tilbakemelding som: «all kommunikasjon mellom medlemmene i organisasjonene som implisitt eller eksplisitt gir oppgaveveiledning, personlig evaluering eller annen veiledning».

Gjennom intervjuene kommer det frem flere fellestrekk knyttet til kvalitet i tilbakemeldinger. Det viser seg at informantene har ulike perspektiver og fokus knyttet til å bruke tilbakemeldinger. Det kommer tydelig frem at kvaliteten på tilbakemeldingene er avgjørende for at de skal ha en virkning, og kvalitet gjenkjennes av tilbakemeldingens innhold. Det må være presist og konkret. Gjennom svar på intervjuets spørsmål om hva tilbakemelding er og hvilken opplevelse informantene har av å bruke tilbakemeldinger, ga beskrivelser og følgende underkategori; «innhold og betydning».

4.1.1 Innhold og betydning

For at en tilbakemelding skal ha betydning og verdi ved å tilføre noe til den andre, forstås det som at innholdet i tilbakemeldingen må nå frem til mottakeren. Flere informanter deler at de ser på tilbakemeldinger som et verktøy, som brukes for å lede og veilede sine ansatte i ønsket retning. Informant 3 forteller at tilbakemelding kan være mange ting. Tilbakemeldinger kan være muntlig, skriftlig, handlinger som å sende god morgen levering på døren til noen eller å gi en blomsterbukett. Uavhengig av måte, tolkes dette dit at det å gi tilbakemelding krever en handling fra den som gir, og en respons fra den som mottar. At tilbakemeldinger gis verbalt og nært opp til hendelsen trekkes frem som vesentlig for å ha virkning. Dette forstås som at kommunikasjon mellom partene er en viktig bit når tilbakemeldingen skal brukes:

«Ja, det er det kraftigste verktøyet i verktøykassa til en leder. Det er i utgangspunktet gratis, det er ... feedback kan jo også være gave, blomster, god morgen levering, det kan være muntlig, det kan være skriftlig, men jeg har jo lært at det som har størst effekt er jo den muntlige ... feedback nært opp til handling som har størst effekt» (Informant 3).

Informant 3 forteller at tilbakemeldinger derfor er et hensiktsmessig lederverktøy, i likhet med det informant 5 forteller under. At tilbakemeldingen bør gis nært opp til hendelsen og være detaljert, og en må unngå å utsette å gi en tilbakemelding. For at det skal ha størst innvirkning må tilbakemeldinger gis med en gang. Det må inneholde detaljert informasjon om hva og hvorfor, og også noe om hvordan det eventuelt kunne vært løst annerledes:

«Hvis det er knyttet til en spesiell sak eller en spesiell hendelse, så prøver jeg å gjøre det så raskt som mulig etter hendelsen. Ikke at jeg går og tenker på det, men tar det der og da, for jeg tror at feedback, tilbakemelding er best hvis man gjør det nært opp til hendelsen da, så har det størst effekt. Da prøver jeg å knytte det opp til den spesielle hendelsen så detaljert som mulig da, dette her ville jeg gjort annerledes, så eksemplifisert hvordan jeg ville gjort det da» (informant 5).

Dette forstås som at timing også er viktig del av tilbakemeldingens betydning. Det at tilbakemeldinger bør være presis, konkret og detaljert, i tillegg til at det bør gis nært opp til hendelsen, henger sammen med det flere av informantene omtaler som konstruktive tilbakemeldinger. Dette gjelder for alle typer tilbakemeldinger. Konstruktive tilbakemeldinger knyttes til kvalitet, gjennom at tilbakemeldingene inneholder svar på hva eller hvorfor, og ikke bare korte utsagn som «bra jobba». Dette forstås som at innholdet har betydning og bidrar med mening:

«Det handler mye om det at man kan oppnå mer med tilbakemeldingen hvis man øker presisjonen. Så det vi jobber med da, er jo å være presise i de positive tilbakemeldingene da, så det ikke bare er tommel opp og bra jobba. Men prøver å legge på litt ekstra da, om hva jeg synes var bra. Og hvorfor det var bra, hva var det som gjorde at det funket, hvilken effekt det hadde da» (Informant 2).

Informant 4 sier at tilbakemeldinger handler mye om opplevelsen av å få eller motta tilbakemelding. At det handler mye om å snakke sammen, hele tiden. Hvordan en gir tilbakemeldinger påvirker i stor grad hvordan det oppleves og tas imot, for og av den andre. Informant 4 mener det er viktig med god kommunikasjon og at en gir tilbakemeldinger jevnlig:

«Men det har jo også med hvordan du gir tilbakemeldinger og da, fordi at det er noe med å, altså hvordan du opplever å få det, motta det. Opplever det som ubehagelig, er det litt ... er det altså hvordan blir det opplevd da, blir det opplevd som ... som noe positivt, som noe strengt ... så på en måte det er, i alle fall her i det daglige, så er det så viktig med sånne touch av feedback og tilbakemelding, sånn kontinuerlig, vi snakker med hverandre hele tiden» (Informant 4).

Her kommer det frem flere aspekter som kan knyttes til kvalitet i tilbakemeldingene. Informantene viser en forståelse av at tilbakemeldinger må inneholde en form for forklaring eller begrunnelse. Dette tolkes som at den som mottar tilbakemeldingen kan bruke informasjonen til noe og det kan bidra som et verktøy, som nevnt tidligere. Informant 2 er opptatt av presisjon knyttet til tilbakemeldinger, og mener at dette vil kunne bidra med mer hvis en sier noe om hva og hvorfor, og i tillegg hva som gjordet at det virket og hva det eventuelt førte til. Det holder ikke å si «bra jobba», da funnene i denne kategorien viser til at tilbakemeldinger må være presis, konkret, detaljert og gis nært opp til hendelsen. Det å gi og få tilbakemeldinger krever handling og ledere må være bevisst på hvordan tilbakemeldinger kan brukes, slik at de først og fremst når mottakeren, og at tilbakemeldingens innhold faktisk bidrar med noe av verdi for den andre.

4.2 Kategori 2: Tilbakemelding og emosjoner- jeg nok litt redd

Kategori to handler om emosjoner. Å gi tilbakemeldinger tolkes ut fra informantenes beskrivelser som en emosjonell prosess. Hva som hindrer lederne i å gi en tilbakemelding og hva oppleves som utfordrende knyttet til å bruke tilbakemeldinger, er interessant å finne ut mer om. Dette på bakgrunn av Geddes & Baron (1997, s. 445,448) sine studier, som viser til at ledere ofte kan kvie seg og oppleve ubehag knyttet til bruk av tilbakemeldinger. Gjennom spørsmål om de husker en gang de hadde kviet seg eller unnlatt å gi en tilbakemelding, dukker det opp emosjoner som blant annet redsel, ubehag og frykt. En av informantene deler også opplevelser med positive følelser som glede. Dette førte til underkategorien; «utfordringer, redsel og glede».

4.2.1 Utfordringer, redsel og glede

Emosjoner kan i stor grad påvirke om tilbakemeldingen blir gitt og når frem til mottakeren. Informant 3 beskriver en redsel for reaksjoner en kan møte, og for å risikere noe i relasjonen til den andre ved å gi en tilbakemelding. Det kan forstås som en slags usikkerhet, i form av å være redd for trå feil, og at det i ytterste konsekvens kan føre til at medarbeideren slutter. Det kommer frem at det er viktig at folk som gjør en og god jobb blir værende i jobben og dette øker redselen lederen har for å gjøre noe feil når tilbakemeldinger gis:

«Litt, ja, nei ..., jeg er nok litt redd for hvordan personene skal ta det først ... etterpå kanskje redd for at det kan ødelegge en relasjon hvis jeg bommer litt da, hvis jeg ikke sier de rette tingene eller kanskje jeg observerte feil også (...) Det å beholde folk å sånn, er jo også veldig viktig. Så det kan jo hende, at man av frykt da, det kan jo være noen du ikke vil miste, så til syvende og sist da, ikke tålte det, og slutter» (Informant 3).

Informant 4 kjenner seg også igjen i redselen knyttet til hvordan den som mottar tilbakemeldingen skal ta det, og er åpen om at det har hendt at han på grunn av vanskelige emosjoner har unnlatt å gi en tilbakemelding. Dette oppfattes som en vesentlig grunn for at tilbakemeldinger ikke blir gitt, at følelsen av frykt knyttet til responsen er så sterk:

«Uten å si for mye om hva det gjelder, så har det nok hendt at jeg har «dodget» det, altså unnlatt det, i form for å være redd for hvordan den andre parten skal ta det» (Informant 4).

Informant 2 beskriver flere emosjoner som kan oppstå hos den andre, som gjør at det å gi en tilbakemelding kan oppleves utfordrende:

«Det er jo den her, det kan jo være litt sinne selvsagt da, men det er jeg ikke redd for. For det kan man jo forstå, og snakke rundt. Men det er kanskje mer den her usikkerheten, eller oppgitthet eller sånne ting da, hos folk, hvis det er fare for at de liksom blir mer såret enn sint da. Ja ... sinne er jeg ikke så redd for egentlig, for da blir det mer en sånn uoverensstemmelse da, som en kan diskutere og få opp en diskusjon rundt da. Mens hvis det er mer at det kan føre til en skuffelse eller usikkerhet hos den andre, så er det vanskeligere» (Informant 2).

Det er ikke sinne som oppleves som den største frykten, men heller at den som mottar tilbakemeldingen skal bli mer usikker, lei seg eller miste motivasjon eller troen på seg selv. Informant 2 opplever at sinne lettere kan forstås, og dermed er lettere å løse enn de andre emosjonene som beskrives. Vanskelig og utfordrende er opplevelser som knyttes til emosjonelle prosesser og forstås som et mulig hinder for å gi tilbakemeldinger.

Ifølge informant 3 er det også forskjell på hva som oppleves som vanskelig når en skal gi tilbakemeldinger. Hvis det er direkte knyttet til arbeidsoppgaver eller jobben, er det enklere, enn hvis det dreier seg om ting som anses som mer personlig. Å dytte ting foran seg kan bety at man utsetter det, eller velger å ikke gi tilbakemeldingen, da det oppleves som for vanskelig. Samtidig er det et ønske hos lederen om å være mer uredde i forhold til å gi visse typer tilbakemeldinger:

«Men sånne vanskelige ting er jo sånne som jeg ikke gjør, men som jeg ønsker at jeg hadde vært litt mer uredde på, det er jo noen vanskelige tema noen ganger, da. La oss si at noen alltid kommer for sent, eller det kan være noe med klesstil eller oppførsel som er litt sånn sårt å ta opp da, det dytter jeg nok litt foran meg. Det er jeg ikke flink nok til, det kan bli litt sånn personlig, det er ikke selve jobbutførelsen, men det følger liksom med på kjøpet. Det synes jeg kan være litt vanskelig» (Informant 3).

Hvis det er en positiv tilbakemelding som gis, vises det til at personen blir glad og at det er viktig og av betydning. Det å gi en tilbakemelding tolkes som at det i stor grad handler om anerkjennelse og å se den andre. Dette kan vekke positive emosjoner hos mottakeren, men føles også godt for den som gir:

«Noen er jo litt sånn som meg, at de blir så glade at de, jeg vet at de forteller det når de kommer hjem til kjæresten sin, og forteller om det til kompiser, at sjefen min sa at jeg var flink til noe i dag» (...) Når jeg viser at jeg ser folk, så blir jo folk glad» (Informant 3).

Emosjonelle prosesser står sentralt når tilbakemeldinger skal gis. For den som skal gi en tilbakemelding kan det oppleves som utfordrende hvis man antar at den som mottar skal bli såret, lei seg, eller ikke tåler det, og i verstefall slutter i jobben. Dette sees i sammenheng med kategoriene tilbakemeldingens innhold og betydning, og relasjoner, da tidligere presenterte funn viser at relasjon står sentralt mellom sender og mottaker. Hva tilbakemeldingen inneholder er også av betydning for eventuelle emosjoner som kan dukke opp og forstyrre eller forhindre tilbakemeldingsprosessen. Samtidig viser informant 3 til at det også kan føre til glede og opplevelse av anerkjennelse når en mottar tilbakemeldinger fra lederen sin, og det tolkes dit at dette også oppleves positivt for avsenderen.

4.3 Kategori 3: Tilbakemelding og relasjoner- jeg vet at han tåler det

Kategori tre omhandler relasjoner. Det å gi tilbakemelding inneholder noe relasjonelt, da det er en handling som foregår mellom to personer (Lam et. al., 2017, s. 2196). Gjennom intervjuene kommer det frem at relasjon mellom den som gir tilbakemeldinger og den som får tilbakemelding er av stor betydning.

Hva informantene har fokus på angående relasjoner, førte frem til flere aktuelle og interessante perspektiver. Gjennom analysen kom det frem flere erfaringer knyttet til relasjoner og tilbakemeldinger som førte frem følgende undertema; «Virkemiddel» og anerkjennelse», som videre presenteres.

4.3.1 Virkemiddel

Å bygge gode relasjoner til medarbeidere, gjennom å bruke tilbakemeldinger, sees som et virkemiddel som fører til at en kan styre og lede mer hensiktsmessig, samtidig som det fører til tilknytning mellom de ansatte:

«Tilbakemelding har jeg blitt mer og mer bevisst på som et verktøy egentlig, både for å drive styring som en leder, altså et styringsverktøy, men også som et sånn relasjonsverktøy. Tror det er veldig viktig for at vi skal nå de målene vi har satt oss, få mer av den atferden som vi ønsker og mindre av den som er uønsket. Så at det er styring gjennom det, og relasjonsverktøy gjennom å bygge gode relasjoner med de du jobber sammen med da. Både bruke konstruktive og positive tilbakemeldinger på den måten da» (Informant 2).

Informant 5 deler sin oppfattelse av at alle ikke er like bevisst på interaksjonen mellom mennesker på jobb, men dette tolkes som å være et viktig fokus både for læring, samarbeid og at folkene skal trives:

«For vi er jo egentlig fagpersoner, alle sammen, og kanskje ikke så bevisst på interaksjon mellom folk og utvikle hverandre der da. For der tror jeg vi kan ta ganske store steg da, bli

mere effektive i team, jobbe bedre sammen og blir mere lønnsom med mer samarbeid mellom folk» (Informant 5).

Det forstås som at tilbakemeldingen må inneholde hva og hvorfor for å bidra med mening for den andre. Slik vi det også kunne føre til en tettere relasjon til de en jobber sammen med, i form av at en bygger tillit til hverandre gjennom å bruke tilbakemeldinger positivt:

«Jeg tenker at nøkkelen for å få til dette da, er jo å være god på det konstruktive eller vanskelige, og i det ligger det å være god på å gi positivt. Jo høyere tillit mellom oss, jo mer jeg viser at jeg ser deg, så kommer det en liten korreksjon, så jo mer robust forholdet er, jo mer tåler du. Positiv, positiv, positiv ... konstruktiv» (Informant 3).

Informant 3 forteller i tillegg at det å gi positive tilbakemeldinger bidrar til tillitsbygging, og dette forstås som at det blir enklere å gi og tåle konstruktivt innhold i tilbakemeldingene, når relasjonen er trygg:

«..... Jeg har et eksempel hvor, men han var det ikke så vanskelig å gi den tilbakemeldingen, for han tåler det, jeg vet at han tåler det på en måte» (Informant 3).

Å vite hva den andre tåler kommer gjennom tillit i relasjonen. Når en har blitt godt kjent kan tilbakemeldinger brukes på en måte som gjør at innholdet tilpasses, og dette tolkes som at budskapet da når mottakeren på en hensiktsmessig måte. For å oppnå en slik relasjon forteller informant 3 at lederen må være tett på medarbeiderne, og dette kan utgjøre en forskjell for hvordan tilbakemeldinger kan bidra som et relasjonsverktøy. Folk er ulike og har ulike behov, og som informant 3 beskriver, er det en vanskelig lederoppgave å bygge tette nok relasjoner til alle. Ledere må prioritere tid og nærvær for å bli kjent med sine ansatte:

«Tilbakemelding og tett- på ledelse da, er det som kan make a difference, ok, da må vi rett og slett strukturere det bedre også da» (Informant 3).

«Ja, det er det som er så vanskelig med å være leder, hvordan i alle verden kan du sørge for å være så tett på at du kjenner en og en og du kan ikke behandle folk likt, du er nødt til å behandle folk og følge opp folk ulikt, og det krever tid, og at du blir kjent med de» (Informant 3)

Informant 5 deler erfaringer med ledere som ikke er opptatt av å bygge relasjoner til sine medarbeidere:

«Jeg tenker veldig fraværende, ingen oppfølging, liksom lar medarbeideren seile sin egen sjø og utvikle seg uavhengig av innspill da» (Informant 5).

Informant 5 sin erfaring av fraværende ledelse, ga erfaringer med å ikke få tilbakemeldinger. Dette førte til lite utvikling. Det var ikke like gunstig å sitte for seg selv uten innspill fra de rundt. Dette tyder på at relasjon og tilbakemeldinger henger sammen. Flere informanter trekker frem kommunikasjon og det å lytte til andre som relevant for relasjonsarbeid, og dette tolkes som at god kommunikasjon er viktig uavhengig av om du er leder eller medarbeider. Å være åpen for andre sine innspill er en viktig faktor og det er viktig å vie tid og oppmerksomhet til folkene sine.

Tilbakemeldinger som verktøy, fremstår her som et relasjonelt og dynamisk fenomen. Gjennom tilbakemeldinger bygges relasjoner, gjennom å gi positive tilbakemeldinger, og dette forstås som at kommunikasjon er relevant. Dette bidrar til trygghet og tillit i relasjonen, som igjen åpner for å gi konstruktive tilbakemeldinger som mottakeren tåler

og tar imot, som informant 3 viser til. Dette forstås som at tilbakemeldinger vil oppleves mer hensiktsmessig når lederen kan tilpasse budskapet til mottakeren, og det kan bidra til læring og utvikling. Relasjon er av stor betydning for tilbakemeldingsprosessen, og tilbakemeldingsprosessen avhenger av relasjonen og dette tolkes som en dynamisk prosess.

4.3.2 Anerkjennelse

For å få til et lag som trives og kan være i utvikling er relasjoner viktig. Det å bygge laget sammen, fremfor at hver og en skal sitte for seg selv, vil bidra til at folk opplever tilhørighet og trives. Slik vil relasjoner og fellesskap føre til at en får utvikle seg i omgivelser der folk blir sett, slik som både informant 5 og 3 beskriver:

«Ja, jeg er veldig opptatt av den fellesskapsfølelsen da, så når jeg ble leder her, og skulle bygge opp denne avdelingen, var det viktig for meg å prøve å få til et lag som trives godt på jobb og som utvikler seg under de forutsetningene da, for der jeg har vært tidligere i arbeidskarrieren, så føler jeg at man har sittet mye alene og jobbet og blitt overlatt litt til seg selv. Så mitt mantra var på en måte at her skal vi bygge lag sammen da» (Informant 5).

«Og det går jo både på viktigheten av at folk blir sett, anerkjennelsen ... av å bli sett, og det går på å forsterke det som jeg liker skal gjenta seg. Se etter det gode som gjøres og være såpass presis som mulig i at jeg ser det. Men så gjelder det også, det som er vanskelig for meg da, å korrigere over tid det som man ønsker skal bli litt likere, eller bedre da, så det er to akser» (Informant 3).

Relasjoner og fellesskap forstås her som viktig for at folk skal oppleve å bli sett og anerkjent ved å få tilbakemeldinger på seg selv, gjennom at mennesker er oppmerksomme på hverandre. Dette gjelder både når det kommer til å gi tilbakemeldinger som oppleves som forsterkende og når det er behov for korrigerende og endring. Igjen nevnes dette med presisjon i tilbakemeldingen. Det som formidles må være konkret og ut fra det lederen selv har sett eller opplevd. Relasjoner tolkes som grunnlaget for både å bli sett og anerkjent, og tilbakemeldinger bidrar til opplevelse av anerkjennelse. Som informant 5 sier over, er det å bygge laget sammen og oppnå fellesskapsfølelse viktig, og dette kan oppnås gjennom bruk av relasjoner og tilbakemeldinger.

Informant 2 deler sitt fokus på tilhørighet og trivsel, og anser seg selv som oppmerksom på sine kolleger. Det å bygge fellesskap krever noe av både leder og ansatte gjennom å finne ut av hva som er nødvendig for at folkene skal trives. Trivsel, fellesskap og resultater settes sammen, og å vie oppmerksomhet og tid til sine medarbeidere vil kunne påvirke både bedriftens resultater og om folk ønsker å fortsette å jobbe i bedriften. Informant 2 deler her et eksempel som viser til at å være oppmerksom kan legge grunnlag for å gi tilbakemelding:

«Og det kan være litt vanskelig å gi tilbakemelding på, for det kan jo ligge mer bak enn det jeg klarer å se. Så da måtte jeg tilnærme meg litt mykt da, å være litt nysgjerrig på om jeg har oppfattet det riktig, at det kan se ut som personen ser litt nedstemt ut på morgenen. Har inntrykk av at hun kanskje ikke alltid har det så lett når hun kommer, og om jeg har forstått det riktig, og prøve å forstå hva det kan skyldes da. En form for tilbakemelding, men ganske mildt da» (Informant 2).

«Men spesielt den der relasjonsdimensjonen, både medarbeidere og ledere. For at vi skal ha utvikling, så har vi da ... jeg tror det er helt avgjørende da, for å skape gode relasjoner til

folk, det å gi tilbakemelding, tror jeg alle sammen trenger tilbakemeldinger, de har jo behov for tilbakemelding da, i en eller annen form» (Informant 2).

Informant 2 har her først blitt oppmerksom på sin medarbeider og tilnærmer seg forsiktig. Videre opptre informant 2 som nysgjerrig ved å forhøre seg med vedkommende om sine observasjoner stemmer, gjennom å gi en forsiktig tilbakemelding. Videre forsøker informant 2 å forstå den andre personen. Dette tyder på at lederen er oppmerksom på relasjonen, og at gjennom denne tilbakemeldingen opplever den ansatte å bli sett og anerkjent. Samtidig tolkes dette til å være hjelpsomt og at det bidrar til læring, da det blir mulig for den ansatte å ta større del i fellesskapet som også kan føre til økt trivsel.

Ledere som vier oppmerksomhet til relasjon og er opptatt av trivsel og fellesskap bruker tilbakemeldinger aktivt, slik at ansatte skal oppleve å bli sett. Dette bidrar til det som informant 5 forteller om å «bygge laget», og som informant 2 sier over, at tilbakemeldinger er avgjørende for å skape gode relasjoner. Dette krever at lederen er tett på, oppmerksom og bruker presise tilbakemeldinger. Slik bidrar det hensiktsmessig for andre i form av endring, læring eller opprettholdelse av ønsket atferd. Og som informant 2 sier, tilbakemeldinger er noe alle har bruk for.

4.4 Kategori 4: Tilbakemelding og kultur- et helt vanvittig lim

Fjerde hovedkategori handler om tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen. Gjennom intervju og analyse, vises det klart at informantene er opptatt av tilbakemeldingskultur. Kategorien vokste frem gjennom ulike utsagn fra informantene. Noen bruker begrepet tilbakemeldingskultur, mens andre bruker begreper som blant annet fellesskap, samhold, åpenhet, trygghet og takhøyde, når vi snakker om hva tilbakemeldinger er eller kan være. Å skape psykologisk trygghet er et lederansvar, og funnene viser at dette er sentralt i arbeidet med å lykkes i å skape kultur for tilbakemeldinger på arbeidsplassen (Edmondson & Harvey, 2020, s. 130,149).

Hva som ligger i begrepet tilbakemeldingskultur, og hvordan informantene opplever at dette skapes ble interessant å undersøke. Denne kategorien hadde utspring i spørsmålet om «hva er tilbakemelding for deg?», der informantene spontant og ut fra egne opplevelser delte sine opplevelser og erfaringer med tilbakemeldinger. Ut fra dette presenteres følgende undertema; «psykologisk trygghet», «mangfold og struktur».

4.4.1 Psykologisk trygghet

Gjennom å skape en tilbakemeldingskultur blir arbeidsplassen et godt sted å være. Tilbakemeldinger kan være mange ting, men overordnet handler det om at folk skal bli sett og føre til samhörighet:

«Folk blir jo rørt, ikke sant, og det koster jo ingenting. Så jeg tror kanskje svaret oppsummerer også hva det er. Det skaper fellesskap, det skaper ... samhold, og ja, det blir et bra sted å være da. Når folk får tilbakemelding». Nå ble jo feedback mer enn bare det, det kan jo være mer, lønnsoppykk, bonus, fest, det ikke sant, det kan være så mye» (Informant 3).

Dette tolkes som at tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen avhenger av at det er psykologisk trygghet i gruppa. Psykologisk trygghet dannes når en føler seg trygg nok til

å dele ting fra livet sitt. Som informant 1 beskriver så gjør det noe med samholdet i gruppa når ansatte åpner seg for hverandre. Informant 1 beskriver en aktivitet de gjorde på arbeidsplassen, der målet var å bli bedre kjent. Dette gikk ut på å være åpen med hverandre og fortelle om seg selv. Noe av innholdet i denne aktiviteten var også å si noe om egne behov i forhold til kolleger og samarbeid. De jobbet med relasjoner for å bli bedre kjent og få til et bedre samarbeid, og det resulterte i at ansatte fikk større forståelse og trygghet til hverandre. Relasjonene mellom folk ble mer omsorgsfulle og støttende, og det viste seg at de ansatte turte å være mer åpen enn det lederen på forhånd hadde forestilt seg:

«Men de bare kledde helt av seg, de fortalte ting fra livet sitt da, som de ikke har fortalt til noen før ... så det blir jo et helt vanvittig lim. Nå har vi jo hatt litt utskiftning siden da, så vi må snart stoppe opp igjen, og prøve å gjøre det igjen (...) De fikk mye mer omsorg for hverandre, og den tilliten å» (Informant 1).

Informant 4 opplever at det å føle trygghet til sine kolleger gjør det enklere å bruke alle typer tilbakemeldinger, for da har man som leder kjennskap til den andre, og man vet i større grad hva en kan si og ikke. Informant 4 forteller også at han er opptatt av å snakke med sine ansatte om at det å ta opp ting er i orden. Så lenge det gjøres på en måte som har gode hensikter, kan en si det meste. Dette forstås som viktig også når en har positive erfaringer fra arbeidsplassen, der det finnes takhøyde for å si det man mener og at det å være uenig også er greit:

«nei, altså jeg tenker at god dialog, og det at man er trygg på de personene man er rundt også, har veldig mye å si (...) Så da vet jeg på en måte hva jeg kan si og ikke kan si, og der kan jeg jo si ganske mye. Så ja ... det at man er trygg på de man er rundt, gjør det lettere å gi tilbakemeldinger uansett om de er utfordrende eller god. Selv om det er sånn at her kan du snakke fritt, bare ta opp, uansett hva, så ..., men jeg tenker at man har mulighet for å gi tilbakemeldinger uansett hvordan de er. Snakke om at det er ok å ta opp, hvis noe er vanskelig eller hvis noe er bra, eller noe må endres på ... så lenge det blir gjort på en ordentlig måte, så kan man si mye (...) Det må jo være rom for å ta opp ting, uansett ... det er jo ok å være uenig og det er ok å ta opp ting» (Informant 4).

Informant 1 trekker frem at som leder er det et ønske om medarbeidere som tør å gi motstand, og ikke bare «jatter med». Det forstås som et behov for å ha trygge medarbeidere som tør å si sine meninger, slik at lederen også får noe konstruktivt tilbake fra sine ansatte. Dette knyttes til opplevelsen av psykologisk trygghet. Dette i likhet med det informant 4 sier over, at det er ok å være uenig. Dette forstås dit at det ikke gir noen utvikling eller læring hvis alle er enige til enhver tid:

«(...) Så da jobber vi med psykologisk trygghet for å få opp terskelen, sånn at man tør å gi mer motstand, at man tør å være med mer i diskusjoner, og det igjen gir mer utvikling (...) (Informant 1)».

Informant 5 mener at erfaring og trygghet påvirker hvor mye tilbakemeldinger du føler behov for, samtidig som at erfaring påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet. Hvis det ikke ligger tillit i bunn, så kan det være at tilbakemeldingen ikke når frem på en hensiktsmessig måte og at intensjonen med tilbakemeldingen kan oppleves misvisende:

Hvis man ikke har den underliggende tilliten, så virker kanskje tilbakemeldinger mye verre og da» (Informant 5).

Det kommer frem at psykologisk trygghet på arbeidsplassen er en viktig faktor i arbeidet med tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur. Mangel på tillit og trygghet fører til at de

ansatte ikke tør å si meningene sine, og som informant 1 sier, fører ikke dette til noe læring og utvikling. Å bruke tid på å bli kjent, kommunisere og dele opplevelser og erfaringer, oppleves som sentralt da dette bidrar til psykologisk trygghet. Dette tolkes som at ansatte som opplever psykologisk trygghet har større forutsetninger for å våge å gi tilbakemeldinger og tåle å få tilbakemeldinger. Slik kan det bygges en kultur på arbeidsplassen, der det er takhøyde for å si meningene sine gjennom å bruke tilbakemeldinger.

4.4.2 Mangfold og struktur

Å skape en tilbakemeldingskultur krever også at lederen er bevisst på at mennesker er ulike og behøver ulike ting. Som informant 3 beskriver, må man hensynta at folk er ulike og at tilbakemeldinger ikke nødvendigvis er det samme for alle. Her trekkes det frem viktigheten av å ha respekt for variasjoner knyttet til hva og hvor mye folk ønsker å dele med hverandre. Informant 3 trekker frem at det er viktig som leder og bli kjent med alle, for å kunne ivareta den enkelte sine behov knyttet til tilbakemeldinger. Dette forstås som at det vil kunne påvirke tilbakemeldingskulturen i form av lederens evner til å møte sine ansatte på en passende måte. Det sies at dette er en noe utfordrende oppgave:

«Så jeg har nok skjønt etter hvert at tilbakemelding betyr ulikt for ulike typer folk og, det er jo det som er litt vanskelig med det og, for da må du jo bli kjent med de du er leder for da, og finne et nivå som passer» (Informant 3).

For noen trenger det ikke å være av betydning om man får tilbakemeldinger eller ikke. Mens for andre kan det bety alt i verden, og det får alvorlige konsekvenser hvis de opplever å ikke få tilbakemeldinger. Funn viser også at det å kunne justere seg og tone seg inn på den andre kommer godt med når en skal gi tilbakemeldinger og bygge tilbakemeldingskultur. Dette tolkes som at lederen må være bevisst på hvordan en selv kan oppfattes, og hvordan en går frem for at mottakeren skal kunne ta imot tilbakemeldingen. Det å vite hvordan man skal gå frem kan oppleves utfordrende for lederen. Det som skal sies må overveies og tilpasses for at det skal kunne oppleves hensiktsmessig for den andre.

Informant 5 forteller at det er noen som opplever tilbakemeldinger som kritikk og synes det er veldig vanskelig å ta imot, mens andre tar det på en konstruktiv måte og tenker at dette kan jeg lære noe av:

«Ja, noen er veldig hårsår og tar det som kritikk og blir veldig lei seg, mens andre tar det som konstruktiv kritikk og tar det som; oi nå var jeg heldig, for nå har jeg muligheten til å utvikle meg å gjøre det annerledes» (Informant 5).

For å få vite noe om hva ansatte ønsker, og også at lederen selv kan si noe om hvordan en vil ha det, forteller informant 2 at det må settes noen klare forventninger fra lederens side om at tilbakemeldinger skal brukes. For å kunne gi hensiktsmessige tilbakemeldinger og skape en tilbakemeldingskultur, kommer det frem at å skape struktur for bruk av tilbakemeldinger er viktig. Struktur forstås her som å sette av tid til å gi tilbakemeldinger. Å ha faste, avtalte møtepunkter der man skal gi tilbakemeldinger gjør det lettere å ta tak i ting som oppstår. Informant 2 ser på tilbakemeldinger som et verktøy for ledelse og mener at behovet for å lede og styre, samt skape relasjoner er et lederansvar, så der kan ikke ansatte velge å ikke bruke tilbakemeldinger. Gjensidig dialog om hvordan en foretrekker å

kommunisere og hvordan en ønsker å bruke tilbakemeldinger kan være fordelaktig for å kunne utvikle en tilbakemeldingskultur:

«Og kommunikasjon, hvordan liker man å kommunisere, hvordan liker man å få tilbakemeldinger (...) Jeg ønsker at vi i teamet skal utvikle en tilbakemeldingskultur, så ønsker jeg at vi gjør det sånn og sånn og sånn, hva tror du om det, kan jeg si da (...) Men jeg tror veldig på at det er kanskje sånn uttalt så er det jo kanskje ulikt hva man ønsker, men det er derfor jeg ser på det som et verktøy da, for både styring og relasjoner. For da spiller det ikke egentlig så stor rolle for hvordan den enkelte ønsker det. Og om den enkelte ønsker eller ikke ønsker tilbakemeldinger er det noe du som leder tar et aktivt valg om da. Du skal bruke tilbakemeldinger for å utøve ledelse, og gjennom det, styre og skape relasjoner, sånn at, jeg tror det er veldig hensiktsmessig sånn sett» (Informant 2).

Å være klar over at folk har varierte ønsker og behov knyttet til tilbakemeldinger, vil også være en faktor å hensynta for å få til en tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen. Noen tåler ikke å få tilbakemeldinger, mens andre mottar tilbakemeldingen som konstruktiv og som en mulighet til å forbedre eller endre noe. Det er store variasjoner fra de som tar tilbakemeldinger veldig tungt til andre som ikke bryr seg så mye om de får tilbakemeldinger eller ikke. Dette krever som informant 3 forteller, at lederen blir kjent med sine ansatte og evner å tilpasse seg den andre. Det kommer frem at lederen må sette tydelige forventninger til at tilbakemeldinger skal brukes, men samtidig hensynta menneskers ulike behov. At lederen legger opp til en struktur og kultur for å snakke med ansatte om at tilbakemeldinger skal brukes, og setter av tid til å arbeide med tilbakemeldingskultur, fremtrer som nyttig. At det vies fokus til god kommunikasjon og åpenhet oppleves som viktig, da det skaper en kultur for tilbakemeldinger og noe alle i bedriften må omfavne.

4.5 Kategori 5: Tilbakemelding og erfaringslæring- å hoppe ut i det

Kategori fem handler om læring og hvordan ledere erfarer at tilbakemeldinger kan virke som et verktøy for læring. På bakgrunn av informantens utsagn og beskrivelser av hvordan de tenker om fenomenet tilbakemelding, forstås det som at det handler mye om å utvikle seg og lære nye ting, og at tilbakemeldinger er sentralt for å kunne få til det. Som Øiestad (2004, s. 152) viser til, gir tilbakemeldinger muligheter for å gjøre oppdagelser som kan føre til læring. Og gjennom refleksjon knyttet til handlinger, tilbakemeldinger og oppfattelser av dette vil det kunne gi læringsprosesser som bidrar med endring og forbedring (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 275).

Ut fra intervju spørsmål om hva lederne tenker når de hører «tilbakemelding som verktøy», artet den siste kategorien seg frem, med undertemaene; «selvbevissthet», «evaluering gir erfaring» og «å påvirke».

4.5.1 Selvbevissthet

Å bruke tilbakemeldinger som grunnlag for læring, illustreres her av informant 5:

«Når jeg tenker på tilbakemelding så tenker jeg på at det er noe som skal føre deg et steg videre da» (Informant 5).

Informant 3 mener læring og utvikling handler om å utvikle selvinnsikt og viktigheten av å forstå seg selv, for å kunne være en god leder og bruke tilbakemeldinger hensiktsmessig. Informanten erfarer at det må ligge et ønske hos lederen for å få til dette, for det å forstå seg selv er en utfordrende oppgave. En må være oppriktig med seg selv og tørre å gjøre noen oppdagelser ved seg selv, gjennom å spørre hvordan medarbeiderne opplever lederen. Informant 3 bruker begrepet «blindsonen» for å beskrive prosessen med å oppdage og lære mer om seg selv, og at dette forstås som en prosess som pågår hele tiden:

«men da må vi starte med selvinnsikt, og liksom det er der det skjer. Det første, ønske om å bli en bedre leder, og så etter det, faktisk bli kjent med seg selv. Det er nok alt for få som får til det, det er veldig vanskelig, det er rart ... men det er veldig vanskelig ... å forstå seg selv» (Informant 3).

«Jeg er jo på en sånn reise hele tida, sånn som i fjor så hadde jeg satt meg som mål å ta noen steg som leder. Da starter det jo med å bli litt mer kjent med seg selv, for å finne blindsonen, og hvem er egentlig jeg (...) En blindsonen er jo liksom å være klar over hvordan andre oppfatter deg (Informant 3).

Å være oppmerksom på seg selv og hvordan en bruker tilbakemeldinger, gjør at en får en forståelse av hvordan den andre kan komme til å oppfatte tilbakemeldingen, og lederen har mulighet til å justere seg. Informant 5 setter her ord på viktigheten av å velge å gi tilbakemeldinger, men vet selv at i noen tilfeller kanskje kunne tilbakemeldingene vært mer tydelig. Det at lederen selv er klar over dette, gir mulighet til å gjøre endringer:

«Nei, jeg tror at jeg sier ifra, men at jeg kanskje sier det på en litt mild måte da, men at jeg kanskje kunne vært enda mer tydelig i enkelte sammenhenger (Informant 5).

Informant 1 sier at økt selvbevissthet har bidratt til å lete etter det lille ekstra hos sine ansatte, og slik brukes tilbakemeldinger for å anerkjenne medarbeiderne. Gjennom å være bevisst på å følge litt ekstra med på sine ansatte greier informant 1 og få med seg flere ting som de ansatte gjør:

«(...) så nå er jeg bevisst på å lete etter det lille ekstra da, og anerkjenne det» (Informant 1).

Ut fra informantenes beskrivelser forstås dette som at tilbakemeldinger er til hjelp og bidrar til økt bevissthet. Informant 4 trekker frem at ord velges med omhu ut fra egen bevissthet, og informant 1 som forteller at man som leder blir mer bevisst på å se etter hva de ansatte gjør, som grunnlag for å gi tilbakemeldinger. Å bli kjent med seg selv og bli bevisst sine blindsoner er noe informant 3 er opptatt av, men dette forstås som en vanskelig oppgave og et arbeid som aldri tar slutt. Lederne trekker frem selvbevissthet som en viktig faktor og at tilbakemeldinger bidrar til dette. En må være bevisst på hvordan tilbakemeldingene gis og oppmerksom på de som mottar, og dette tolkes dit at som leder må du være et forbilde og bruke tilbakemeldinger slik at det også bidrar til bevissthet hos de ansatte.

4.5.2 Evaluering gir erfaring

Erfaring kommer frem som et funn gjennom intervju og analyseprosessen. Informantene snakker om erfaring knyttet til evaluering og læring. Opplevelser med å bruke tilbakemeldinger gir muligheter for evaluering, det gir erfaring og det gir læring, som informant 4 beskriver under. Dette vil igjen kunne føre til økt selvbevissthet og en kan

finne ut hva som fungerer bra og hva som eventuelt trenger å endres. Her forstås det som at tilbakemeldinger gir grunnlaget for evaluering og fører til erfaring:

«Så jeg tenker at som et verktøy så kan det jo være med på å evaluere hvordan vi jobber, hvordan vi kommuniserer, ja, hvordan vi er på jobb (...) Men jeg tenker at vi kan, eller hvis det blir brukt godt, så er jo det noe som gjør at man evaluerer seg selv, man kan evaluere andre, alltid finne ut av nye måter å gjøre ting på, eller fortsette med det man gjør. Det er på en måte ... ja, du finner ut av om mye funker eller ikke funker da, bare ved å snakke og gi tilbakemeldinger» (Informant 4).

Det å bruke tilbakemeldinger, krever at den som gir tilbakemelding tør å utfordre seg selv. Det kommer frem at dette handler om å få erfaringer med å gi tilbakemeldinger. Informant 4 forteller om sine opplevelser med det å «hoppe i det», selv om det oppleves utfordrende, men at dette er helt nødvendig for at det skal bidra med læring og erfaring. Det forstås som at man blir bedre til å gi tilbakemeldinger etter hvert som man får mer erfaring med det, og at evaluering er en stor del av dette arbeidet. Informant 4 viser til en vurdering som er gjort, og da har gitt erfaring knyttet til hva som trengs for å bli bedre til å bruke tilbakemeldinger:

«Mm, jeg gjorde kanskje mer av det før, for nå føler jeg liksom at jo mer jeg hopper ut i de vanskelige tilbakemeldingene, så jo enklere er det jo å holde på med det. Å gjøre det en annen gang (...) Kontra før, det var skummelt å ta opp ting da, «nei jeg tror faktisk jeg bare unnlater å ta det opp så lar vi det bare passere», men det blir jo ikke noe læring av det, bygger ikke opp noe erfaring til neste gang, du blir på en måte ikke rustet til å stå i det på sikt da, hvis du unnlater, har jeg funnet ut (...) men jeg liker å tenke at jeg kommer ut av det med en eller annen, ja jeg kommer ut av det med en eller annen erfaring eller lærdom, og vokser sakte, men sikkert på det» (Informant 4).

Det vises her til at tilbakemeldinger gir grunnlag for evaluering, som igjen bidrar med verdifull erfaring. Dette belyser at erfaring og læring kan knyttes sammen med tilbakemeldinger som et verktøy for læringsprosesser. Tilbakemeldinger og refleksjon er relevant for å kunne evaluere og vurdere hvordan en jobber, kommuniserer og hvordan en fungerer på jobb. Dette gir verdifull læringserfaring for den enkelte, men også for arbeidsplassen.

4.5.3 Å påvirke

Lederens bruk av tilbakemeldinger er med på å påvirke de ansatte. Lederen har her en form for makt, som kan brukes til å styre og lede i den retningen som lederen mener er hensiktsmessig. En kan påvirke de ansatte sine prestasjoner og atferd gjennom å bruke tilbakemeldinger. Å være bevisst hvordan en påvirker gjennom tilbakemeldinger har betydning for læringsprosessen:

«Så tilbakemelding for meg i praksis, hva er det? Det er jo et slags ... det er det sterkeste verktøyet for å forme folks atferd og prestasjon over tid» (Informant 3).

Det kan brukes for å påvirke en endring eller for å opprettholde noe som fungerer, som informant 4 her forteller:

«Om det er bra, eller mindre bra, noe som må gjøres annerledes, og jeg tenker at sånn som jeg bruker det, så er det enten for å motivere eller si bra jobba, det her var fint og på en måte få de andre til å fortsette med det. Eller så er det for å justere inn et eller annet. Sånn som vi gjorde det nå, eller ... det fungerte kanskje ikke helt, kanskje vi må gjøre noe

annerledes, så det er på en måte, tilbakemeldinger det er i hvert fall noe vi bruker for å applaudere noe eller å justere noe da, tenker jeg» (Informant 4).

Å bruke tilbakemeldinger påvirker motivasjon og opplevelse av mestring, gjennom å gi ansatte muligheter, både til å jobbe med oppgaver som de er gode på og liker, men også i form av at de kan lære nye ting gjennom å få tilbakemeldinger. Dette tolkes som at tilbakemeldinger kan påvirke og motivere til trygghet, slik at ansatte fortsetter å prøve nye ting og strekker seg etter nye mål.

Informant 2 trekker frem viktigheten av at tilbakemeldingen bør ha en hensikt i form av at det skal bidra med noe positivt for den andre. Det er viktig at den som mottar tilbakemeldingen skjønner intensjonen, slik at tilbakemeldingen fremstår som hjelpsom. Dette tolkes som at tilbakemeldingen er ment som et bidrag knyttet til noe de gjør i arbeidet, og som kan føre til læring, endring eller utvikling:

«det var jo med gode intensjoner bak, og det er jo viktig for tilbakemeldingen i seg selv da, at det ligger gode intensjoner bak og at de skjønnte at det er for hjelpe de, videre da ... i det de jobber med da så» (Informant 2).

Ut fra disse funnene viser det seg at lederen gjennom bruk av tilbakemeldinger kan påvirke sin ansatte på flere måter. Så lenge tilbakemeldingene har gode intensjoner, kan det være et verktøy som påvirker til å gjøre endringer som er nødvendige. Det kan også påvirke motivasjon til å fortsette å prøve nye ting eller å opprettholde ønsket atferd eller arbeidsmåte. En slik påvirkning kan bidra til å gi retning ut fra hva lederen og bedriften ønsker. Lederens påvirkning kan tolkes som en form for makt ut fra det informant 3 forteller om at tilbakemelding er et kraftig verktøy. Her vil det være av betydning at lederen er kjent med og bevisst på hvilken type påvirkning som velges.

5. Drøfting

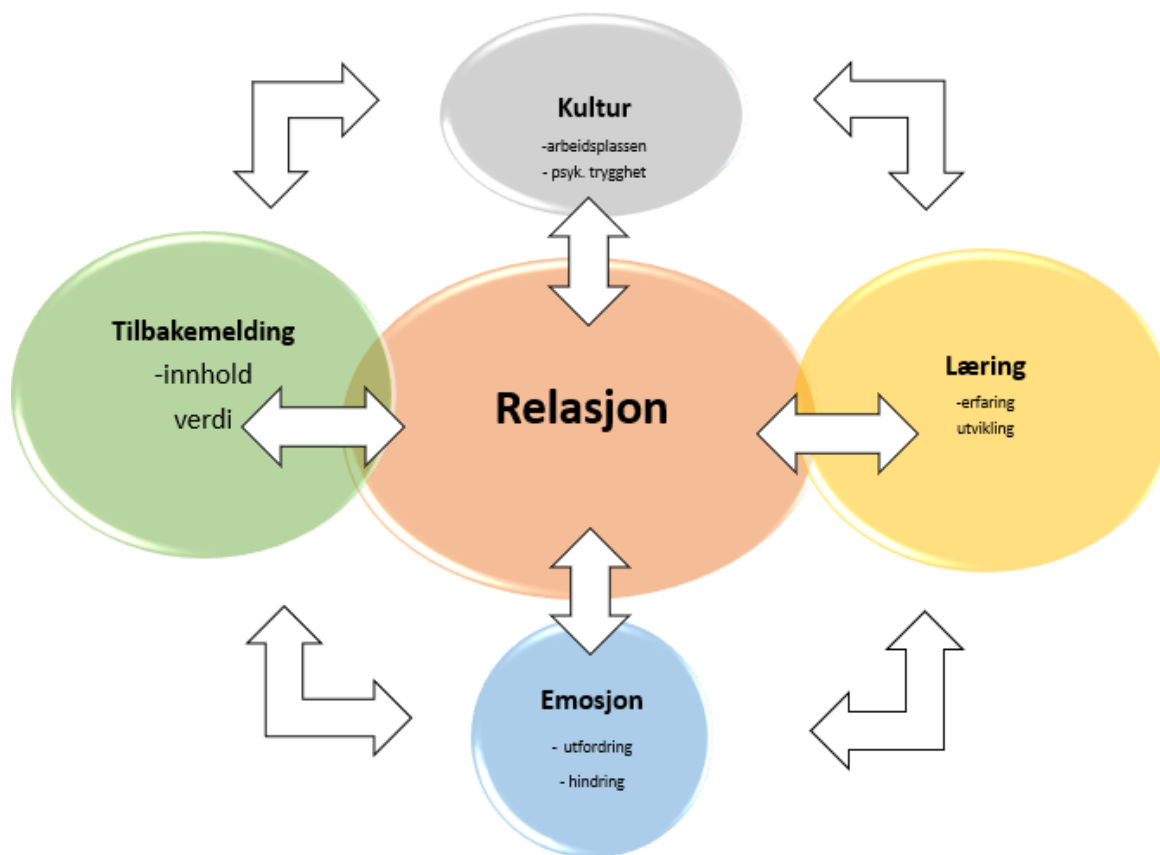
Formålet med denne oppgaven er å få innsikt og kunnskap om hvordan ledere opplever å bruke tilbakemeldinger i praksis, og hva tilbakemeldinger kan bidra med. I dette kapitlet vil jeg formidle denne kunnskapen gjennom drøfting. Utgangspunktet for drøftingen er teori, tidligere forskning og funnene fra dette forskningsarbeidet. Til sammen vil dette utgjøre svar på problemstillingen;

«Hvordan opplever ledere tilbakemeldinger som verktøy for læring?»

Ut fra forskningens funn opplever ledere tilbakemelding som verktøy på flere måter. Det kan være et verktøy for ledelse og et verktøy for å bygge relasjoner. Relasjoner kan sees som et overordnet funn når det kommer til bruken av tilbakemeldinger og jeg ønsker å diskutere og belyse den komplekse prosessen det innebærer å bruke tilbakemeldinger knyttet til relasjoner og ledelse.

Relasjoner påvirker ikke bare tilbakemeldingen i seg selv, men angår også de øvrige funnene knyttet til modell 1.1 og 1.2; emosjoner, kultur og læring. Relasjoner som verktøy har stor betydning for hvordan tilbakemeldinger vil fungere som et verktøy for læring. Det å gi og motta tilbakemeldinger er en relasjonell prosess som er dynamisk og flere faktorer spiller inn for hvilken betydning tilbakemeldingen vil ha (Lam et al., 2017, s. 2196).

Modell 1.1 som ble presentert i forskningens funn, kapittel 4, har gjennom forskningsprosessen utviklet seg. Og på bakgrunn av funnene i studien er relasjoner dermed flyttet til sentrum av modell 1.2. Dette i lys av relasjonens betydning for tilbakemeldingsprosessen. Dette skiftet skjedde i arbeidet med forskningens funn, der det viste seg at alle informantene hadde fokus på relasjoner i sin måte å lede på. Dette kom frem som grunnleggende for å bruke tilbakemeldinger som verktøy for læring. Tilbakemeldinger ble derfor oppfattet som en prosess og et verktøy som hjelper lederen i å utøve relasjonell ledelse. Dette skiftet begrunnes også med bakgrunn i at relasjonelle ledere vier stort fokus til samarbeid med andre, kommunikasjon og inkludering, med mål om å bygge bærekraftige relasjoner og tillit til andre (Beck, 1994, s. 4; Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446; Reitz, 2017, s. 516-521; Spurkeland, 2017, s. 27-28). Når relasjoner er plassert i sentrum av modell 1.2, fremtrer det sammenhenger med Kolb (1984) og hans læringsteori, og drøftingen blir et bidrag som underbygger at relasjoner er sentralt for læring, gjennom tilbakemelding, refleksjon og tenkning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 267-269; Vygotskij et al., 2001, s. 190).



Modell 1.2: Relasjoner i sentrum

Emosjoner er også et viktig funn, da flere opplever at det å gi tilbakemeldinger oppleves som utfordrende, og dette kan hindre prosessen og påvirker relasjoner. Samtidig opplever ledere at tilbakemeldinger også bidrar med glede og motivasjon. Bruk av tilbakemeldinger knyttet til relasjon, virker inn på kulturen i organisasjonen, og alt dette vil både sammen og hver for seg påvirke tilbakemelding som verktøy for læring og relasjonsbygging. Dette foregår som en dynamisk prosess, der de ulike faktorene medvirker. Funnene viser til at læringen som skjer gjennom tilbakemeldinger handler om blant annet selvbevissthet, erfaring, evaluering og refleksjon, motivasjon og påvirkningens kraft.

Drøftingen starter med å sammenkoble lederens erfaringer med tilbakemeldinger som verktøy, der relasjon, kommunikasjon og nærvær løftes frem, og hva tilbakemeldingen bør inneholde for å være et tilstrekkelig hjelpemiddel. Videre diskuteres hvordan relasjoner bygger kultur på arbeidsplassen, og hvordan emosjoner og relasjoner påvirker tilbakemeldingsprosesser, kultur og læring. Den siste delen av drøftingen tar for seg betydningen relasjoner har for læring, og ansvaret ledere har i dette arbeidet. I dette kapitlet presenteres også studiens begrensninger, implikasjoner og forslag til videre forskning.

5.1 Tilbakemelding- et relasjonsverktøy?

Et relasjonelt perspektiv på ledelse innebærer at lederen har fokus på å bygge relasjoner til sine ansatte, og gjennom dette hente ut det beste fra medarbeiderne. Lederens evne til

å påvirke gir en form for makt, og som et relasjonsverktøy kan tilbakemeldinger benyttes for å påvirke i retning av å bygge relasjoner, samarbeid og frembringe muligheter for læring (Gergen, 2010, s. 107; Spurkeland, 2017, s. 27, 28). Ledelse innebærer et ansvar om å gi retning overfor arbeidsrelasjoner og at arbeidet bidrar til resultater for bedriften (Johnson & Johnson, 2009, s. 168; Kopperud, 2019, s. 258).

Dette henger sammen med funnene i forskningsarbeidet der det kommer frem at tilbakemeldinger oppleves som «et styringsverktøy, men også som et sånn relasjonsverktøy» (Informant 2). Tilbakemeldinger har en viktig funksjon både for å lede og for å bygge gode relasjoner til menneskene rundt. En mulig utfordring knyttet til fokuset på relasjoner er at mange ledere er fagpersoner, og derfor ikke er så bevisst på at relasjoner er grunnleggende for å få til bedre samarbeid, høyere effektivitet og slik bli mer lønnsom. I tillegg viser forskningsfunnene til at det er en vanskelig oppgave å være tett på de ansatte og bli godt kjent med alle. Det å vie tid og oppmerksomhet til sine ansatte for å kunne fremme bærekraftige relasjoner, sees som grunnmuren for god kommunikasjon som fører til at organisasjonen når målene som ønsket (De Vries et al., 2010, s. 367-269; Reitz, 2017; Strategic Direction, 2014, s. 28-31).

Relasjonell ledelse sees som en kompleks relasjonell prosess (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446; Reitz, 2017, s. 516-521), og dette kan kanskje belyse noe av utfordringene ledere står ovenfor. Ledere som «lar medarbeiderne seile sin egen sjø» (Informant 5), bidrar ikke til læring for den ansatte, og hvis målet er å ha fornøyde ansatte som er motivert og yter for bedriftens måloppnåelse, blir dette en viktig side å belyse. Fraværende ledelse kan bety at det blir utfordrende å få til god dialog og å bruke tilbakemeldinger hensiktsmessig, uten å være til stede og tett på. Ansatte vil kunne føle seg oversett og mistrives hvis lederen ikke er bevisst på «viktigheten av at folk blir sett, anerkjennelsen» (Informant 3). Utfallet kan i verste fall frarøve ansatte, lederen og organisasjonen læring og utvikling, på grunn av at informasjon i form av tilbakemeldinger ikke deles, og eventuelle løsninger og forslag til hvordan håndtere oppgaver mer hensiktsmessig ikke kommer frem (Fikse, 2020, s. 77). Som De Vries et al. (2010) sine studier viser til, er denne komplekse relasjonelle prosessen utfordrende å vurdere, med bakgrunn i at det finnes et mangfold av måter å lede på, samtidig som det finnes like stort mangfold knyttet til de ansattes ønsker og behov til lederen (s. 357-378). Funnene i denne studien viser også til ledernes ulike oppfattelser av hva som er viktige fokus i måten å lede på, men alle på sin måte vektlegger nærhet, tid og anerkjennelse overfor sine ansatte.

5.1.1 Å snakke med hverandre

I denne studien oppleves tilbakemeldinger som et myndig og kraftfullt verktøy, og relasjoner knyttes tett opptil kommunikasjon. Kommunikasjon er noe som foregår mellom mennesker i en dynamisk relasjon (Grenness, 1999, s. 12-13). Som funnene viser, er god og jevnlig kommunikasjon viktig, og tilbakemeldinger er en del av denne dialogen. «Viktig med sånne touch av feedback og tilbakemelding, sånn kontinuerlig, vi snakker med hverandre hele tiden» (Informant 4). Relasjonell kommunikasjon ivaretar relasjonene mellom menneskene, der respekt og tillit finner sted, sammen med å se verdien av at ulike mennesker, meninger og synspunkter, brukes som en ressurs i fellesskapet (Beck, 1994, s. 4; Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1425-1446; Fikse, 2020, s. 79; Reitz, 2017, s. 516-521). Relasjonsdimensjonen mellom mennesker settes i fokus, når det snakkes om tilbakemeldinger; «jeg tror det er helt avgjørende da, å skape relasjoner til folk, det å gi tilbakemelding» (Informant 2). Funnene viser også til at tilbakemeldinger er noe alle

trenger, på en eller annen måte, og dette settes i sammenheng med det Kaufmann og Kaufmann (2015) sier om at tilbakemeldinger også bidrar til å ivareta menneskers behov for kontakt (s. 407).

5.1.2 Betydningen av innhold og presisjon

Så hvordan kan en da tenke seg at relasjoner og tilbakemeldinger henger så nøye sammen? For det første vil det som nevnt over være nesten umulig for lederne å kunne gi en tilstrekkelig tilbakemelding, hvis lederen ikke er tett på de ansatte. Ut fra forskningens funn er tid og nærvær elementært for å kunne gi en tilbakemelding, og dette settes i sammenheng med hva tilbakemeldinger er og hvordan det brukes. I følge Spurkeland (2017) er tilbakemeldinger et av virkemidlene i relasjonell ledelse, og sees som nødvendig for å utøve ledelse (s. 43). Dette kan påvirke ansattes motivasjon og selvtillit, og i tillegg ha betydning for læring og utvikling (Grenness, 1999, s. 185, Hattie & Timperley, 2007, s. 81).

Tilbakemeldinger er kommunikasjon som omhandler veiledning og evaluering (Modaff et al., 2008, s. 209), og handler om å registrere og sette ord på hvordan en oppfatter en annen. Å gi tilbakemeldinger krever også at en bekrefter en annens egenskaper (Øiestad, 2019, s. 15). Tilbakemeldingen må i første omgang gå fra sender til mottaker, gjennom at lederen har sett og anerkjent den andre. Videre viser funn til at tilbakemeldingen må gis nært opp til hendelsen, gjerne verbalt, og tilbakemeldingen må være presis, konkret og detaljert. «Det handler mye om at man kan oppnå mer med tilbakemeldingen hvis man øker presisjonen» (Informant 2). Presisjon knyttes til det Kuvaas et al. (2017) og Hattie og Timperley (2007) viser til i sin forskning, om at tilbakemeldinger må gis jevnlig, i den gitte konteksten og til riktig tid (s. 519- 527; 81, 98-199). Funnene knytter kvalitet på tilbakemeldingen til at tilbakemeldingene i tillegg inneholder en forklaring på hva eller hvorfor. Tilbakemeldingen må inneholde konstruktiv informasjon, med en form for begrunnelse som gjør at den som får tilbakemelding forstår innholdet og kan benytte seg av informasjonen som blir gitt. Dette er i likhet med det Grenness (1999) skriver om at informasjon er sentralt i kommunikasjon, at informasjonen som sendes faktisk registreres av mottakeren (s. 12).

Konstruktive tilbakemeldinger inneholder konkret, realistisk og nyttig informasjon som fører til læring og nye muligheter, og kan rettes mot atferd og handlinger som kan forbedres (Grenness, 1999, s. 190; Hattie & Timperley, 2007, s. 90-97; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 253). Ut fra forskningens funn er det også av betydning at måten en gir tilbakemeldinger på, er avgjørende for hvordan mottakeren opplever det, og tar imot det som kommer, «det har jo også med hvordan du gir tilbakemeldinger på og da, fordi det er noe med, altså, hvordan du opplever å få det, motta det» (Informant 4). Her kommer lederens evne til relasjonsbygging inn. Hvordan en gir tilbakemeldinger er av betydning for den som får det, i tillegg til hvilket innhold tilbakemeldingen har. Tilbakemeldinger kan være positive og negative, og begge deler kan ha både positiv og negativ innvirkning (Øiestad, 2019, s. 76-77). Som funnene viser til, er relasjon og tillit av betydning for hvordan tilbakemeldingen oppleves. Hvis lederen kjenner sine ansatte, og er bevisst på å gi positive tilbakemeldinger for å bygge tillit, vil nok den ansatte også kunne tåle å få negative eller korrigerende tilbakemeldinger, «så jo mer robust forholdet er, jo mer tåler du» (informant 3). Dette er i likhet med det Øiestad (2019, s. 73) skriver om å bruke positive tilbakemeldinger for å bygge tillit i relasjonen, som bidrar til at en i større grad vil

tåle å få konstruktive tilbakemeldinger. Tenkelige utfordringer her kan være hvis tilbakemeldingene inneholder tvetydig informasjon, som Geddes & Linnehan (1996) påpeker, at hvis både positive og negative tilbakemeldinger gis på samme tid, kan det virke mot sin hensikt, og innhold og betydning når ikke frem til mottakeren. Funnene viser også til at noen av lederne har erfaring med at innholdet i tilbakemeldingen pakkes litt inn, eller gis på en mild måte, og at de vet at dette kan påvirke tydeligheten i budskapet de ønsker å formidle.

5.2 Å bygge relasjon og kultur?

Å ha fokus på å bygge laget, gjør noe med relasjonene innad i organisasjonen og gir grunnlag for at det skapes fellesskapsfølelse. Dette vil utgjøre kulturen på arbeidsplassen. Tilbakemeldingskultur kan dannes gjennom at lederen bruker tilbakemeldinger og legger til rette for at det skapes forventninger til å bruke tilbakemeldinger begge veier (London, 2003, s. 4). Å bruke tilbakemeldinger vil bidra til at ansatte opplever trygghet, sosial tilhørighet, mestring og autonomi, og en kultur som gjenkjennes ved at bruk av tilbakemeldinger fører til ansatte som opplever større trygghet på seg selv og sin arbeidsprestasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 407; Kuvaas et. al. 2017, s. 519- 531; Mikkelsen, 2014, s. 61; Øiestad, 2019, s. 73).

5.2.1 Anerkjennelse og psykologisk trygghet

Funn viser til at tilbakemeldinger kan være mange ting, men overordnet handler det om å gi anerkjennelse og se den andre. Psykologisk trygghet dukket opp som et funn med potensiale, knyttet til tilbakemeldinger og kultur på arbeidsplassen. Å føle trygghet til kolleger og miljøet en er en del av, viser seg å være tett forbundet med tilbakemeldingskultur. For å våge å gi tilbakemeldinger må en ha trygge relasjoner og tillit til de rundt seg. Samtidig kreves ofte det samme for å kunne ta imot tilbakemeldinger, særlig de konstruktive og korrigerende tilbakemeldingene. Å legge til rette for opplevelse av psykologisk er lederens ansvar (Edmondson & Harvey, 2020, s. 130, 138-149).

Hvis en greier å få til en slik kultur, vil arbeidsplassen bli et godt sted å være med ansatte som tør å si fra og uttrykke egne behov, «de fortalte ting fra livet sitt, da, som de ikke hadde fortalt til noen før, så det ble jo et helt vanvittig lim» (Informant 1). Å åpne seg for hverandre gjør noe særdeles viktig for relasjonene. Det binder mennesker sammen, og bidrar til sterke bånd som tåler mye. «Hvis man ikke har den underliggende tilliten da, så virker kanskje tilbakemeldingen mye verre og da» (Informant 5). Det er et lederansvar å fasilitere relasjonelle prosesser og samarbeid, og stimulere til en kultur eller et miljø som bruker tilbakemeldinger med mål og hensikt for læring og forbedring (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 407; London, 2003, s. 4). Og som i tillegg bidrar til «at man tør å være med i diskusjoner, og det igjen gir mer utvikling» (Informant 1). Med tillit og trygghet som grunnmur i kulturen, vil det kunne bli rom for å bruke tilbakemeldinger på en måte som treffer hensiktsmessig.

5.2.2 Mangfold og gode rollemodeller

Dilemmaer knyttet til tilbakemeldingskultur kan relateres til det Spurkeland (2020) skriver om at det ikke handler om mangel på kunnskap om hva tilbakemelding er og betyr for

kulturen på arbeidsplassen, men at det i stor grad handler om manglende praksis og trening, gjennomføring, gode rollemodeller og bruk av ulike teknikker (s. 97). Så hvordan møte dette? Psykologisk trygghet er funnet som et viktig element når tilbakemeldinger skal benyttes. I tillegg viser forskningens funn til flere faktorer, som blant annet mangfold og ulikhet, som lederen må ha kunnskap om for å få til en tilbakemeldingskultur som fører til læring og organisasjonens måloppnåelse (Mikkelsen, 2014, s. 61; Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 407).

At lederen har bevissthet knyttet til at de ansatte har ulike behov og at tilbakemeldinger kan bety forskjellig for hver og en, vil være til hjelp. «Så jeg har nok skjønt etter hvert at tilbakemelding betyr ulikt for ulike typer folk» (Informant 3). Lederen må vie tid og oppmerksomhet til relasjonene rundt seg, for å kunne møte dette. «For da må du jo bli kjent med de du er leder for da» (Informant 3). Dette beskrives som utfordrende. Tenkelige dilemma kan være å ha nok tid til dette i en travel arbeidshverdag, og med mange ansatte med ulike behov, vil lederen bruke mye av tiden sin på dette arbeidet. Samtidig kreves det en del kunnskap både om relasjoner og tilbakemeldinger som verktøy, og et ønske om forbedring må være til stede. Det vises også til at lederen må ta et aktivt valg om at tilbakemeldinger skal brukes, selv om de ansatte kanskje har ulike ønsker og behov knyttet til tilbakemeldinger. Lederen må tilpasse seg de ulike behovene og gå frem som en rollemodell, slik at det kan bidra med læring for den enkelte og organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, s. 253, 267-269; Spurkeland, 2017, s. 97). Noen mennesker tar tilbakemeldinger som kritikk, og kan bli både sint og lei seg, mens andre opplever det som hjelpsomt og bruker det for å kunne lære nye ting. Hvis lederen lager en struktur gjennom å være tydelig på hvordan tilbakemeldinger skal benyttes, og samtidig prioriterer å sette av tid til at tilbakemeldinger brukes gjennom toveis dialog, vil tilbakemeldingskulturen i organisasjonen kunne vokse frem.

5.3 Emosjoner og relasjoner som forstyrrer?

Funnene viser til at tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen er av betydning for læring. Så hva er det som kan hindre tilbakemeldingsprosessen og påvirke både relasjoner, kultur og læring? Å bruke positive tilbakemeldinger på arbeidsplassen, vil bidra med opplevelse av tillit og mestring, og dette vil legge grunnlaget for å også kunne bruke konstruktive eller korrigerende tilbakemeldinger (Øiestad, 2019, s. 73) «når jeg viser at jeg ser folk, så blir jo folk glad» (Informant 3). Konstruktive og korrigerende tilbakemeldinger er ment som verktøy for endring, men det vises til at slike tilbakemeldinger ofte ikke blir gitt (Geddes, 1993, s. 207, 293; London, 2003, s. 4). I tillegg har ledere en tendens til å være utydelige når korrigerende tilbakemeldinger skal gis, slik at meningen blir uklar og forvirrende (Geddes & Linnehan 1996, s. 339-340; Hattie & Timperley, 2007, s. 99-100; Øiestad, 2019, s. 76-79).

Studiens funn viser til flere sider av dette. Konstruktive og korrigerende tilbakemeldinger kan holdes tilbake, eller at de kan gis, men at de da ofte pakkes inn og blir mindre tydelig. Fravær av tilbakemeldinger kan føre til misforståelser, usikkerhet og vil kunne påvirke både relasjon, tilbakemeldingskultur og læring. «Men sånne vanskelige ting er jo sånn som jeg ikke gjør, men som jeg ønsker at jeg hadde vært litt mer uredde på» (Informant 3). Tydelige funn viser at emosjoner som redsel og frykt, ofte hinder eller forstyrrer tilbakemeldingsprosesser. «Jeg er nok litt redd for hvordan personene skal ta det, så først

... etterpå kanskje litt redd for at det skal ødelegge en relasjon» (Informant 3). Dette på bakgrunn av ulike emosjoner som oppstår hos lederen.

I teorien er sinne er også trukket frem som en av grunnene til at ledere kvier seg for å bruke tilbakemeldinger (Geddes & Baron, 1997, s. 445, 448; Grenness, 1999, s. 191; London, 2003, s. 4; Øiestad, 2019 s. 76-77). Litt overraskende vises det i funnene at sinne er en emosjon som oppleves som lettere og mer konkret å håndtere. «Det kan jo være litt sinne da selvfølgelig, men det er jeg ikke så redd for» (Informant 2). Hvis noen blir sinte, gir det et utgangspunkt for å diskutere noe. Det lederne er bekymret for er å såre den andre, at andre skal bli skuffet, usikker, eller at det fører til at relasjoner blir ødelagt. Lederen lar derfor tilbakemeldingen være usagt, til tross for at den er ment for å hjelpe. «Det ligger gode intensjoner bak, og at de skjønnte at det er for å hjelpe» (Informant 2). Både funnene og teori viser til at intensjonene er viktig for opplevelsen av å både gi og få tilbakemeldinger (Grenness, 1999, s. 191; Øiestad, 2019, s. 73), men et paradoks er at redsel og bekymring fører til at tilbakemeldinger holdes tilbake. Da risikerer man heller å overføre vanskelige emosjoner og opplevelser som usikkerhet og forvirring til den andre.

5.3.1 Hensynet til seg selv og andre

Det kan jo også tenkes at lederens egen opplevelse av de vanskelige følelsene blir for sterke og utfordrende å håndtere, og at det nødvendigvis ikke alltid er av hensynet til den andre. Grunnen til at tilbakemeldinger holdes tilbake kan også være på bakgrunn av manglende fokus og kunnskap om relasjoner og psykologisk trygghet. Dette er komplekst, og vil kunne være varierende og påvirkes av flere faktorer. Når tilbakemeldinger ikke blir gitt, kan en jo tenke seg til at lederen som skal gå frem som en rollemodell og med ansvaret for å tilrettelegge for tilbakemeldingsprosesser og tilbakemeldingskultur, ikke bidrar til de ansattes læring. Dermed legges det heller ikke til rette for effektiv ledelse gjennom kommunikasjon og tilbakemeldinger, som sees som nøkkelen til suksess, når det kommer til organisasjonenes måloppnåelse og læring (Grenness, 1999, s. 15; Mefalopoulos & World, 2008, s. 95; Øiestad, 2019, s. 29-30).

Det viser seg også at de vanskelige emosjonene som forbindes med tilbakemeldinger, kan være ulike, om det gjelder tilfeller som er knyttet direkte til arbeid eller om det omhandler mer personlige saker. Hva er det som gjør at det oppleves enklere når det knyttes til arbeidsoppgaver? «Hvis det handler om klesstil eller oppførsel som er litt sånn sårt å ta opp da (...) det kan bli litt sånn personlig, det handler ikke om selve jobbutførelsen» (Informant 3). Det kan muligens kobles sammen med tilbakemeldingens innhold og betydning. At det oppleves mer konstruktivt at tilbakemeldingen er knyttet til prestasjoner, og at oppgaverelaterte hendelser inneholder veiledning på konkrete situasjoner (Kluger & DeNisi, 1996, s. 278), fremfor tilbakemeldinger på mer personlige ting som atferd, klesstil eller andre elementer som oppleves som subjektivt og sårbart.

5.4 Betydningen av relasjoner for læring?

Hva læres gjennom tilbakemeldinger og er bruk av tilbakemeldinger utelukkende positivt? Gjennom å bruke tilbakemeldinger med konstruktivt innhold, vil en få mulighet til å øke selvbevisstheten, og gjennom refleksjon få kunnskap om hvordan en påvirker og oppfattes av de rundt seg. Dette vil kunne bidra med motivasjon og læring for de ansatte, men også gi muligheter for læring for lederen (Kopperud, 2019, s. 272-273; Vygotskij et., al, 2001,

s. 190; Øiestad, 2004, s. 152; Øiestad, 2019, s. 73). «Når jeg tenker på tilbakemelding, tenker jeg på at det er noe som skal føre deg et steg videre da» (Informant 5). Et viktig funn i studien viser til lederens selvinnsikt knyttet til om læring skjer. Det starter med å øke bevisstheten om seg selv og få kunnskap om andres opplevelse av seg selv, «men da må vi starte med selvinnsikt, og liksom det er der det skjer» (Informant 3). Dette er en utfordrende oppgave, og for å lykkes med økt selvbevissthet må lederne selv ha et ønske om å bli bedre og lære nye ting. Lederens selvinnsikt påvirker både relasjoner, læring, samarbeid og muligheten til å gi presise tilbakemeldinger (Haugan & Kvello, 2019, s. 12-14), og at dette påvirker graden av læring, oppleves som sentralt også ut fra studiens funn.

Læring i et sosiokulturelt perspektiv (Vygotsky, 1978; Kolb, 1984) trekker frem refleksjon knyttet til handling, erfaring og læring, og å bruke tilbakemeldinger for å lære om seg selv kan gi nyttig kunnskap for lederen og for de ansatte. Læring er også en relasjonell prosess (Haug, 2018, s. 141-142), og tilbakemelding som verktøy (Vygotskij et al., 2001, s. 190) gir mulighet til å evaluere atferd, arbeidsinnsats og kommunikasjonsmåter. På bakgrunn av dette kan en finne nye måter å gjøre ting på, eller opprettholde det som faktisk fungerer. «Så jeg tenker som et verktøy så kan det være med på å evaluere hvordan vi jobber» (Informant 4). Evaluering og vurdering ut fra tilbakemeldinger, gir nyttig erfaring, og dermed læring gjennom bruk av refleksjon. Dette er i likhet med det Dewey (1980) hevder, at alle erfaringer fører til endringer og vil påvirke våre kommende erfaringer (s. 35-37).

Selvinnsikt utvikles gjennom erfaringer, tilbakemeldinger og refleksjon, når informasjon om hverandre kan deles og gi verdifull innsikt om hvordan en oppfatter hverandre. Til dette vil Joharis vindu som verktøy være fordelaktig, som har til hensikt å gi nyttig informasjon om måten mennesker kommuniserer på og forståelsen de har for hverandre (Beck, 1994, s. 3; Mefalopoulos & World, 2008, s. 95-96; Øiestad, 2019, s. 29)). I følge Spurkeland (2017) kan det å bruke tilbakemeldinger trenes på (s. 222), og dermed noe lederen kan lære gjennom øving, i likhet med det Kolb (1984, i Haugan 2018) argumenterer for i sin læringsteori, der aktiv prøving og handling er en viktig del av læringsprosessen, sammen med refleksjon (s.68-70). Dette ble også et relevant funn i denne studien, der det kommer frem at å gjøre erfaringer med å gi tilbakemeldinger ved «å hoppe i det», gjennom å utfordre seg selv, bidrar til erfaring og læring.

5.4.1 Å forme folk

At lederen har kunnskap og innsikt i hvordan en påvirker andre, kom også frem som et interessant funn. Lederen har mye makt når det kommer til hvilke prosesser en velger å rette fokuset mot. Tilbakemeldinger brukes for å gi respons på noe som fungerer, eller å justere noe som trenger å endres, «enten for å motivere eller si bra jobba, eller for å justere inn et eller annet». Dette er i likhet med det Kopperud (2019) og Øiestad (2019) skriver om at selvinnsikt knyttet til kunnskap om hvordan en påvirker andre, sammen med tilbakemeldinger, vil kunne bidra til blant annet motivasjon og læring (s. 272-272; s. 73). At lederen har bevissthet knyttet til hvordan en velger å bruke tilbakemeldinger, og hva det kan føre til, vil ha betydning for de ansatte, men også for organisasjonens mål og ønsker. Å sitte med makten når det kommer til i hvilken retning en skal bruke tilbakemeldinger for å påvirke, er et stort og viktig ansvar, da «tilbakemelding, det er det sterkeste verktøyet for å forme folks atferd og prestasjon over tid» (Informant 3). Effektiv ledelse beror på om lederen har tro på de ansattes evner til å møte organisasjonens mål.

Og om lederen gjennom kommunikasjon greier å formidle dette (Grenness, 1999, s. 15), ettersom språk og dialog som verktøy via tilbakemeldinger, kan sees som byggestein for samarbeid og mellommenneskelig interaksjon (Vygotsky i Postholm, 2010, s. 22, 24; Spurkeland, 2017, s. 65-66). Om lederen bruker makten for å skape motivasjon, tillit og anerkjennelse, vil i stor grad handle om lederens kunnskap, selvinnsikt og fokus på relasjoner.

Når lederen bruker tilbakemelding som verktøy, som kan påvirke mennesker i stor grad, skal en også vite noe om at tilbakemeldinger ikke alltid bidrar med motivasjon og positive endringer. Litt overraskende er det at forskningen ikke viser tydelige funn relatert til dette. Lederne i studien uttrykker bekymringer knyttet til hva tilbakemeldinger kan gjøre med relasjonene til andre, i likhet med forskningen Geddes og Baron (1997) viser til, om ledere som kvier seg for å bruke tilbakemeldinger (s. 445, 448). Tidligere forskning viser til negative sider ved bruk av tilbakemeldinger, som for eksempel at det oppstår konflikter, at ansatte trekker seg ut av arbeidet, blir mindre effektive, eller at tilbakemeldinger som rettes kun mot selvet, uten konstruktivt innhold og i sammenheng med en oppgave, kan bidra til lært hjelpeløshet og påvirker effekten av læring på en negativ måte. Men her må bevissthet knyttet til kvaliteten i tilbakemeldingen også være på plass, for at tilbakemeldingen skal bidra med læring, slik at det ikke alltid blir «tommel opp og bra jobba» (Informant 2), men at lederen har kunnskap om presisjon og tilfører hva som var bra og hvorfor. Dette vil også være av betydning for læring med bakgrunn i at positive og negative tilbakemeldinger prosesseres ulikt (Baumeister et al., i Kopperud, 2019, s. 271; Geddes & Linnehan, 1996, s. 327-328), og med fokus på at læring skjer gjennom erfaring og refleksjon, i samhandling med andre (Dewey, 1987; Kolb 1984; Vygotsky, 1978).

5.5 Studiens begrensninger

Studien har også begrensninger, som jeg her vil redegjøre for. Forskningsprosessen er påvirket av min forforståelse, knyttet til egne erfaringer og opplevelser som leder, samt med teoretisk innsikt jeg har fra tidligere. Dette har gjort det noe utfordrende å være transparent i analyseprosessen, og faktisk skille på hva som er informantens sitt og hva som er mitt. Men jeg har forsøkt å være bevisst på dette gjennom forskningen, og med intensjon om å være tydelig på hva som er mine tolkninger av informantenes beskrivelser. Også i drøftingen har jeg brukt god tid på være nøye med å skille på hva som faktisk ble funnet, og hva som er svar på mine hypoteser.

I tillegg er det flere interessante funn som på grunn av oppgavens omfang ble valgt bort, og rapporten gir derfor ikke hele bildet av forskningen. På bakgrunn av dette ble utgangspunktet for rapporten et utvalg av de mest relevante og interessante funnene, knyttet til oppgavens problemstilling. Oppgavens utgangspunkt har vært å finne ut hvordan ledere opplever at tilbakemeldinger bidrar til læring. I starten av forskningsprosjektet var mitt hovedfokus på fenomenet tilbakemelding. Underveis i analysen oppdaget jeg at relasjoner var et sentralt funn som lå nært knyttet til tilbakemeldinger som fenomen. Dette gjorde at jeg måtte vie mer fokus til relasjoner, enn først antatt. Dette har påvirket forskningen og gjort forskningsprosessen mer kompleks, men det har også bidratt med kunnskap som belyser mange interessante sider av mellommenneskelige prosesser.

Til sist er det kjent at informasjonen en får gjennom kvalitative intervju vil variere mellom ulike intervju og ulike relasjoner (Kvale & Brinkmann, 2009, s.336). Forholdet mellom intervjuer og informant i kvalitative intervju er sentralt, og tilliten som oppstår i relasjonen, vil påvirke hvilken informasjon informanten deler (Ryen, 2002, s.116-118). Jeg kan heller ikke vite om informasjonene informantene har gitt, samsvarer med det informantene faktisk gjør og om opplevelser, erfaringer og beskrivelser faktisk er sanne. (Fjær, 2018, s.28; Ryen, 2002, s.136). Men kunnskapen informantene og jeg har produsert gir uansett svar på problemstillingen, og oppleves som relevant og interessant.

5.6 Studiens implikasjoner

Studiens praktiske implikasjoner kan gjennom studien bidra med innsikt til hva som kan ligge til grunn for at tilbakemeldinger fungerer, eller ikke fungerer hensiktsmessig, sett i sammenheng med læring hos både individet og bedriften. Å få kunnskap om lederes subjektive opplevelse av denne komplekse relasjonelle prosessen tilbakemeldinger som verktøy innebærer, mener jeg vil kunne bidra med relevant kunnskap for andre som har lederroller og også for deres ansatte. Mennesker som jobber med lederutvikling, teaming, samarbeid o.l. vil kunne få innsikt i flere subjektive ledererfaringer, som vil kunne bidra med læring, nye perspektiver og være utgangspunkt for refleksjon. I tillegg sitter jeg igjen med nyttig kunnskap og læring om tilbakemeldinger og relasjonell ledelse, som jeg vil kunne benytte i arbeidslivet videre. Jeg ser også tilbakemeldinger og relasjoner som noe viktig i alle sosiale settinger, også utenfor arbeidslivet, så jeg håper også at dette kan tilføre nyttig kunnskap for den som har interesse for temaet tilbakemelding og ledelse, og relasjonelle og dynamiske prosesser dette inngår i.

Relasjonell ledelse som begrep sammen med tilbakemelding, ser jeg også i sammenheng med relevans for rådgivningsvitenskapen som fag. Forskningen tar for seg og gir kunnskap om og innsikt i erfaringer og opplevelser med blant annet relasjonelle prosesser og mellommenneskelige forhold, påvirkning, selvbevissthet, kommunikasjon, tillit, anerkjennelse, læring, utvikling, mestring m.m.

Studiens teoretiske implikasjoner trekker tråder mellom fenomenet tilbakemelding og relasjonelle prosesser, som vil kunne bidra til utdypende kunnskap om lederrollen og betydningen av relasjoner og relasjonell ledelse (Spurkeland, 2017). Tilbakemelding er en relasjonell prosess, som formidles gjennom dialog og nærvær, og aspekter som anerkjennelse, psykologisk trygghet, emosjoner og kultur på arbeidsplassen, gjør at denne studien belyser dette skiftet fra tilbakemelding som fenomen og verktøy, til relasjonell ledelse som prosess (Cunliffe & Eriksen, 2011; Edmondson & Harvey, 2020; Reitz, 2017; Spurkeland, 2017).

5.7 Videre forskning

Forskningen svarer på oppgavens problemstilling, men flere interessante spørsmål kan stilles knyttet til opplevelser med å bruke tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Som tidligere nevnt, måtte jeg på bakgrunn av oppgavens omfang, begrense utvalget av funnene. Derfor kunne det videre tenkes interessant og finne ut mer inngående om hvordan lederne erfarer det å bruke tilbakemeldinger på oppgaver og på selvet, og hvilke

erfaringer de har med utfallet av dette. Teori og tidligere forskning nevner tilbakemeldinger som kan føre til konflikter og passiv atferd, og å forske mer på dette både fra lederperspektivet og fra ansattes perspektiv kunne gi nyttig kunnskap om temaet ledelse og tilbakemelding.

Ulike metoder og teknikker som gjelder bruk av tilbakemeldinger er også funn som måtte vike på grunn av oppgavens omfang, og dette ville være nyttig å forske mer på for å finne ut hva ledere og eventuelt ansatte opplever som nyttig knyttet til å bruke tilbakemeldinger. Dette kobler jeg til det Spurkeland (2017) skriver om at tilbakemeldinger kan trenes opp til å håndteres som en teknikk, og at relasjonell ledelse og tilbakemeldinger henger nøye sammen og påvirker læring (s. 27,28,222). Ettersom denne studien peker på kompleksiteten knyttet til tilbakemeldinger og relasjoner, vil det alltid kunne bringe frem ny kunnskap gjennom å forske på mellommenneskelige forhold. Flere perspektiver kan hentes frem gjennom ytterlige studier.

6. Avslutning

Hensikten med dette forskningsprosjektet har vært å produsere kunnskap om å bruke tilbakemeldinger på arbeidsplassen ut fra et lederperspektiv, og svare på problemstillingen;

«Hvordan opplever ledere tilbakemeldinger som verktøy for læring?»

I dette kapitlet ønsker jeg å besvare problemstillingen ved å samle alle tråder og gi et helhetlig bilde på oppgaven gjennom oppsummering og konklusjon, og en avsluttende kommentar.

6.1 Oppsummering og konklusjon

Med utgangspunkt i modell 1.2 presentert i drøftingens innledning, blir svaret på problemstillingen at ledere opplever tilbakemeldinger som et verktøy for både å bygge relasjoner og for å drive relasjonell ledelse. Og dette bidrar med læring på arbeidsplassen. Men tilbakemeldinger som verktøy er ikke ensidig, og må dermed sees som en prosess, som modell 1.2 har til hensikt å visualisere. Det starter med handlingen som er å gi tilbakemeldinger. Å gi tilbakemeldinger oppleves som noe relasjonelt, mellom to mennesker, der én gir og én får tilbakemeldinger (Lam et al, 2017, s. 2196). Relasjoner er avgjørende for om tilbakemeldingens hensikt kommer til nytte, og slik bidrar med noe.

Handlingen å gi en tilbakemelding kan påvirkes gjennom vanskelige emosjoner, der det viser seg at redsel og frykt kan hindre eller forstyrre tilbakemeldingsprosessen. Dette kan føre til at tilbakemeldinger holdes tilbake, av frykt for å ødelegge relasjoner, eller at en kvier seg med å gi tilbakemelding på bakgrunn av at den andre skal bli såret. En kan også anta at lederen holder tilbakemeldinger tilbake på bakgrunn av å forsøke å unngå ubehaget en korrigerende eller konstruktiv tilbakemelding kan medføre. Interessant er det at dette kan trenes på. Gjennom praksis og øving med tilbakemeldinger kan dette håndteres som en teknikk (Spurkeland, 2017, s. 222) og føre til presise tilbakemeldinger som bidrar med læring gjennom erfaring og refleksjon (Dewey, 1987; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 275; Kolb, 1984)

Hvis tilbakemeldingen hindres, og ikke når mottakeren, vil det påvirke relasjonene mellom de involverte. Fravær av tilbakemeldinger vil kunne føre til usikkerhet, forvirring og opplevelse av å ikke bli sett, og utfallet kan være fravær av læring. Fravær av læring vil også være gjeldende hvis tilbakemeldingens innhold er utydelig, og mangler presisjon, kvalitet og et konstruktivt bidrag (Hattie & Timperley, 2007, s. 99-100; Kuvaas et. al. 2017, s. 519- 527; Øiestad, 2019, s. 76-79). Dette påvirker videre arbeidsplassens tilbakemeldingskultur, og som funnene viser til er psykologisk trygghet og respekt for mangfold og ulikheter, sammen med gode rollemodeller, noe som må være på plass for at tilbakemeldinger vil kunne fungere som et verktøy for læring. Det må både settes tydelige forventninger, vies tid og lederen må ta aktive valg om at tilbakemeldinger skal brukes. Samtidig må det være trygghet, tillit og en robust relasjon mellom leder og ansatte, der partene tåler tilbakemeldingens innhold og forstår hensikten, begge veier.

Hvis læring sees i et sosiokulturelt perspektiv, vil læring skje i samhandling med andre, som en relasjonell aktivitet (Vygotsky, 1978; Haug, 2018, s. 141-142). Læring gjennom tilbakemeldinger som verktøy skjer sådan gjennom prosesser som innbefatter relasjon, emosjon og kultur. Dette innebærer kommunikasjon, selvbevissthet, evaluering og

påvirkning som har til hensikt å opprettholde atferd som fungerer, eller å korrigere og justere inn noe som må endres. Tilbakemelding som verktøy vil slik kunne bidra med læring og forandring gjennom blant annet aktiv prøving, erfaring og refleksjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 253,275; Kolb, 1984; Vygotsky, 1978).

En leder må ha kunnskap om hvordan denne prosessen fungerer, og hva de ansatte trenger, samt ha kunnskap om betydningen av relasjoner og hvordan forvalte og lede ut fra dette. Denne prosessen er dynamisk og illustreres av modell 1.2, og kan påvirkes flere veier. For at tilbakemeldingen skal kunne gis, mottas og ha til hensikt å bidra med læring, kreves det at flere forutsetninger er til stede for at tilbakemeldinger kan fungere som et verktøy. Spurkeland (2017) skriver at tilbakemeldinger er nødvendig for å utøve ledelse, og tilhører relasjonell ledelse (s. 43) og denne oppgavens funn, teoretiske forankring og drøfting, har til hensikt å belyse kunnskap om denne prosessen med tilbakemelding fra sender til mottaker, og betydningen relasjoner, emosjoner og kultur har for læring.

6.2 Avsluttende kommentar

Arbeidet med dette forskningsprosjektet har vært givende, interessant og har gitt utfordringer å bryne seg på. Kunnskapen det har gitt opplever jeg som relevant og anvendelig og dette vil jeg kunne dra nytte av i mange ulike situasjoner. Både i yrkeslivet, men også sosialt og privat. Perspektivene lederne har gitt meg gjennom intervjuene, sammen med de teoretiske bidragene, har gitt økt motivasjon til å fortsette å undre meg og være nysgjerrig over fenomenet tilbakemelding, og hvor nært knyttet det er til relasjoner og ledelse. Mitt ønske om å lære enda mer og til å fortsette å øve på og bruke tilbakemelding som verktøy for å bidra til læring, lever videre. Skulle andre med samme interessefelt finne oppgaven som interessant eller lærerik lesning, vil det oppleves gledelig.

7. Referanseliste

- Beck, C. E. (1994). Theory and the profession. *Technical Communication*, 41(4), 1-6.
<https://www.proquest.com/docview/220979248?accountid=12870&parentSessionId=qcN8Z E1pHOAHY%2Bp6JnEgqff0yQca7rDxGio3ouXeYjs%3D>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder : en grundbog*. Reitzel.
- Christensen, G. (2005). Etske konstruksjoner i det kvalitative forskningsinterview. I T. B. Jensen & G. Christensen (Red.), *Psykologiske og pædagogiske metoder: Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder i praksis* (s. 293-317). Roskilde Universitetsforl.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449.
<https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Gyldendal.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.
<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Dewey, J. (1980). *Art as Experience*. Perigee Books.
- Dewey, J. (1997). *Experience and Education*. Touchstones.
- Edmondson, A. & Harvey, J.-F. (2020). Ekstrem teaming: En ledelsesmodell til ekstrem teaming. 129-150.
- Fikse, C. (2020). Relasjonell kapaitetsbygging for samskaping. I C. Fikse & A. Myskja (Red.), *Perspektiver på livsmestring i skolen* (1. utg., s. 65-90). Cappelen Damm akademisk.
- Fjær, E. G. (2018). Til forsvar for kvalitative intervju. *Dansk sociologi*.
- Fog, J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt : det kvalitative forskningsinterview* (2. utg.). Akademisk Forlag.
- Geddes, D. (1993). Examining the dimensionality of performance feedback messages: Source and recipient perceptions of influence attempts. *Communication studies*, 44(3-4), 200-215.
<https://doi.org/10.1080/10510979309368395>
- Geddes, D. & Baron, R. A. (1997). Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback *Management Communication Quarterly*, 10(4), 433-454.
<https://doi.org/10.1177/0893318997104002>
- Geddes, D. & Linnehan, F. (1996). Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. *Communication quarterly*, 44(3), 326-344.
<https://doi.org/10.1080/01463379609370021>
- Gergen, K. J. (2010). *En invitation til social konstruksjon*. Forlaget Mindspace.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grenness, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner : innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Abstrakt forl.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Haug, E. H. (2018). *Karrierekompetanser, karrierelæring og karriereundervisning : hva, hvorfor, hvordan, for hvem og hvor?* Fagbokforl.
- Haugan, J. A. & Kvello, Ø. (2019). Prolog: Historiske perspektiver på selvinnsikt. I *Selvinnsikt og profesjonalitet* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Johnson, D. M. (2001). In- Depth Interviewing. I J. F. Gubrium & J. Holstein (Red.), *Handbook of Interview Research: Context and Method* (s. 103-120). Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2009). *Joining together : group theory and group skills* (10. utg.). Pearson.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). 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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Kopperud, K. (2019). Selvinnsikt og profesjonalitet. I J. A. Haugan & Ø. Kvello (Red.), *i Selvinnsikt og profesjonalitet* (1. utg., s. 257-278). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2017). Constructive supervisor feedback is not sufficient: Immediacy and frequency is essential. *Human Resource Management*, 56(3), 519-531. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews : learning the craft of qualitative research interviewing* (2. utg.). Sage.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. I. S. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*.
- Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C.-S. & Lau, D. C. (2017). Is More Feedback Seeking Always Better? Leader-Member Exchange Moderates the Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance. *Journal of management*, 43(7), 2195-2217. <https://doi.org/10.1177/0149206315581661>
- London, M. (2003). *Job feedback : giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2. utg.). Lawrence Erlbaum.
- Mefalopulos, P. & World, B. (2008). *Development communication sourcebook : broadening the boundaries of communication*. World Bank.
- Mikkelsen, A. (2014). Hva bør HRM- medarbeidere og ledere vite om motivasjon? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 33-77). Cappelen Damm akademisk.
- Modaff, D. P., Dewine, S. & Butler, J. A. (2008). *Organizational communication : foundations, challenges, and misunderstandings* (2. utg.). Pearson.
- Maak, T. & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective. *Journal of business ethics*, 66(1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- NSD. (2023). Norsk Senter for Forskningsdata. Hentet 2.1.23 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester>
- Oliver, S. & Duncan, S. (2019). Editorial: Looking through the Johari window. *Research for All*, 3(1), 1-6. <https://doi.org/10.18546/RFA.03.1.01>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Reitz, M. (2017). Leading Questions: Dialogue in organizations: Developing relational leadership. *Leadership*, 13(4), 516-522. <https://doi.org/10.1177/1742715015617864>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6. utg.). SAGE.
- Sohlberg, P. & Sohlberg, B.-M. (2019). *Kunskapens former : vitenskapsteori, forskningsmetode og forskningsetikk* (4. utg.). Liber.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Strategic Direction. (2014). Communication competence improves organizational effectiveness. How communicative leaders influence employee attitudes, well-being and performance. *30(8)*, 28-31. <https://doi.org/10.1108/SD-08-2014-0097>

- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2012). Intervjuet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling* (s. 17-45). Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Vygotskij, L. S., Cole, M., John-Steiner, V., Scribner, S. & Souberman, E. (1978). *Mind in society : the development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Vygotskij, L. S., Roster, M. T., Bielenberg, T.-J., Skodvin, A. & Kozulin, A. (2001). *Tenkning og tale*. Gyldendal akademisk.
- Warren, C. A. B. (2002). Qualitative Interviewing. I J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Red.), *Handbook of Interview Research: Context & Method* (s. 83-102). Sage Publications.
- Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Gyldendal akademisk.
- Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger : om å bygge hverandre* (1. utg.). Gyldendal.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjent meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 1: Godkjent meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vurdering av behandling av personopplysninger

07.01.2023

Referansenummer

147202

Vurderingstype

Automatisk

Dato

07.01.2023

Prosjektittel

Ledelse og feedback

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Kristian Firing

Student

Inga Cecilie Nonstad Selnes

Prosjektperiode

01.02.2023 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Ledelse og tilbakemelding»?

Mitt navn er Inga Selnes og jeg studerer master i Rådgivningsvitenskap ved NTNU. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få informasjon om lederes subjektive opplevelse av å bruke feedback på arbeidsplassen. I dette skrevet blir det gitt informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Masterprosjektet jeg ønsker at du deltar i, skal utforske lederes subjektive opplevelse av å bruke feedback som verktøy i sitt arbeid. Formålet med undersøkelsen er å få innblikk i ledere sine perspektiver, erfaringer og opplevelser med feedback, og hva de opplever at dette bidrar med på arbeidsplassen.

Opplysninger og informasjon du deler gjennom intervjuet vil være anonymt og taushetsbelagt. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deg som informant når masteroppgaven publiseres.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for pedagogikk og livslang læring ved veileder Kristian Firing er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å delta i dette prosjektet fordi du jobber som leder med personalansvar. Utvalget skal bestå av ca. 5 ledere, der det er ønskelig med variasjon i kjønn, alder og erfaring. Som nevnt over, ønsker jeg å få kunnskap om og innsikt i flere lederes erfaringer og opplevelser med å bruke feedback i sitt arbeid.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju på ca. 45-60 minutter. Intervjuet kan foregå fysisk, der samtalen vil bli tatt opp på lydopptak. Alternativt kan intervjuet gjennomføres digitalt, samtalen vil da bli tatt opp på møteopptak i Teams. Møteopptak av intervjuet gjøres med forbehold om samtykke fra informanten.

Intervjuet vil omhandle dine erfaringer knyttet til ledelse og feedback, og intervjuet vil bygges opp med noen hovedspørsmål som besvares ut fra det du som informant ønsker å dele. Svarene vil kunne bestå av for eksempel refleksjoner, erfaringer og konkrete eksempler.

Lydopptak/møteopptak i Teams vil lagres trygt på et passord beskyttet og kryptert lagringssted. Alle lagrede opptak vil bli slettet så snart prosjektet avsluttes.

Jeg ønsker gjerne ha muligheten til å kontakte deg i etterkant hvis det skulle oppstå behov for utfyllende svar, eller oppklaringer i forhold til det vi har snakket om.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er jeg og min veileder som vil ha tilgang til opplysningene du gir. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil lagres på et sikkert sted, og i selve oppgaven vil du anonymiseres gjennom kodenavn. Opptak vil lagres på en kryptert minnepenn.

Du vil ikke kunne gjenkjennes i det ferdigstilte prosjektet, da alle opplysninger om deg anonymiseres. Gjennom bruk av sitater eller korte fortellinger, vil du kunne kjenne igjen dine egne svar i oppgaven, da det er viktig for meg å oppriktig gjengi det du velger å gi av informasjon. Dette skal ikke kunne gjenkjennes av andre som leser oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1.6.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres, og alle lyd- og møteopptak slettes etter endelig innlevering og godkjenning av masteroppgaven.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU* har NSD- Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger, og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring ved Inga Selnes, epost; ingaceci@stud.ntnu.no
- Institutt for pedagogikk og livslang læring ved Kristian Firing; kristian.firing@ntnu.no
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen; thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD- Norsk senter for forskningsdata AS; personverntjenester@nsd.no eller telefon; 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Student

Kristian Firing

Inga Selnes

Samtykkeerklæring

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

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

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet; 1. juni 23

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide «Ledelse og tilbakemelding»

Introduksjon:

- Bekrefte anonymitet og samtykke, lydopptak
- Alder
- Hvor lenge har du jobbet her? Og tidligere ledererfaring?
- Hvor mange er du leder for i dag?

Hovedspørsmål:

- **Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?**
- **Hva er tilbakemelding eller feedback for deg?**
- **Kan du beskrive en situasjon i løpet av tida som leder, der du ga en tilbakemelding?
Oppfølging: positiv/negativ opplevelse med tilbakemelding**

Dele erfaringer med å gi tilbakemeldinger? Hvordan opplevdes dette for deg som leder?

Har du noen gang kviet deg eller unnlatt å gi tilbakemeldinger? Hvorfor, opplevelse.

Hvordan opplever du at andre mottar feedback fra deg?

- **Hva tenker du når jeg sier feedback som verktøy?**
- **Får du som leder noen tilbakemeldinger? Hvordan oppleves det?**

- **Før vi runder av, er det noe annet du ønsker å tilføye, som jeg ikke har spurt deg om?**

