

Jenny Reboli Olsen

"Ingen blir gode alene"

En kvalitativ studie om ansattes opplevelser av tilbakemeldingskulturen og hvordan lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger kan fremme selvledelse.

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap
Veileder: Hannah Owens Svennungsen
Juni 2024

Antall ord: 22884

Jenny Reboli Olsen

"Ingen blir gode alene"

En kvalitativ studie om ansattes opplevelser av tilbakemeldingskulturen og hvordan lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger kan fremme selvledelse.

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap
Veileder: Hannah Owens Svenningsen
Juni 2024

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



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke ansattes opplevelser av tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen. Oppgaven undersøker deltakernes opplevelser av ulike typer tilbakemeldinger. Der det setter fokus på tilbakemeldingene som oppleves nødvendige, nyttige og verdifulle for seg selv, arbeidsmiljøet og tilbakemeldingskulturen. I tillegg undersøker oppgaven lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger, ettersom det er en viktig del av både tilbakemeldingskulturen og rollen den spiller for medarbeidernes evne til selvledelse. Studien søker derfor å svare på problemstillingen: «*Hvordan opplever ansatte tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen?*», samt forskningsspørsmålet «*Hvordan kan lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger fremme medarbeideres evne til selvledelse?*».

Studien benytter en kvalitativ forskningsmetode med en casestudie-tilnærming, hvor jeg gjennomførte semi-strukturerte intervjuer med en leder og fem medarbeidere fra en bestemt bedrift. Det innsamlede datamaterialet fra intervjuene ble deretter transkribert og analysert gjennom en tematisk analyse. Her identifiserte jeg tre hovedkategorier som belyser deltakernes opplevelser og perspektiver: 1 «*Kraften i positive tilbakemeldinger – det er så koselig*», 2. «*Ubehag og utvikling gjennom tilbakemeldinger – det er ubehagelig, men jeg tåler det*» og 3. «*Coachende tilnærming til tilbakemeldinger – det er du selv som har svarene*».

I diskusjonen ble deltakernes opplevelser diskutert i lys av teori og tidligere forskning. Teorigrunnlaget omhandlet ulike typer tilbakemeldinger, tilbakemeldingskultur, coachende tilnærming, selvledelse og selvbestemmelsesteorien. Diskusjonens hovedpunkter trekker frem viktigheten av positive og konstruktive tilbakemeldinger for personlig og felles vekst. Samtidig hvordan deltakerne opplever dette i tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen. Videre diskuteres lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger i sammenheng med selvledelse og tilbakemeldingskulturen. Til slutt blir tilbakemeldingskulturen sett i lys av selvbestemmelsesteoriens tre grunnleggende behov.

Funnene i studien belyser hvordan positive tilbakemeldinger, konstruktive tilbakemeldinger og coachende tilnærming spiller hver sin viktige rolle i å fremme personlig og felles utvikling på arbeidsplassen. Det bidrar til å skape en tilbakemeldingskultur som oppleves positiv, trygg og viktig. Den viser også hvordan lederens coachende tilnærming kan fremme selvledelse, og som bidrar til en mer effektiv og komfortabel tilbakemeldingskultur.

Nøkkelord: «tilbakemeldinger», «tilbakemeldingskultur», «coachende tilnærming», «selvledelse».

Abstract

The purpose of this thesis has been to investigate employees' experiences of the feedback culture in the workplace. The study examines the participants' experiences of various types of feedback. Focusing on those perceived as necessary, useful and valuable for themselves, the work environment and the feedback culture. Additionally, the thesis explores the leader's coaching approach to feedback, as it is an important part of both the feedback culture and its role in enhancing employees' self-leadership abilities. Therefore, the study seeks to answer the research question: *"How do employees experience the feedback culture in the workplace?"*, and the sub-question: *"How can the leader's coaching approach to feedback promote employees' self-leadership abilities?"*.

The study uses a qualitative research method with a case study approach, conducting semi-structured interviews with a leader and five employees from a specific company. The collected data from the interviews were transcribed and analyzed through a thematic analysis. Three main categories were identified to highlight the participants' experiences and perspectives: 1 *"The power of positive feedback - it's so nice"*, 2. *"Discomfort and development through feedback - it's uncomfortable, but I can handle it"* and 3. *"Coaching approach to feedback - you have the answers yourself"*.

In the discussion, the participants' experiences were discussed in light of theory and previous research. The theoretical foundation covers various types of feedback, feedback culture, coaching approach, self-leadership and self-determination theory. The main points of the discussion emphasize the importance of positive and constructive feedback for personal and collective growth. And how the participants experience this in the feedback culture at the workplace. Furthermore, the leader's coaching approach to feedback is discussed in relation of self-leadership and the feedback culture. Finally, the feedback culture is viewed through the lens of self-determination theory's three basic needs.

The findings of the study illustrate how positive feedback, constructive feedback and coaching approaches each play an important role in promoting personal and collective development in the workplace. This contributes to creating a feedback culture that is perceived as positive, safe and important. It also shows how the leader's coaching approach can enhance self-leadership, which contributes to a more effective and comfortable feedback culture.

Keyword: "feedback", "feedback culture", "coaching approaches", "self-leadership".

Forord

Nå lukkes et kapittel imens et nytt kapittel åpnes. Denne masteroppgaven markerer slutten av min studietid etter fem år som student, i tillegg til å åpne et nytt og spennende kapittel i mitt liv. I løpet av de to siste årene på masterstudiet har jeg fått mulighet til å dykke dypt ned i emner som både har inspirert og utfordret meg på områder jeg ikke forventet. Jeg har utviklet mange nye ferdigheter og ny kunnskap på et helt annet nivå, som jeg ikke ville vært foruten. Hver dag har vært en ny læringsopplevelse, og jeg har sett meg selv utvikle og vokse både faglig og som person. Det har vært spennende og utfordrende, det har gjort meg tøffere på mange områder, og ikke minst gitt meg verdifull kunnskap som jeg kommer til å ta med meg videre.

Denne oppgaven ville ikke blitt det samme uten støtten fra de fantastiske menneskene jeg har rundt meg. Jeg ønsker å rette en spesiell takk til klassevenninnene mine. Dere har gjort veien mindre tung ved å gi meg motivasjon og ikke minst en god latter når jeg har trengt det!

Tusen takk til min veileder Hannah som har gitt meg støtte og god veiledning gjennom hele prosessen. Du har vært til stor hjelp for meg.

Til slutt vil jeg takke de flotte deltakerne i studien. Uten deres verdifulle innsikt, erfaringer og kunnskap ville ikke denne oppgaven vært mulig. Det har vært utrolig spennende og lærerikt å høre deres opplevelser, erfaringer og perspektiver, og de har vært av stor verdi for både studien, og min egen forståelse. Deres bidrag har vært uvurderlige og jeg er svært takknemlig for deres deltakelse, tid og innsats.

Jenny Reboli Olsen

Trondheim, juni 2024

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	iii
Forord	v
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Presentasjon av studiens problemstilling	2
1.3 Begrepsavklaring	2
1.4 Tidligere forskning	2
1.5 Oppbygging og struktur	4
2.0 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Tilbakemeldinger	5
2.1.1 Positive og negative tilbakemeldinger	6
2.1.2 Konstruktive tilbakemeldinger og kritikk.....	6
2.2 Tilbakemeldingskultur.....	7
2.3 Coachende tilnærming	8
2.4 Selvledelse.....	9
2.5 Selvbestemmelsesteori	9
3.0 Metode	11
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	11
3.2 Kvalitativ metode	12
3.2.1 Kvalitativ tilnærming: Casestudie	12
3.3 Datainnsamling.....	13
3.3.1 Kvalitative intervju	13
3.3.2 Intervjuguiden	13
3.3.3 Utvalg og rekruttering	14
3.3.4 Gjennomføring av intervju	15
3.3.5 Transkribering.....	16
3.4 Tematisk analyse	16
3.5 Studiens kvalitet	18
3.5.1 Troverdighet i forskningen	18
3.6 Forskerrollen, forforståelse og refleksivitet	19
3.7 Forskningsetikk.....	20
3.7.1 Personvern	21
4.0 Presentasjon av funn	22
4.1 Kraften i positiv tilbakemelding – det er så koselig	22
4.1.1 Oppmuntrende tilbakemeldingskultur og selvfølelse.....	23

4.2 Ubehag og utvikling gjennom tilbakemeldinger - det er ubehagelig, men jeg tåler	25
4.2.1 Ubehag og sårbarhet	25
4.2.2 Utviklings- og forbedringsmuligheter	27
4.3 Coachende tilnærming til tilbakemeldinger – det er du selv som har svarene.....	29
4.3.1 Coachende tilnærming og selvledelse	29
5.0 Diskusjon.....	33
5.1 Å løfte fram det positive i hverandre.....	33
5.2 Balanse mellom ubehag og nyttig læring.....	35
5.3 Veien til selvstendighet og personlig vekst	37
5.4 Autonomi, tilknytning og kompetanse i tilbakemeldingskulturen.....	38
6.0 Avslutning.....	41
6.1 Oppsummering	41
6.2 Studiens begrensninger og styrker	42
6.3 Praktiske implikasjoner og fremtidig forskning	42
6.4 Avsluttende refleksjoner	43
Litteraturliste	44
Vedlegg	48

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven omhandler tilbakemeldinger på arbeidsplassen, med fokus på hvordan ansatte opplever tilbakemeldingskulturen. Det vil være relevant å trekke inn ulike typer tilbakemeldinger, samt lederens tilnærming til tilbakemeldinger da denne står sentralt i tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Grunnlaget for valg av tema i denne masteroppgaven ble til dels formet av min egen interesse og nysgjerrighet for tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Jeg ser på tilbakemeldinger som et svært bredt begrep som kommer i mange ulike former, kontekster og situasjoner. Tilbakemeldinger er noe en får gjennom hele livsløpet, og dens påvirkningskraft kan være stor, både i negativ og positiv forstand (Hattie & Timperley, 2007, s. 81). Jeg ønsket derfor å se nærmere på tilbakemeldingsbegrepet i arbeidslivet, og ble spesielt nysgjerrig på tilbakemeldingskulturen til et bestemt team i en bedrift som jeg tidligere hadde vært i kontakt med.

Jeg mener tilbakemeldinger er viktig både for den personlige utviklingen, da det påvirker alt fra selvfølelse, trivsel og vekst, samtidig som det har betydning for arbeidsmiljøet og organisasjoners ytelse. Min for forståelse tilsier at mange kan oppleve tilbakemeldinger som noe utfordrende og negativt, i stedet for å se mulighetene bak det. Ifølge Baker et al (2013, s. 261) forbinder veldig mange mennesker tilbakemeldinger med noe ubehagelig. Selv opplever jeg det som ubehagelig av og til, samtidig verdsetter jeg tilbakemeldinger og ser nytten i det for min egen personlige utvikling. Alle mennesker er forskjellige og opplever tilbakemeldinger på ulikt vis, og dette har inspirert meg til å undersøke begrepet nærmere.

Levy & Williams (2004) mener tilbakemeldinger i lang tid har blitt brukt som verktøy i organisasjoner for å legge til rette for forbedring og utvikling. Samtidig er det fremdeles mange som finner det utfordrende å gjennomføre gode og effektive tilbakemeldingsprosesser. Tilbakemeldinger kan spille en verdifull rolle i organisasjoner som betjener ansattes behov, alt fra motivasjon til ledelse til medarbeiderutvikling, samtidig som det binder organisasjonens mål med kontinuitet og flyt (Levy & Thompson, 2012, s. 217; Baker et al., 2013, s. 260). Tilbakemeldinger finnes i mange ulike former og typer, der de mest vanlige typene er positive, negative og konstruktive. Samtidig ligger det mye mer bak en tilbakemelding enn bare informasjon. Selv om tilbakemeldinger er et informasjonsbehov på den vi er og det vi gjør, kan vi også se det som et relasjonsbehov. Tilbakemeldinger har også innvirkning på våre relasjoner og de miljøene vi er i (Øiestad, 2019, s. 16 & 31). Vi kan derfor si at tilbakemeldinger i organisasjoner påvirker både oss som individer og arbeidsmiljøet som helhet. Dermed er det viktig å utvikle gode tilbakemeldingskulturer som fremmer positivitet, læring og utvikling. På arbeidsplassen er ledere viktige kilder til tilbakemeldinger og de fungerer som rollemodeller i å skape gode tilbakemeldingskulturer (London, 2015, s. 15; London & Smither, 2002, s. 85). Det viser seg at tilbakemeldinger er mest effektive når de leveres av personer som støtter og oppmuntrer ansatte til å nå sine mål, og som har en tro på at ansatte kan oppnå dem (Levy & Thompson, 2012, s. 217). For å skape mer effektive prosesser i organisasjoner foreslår Hovland (2005, s. 64) at medarbeidere kan øke sin selvledelses-evne. Dette kan blant annet gjøres ved å benytte coaching i organisasjoner, der ledere som praktiserer coachende tilnærminger til tilbakemeldinger støtter

medarbeidernes utvikling i å bli mer selvstendige (Hunt & Weintraub, 2006, s. 3; Aase & Vetland, 2021, s. 17).

1.2 Presentasjon av studiens problemstilling

I denne delen vil oppgavens problemstilling og hensikt presenteres. For å belyse problemstillingen og få en dypere forståelse av temaet, har jeg valgt å inkludere et forskningsspørsmål. Problemstillingen er som følgende:

«*Hvordan opplever ansatte tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen?*»

Forskningsspørsmål:

1. «*Hvordan kan lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger fremme medarbeideres evne til selvledelse?*»

Problemstillingen spør etter hvordan ansatte opplever tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen. Hensikten med oppgaven er å utvikle kunnskap om ansattes opplevelser av ulike typer tilbakemeldinger, og hvilke tilbakemeldinger som er med å forme deres tilbakemeldingskultur. I tillegg anser jeg forskningsspørsmålet som relevant, da det utforsker en spesifikk dimensjon av tilbakemeldingskulturen. Samtidig hjelper forskningsspørsmålet på å skape et mer helhetlig bilde av tilbakemeldingskulturen til de ansatte. Problemstillingen og forskningsspørsmålet er med på å avgrense oppgaven, og videre vil jeg avklare sentrale begreper.

1.3 Begrepsavklaring

Tilbakemeldinger kan defineres som en dynamisk kommunikasjonsprosess mellom to eller flere individer, der det formidles informasjon om mottakerens atferd, ytelse og prestasjon i utførelse av arbeidsrelaterte oppgaver (Baker et al., 2013, s. 260).

«Tilbakemelding» og «feedback» er to begreper som oftest brukes om hverandre. I denne oppgaven kan begge begrepene forstås ut ifra samme definisjon, da deltakerne i flere tilfeller bruker begrepene om hverandre. Dette kommer til syne i kapittel 4.

Tilbakemeldingskultur refererer til organisasjonens praksiser, normer og vaner for å fremme tilbakemeldinger som oppmuntrer og støtter ansatte. Det innebærer hvordan tilbakemeldinger gis og mottas (London & Smither, 2002, s. 81).

Lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger omhandler en lederatferd der lederen bruker elementer fra coachingfeltet i møte med de ansatte, og har derfor en coachende tilnærming til ledelse (Roald, 2015, s. 120).

«Deltaker» og «informant» blir brukt for å referere til intervjupersonene gjennom oppgaven.

Intervjupersonene presenteres som «leder» og «medarbeider», der jeg har nummerert medarbeiderne fra 1-5. Dette blir brukt fordi det ga best oversikt over de ulike deltakerne når jeg arbeidet med anonymisert datamateriale.

1.4 Tidligere forskning

I søket etter tidligere forskning brukte jeg søkeverktøyene Oria og Google Scholar med søkeord på både norsk og engelsk for å utvide søkeresultatene. Jeg brukte søkeord som "*tilbakemelding i organisasjoner*", "*feedback at work*", "*feedback in organizations*", "*feedback and coaching*" og "*coaching approach feedback*" for å få mer dybde og bredde

som kunne bidra til å belyse oppgavens problemstilling og tema. Utvalget av tidligere forskning består av internasjonal forskning på temaet om tilbakemeldinger i arbeidslivet, men også forskning på coachende tilnærminger og coaching i organisasjoner for å få bredere innsikt i hvordan det kan se ut i andre organisasjoner.

Katz, Rauvola & Rudolph (2021) sin studie utforsker tilbakemeldingskulturer og den daglige tilbakemeldingsprosessen mellom leder og medarbeidere. Funnene i forskningen fremhever positive tilbakemeldingskulturer som viktige komponenter i sunne relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Blant annet virker positive tilbakemeldingskulturer oppmuntrende for ansatte og deres holdninger, samtidig som det øker tilfredsheten med eget arbeid. Resultatene viser at positive tilbakemeldingskulturer er forbundet til ansattes velvære, arbeidsholdning og ytelse. Videre viser resultatene at selv om både ledere og medarbeidere bidrar til fremveksten av tilbakemeldingskulturer, har lederen et ekstra ansvar for å påvirke utviklingen av gode tilbakemeldingskulturer. Katz, Rauvola & Rudolph (2021) foreslår ut ifra resultatene at ledere og ansatte bør kontinuerlig gi hverandre positive tilbakemeldinger, for å bygge en god tilbakemeldingskultur. Slik praksis kan øke ansattes velvære og trivsel.

I studien til Genkova & Gassel (2021) undersøker de om tilbakemelding er et nyttig verktøy for å øke en persons vilje til å lære, og den inkluderer tilbakemeldinger fra både ledere og medarbeidere. Resultatene fra forskningen bekrefter tilbakemeldinger som et nyttig verktøy i bedrifter, der ansattes vilje til å lære økes gjennom tilbakemeldingsbruk. Videre viser funnene i forskningen at tilbakemeldinger fra kolleger øker ansattes følelse av egenmestring og selvstendighet. Egenmestring refererer til hvor selvsikker en person er i å utføre oppgaver og håndtere utfordringer (Genkova & Gassel, 2021). Resultatene i forskningen viser at tilbakemeldinger dermed er en viktig del av lærings- og utviklingsprosessene til ansatte. For å øke viljen til å lære blant flere ansatte, mener Genkova & Gassel (2021) at bedrifter burde skape gode tilbakemeldingskulturer, der både ledere og medarbeidere gir hverandre tilbakemeldinger. Totalt sett viser resultatene i studien at tilbakemeldinger har god effekt på ansattes vilje for læring og utvikling, og at det er et nyttig verktøy i bedrifter for å øke ansattes læring, egenmestring og selvstendighet.

Lee, Idris & Tuckey (2019) har gjort forskning på hvilke effektive lederstiler som styrker ansattes arbeidsengasjement og holdninger, og hvorfor. Resultater fra forskningen viser at utviklingsorienterte ledere støtter ansattes utvikling gjennom aktiv oppmuntring og støtte. De ivaretar medarbeidernes behov og bidrar til økt arbeidsengasjement, og har generelt en positiv holdning til medarbeiderne. Videre viser resultatene at ledere som praktiserer coaching fremmer læring og utvikling ved å veilede ansatte til å utfordre seg selv og reflektere over sine muligheter. Coachende ledere viser seg å være støttende, veiledende og oppmuntrende for medarbeiderne. Resultatene presenterer et siste aspekt som omhandler tilbakemelding på ytelse, der tilbakemeldinger bidrar til å styrke ansattes motivasjon og personlige utvikling. Totalt sett viser resultatene at utviklingsorientert lederstil, coaching og tilbakemelding på ytelse er tre viktige ressurser, og som sammen bidrar til medarbeiderutvikling, arbeidsengasjement og trivsel. Når lederen er utviklingsorientert, coachende og gir tilbakemeldinger på ytelse, formidles informasjon på en støttende måte som kan hjelpe ansatte med å møte sine mål (Lee, Idris & Tuckey, 2019).

1.5 Oppbygging og struktur

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

Kapittel 1 er den innledende delen av oppgaven. Den gir innblikk i tematikken ved å belyse bakgrunn for valg av tema, problemstilling og begrepsavklaringer, samt tidligere forskning, og oppbygging og struktur.

Kapittel 2 redegjør for oppgavens teoretiske perspektiver. Dette kapitlet består av teori knyttet til tilbakemeldinger, tilbakemeldingskultur, coachende tilnærming, selvledelse og til slutt selvbestemmelsesteorien.

Kapittel 3 er oppgavens metodedel. I dette kapitlet redegjøres det for vitenskapsteoretisk ståsted, kvalitativ metode og tilnærminger som ligger til grunn for forskningen. Videre beskrives metode for datainnsamling og analyseprosessen. Til slutt belyses studiens kvalitet og etiske betraktninger som har blitt foretatt underveis i forskningen.

Kapittel 4 presenterer forskningens funn og består av tre hovedkategorier med tilhørende underkategorier.

Kapittel 5 er oppgavens diskusjonsdel, der jeg vil drøfte funnene opp mot teori og tidligere forskning knyttet til oppgavens problemstilling.

Kapittel 6 er oppgavens avslutning, og her foretas en oppsummering med konklusjon. Videre viser denne delen til studiens begrensninger styrker, implikasjoner og forslag til videre forskning, samt avsluttende refleksjoner.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet blir det teoretiske grunnlaget for studien presentert. Dette skal belyse problemstillingen, forskningsspørsmålet og forskningsfunnene. Teorien som presenteres ble valgt på bakgrunn av funnene i studien, der den valgte teorien er blitt vurdert som mest relevant for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

Først vil jeg redegjøre for tilbakemelding som begrep, deretter ulike typer tilbakemeldinger. Deretter vil jeg gjøre rede for tilbakemeldingskultur og hva det innebærer å ha en god tilbakemeldingskultur. Videre presenteres teori på coachende tilnærming som omfatter lederrollen, og deretter kort om selvledelse. Til slutt følger en redegjørelse av selvbestemmelsesteoriens tre grunnleggende behov.

2.1 Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger er et svært bredt begrep, som i prinsippet handler om å tilbakeføre informasjon (Øiestad, 2019, s. 15). Det er en dynamisk kommunikasjonsprosess mellom to eller flere individer, der det formidles informasjon om mottakerens atferd, ytelse og prestasjon i utførelse av arbeidsrelaterte oppgaver (Baker et al., 2013, s. 260). En annen måte å se tilbakemeldinger på, er som et sosialt samspill mellom to personer, der gjensidig tillit er nøkkelrollen (Atkinson et al., 2022, s. 441). London (2015, s. 20) sier at tilbakemeldinger kan brukes for å påvirke, motivere, øke selvinnsikt og selvtillit, i tillegg til å forbedre mellommenneskelige forhold. Videre mener Hattie & Timperley (2007, s. 81) at tilbakemelding er en av de kraftigste innflytelsene på læring, utvikling og prestasjon, men effekten av tilbakemeldinger kan være enten positiv eller negativ. Tilbakemeldinger kan blant annet være positivt, negativt, bekreftende, avvisende, korrigerende eller endringsbefordrende (Øiestad, 2019, s. 16). Hattie & Clarke (2019, s. 1) nevner typiske former for tilbakemeldinger, der noen av dem er bekreftelser, kommentarer, kritikk, konstruktiv refleksjon og korrigeringer. Mennesker reagerer ulikt på tilbakemeldinger, der følelsene ligger til grunn for hvordan vi reagerer. Glade følelser kommer oftest fra anerkjennelse og aksept, og sårede følelser av kritikk og konflikt (Øiestad, 2019, s. 121-122).

Hvordan en tilbakemelding blir formidlet og mottatt vil variere ut ifra personene og situasjonen de befinner seg i. Både den som gir tilbakemeldingen og den som mottar den, har like stort ansvar for hvordan tilbakemeldingen blir formidlet og mottatt (London, 2015, s. 3). Den som formidler en tilbakemelding kan ikke kontrollere hvordan mottakeren oppfatter eller tolker tilbakemeldingen, den kan bare tilpasses så godt som overhodet mulig for å nå frem på en ønskelig måte (Øiestad, 2019, s. 76). I tillegg er det mottakeren selv som vurderer tilbakemeldingens verdi, og bestemmer om tilbakemeldingen skal aksepteres, avvises eller ignoreres (London, 2015, s. 15). Mottakerens evne til å forstå tilbakemeldingen kan avhenge av ens egen følsomhet ovenfor tilbakemeldinger, situasjonen og i hvilken grad en ønsker å lære (London, 2015, s. 3-4). I mange tilfeller vil vi mennesker søke tilbakemeldinger fra de som vi tror gir oss positiv respons, fordi vi ønsker å få anerkjennelse og bekreftelse (London, 2015, s. 58). I andre tilfeller kan vi søke tilbakemeldinger fordi vi ønsker å få generell informasjon om oss selv som vi kanskje ikke er like klar over selv (London, 2015, s. 62). Samtidig er tilbakemeldinger nyttige for å få vite om nye sider ved seg selv, som en kanskje ikke var klar over tidligere, dette vil bidra til å få større selvforståelse (Øiestad, 2019, s. 56).

2.1.1 Positive og negative tilbakemeldinger

Positive tilbakemeldinger er den typen tilbakemeldinger som vi mennesker har lettest for å omfavne, da de er forsterkende i seg selv (London, 2015, s. 19). De er anerkjennende og gir oss bekreftelser, og når vi mottar slike tilbakemeldinger gir det oss ofte følelser som glede og motivasjon (Øiestad, 2019, s. 40). Mennesker er generelt motivert til å lære om seg selv, bekrefte sitt selvilde og forbedre selvtilliten sin (London & Smither, 2002, s. 83). Når vi får bekreftelser på den vi er og det vi gjør, snakker dette til mestringsfølelsen og bidrar til å styrke selvtilliten og selvfølelsen vår (Øiestad, 2019, s. 40). Vi mennesker setter pris på å vite når vi har gjort noe bra, samtidig er det godt å høre positive ting om seg selv fra andre (London, 2015, s. 19 & 44).

I arbeidslivet kan positive tilbakemeldinger oppmuntre oss med jobben vi gjør, der det kan fungere på samme måte som å bli heiet på (Øiestad, 2019, s. 27). Når tilbakemeldingene er både støttende, informative og oppmuntrende, bidrar det gjerne til økt arbeidslyst og arbeidsglede (Øiestad, 2019, s. 27 & 30). Positive tilbakemeldinger gir oss informasjon om hva vi gjør bra, og anerkjennelse for våre gode egenskaper og prestasjoner (Øiestad, 2019, s. 31). Behovet for positive tilbakemeldinger er ikke bare et informasjonsbehov, men det er også et relasjonsbehov som kan bygge tillit og forsterke relasjoner (Øiestad, 2019, s. 31 & 106). Når andre ser og anerkjenner våre følelser og handlinger, vil vi føle at vi blir akseptert av den andre (Øiestad, 2019, s. 123). Vi kan derfor si at mennesker har lettere for å omfavne positive tilbakemeldinger enn andre typer tilbakemeldinger, fordi de positive påvirker oss godt på mange områder (London, 2015, s. 44). Samtidig kan noen mennesker oppleve at positive tilbakemeldinger kan bli overfladisk og irriterende hvis det oppfattes som overdrivelser (Øiestad, 2019, s. 58). Det vil derfor være viktig å tilpasse seg situasjonen og mottakeren, slik at det ikke oppleves som overdrivelser (Øiestad, 2019, s. 58).

Hvis tilbakemeldingene ikke stemmer overens med vår egen selvoppfatning eller hva vi forventer, kan det oppstå en negativ følelsemessig reaksjon, som for eksempel følelser av overraskelse, skuffelse eller usikkerhet (London, 2015, s. 16). Mange av dem som opplever vonde følelser ved tilbakemeldinger har også lett for å avvise eller ignorere tilbakemeldingene. Dette kan hjelpe med å lindre stresset som oppstår, men det vil svekke muligheten deres for å lære og utvikle seg gjennom tilbakemeldingene (London, 2015, s. 16). Når vi føler oss såret vil de negative følelsene aktiveres, disse følelsene kan være bitterhet, irritasjon, angst og tristhet (Øiestad, 2019, s. 122). At folk ikke liker negative tilbakemeldinger er ikke overraskende ettersom mange mottakere kan bli såret og føle seg avvist (London, 2015, s. 6). Negative tilbakemeldinger er verken spesifikke eller hensynfulle, og som regel er innholdet negativt rettet og gir dårlig effekt på mottakeren. Slike tilbakemeldinger peker som regel på feil, mangler eller svakheter hos den andre og kritiserer uten å gi noen konkrete forslag til forbedring (Baron, 1988, s. 199). Det kan føre til mangel på motivasjon, svekket selvfølelse og dårlige holdninger (Baron, 1988, s. 199). Ofte vil negative tilbakemeldingene oppfattes som kritiserende og nedbrytende (Steelman & Williams, 2019, s. 22). Mottakere av slike tilbakemeldinger kan få reaksjoner som aggresjon og sinne, og de kan videre gå utover personens trivsel, ytelse og prestasjon (London, 2015, s. 66).

2.1.2 Konstruktive tilbakemeldinger og kritikk

For veldig mange kan konstruktive tilbakemeldinger oppfattes som negative fordi det peker på feil eller problemer, men hensikten er egentlig å hjelpe mottakeren til å lære, utvikle og forbedre seg (London, 2015, s. 21). Øiestad (2019, s. 77) beskriver

konstruktive tilbakemeldinger som endringsorienterte, der formålet er å informere en person om endringer og forbedringer i ens atferd. Når det handler om atferd er det snakk om handling, prestasjoner eller oppførsel, og ikke personlighet (London, 2015, s. 21). For at den konstruktive tilbakemeldingen skal bidra positivt må den inneholde informasjon om hva som kan endres og forbedres. Den burde også inneholde oppmuntring og støtte slik at mottakeren blir motivert til å ta nytte av tilbakemeldingen (London, 2015, s. 21-22). Det kan snakke til mottakerens mestringsfølelse på den måten at en ønsker å gjøre det bedre (Øiestad, 2019, s. 30). Konstruktive tilbakemeldinger kan gi mennesker mulighet for å lære og utvikle seg slik at de kan yte og prestere enda bedre enn tidligere (Øiestad, 2019, s. 16). For å gi gode konstruktive tilbakemeldinger kan avsenderen vektlegge det mottakeren allerede gjør bra og nevne styrker som bidrar til ytelse og positive resultater. Samtidig kan avsender gi råd og forslag om endring som kan bidra til forbedringer (London, 2015, s. 22). Når vi mottar tilbakemeldinger som gir oss mulighet for å endre og forbedre atferd, vil det kunne bidra til økt følelse av kontroll og makt (London, 2015, s. 20).

Mange kan forveksle konstruktive tilbakemeldinger med kritikk, men kritikk ene og alene handler om å negativt bedømme andre (Øiestad, 2019, s. 77). Å bli evaluert av andre kan være sårbart og gjøre oss usikre på oss selv. Kritikk kan oppleves truende på vår personlighet og personlige egenskaper, og det kan skape en redsel og en frykt for å ikke være god nok (London, 2014, s. 15 & 17). Uansett alder og erfaring vil frykten for å ikke bli akseptert være til stedet. Mennesker er ulike og reagerer derfor på ulike måter. Likevel ligger det frykt i vår natur for å ikke bli likt eller akseptert (Øiestad, 2019, s. 94). Kritikk oppleves ofte som truende eller avvisende mot vår personlighet og tilhørighet, vi kan derfor ikke bygge relasjoner gjennom kritikk (Øiestad, 2019, s. 30-31).

2.2 Tilbakemeldingskultur

Tilbakemeldinger er en stor og viktig del av menneskers læring og utvikling (London, 2015, s. 15). Når det benyttes som en del av kulturen kan dette styrke fellesskapsfølelsen, i tillegg til å skape rom for utvikling (Øiestad, 2004, s. 126). Tilbakemeldinger er et essensielt element i organisasjoner fordi det sikrer at organisasjonsmål opprettholdes med stabilitet og effektivitet, samtidig som det øker tillit og fremmer motivasjon hos de ansatte (Baker et al., 2013, s. 260). Et kjennetegn for god tilbakemeldingskultur er å gi mottakeren frihet til hvordan de vil handle på tilbakemeldingen. Dette kan gi dem følelser av selvkontroll og selvstendighet i sitt arbeid (London & Smither, 2002, s. 85). En positiv og støttende tilbakemeldingskultur i en organisasjon vil skape mer effektive prosesser, samtidig vil det øke betydningen av tilbakemeldingene og dens nytte blant ansatte (Baker et al., 2013, s. 262). En sterk tilbakemeldingskultur består av ansatte som kontinuerlig mottar, søker og bruker tilbakemeldinger for å forbedre trivsel, ytelse og prestasjon (London & Smither, 2002, s. 84). Jo hyppigere tilbakemeldingene brukes, jo større sannsynlighet er det for at den blir akseptert i kulturen (London & Smither, 2002, s. 85). Det vil også oppmuntre flere i organisasjonen til å bruke tilbakemeldinger mer (London & Smither, 2002, s. 85). Det daglige livet på arbeidsplassen er av stor betydning, og det som virkelig betyr noe for menneskers utvikling er å bruke tilbakemeldinger som en del av den daglige kommunikasjonen (Øiestad, 2019, s. 80-81). Det kan forbedre inkludering og samarbeid, samtidig som det vil styrke arbeidsmiljøet og menneskenes trivsel (Øiestad, 2019, s. 81).

For å bygge positiv tilbakemeldingskultur i organisasjoner kan ledere fungere som rollemodeller om hvordan man søker, mottar og bruker tilbakemelding (London & Smither, 2002, s. 85). Det er viktig at lederen skaper et arbeidsmiljø der medarbeiderne føler seg trygge på å dele sine tanker og meninger. Når de våger å si det de mener, er det større mulighet for bedre effektivitet i arbeidet (Aase & Vetland, 2021, s. 95). I tillegg bidrar de ansatte enormt til utviklingen av tilbakemeldingskulturer, der de må ta en deltakende rolle i å fremme og respektere bruken av tilbakemelding som en del av kulturen (Baker et al., 2013, s. 265). Når ansatte blir oppmuntret til å gi og motta tilbakemeldinger kan det bidra til åpenhet i arbeidsmiljøet og skape større tillit i relasjonene. For å bygge et tillitsfullt og trygt miljø i organisasjoner burde både medarbeidere og ledere kommunisere tilbakemeldinger på et gjensidig nivå og finne et felles grunnlag (Baker et al., 2013, s. 264). Ved en åpen og positiv tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen vil de ansatte bli enda mer åpne for de ulike tilbakemeldingstypene, og ikke bare de positive og anerkjennende tilbakemeldingene (Aase & Vetland, 2021, s. 117). Dette innebærer også at de ansatte anerkjenner hverandres forskjeller, som igjen vil styrke tilbakemeldingsbruken og arbeidsmiljøet (Øiestad, 2019, s. 56).

2.3 Coachende tilnærming

Coaching i organisasjoner blir sett på som et verktøy som kan brukes etter behov (Hunt & Weintraub, 2006, s. 7). En av de viktigste komponentene i coaching er tilbakemeldinger, da det støtter målrettet refleksjon over konkrete læringssituasjoner (Atkinson et al., 2022, s. 443). Coachingen går utover det å gi tilbakemelding på hva som er rett og galt, det skal være oppmuntrende og gi muligheter til å endre og forbedre atferd (London & Smither, 2002, s. 86-87). I byggingen av en positiv tilbakemeldingskultur spiller lederen en stor og viktig rolle, der coaching kan være et godt og nyttig verktøy (London & Smither, 2002, s. 86). Ledere kan kombinere rollen som coach og leder, der den coachende delen gir støtte og lederrollen gir veiledning (London, 2015, s. 135). Å være en coachende leder krever å lede, fremfor å kontrollere. Samtidig må lederen opprettholde god og åpen kommunikasjon med de ansatte (Hunt & Weintraub, 2006, s. 7). En slik rolle innebærer også at lederen kan gi innsikt i medarbeidernes prestasjoner, styrker og svakheter, og fungerer som en støtte når det er nødvendig (London & Smither, 2002, s. 87). Noen mennesker naturlig coachende i sin rolle, imens andre lærer det over tid (London & Smither, 2002, s. 87).

Med en coachende tilnærming kan lederen vurdere ut ifra situasjoner og behov om det er grunnlag for å gi direkte råd eller coachende tilbakemeldinger som utfordrer til selvrefleksjon (Roald, 2015, s. 128). Når ansatte blir utfordret til selvrefleksjon gir det muligheter for læring og utvikling (Aase & Vetland, 2021, s. 116). Den mest effektive måten å gjøre dette på er å stille åpne spørsmål slik at medarbeiderne selv kan avdekke hva de synes er utfordrende, hva de trenger hjelp til og hva de ønsker å bli bedre på (Aase & Vetland, 2021, s. 116). Å gi råd er i utgangspunktet ikke en del av den coachende lederstilen, men medarbeidere kan spørre om råd og hjelp i forbindelse med arbeidsrelaterte problemstillinger (Roald, 2015, s. 128). En coachende leder kan bidra med innspill og stiller spørsmål som skaper refleksjoner, heller enn å komme med konkrete svar og løsninger (Roald, 2015, s. 121). Det innebærer også at lederen er medarbeider- og relasjonsorientert, der lederen støtter medarbeidernes utvikling og mestringsopplevelse (Aase & Vetland, 2021, s. 17).

Formålet med en slik coachende tilnærming til tilbakemeldinger handler om å styrke ansattes forståelse og selvinnsett, slik at de blir i stand til å finne egne valg og handlinger

som blir riktig for en selv (Roald, 2015, s. 121). En slik coachende tilnærming foregår på en regelmessig basis og fungerer som en støtte for at ansatte skal bli mer komfortable med å ta risikoer, i tillegg til å bli mer selvsikre i sitt arbeid (Hunt & Weintraub, 2006, s. 6-8). Dette krever at lederen har en tro på at de er i stand til å ta ansvar for egne arbeidsoppgaver, løsninger og egen utvikling (Levy & Thompson, 2012, s. 217). I tillegg innebærer det at lederen viser tillit til medarbeiderne (Hunt & Weintraub, 2006, s. 7). Hvis medarbeidere gjør feil blir de ikke kjeftet på, den coachende lederen vil vise støtte, og reflekterer med den enkelte om hvordan det kan gjøres annerledes eller bedre til neste gang (Hunt & Weintraub, 2006, s. 8). En slik ledelsesform stimulerer autonomi og kan øke medarbeidernes arbeidslyst og glede (Aase & Vetland, 2021, s. 95). Coaching i arbeidslivet er derfor et effektivt middel for å utvikle mer dyktig arbeidsstyrke i organisasjoner (Hunt & Weintraub, 2006, s. 3). Det er relevant for en leder å ha ulike tilnærminger og et mangfoldig utvalg av ressurser som kan brukes balansert sammen med ens egen klokskap når en skal støtte medarbeideres utvikling i å bli mer selvstendige (Aase & Vetland, 2021, s. 17).

2.4 Selvledelse

Nyere tilnærminger til ledelse understreker behovet for at ledere støtter ansatte til å lede seg selv (Stewart et al., 2011, s. 205). Selvledelse handler om å lede seg selv til større effektivitet, tilfredshet og bedre resultatoppnåelse (Hovland, 2005, s. 64). Det innebærer at individet kan klare seg selv i arbeidsoppgaver og problemløsninger (Stewart et al., 2011, s. 188-189). I organisasjonen er det lederen som har ansvar for å lede og oppmuntre de ansatte til å lede seg selv (Manz & Sims, 2001, s. 22). Å la ansatte styre sine egne handlinger er nyttig både for personlig utvikling og for organisasjonen. Det er nyttig for organisasjonen fordi selvgående ansatte jobber mer effektivt og har en tendens til å være mer produktive (Stewart et al., 2011, s. 195-196). Noe av det som gir best effekt på bedriftens resultat er medarbeideres opplevelse av autonomi i arbeidet. Dette innebærer at lederen delegerer ansvar og myndighet, samtidig som å oppmuntre medarbeidere til å selv ta initiativ (Aase & Vetland, 2021, s. 16).

2.5 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien omhandler menneskers grunnleggende psykologiske behov (Deci & Ryan, 2014, s. 14). Den kan forstås gjennom disse tre behovene; (1) autonomi, (2) tilknytning og (3) kompetanse (Deci & Ryan, 2014, s. 16). De tre grunnleggende behovene anses å være nødvendig for å fremme menneskelig vekst og funksjon (Gagné & Deci, 2014, s. 4). Ved å oppfylle de tre behovene drives individet av indre motivasjon, altså å utføre noe for egen interesse, engasjement og for egen skyld (Gagné & Deci, 2014, s. 2). For å forstå de tre behovene må de beskrives og utdypes dypere, og først skal vi se nærmere på behovet om autonomi.

Autonomi omhandler å velge og handle i samsvar med sine egne interesser og verdier, altså opplevelsen av frihet over egne handlinger (Ryan & Deci, 2006, s. 1562). Det innebærer å ta plass som et selvstendig individ blant andre, i tillegg til at en kan søke støtte og hjelp når det er behov (Øiestad, 2019, s. 25). Mange kan tenke at det autonome mennesket er uavhengig og utilstrekkelig, men en annen måte å se det på er det trygge mennesket (Øiestad, 2019, s. 25). Lederatferd som støtter autonomi innebærer at lederen deler makt, kontroll og ansvar. Dette betyr blant annet at lederen tillater muligheten for at feil kan skje, gir tilbakemelding på en ikke-kontrollerende måte, og kommuniserer assertivt i stedet for aggressivt, og prøver å forstå de ansattes perspektiver (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183).

Det andre behovet om *tilknytning* innebærer meningsfulle relasjoner, der en føler seg knyttet til andre, enten det er en gruppe eller enkeltindivider (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). Det innebærer gjensidig avhengighet, følelsen av tilhørighet og å bli forstått. En leder kan støtte tilknytningsbehovet ved å fremme inkludering i fellesskapet, gjensidig respekt, felles gruppemål og teamarbeid (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). Eksempler på hvordan lederen kan støtte ansattes tilknytningsbehov kan være regelmessige møter i team, oppmuntre til samarbeid, snakke positivt om andre på arbeidsplassen, kommunisere effektivt og dele informasjon i fellesskapet (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183).

Det tredje behovet er *kompetanse*, dette innebærer opplevelsen av mestring og følelsen av effektivitet i eget arbeid (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). Behovet for kompetanse fører til at mennesker søker utfordringer og utvikler seg til å mestre dem (Deci & Ryan, 1985, s. 28). For å tilfredsstille dette behovet innebærer det å utvikle ferdigheter til å håndtere ulike oppgaver, i tillegg til å føle seg fri fra press (Deci & Ryan, 1985, s. 29-30). Ansatte vil sannsynligvis føle seg mer kompetente når de har muligheten til å engasjere seg i utfordrende oppgaver som lar dem bruke og bygge videre på sine eksisterende ferdigheter og evner (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). En leder kan støtte ansattes kompetansebehovet ved å gi dem støtte, diskutere oppnåelige mål, delegere oppgaver som utvikler nye ferdigheter og gi regelmessige tilbakemeldinger (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183).

Utgangspunktet for selvbestemmelsesteorien er sosiale betingelser, altså det miljøet vi er i. Det er blant annet dette som fremmer eller hemmer trivsel, motivasjon og utfoldelse hos mennesker (Øiestad, 2019, s. 64). Ved å tilfredsstille disse tre psykologiske behovene vil mennesker bli mer selvstendig motivert, som vil si at de handler med egen vilje og valg, i stedet for å bli kontrollert (Deci & Ryan, 2014, s. 16). I organisasjoner er det ledere som kan fremme tilfredsstillelse av ansattes grunnleggende psykologiske behov. Ved å tilfredsstille disse behovene kan lederen skape et miljø der de ansatte kan yte optimalt, og de får større sannsynlighet for å trives med arbeidsoppgaver (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 182). I hvilken grad de ansatte føler at deres behov blir tilfredstilt påvirkes av i hvilken grad de opplever lederen som støttende versus kontrollerende (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 182). Først når de tre grunnleggende behovene er tilfredstilt kan ansatte oppnå følelse av fri vilje og valg, i motsetning til å være kontrollert av andre (Deci & Ryan, 2014, s. 16).

3.0 Metode

Det følgende metodekapittelet vil gå nærmere inn på mitt vitenskapsteoretiske ståsted og de metodiske valgene jeg har tatt. Jeg skal begrunne og redegjøre for valg av metode, datainnsamlingsprosessen, analyseprosessen og tolkning av data. Videre skal jeg beskrive studiens kvalitet, etiske perspektiver og reflektere rundt min rolle som forsker.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapsteori handler om hvordan en oppfatter og innhenter kunnskap gjennom ulike perspektiver. Innenfor den moderne vitenskapen finner vi to sentrale vitenskapsfilosofiske tradisjonene, ontologi og epistemologi (Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 29 & 32). Ontologi er læren av eksistens og virkelighet, og epistemologi er læren om kunnskap og viten (Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 54; Leavy, 2014, s. 3). En annen måte å forstå dette er det ontologiske spørsmålet «hva kan en vite?» og det epistemologiske spørsmålet «hvem kan være en viter?» (Leavy, 2014, s. 3). Forskere regnes derfor som instrumenter i kvalitativ forskning, der forskerens vitenskapsteoretiske ståsted setter rammen for hvordan forskningen gjennomføres (Leavy, 2014, s. 3). I forhold til denne oppgavens hensikt og forskningsspørsmål, har jeg valgt å basere meg på en kombinasjon av fenomenologi og sosialkonstruksjonisme som vitenskapsteoretisk ståsted. I tillegg til en induktiv forskningstilnærming.

Denne forskningen bygger på en kombinasjon av sosialkonstruksjonisme og fenomenologi. I forhold til sosialkonstruksjonisme tar det utgangspunkt i hvordan leder og ansattes opplevelser av tilbakemeldinger på arbeidsplassen blir formet gjennom sosiale interaksjoner og organisasjonskulturen (Gergen, 2009, s. 2). I tillegg fokuserer sosialkonstruksjonisme på at jeg som forsker skal være kritisk ovenfor mine forforståelser og antakelser på fenomenet (Burr, 1995, s. 3). Dette innebærer og vurderer min eksisterende kunnskap med et kritisk blikk, og på denne måten stiller jeg meg åpen for nye perspektiver og ideer (Gergen, 2009, s. 3). Videre mener Burr (2015, s. 172) at forskningen ikke blir konstruert av meg som forsker alene, men at kunnskapen utformes i fellesskap mellom meg som forsker og informantene. Med et slikt syn på kvalitativ metode gikk jeg inn i intervjuene med et mål om å tolke og skape forståelse for temaet om tilbakemeldinger i fellesskap sammen med informantene. Jeg opplevde at vi konstruerte ny kunnskap om temaet sammen gjennom dialog, i stedet for direkte utspørring.

Med et fenomenologisk syn i kvalitative intervju utforsket jeg informantenes erfaringer, følelser og perspektiver i forhold til fenomenet om tilbakemeldinger på arbeidsplassen. I prinsippet fokuserer fenomenologi på menneskers oppfatning av fenomener gjennom deres egne liv av oppfatninger, opplevelser og erfaringer (Sloan & Bowe, 2014, s. 1293). Forskeren kan ikke bare anta at en person er trist eller glad ut ifra studien, forskerens jobb er å avdekke hva som blir tatt for gitt. Før dette må forskeren forstå hvilke forforståelser han eller hun kommer med til forskningen (Leavy, 2014, s. 88). Gjennom intervjuene ønsket jeg å forstå informantenes opplevelser og erfaringer med tilbakemeldinger på arbeidsplassen, der intervjuene ble brukt for å studere forhold som tilknyttet informantenes subjektivitet (Tjora, 2021, s. 251).

Med en kombinasjon av sosialkonstruksjonisme og fenomenologi legges det vekt på at kunnskapen som produseres kommer gjennom sosiale interaksjoner og hvordan informantene gir mening om sine erfaringer (Leavy, 2014, s. 89). En kombinasjon av

disse ga meg dypere forståelse for hvordan lederen og medarbeiderne opplever tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Ved å være kritisk og vurdere mine forforståelser, og være åpen for ny kunnskap, fikk jeg ny innsikt og kunnskap om hvordan tilbakemeldingskulturen kan være på arbeidsplassen. Den nye kunnskapen omhandler hvordan deres perspektiv på lederens tilnærming til tilbakemeldinger påvirker opplevelsen av selvledelse.

I denne studien ble teorien formet etter informantenes utsagn, noe som kalles en induktiv forskningstilnærming (Creswell & Creswell, 2023, s. 66). I en induktiv tilnærming begynner forskeren først å samle informasjon og data fra deltakerne, deretter danner dette grunnlaget for hvilke relevante teorier, tidligere forskning og litteratur som skal hentes inn (Creswell & Creswell, 2023, s. 66). Med en induktiv tilnærming forsøkte jeg å utarbeide en relativt åpen intervjuguide innenfor temaet om tilbakemeldinger. På denne måten holdt jeg meg åpen for nye perspektiver og innsikt slik at datainnsamlingen kunne være grunnlaget for teoriutformingen i studien. Ved å bruke en induktiv tilnærming fikk jeg mulighet til å inkludere de nyoppdagede perspektivene om lederens tilnærming til tilbakemelding. Dette ga videre en ny vinkling i forskningen, noe som ikke nødvendigvis ville skjedd dersom jeg hadde hatt retningsgivende hypoteser eller teorier å forholde meg til.

3.2 Kvalitativ metode

Generelt sett kan metoder anses som en plan eller en fremgangsmåte som støtter forskere i prosessen med innsamling av data, utvikling av teorier og sikre kvaliteten og relevansen på fenomenet som studeres (Grønmo, 2004, s. 27). I denne forskningen har jeg valgt å bruke kvalitativ metode for å utforske informantenes opplevelser og erfaringer med tilbakemeldinger på arbeidsplassen som tema for forskningen. Samtidig brukes denne metoden for å danne et mer helhetlig bilde av informantenes opplevelser (Creswell & Creswell, 2023, s. 193). I tillegg er kvalitative metoder fleksible og gir rom for kreativitet og improvisasjon (Befring, 2020, s. 92-93). I denne forskningen brukte jeg kvalitative intervju for å samle inn data, og en casestudie-tilnærming fordi intervjupersonene er fra en bestemt bedrift, i et bestemt team. Målet med denne forskningen er å få dypere innsikt og forståelse i deltakernes opplevelser og erfaringer med å bruke tilbakemeldinger og hvordan disse former tilbakemeldingskulturen.

3.2.1 Kvalitativ tilnærming: Casestudie

I kvalitativ forskning benyttes ulike metoder for å studere sosiale prosesser, og når vi studerer organisasjoner kan casestudie brukes for å studere en bestemt enhet eller fenomen (Silverman, 2020, s. 72). I denne forskningen undersøker jeg temaet om tilbakemelding i en bestemt bedrift, der jeg intervjuer en leder og fem medarbeidere fra et bestemt team. Formålet med studien er å undersøke ansattes opplevelser av tilbakemeldinger og lederens coachende tilnærming, i sammenheng med tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen. Dette blir en casestudie fordi jeg undersøker tilbakemeldingsprosessen i en bestemt bedrift, der lederen og medarbeidernes perspektiver og opplevelser sammenfaller (Grønmo, 2004, s. 90). Med andre ord knytter jeg lederen og medarbeidernes opplevelser sammen for å forstå helheten av tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen. Casestudie er et relevant design å bruke i kvalitativ forskning da dette kan bygge på ulike former for intervjumateriale (Befring, 2020, s. 49). I denne studien bruker jeg semi-strukturerte intervju for å få en dypere forståelse av hvordan de ansatte i denne bedriften bruker tilbakemeldinger (Silverman, 2020, s. 77).

3.3 Datainnsamling

I denne delen vil jeg beskrive prosessen med hvordan jeg har samlet inn dataene til forskningen. Jeg vil gjøre rede for kvalitative intervju, utvikling og bruk av intervjuguide, rekruttering av informanter, samt prosessen med transkribering av datamaterialet.

3.3.1 Kvalitative intervju

Et intervju foregår som regel gjennom direkte personlig kontakt mellom en intervjuer og en deltaker, men det kan også være digitalt eller gjennom telefon. Intervjuer kan derfor i prinsippet foregå hvor som helst (Befring, 2020, s. 75). I kvalitative intervju fungerer samtalen som et verktøy for å få kunnskap fra andre. Det legger til rette for en dyp og meningsfull samtale mellom forskeren og informanten. En samtale kan være en rik kilde til kunnskap om personlige og sosiale aspekter ved våre liv. Det er dermed et kraftfullt verktøy for å forstå sentrale trekk ved vår sosiale virkelighet (Leavy, 2014, s. 277-278). I mitt forskningsprosjekt ønsket jeg å tilegne kunnskap og forståelse gjennom andres opplevelser og erfaringer, derfor ble det hensiktsmessig for meg å bruke kvalitative intervju som metode for datainnsamlingen. Et annet kjennetegn for kvalitative intervjuer er «den frie samtalen» mellom forsker og informant (Befring, 2020, s. 93). En fri samtale betyr at intervjueren skaper rom for at informanten kan uttrykke seg fritt, i tillegg til at informanten kan stille spørsmål under samtalen (Yin, 2010, s. 134).

Mitt ønske for å lære av informantene gjorde også at jeg valgte semi-strukturert intervju. Semi-strukturert intervju ga meg mulighet til å opprettholde balansen mellom å lære av informantene, samtidig som å følge forskningens problemstilling. Det kan kjennetegnes ved å ha en viss struktur, samtidig som at det gir større spillrom til å følge opp vinkler og perspektiver som informantene anser som viktige (Leavy, 2014, s. 185). Ofte kan ytringer utenfor strukturen være viktige når det gjelder å forstå informantens svar på de strukturerte spørsmålene (Leavy, 2014, s. 286). Vi kan derfor ikke si at semi-strukturert intervju er en helt fri samtale, fordi den følger en intervjuguide, bestemte temaer og potensielle spørsmål som stilles (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Med denne intervjuformen fikk jeg i større grad mulighet til å utforske informantenes opplevelser. Gjennom intervjuene forsøkte jeg å være nøyaktig ved å stille informantene oppklaringsspørsmål på deres beskrivelser rundt opplevelser, følelser, erfaringer og perspektiver. Kvale & Brinkmann (2015) hevder en intervjuers hovedoppgave er å finne ut hvorfor en informant opplever og handler som en gjør. Samtidig ville jeg forholde meg åpen under intervjuene slik at jeg eventuelt kunne få ny og uventet informasjon. Dette ble en avgjørende del i datainnsamlingen for meg, da jeg oppdaget at lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger var en stor del i tilbakemeldingskulturen.

3.3.2 Intervjuguiden

En intervjuguide brukes som retningslinjer i gjennomføringen av intervjuene (Grønmo, 2004, s. 127). Intervjuguiden gir en overordnet beskrivelse av hvordan intervjuet skal gjennomføres, med hovedvekt på tema, som i denne studien er tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Den skal være spesifikk i forhold til temaet, men også gi fleksibilitet slik at forskeren kan følge opp svarene (Grønmo, 2004, s. 161). Det er generelt få spørsmål i en intervjuguide fordi målet er å få frem synspunkter og meninger fra deltakerne (Creswell & Creswell, 2023, s. 199). Intervjuspørsmålene består hovedsak i hva- og hvorfor-spørsmål for å få mer beskrivende svar (Drageset & Ellingsen, 2010, s. 4). Jeg utarbeidet intervjuguiden i forkant av intervjuene som ville fungere som en rettesnor under intervjuene. Det var viktig for meg å utarbeide relevante og gode spørsmål som kunne gi meg meningsfulle og innholdsrike svar. Jeg ønsket å holde meg åpen dersom

det skulle komme frem nye perspektiver enn forventet i intervjuene. Likevel ville jeg å holde meg innenfor temaet om tilbakemeldinger på arbeidsplassen, og utarbeidet derfor åpne spørsmål innenfor dette temaet. Ettersom spørsmålene og svarene i stor grad kom til å avgjøre studiens kvalitet og resultat, anså jeg utarbeidelse av intervjuguiden som en viktig prosess i min studie.

Jeg utarbeidet en intervjuguide basert på semi-strukturert intervju som intervjuform. Det ble laget 7 hovedspørsmål innenfor forskningens tema om tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Creswell & Creswell (2023) mener det totale antallet spørsmål i en intervjuguide burde være mellom 5 og 10 spørsmål. Ved bruk av semi-strukturert intervju, tenkte jeg at det ville oppstå oppfølgingsspørsmål gjennom samtalene. Yin (2010) mener oppfølgingsspørsmålene utvikles gjennom intervjuene, men jeg valgte å skrive ned noen forslag i intervjuguiden. Disse kunne dermed fungere som en støtte, eller alternative spørsmål. Krumsvik (2015, s. 125) hevder intervjuguiden for semi-strukturerte intervjuer vil være åpne for endringer, samtidig som rekkefølgen på spørsmålene kan variere og endres for å skape god flyt i samtalen. I intervjuene fikk jeg som regel spurt informantene om alle 7 hovedspørsmålene. Alle intervjuene ble forskjellige, der spørsmålene ble stilt i ulike rekkefølger ut ifra hvordan samtalene utviklet seg. Selv om jeg hadde laget forslag til oppfølgingsspørsmål, fikk jeg mindre bruk for dem enn forventet. Under intervjuene opplevde jeg flere uventede og overraskende svar, som gjorde at jeg ofte stilte nye og annerledes spørsmål. Jeg la merke til at hvert intervju ble gjennomført forskjellig, men samtalene foregikk likevel innenfor temaet om tilbakemeldinger på arbeidsplassen.

3.3.3 Utvalg og rekruttering

Seks informanter ble valgt ut til intervju, som ifølge Creswell & Creswell (2023) er et tilstrekkelig antall. Utvalget av informanter tilhører samme team i en stor bedrift, der noen av informantene deler lignende ansvarsområder og roller, og andre ikke. Jeg ønsket å intervju informantene med ulike roller i teamet, i tillegg til variasjon i alder, arbeidserfaring og kjønn. Jeg mener at variasjon av informanter kunne bidra til å få bredere perspektiv på tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen. Rekrutteringen skjedde gjennom bekjentskap, der jeg kontaktet lederen gjennom e-post og forespurte om dette var noe de kunne tenke seg å være med på. En forespørsel gjennom lederen kan gi medlemmene i teamet mulighet til å tenke seg om, samtidig som de kan føle større frihet til å si nei, enn hvis jeg hadde kontaktet dem direkte (Dalland, 2020, s. 79). Jeg og lederen har tidligere hatt en dialog om intervjuing til prosjektet, der jeg spurte om det kunne være både en mulighet og ønskelig å delta i prosjektet. I dialogen, som er en tid tilbake, fikk jeg allerede bekreftelse på at dette var ønskelig. Jeg ville ikke at de skulle føle på press for å delta, så jeg ville gi dem tid til å tenke om dette fremdeles var aktuelt når intervjuingen skulle finne sted noen måneder senere.

Når det nærmet seg tid for å rekruttere informanter, sendte jeg en ny e-post til lederen for å høre om det fremdeles var ønskelig å delta i prosjektet. I e-posten sendte jeg også informasjon om prosjektet slik at den kontaktede kunne videreformidle dette til teammedlemmene. Deltakelsen i dette prosjektet var basert på frivillighet og at det kunne være mulig å trekke seg selv etter de har sagt ja. Lederen responderte med et utvalg av informanter som ønsket å delta. Jeg ønsket å ha lederen som en av seks informanter, og det var lederen rekrutterte de fem siste. Denne rekrutteringen kan kalles strategisk utvalg selv om lederen valgte ut informantene (Dalland, 2020, s. 59).

Når lederen velger ut informanter til studien, er det viktig å nevne at dette er en faktor som kan påvirke studien. Lederen kan ha valgt ut informanter som en mener er mest relevante for studien, og som kan bidra til å svare på forskningsspørsmålene mine. På en annen side kan lederen ha rekruttert informanter som er enige med ens egne synpunkter. Dette kan begrense variasjonen i dataene, eller skape en ensidig forståelse av forskningstemaet. I tillegg kan rekrutteringen ha foregått på den måten at lederen spurte de ansatte i sitt team, der de som ønsket å delta meldte seg. Dette er noen av konsekvensene i rekrutteringen som jeg har tatt i betraktning i studien, og i prosessen med analyse og tolkning av data. Av utvalget informanter har jeg forhåndskjennskap til tre av informantene. Det er derfor viktig å nevne at denne forhåndskjennskapen også kan hatt påvirkning i intervjuene og funnene. På grunn av et tidligere møte med lederen ble jeg inspirert og nysgjerrig på nettopp denne bedriften. Derfor ønsket jeg å intervju medlemmer fra dette teamet, inkludert lederen, da jeg tenkte det ville gi meg spennende synpunkter. Av utvalget informanter hadde jeg tidligere møtt lederen og to av informantene, de tre andre hadde jeg ikke møtt før. Videre holdt jeg og lederen kontakt gjennom e-post, der vi avtalte tid og sted for intervjuene.

3.3.4 Gjennomførelse av intervju

Tidspunkt for intervjuene ble avtalt på forhånd i god tid via e-post. Alle seks intervjuene ble gjennomført i løpet av én dag i januar på informantenes bedriftslokale på grunn av praktiske årsaker. Hvert intervju begynte med at informantene fikk tid til å lese over og skrive under på informasjonsskriv og samtykkeskjema, og eventuelt stille spørsmål som dukket opp. Etter dette ga jeg en kort presentasjon av meg selv, temaet og formålet med forskningen. Informantene hadde i forkant blitt informert om lydopptak og mulighet til å trekke seg, og jeg ga en påminnelse på dette før hvert intervju. I tillegg ga jeg beskjed til informantene når jeg begynte å ta opp lydopptak. Fem av seks intervjuer ble gjennomført ansikt til ansikt, der det sjette intervjuet foregikk digitalt over Teams. En fare ved digitale intervju kan være tekniske problemer som fører til avbrutte eller ufullstendige intervjuer. Derimot opplevde jeg ingen utfordringer ved det digitale intervjuet i forhold til innhenting av informasjon, og lyd kvaliteten på opptaket ble lik som i de andre intervjuene.

Intervjuene hadde en varighet på omtrent 35-45 minutter og ble tatt opp med Nettskjema diktafon-app. Lydopptak er en verdifull ressurs som tar vare på det som blir sagt, i tillegg til stemmeleie og fange opp nyanser i språket (Dalland, 2020, s. 91). Ved bruk av lydopptak fikk jeg mulighet til å fullt konsentrere meg om informantens responser og reaksjoner på spørsmålene. En utfordring ved lydopptak er at det ikke fanger opp kroppsspråket (Dalland, 2020, s. 91). Jeg valgte å ikke notere under intervjuene ettersom jeg tidligere har opplevd at dette blir en forstyrrende faktor for meg. Mitt ønske var å minimere forstyrrelser slik at jeg kunne opprettholde en naturlig og uavbrutt flyt i samtalen. Dette gjorde at jeg kunne vie fullt fokus til informantens svar og stille gode oppfølgingsspørsmål, i stedet for å være for opptatt med å notere ned deres kroppsspråk. Under intervjuene observerte jeg at informantene satt rolig og at kroppsspråket ikke ga særlig mye informasjon. Kroppsspråket til informantene ble derfor ikke en avgjørende del for å forstå temaet om tilbakemelding på arbeidsplassen. Jeg opplevde at lydopptakene ga tilstrekkelig innsikt i informantens perspektiver og opplevelser.

Ettersom alle intervjuene foregikk på en og samme dag visste jeg at dette kom til å bli intenst. Konsentrasjon ble utrolig viktig under intervjuene, i tillegg til å ha gode pauser mellom intervjuene. Å ha struktur i pausene var noe som hjalp godt, der jeg begynte å

notere ned ulike ting fra intervjuet, for så forberede og omstille meg til neste informant. Gjennom intervjuene opplevde jeg at intervjuguiden fungerte bra som en rettesnor, der informantene fikk snakke fritt rundt de spørsmålene jeg stilte. Jeg fulgte ikke intervjuguiden til punkt og prikke ettersom det naturlig dukket opp oppfølgings spørsmål underveis i samtalene. I slutten av hvert intervju stilte jeg spørsmål om det var noe de ville tilføye, eventuelt noe de ikke hadde fått sagt. Dette ga informantene mulighet til å komme med mer som de mente kunne være relevant for forskningen.

3.3.5 Transkribering

Å transkribere intervjuer er å transformere materialet fra muntlig til skriftlig form (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106-107). Ved å studere opptakene av samtalene kunne jeg rette fokus på viktige detaljer av informantenes responser (Silverman, 2020, s. 352-353). Ved å lytte til lydopptakene og transkribere dem kan det bedre fange opp essensen og sammenhengen mellom pauser, overlappende eller avbrutte ytringer i intervjuene (Silverman, 2020, s. 354). Prosessen fungerte slik at jeg lyttet til lydopptakene samtidig som jeg skrev. Transkribering fra lyd til tekst innebærer utfordringer med å fange opp kroppslige reaksjoner, synlige følelser og emosjoner, i tillegg til at opptaks kvaliteten kan føre til feilaktige tolkninger eller ord og utsagn som blir utydelige (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 112-113). Jeg opplevde lite utfordringer med transkriberingen, likevel var det noen få ord som ble uklare av opptaks kvaliteten, i tillegg til noen ord på dialekt som kan ha blitt feiltolket. Likevel ga transkripsjonen et organisert og strukturert format for intervjudataene og det bidro til videre prosess med analysearbeidet.

3. 4 Tematisk analyse

Dataanalysen omhandler å finne typiske mønstre i datamaterialet. For å oppdage slike typiske mønstre må en sammenfatte innholdet i tekstene, og på denne måten blir det enklere å få oversikt over sentrale og viktige elementer i datamaterialet (Grønmo, 2004, s. 246). Tematisk analyse er en metode for å identifisere og analysere temaer i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Jeg bestemte meg for å ta i bruk tematisk analyse og tok utgangspunkt i Braun & Clarkes (2006) sine seks steg i tematisk analyse. Nedenfor vil jeg vise hvordan jeg gjorde disse seks stegene i min forskning;

Steg 1 omhandler å bli kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Her transkriberte jeg intervjuene av informantene, og deretter leste over dem flere ganger for å bli kjent med innholdet, sammenhenger, mønstre og meninger i tekstene. Braun & Clarke (2006, s. 87) hevder det kan være lurt å ta notater eller merke ideer for koder i denne fasen, slik at en kan gå tilbake til det i neste steg. Ved å bli bedre kjent med datamaterialet på en åpen måte ga det meg ny og dypere innsikt i temaet om tilbakemelding på arbeidsplassen.

Videre i *steg 2* begynte jeg prosessen med å generere koder av gjentakende og interessante trekk ved dataene på en systematisk måte, og på tvers av hele datasettet (Braun & Clarke, 2006, s. 88). Jeg så tilbake på det jeg hadde merket av tidligere, og noterte ned flere ideer. Jeg markerte for det meste utsagn eller gjentakende ord i det transkriberte materialet. I dette steget noterte jeg primært det lederen og medarbeiderne fortalte om sine opplevelser og erfaringer med å gi og motta tilbakemeldinger. Jeg merket av ulike former for tilbakemeldinger og blant annet hvilke følelser informantene fortalte om. I tillegg kom det frem noen uventede ord og utsagn som jeg fant interessante, der blant annet «selvgående» og «selvdreven» var gjentakende ord. Andre interessante og uventede utsagn omhandlet lederens tilnærming til tilbakemeldinger, og hvordan denne tilnærmingen er sentral i tilbakemeldingskulturen.

Jeg utarbeidet så en lang liste med koder fra lederen og medarbeidernes transkripsjon, og identifiserte dem på tvers av datasettet. I dette steget kunne jeg se en tydeligere sammenheng mellom kodene, som skapte et mer helhetlig bilde av temaet om tilbakemeldinger.

I *steg 3* søkte jeg etter mønstre og sammenhenger mellom kodene og sorterte dem inn i potensielle kategorier. Kodene fra lederen og medarbeiderne ble sortert inn i samme kategorier, på bakgrunn av at deres synspunkter korrelerte. Ved å kombinere funnene fra både lederen og medarbeiderne, ga dette et mer helhetlig bilde av tilbakemeldingskulturen til deltakerne. De potensielle kategoriene ble derfor valgt ut på grunnlag av at lederens og medarbeidernes opplevelser og synspunkt sammenfalt. Jeg lagde en tabell der jeg la inn ulike farger for å sortere kodene i de ulike kategoriene, noe Braun & Clarke (2006) mener kan være nyttig i dette steget. De foreløpige kategoriene ble delt inn i positive tilbakemeldinger, konstruktive tilbakemeldinger, tilbakemeldingskultur, følelser, selvstendighet og lederens coachende tilnærming.

I *steg 4* gikk jeg gjennom de potensielle temaene og vurderte dem ut ifra problemstillingen. Braun & Clarke (2006) sier at i dette steget vil det bli tydeligere om det må gjøres endringer. Jeg vurderte de ulike kategoriene, der jeg gjorde endringer slik at kategoriene fikk tydeligere skille, samtidig som de skulle være sammenhengende. Jeg endte derfor med å slå sammen noen av de tidligere temaene, der følelser og tilbakemeldingskultur kunne inndeles i positive og konstruktive, og selvstendighet under lederens coachende tilnærming. Dermed ble det tre kategorier som ga et tydeligere skille mellom seg, samtidig som de er sammenhengende. Alle tre kategoriene presenterer lederen og medarbeidernes perspektiver samlet. I temaet om lederens coachende tilnærming viser jeg til lederens egne synspunkter på tilnærmingen og medarbeidernes opplevelser av den. Analysen av transkripsjonene viste ikke et tydelig skille mellom lederen og medarbeidernes oppfatninger, ettersom jeg opplevde at disse kunne utfylle hverandre og forstås bedre som en helhet av tilbakemeldingskulturen.

Steg 5 omhandler å definere og tydeliggjøre temaene som skal presenteres (Braun & Clarke, 2006, s. 92). I dette steget vurderte jeg kategoriene i sammenheng og hver for seg, i tillegg ga jeg dem ulike navn. Jeg kom frem til disse tre tematiske kategoriene; «*Kraften i positiv tilbakemelding – det er så koselig*», «*Ubehag og utvikling gjennom tilbakemelding – det er ubehagelig, men jeg tåler det*» og «*Coachende tilnærming til tilbakemeldinger – det er du selv som har svarene*». Kategoriene henger sammen både i forhold til temaet og at alle informantenes opplevelser og erfaringer inkluderes. I hver av kategoriene er det underkategorier som gir en tydeligere presentasjon av de overordnede temaene. Selv om den tredje kategorien retter fokus på lederens perspektiv, er det viktig å påpeke at lederen og medarbeiderne ikke blir presentert separat i denne forskningen. De sammenfaller i kategoriene, og det blir sett på som en helhetlig forståelse av temaet om tilbakemeldinger på arbeidsplassen.

Steg 6 er det siste steget og som involverer den endelige analysen (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Dette steget omhandler å skrive en rapport, og i dette tilfellet blir det denne masteroppgaven. Transparens er en viktig del av den tematiske analysen der jeg ikke bare forteller om analysen, men også viser den fram (Tjora, 2021, s. 258). I det neste kapittelet blir funnene presentert gjennom de valgte kategoriene og utsagn fra informantene, disse blir tolket og framstilt på bakgrunn av oppgavens problemstilling.

3.5 Studiens kvalitet

Først og fremst er kvalitet sett på som en forutsetning for etisk forsvarlig forskning (Flick, 2007, s. 8). Det er derfor nyttig å benytte seg av ulike kvalitetskriterier, og disse kriteriene brukes som retningslinjer for å hjelpe oss å lære og øve på å gjøre god forskning (Tracy, 2010, s. 838). Studiens kvalitet innebærer alle steg fra planlegging, gjennomførelse og presentasjon av resultater. Forskere burde derfor ta vurderinger i alle steg for hva som kan ha påvirket datamaterialet, hvordan det kan ha påvirket, i hvilken grad og hvilken retning påvirkningen går (Grønmo, 2004, s. 219). For å sikre datakvaliteten foretas en systematisk og kritisk drøfting av datamaterialet og dataproduksjonen. Datakvaliteten er god dersom materialet er pålitelig og bygget opp av vitenskapelige prinsipper, i tillegg til at innsamlingen er gjennomført på en systematisk og forsvarlig måte (Grønmo, 2004, s. 218-219). I de følgende avsnittene skal jeg beskrive og avklare ulike kvalitetskriterier for forskningen. Videre skal jeg redegjøre for forskerrollen og den påvirkningen forskeren kan ha på forskningen. Jeg vil reflektere rundt meg selv som forsker og hvordan jeg har forsøkt å oppnå de ulike kvalitetskriteriene.

3.5.1 Troverdighet i forskningen

Å vurdere en forsknings troverdighet innebærer hvordan forskeren har presentert resultater som er pålitelige, gyldige og overførbare (Drageset & Ellingsen, 2010, s. 8). Dette er tre kriterier for kvalitet og troverdighet i forskning, som jeg nedenfor vil beskrive dypere.

Det første kriteriet er pålitelighet, som også kalles reliabilitet. Dette omhandler hvor mye arbeidet er til å stole på (Dalland, 2020, s. 58). Det innebærer at arbeidet er gjort nøyaktig og konsistent, i tillegg til at forskeren må være transparent gjennom forskningsrapporten. Å være transparent betyr at forskeren beskriver hvordan forskningen er utført på en tilstrekkelig detaljert og ærlig måte (Silverman, 2020, s. 90). Forskeren kan også opprettholde pålitelighet ved å ta hensyn til teoretisk åpenhet, det innebærer å være tydelig og transparent på hvilket teoretisk perspektiv en forsker bruker for å tolke dataene og hvordan den påvirker forskerens tolkninger. Når forskeren gjør rede for prosessen i forskningen, vurderer feilkilder og hva som kan ha påvirket resultatet kan dette gjøre forskningen mer pålitelig (Dalland, 2020, s. 43). Ved å rette oppmerksomhet mot dette kriteriet i gjennomføringen kan en del av feilene reduseres (Dalland, 2020, s. 63). I denne oppgaven har jeg beskrevet hvordan jeg har utført forskningsprosessen, inkludert datainnsamlingsmetoden, analyseprosessen og tolkningsprosesser gjennom dette.

Det andre kriteriet er gyldighet, også kalt validitet. Det står for hvor relevant og gyldig forskningen er i forhold til det som undersøkes (Dalland, 2020, s. 43). Det viser til hvor godt forskningsstrategien og datamaterialet i forskningen gjenspeiler forskerens intensjoner med det en ønsket å undersøke. Gyldigheten avhenger derfor av hvor godt forskningsstrategien er utformet (Grønmo, 2004, s. 221). I tillegg innebærer gyldighet at forskeren gjør systematiske og kritiske drøftinger gjennom forskningsprosessen (Grønmo, 2004, s. 237). Dette betyr at forskeren stiller seg selv kritiske spørsmål gjennom hele forskningsprosessen. Blant annet i intervju handler gyldighet om at forskeren kontinuerlig spør seg selv om en har forstått informanten riktig, og om informanten har forstått spørsmålet korrekt (Drageset & Ellingsen, 2010, s. 8). Under intervjuene forsøkte jeg så godt jeg kunne å spørre informantene om jeg forstod dem riktig. Dette følte jeg også kunne bidra til en bedre felles forståelse mellom meg som

forsker og informanten. Videre i datainnsamlingen var jeg fleksibel og åpen for at endringer kunne skje, og dette førte til at jeg fikk et bredere spekter av perspektiver som kunne inkluderes i forskningen. Gyldigheten i forskningen kan forbedres dersom forskeren er fleksibel i datainnsamlingen og gjør justeringer som kan være nødvendig for å styrke gyldigheten i forskningen (Grønmo, 2004, s. 235). For at en forsker skal kunne sikre gyldigheten i hele forskningen vil det være nødvendig å foreta vurdering og kontrollering av hvert trinn i forskningen (Dalland, 2020, s. 245).

Det tredje kriteriet er overførbarhet og dette er knyttet til om forskningen er noe som kan gi mening og innsikt av betydning til andre. Det innebærer om funnene har gyldighet og relevans i forhold til om det kan føres videre til lignende kontekster (Drageset & Ellingsen, 2019, s. 10). Temaet i denne forskningen er tilbakemeldinger på arbeidsplassen, og dette kan være relevant og overføres til andre organisatoriske kontekster, eller lignende miljøer. Siden jeg har case-studie vil det nødvendigvis ikke være overførbart til alle organisatoriske kontekster, i tillegg omfatter studien en spesifikk tilnærming til tilbakemeldinger fra en bestemt leders perspektiv. Vanligvis er ikke casestudier generaliserbare til hele populasjoner, men det kan være relevant og gi verdifull innsikt til lignende organisatoriske sammenhenger (Silverman, 2020, s. 74).

3.6 Forskerrollen, forforståelse og refleksivitet

Forskerrollen handler om den rollen forskeren inntar når de driver forskning. I kvalitativ forskning innebærer det at forskeren reflekterer over sin rolle i studien og deres bakgrunn, kultur og erfaringer som potensielt kan forme deres tolkninger (Creswell & Creswell, 2023, s. 195). I denne studien har jeg som forsker hatt ansvar for å samle inn og analysere dataene, og utforme studien teoretiske rammeverk. Det vil si at mine valg i studien, som forskningsmetode, semi-strukturerte intervju og innsamlingsmetode har blitt påvirket av mine ønsker og preferanser for å gjennomføre studien. Forskeren må være kritisk til egen praksis, dette vil si at forskeren må reflektere over sitt arbeid, så vel som å jobbe systematisk og metodisk (Reutter, 2021, s. 92). En engasjert og involvert forsker kan fremme både trygghet og et felles eierskap til forskningen (Sørensen & Boysen, 2021, s. 101). I tillegg vet ikke en forsker hvilke erfaringer informantene har, derfor burde forskeren være ydmyk i forhold til hvilke grenser informantene kan ha (Drageset & Ellingsen, 2010, s. 6). Hos forskere kan det oppstå interesse- og rollekonflikter, der det er viktig for forskeren å tenke hvordan egen rolle og egne interesser, verdier og holdninger kan påvirke forskningen (Reutter, 2021, s. 100). Som tidligere nevnt ble studien formet av min personlige interesse for temaet, samt forhåndskjennskap til tre av deltakerne i studien. Det er derfor viktig å påpeke at dette er faktorer som har påvirket forskningens retning.

I forskning er forskeren i seg selv et viktig verktøy og forskeren må derfor alltid være bevisst over sine egne forforståelser (Solbue, 2011, s. 821). Forskeren tar med seg sine egne forståelser og erfaringer inn i forskningsprosessen, og disse har makt til å påvirke og forme våre tolkninger av det vi ønsker å forstå (Walent, 2008, s. 8). Forforståelse er meningen vi har om et fenomen før vi undersøker det. Det vil si de eksisterende oppfatningene, erfaringene og holdningene forskeren har før forskningen begynner (Walent, 2008, s. 8). Hvis forskeren aktivt reflekterer over egne forforståelser gjennom forskningen, kan dette bidra til dypere forståelse av datamaterialet, og videre gi ny innsikt i forskningen (Solbue, 2011, s. 820). Mine tidligere interesser har formet mine forforståelser for temaet, samtidig har jeg vært bevisst på dette gjennom hele forskningsprosessen. Det er også viktig å nevne at jeg har hatt antakelser om hvordan

tilbakemeldinger praktiseres på arbeidsplassen, samtidig har min nysgjerrighet for å lære mer vært stor, noe som har gjort meg relativt åpen i prosessen.

Refleksivitet omhandler at forskeren undersøker hvordan sine egen rolle og forforståelse tar del i forskningen. Det gjelder alle faser i forskning, og det innebærer at forskeren gjør kritiske selvrefleksjoner av sine forforståelser og sin rolle, og hvordan dette kan påvirke forskningen (Berger, 2015, s. 220-221). Refleksivitet kan hjelpe forskeren til å bedre forstå sin rolle i forskningen, der det brukes som en ressurs for at forskeren er bevisst gjennom forskningsprosessen (Byrne, 2022, s. 1394). Ved at forskeren blir mer bevisst i seg selv og sin rolle, vil dette videre skape større bevissthet rundt hvordan forskeren påvirker forskningen. Med andre ord vil forskeren ha mulighet til å identifisere og gjenkjenne sine mulige utfordringer og oppfatninger som kan ha påvirkning på forskningsresultatene (Alley et al., 2015, s. 427). Refleksivitet kan også oppmuntre forskere til å være åpne og ærlige gjennom forskningsprosessen om sine styrker og mangler (Tracy, 2010, s. 842).

Jeg har i denne forskningen grundig reflektert over min rolle gjennom hele forskningsprosessen. Spesielt på grunn av forhåndskjennskap til noen av informantene var det viktig for meg å være ekstra oppmerksom på min rolle og hvordan dette kan ha påvirket forskningen. I forhold til mine forforståelser om temaet tilbakemelding på arbeidsplassen er dette noe jeg har funnet svært interessant. Ettersom tilbakemeldingsbegrepet er utrolig bredt, har jeg vært nysgjerrig på ulike utfall det kan gi. Som følge av nysgjerrighet på tilbakemeldinger som et bredt begrep, formet dette min interesse for temaet. Jeg vil derfor påpeke at min interesse for temaet la grunnlag for denne forskningen. I tillegg til forhåndskjennskap med noen av informantene, ønsket jeg å utforske denne arbeidsplassen dypere. På grunn av min nysgjerrighet for dette temaet har jeg vært åpen for å utforske ulike perspektiver og synspunkter. Videre har min åpenhet for temaet gitt meg større og bredere innsikt om temaet, der jeg oppdaget at den opprinnelige ideen ikke dekket alle de relevante sidene ved tilbakemeldingsprosessen. Ved at jeg var åpen i datainnsamlingen fikk jeg nye perspektiver og ideer, og jeg tilpasset meg de nye funnene. Dette førte til endringer i den opprinnelige ideen for forskningen, der jeg fikk inkludert nye perspektiver som ikke engang ble vurdert i begynnelsen.

3.7 Forskningsetikk

Forskningsetikk er et grunnleggende krav i forskning og innebærer at hele forskningsprosessen skal gjennomføres på en forsvarlig og verdig måte (Befring, 2020, s. 28). «En sentral forskningsetisk forpliktelse er at forskeren ivaretar konfidensialitet og klargjør sin egen rolle i prosjektet» (Drageset & Ellingsen, 2010, s. 6). Ethiske regler kan ses på som retningslinjer som må vurderes ut ifra forskningens spesifikke situasjoner. Forskningsetikk skal gi grunnlag og veiledning for vurdering av forskningen opp mot samfunnets verdier og normer (Dalland, 2020, s. 168). Det omfatter alt fra planlegging, problemstilling, metoder som brukes og hvordan resultatene skal anvendes og rapporteres. Allerede ved valg av tema og utvikling av problemstilling må en tenke over hvem som kan ha nytte av kunnskapen vi søker å skaffe (Dalland, 2020, s. 171). I tillegg er etikk også helt sentralt når det gjelder å sikre kvaliteten i forskningen, og at forskningsprosessen foregår på en etisk forsvarlig måte (Tracy, 2010, s. 846). I denne studien sørget jeg for at deltakerne fikk informasjon om studien i forkant, og at de fikk lese og signere samtykkeskjema før intervjuingen begynte.

3.7.1 Personvern

Forskningsetikk handler også om å ivareta informantenes personvern og sikre deres personopplysninger, altså all informasjon som kan knyttes til enkeltpersoner (Dalland, 2020, s. 168). Dette forskningsprosjektet ble meldt inn og godkjent av Sikt (personverntjenester for forskning) før oppstart på prosjektet og før rekruttering av deltakerne. Behandling av personopplysninger innebærer alt fra datainnsamlingen starter og til resultatene publiseres (Dalland, 2020, s. 170). Videre nevner Dalland (2020) at ryddig bruk av personopplysninger er en god forutsetning for samarbeidet med de deltakerne som bidrar med sine opplevelser og erfaringer. Jeg har sikret deltakernes personvern i oppgaven ved å anonymisere deltakerne, og innsamlingen av dataene skjedde gjennom lydopptak med Nettskjema-diktafon app som krypterte lydfilene og det transkriberte materialet.

4.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet blir forskningsfunnene presentert. Disse tar utgangspunkt i mitt arbeid med intervju, transkripsjon og analyse av datamaterialet. Funnene vil bidra til å besvare oppgavens problemstilling «*Hvordan opplever ansatte tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen?*» og forskningsspørsmål «*Hvordan kan lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger bidra til å fremme medarbeidernes evne til selvledelse?*». Gjennom analysen ble det tre tematiske kategorier som kom til uttrykk med tilhørende underkategorier:

- 1) Kraften i positiv tilbakemelding – det er så koselig
 - a) Oppmuntrende tilbakemeldingskultur og selvfølelse
- 2) Ubehag og utvikling gjennom tilbakemeldinger – det er ubehagelig, men jeg tåler det
 - a) Ubehag og sårbarhet
 - b) Utviklings- og forbedringsmuligheter
- 3) Coachende tilnærming til tilbakemeldinger – det er du selv som har svarene
 - a) Coachende tilnærming og selvledelse

De tre tematiske kategorien inneholder underkategorier som utfyller de mest sentrale trekkene ved hovedkategoriene. Den første og tredje hovedkategorien inneholder en underkategori hver, og den andre inneholder to. Jeg valgte å gjøre det på denne måten da jeg opplevde at det ga best struktur og oversikt. Funnene blir presentert hver for seg, der de skiller seg fra hverandre, men de kan ses som en helhet. Kategoriene presenterer forskningsdeltakernes opplevelser, erfaringer og perspektiver på temaet om tilbakemeldinger på arbeidsplassen.

Gjennom presentasjon av funn vil informantene presenteres som leder og medarbeider, der medarbeider er nummerert fra 1-5.

4.1 Kraften i positiv tilbakemelding – det er så koselig

Den første kategorien omhandler den type tilbakemeldinger som kalles positive tilbakemeldinger. Gjennom analysen kan positive tilbakemeldinger tolkes som noe informantene opplever som bekreftende, anerkjennende og som bidrar til å styrke selvfølelse og selvtillit. Det kan inkludere ros, komplimenter og andre fine kommentarer som fremhever en persons egenskaper, handlinger eller prestasjoner. Det antydes at deltakerne opplever positive tilbakemeldinger som viktig for å ha et positivt arbeidsmiljø, så vel som at det påvirker på individuelt nivå. I intervjuene fikk jeg innblikk i informantenes opplevelse av deres tilbakemeldingskultur og hvordan de opplever å bruke positive tilbakemeldinger. Flere informanter omtaler positive tilbakemeldinger som hverdagslige eller daglige tilbakemeldinger. Videre kommer det frem at dette bidrar godt i deres tilstedeværelse på arbeidsplassen. Informantenes svar på spørsmål om deres erfaringer og opplevelser med tilbakemeldinger ga derfor følgende underkategori; Oppmuntrende tilbakemeldingskultur og selvfølelse

4.1.1 Oppmuntrende tilbakemeldingskultur og selvfølelse

Denne underkategorien tar for seg den viktige rollen positive tilbakemeldinger spiller i å fremme en støttende og oppmuntrende tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen. Det tolkes at slike tilbakemeldinger kan være med å skape positivitet, trygghet og inkludering blant de ansatte. Denne underkategorien utforsker en kultur som verdsetter hverdagslige komplimenter, og undersøker hvordan det kan påvirke individene. Medarbeider 1 forteller at tilbakemeldinger er noe vi får gjennom hele livet. Selv med lang arbeidserfaring erkjenner informanten fortsatt behovet for tilbakemeldinger, ikke bare for å styrke selvfølelsen, men også for å utvikle seg ytterligere. Videre forteller også informanten at de positive tilbakemeldingene påvirker følelsen av å ha gjort noe bra, i tillegg til å føle seg bra på arbeidsplassen. Dette kan tolkes som at tilbakemeldinger er en integrert del av både oppvekst, utdanning, jobb og videre livsløp, der positive tilbakemeldinger spiller en rolle for personlig vekst, selvfølelse og trivsel på jobb:

«Det er vi vant til siden vi er små, vi får tilbakemelding, fra vår barnehage, ikke sant, foreldresamtale og sånt, du får tilbakemelding fra lærerne dine, karakterer, du får tilbakemelding igjennom hele livet. Man gjør jo det. Og jeg tenker jo, selv om jeg har vært med en liten stund, så trenger jeg fortsatt tilbakemelding jeg. Tilbakemelding, for at jeg skal, føle meg komfortabel, for at jeg skal få god selvfølelse, jeg trenger tilbakemelding for å utvikle meg enda mer, sant. (...) Så vi får jo veldig mye gode, positive tilbakemeldinger, som påvirke selvfølgelig meg, og det jeg gjør på jobb ikke sant. Også sånn selvfølelse som jeg har som menneske da, som gjør at jeg føler meg bekvem også på jobb. Så jeg vet at jeg har gjort noe bra».

Det kan tolkes at medarbeider 1 verdsetter de positive tilbakemeldingene som mottas på arbeidsplassen. Medarbeideren forteller at det påvirker selvfølelsen, og det kan videre tolkes at medarbeider 1 opplever påvirkning både på trivsel og prestasjoner på jobben. I neste utsagn forteller medarbeider 2 om sine opplevelser med positive tilbakemeldinger:

«Ja, for det første, hvis det er positiv tilbakemelding jeg har fått, så gjør det jo noe med meg, at, du har en positiv innstilling da. Eller får jo det, av å få god tilbakemelding, som gjør at da går du på enda hardere på jobben tenker jeg. Jeg tenker at det er positivt sånn.»

Ut ifra utsagnet kan det tolkes at medarbeider 2 også blir påvirket av positive tilbakemeldinger, der det blant annet gir positiv innstilling. I tillegg kan positive tilbakemeldinger bidra til økt motivasjon, og medarbeider 2 uttrykker positivitet rundt dette. På samme måte som det tolkes at medarbeider 2 verdsetter positive tilbakemeldinger, uttrykker medarbeider 5 betydningen av å gi positive tilbakemeldinger til andre. Medarbeider 5 deler sin opplevelse med å gi positive tilbakemeldinger og hvordan dette føles:

«Jeg prøver å i hvert fall gi tilbakemelding når jeg synes noen har gjort det veldig bra, når vi får til å lykkes med ting. Der prøver jeg alltid å feire litt med dem, og gi en tilbakemelding om at det har vært bra.» (...) «Det føles jo bra da, hyggelig å gi litt komplimenter da. Å skryte litt av jobben når folk er dyktig og synliggjør det, det synes jeg er kjempeviktig. Og det synes jeg vi er gode til, synes jeg. (...) Det handler om å bli sett, det handler om å heie på hverandre, det handler om å bygge en kultur der man tar frem og unner folk da.»

Medarbeider 5 vektlegger at det både er hyggelig og viktig å skryte av sine kolleger når de gjør noe bra. Medarbeideren legger også til at dette er viktig, samtidig noe de er gode til på arbeidsplassen. Videre forteller medarbeider 5 at det handler om å bli sett, heie på hverandre og skape en positiv kultur. Dette utsagnet antyder på en side at positive tilbakemeldinger kan brukes for å oppmuntre og anerkjenne hverandre. På en annen siden kan det tolkes at positive tilbakemeldinger er en viktig del av å skape en positiv arbeidskultur. Videre refererer medarbeider 3 til en interessant dynamikk knyttet til positive tilbakemeldinger. Medarbeideren sier det ikke føles som å gi tilbakemelding, men beskriver det heller som handling om hvordan det er å være en aktiv deltaker i å skape positivt arbeidsmiljø. Selv om ingen mottar en direkte tilbakemelding, kan det tolkes at medarbeider 3 føler seg som en bidragsyter til miljøet:

«Det er ikke direkte tilbakemelding til de på jobben, men heller bidrar til den, skal vi ta en kaffe, hvordan går det med deg i dag, har du en fin dag, hvordan løste du den saken der, synes du det gikk greit, ikke så mye tilbakemelding på det du gjør, men jeg tror jeg heller er den som bidrar til arbeidsmiljøet. Men da blir det liksom ikke tilbakemelding heller føler jeg, men mer sånn en bidragsyter til arbeidsmiljøet og komme med innspill på hvordan vi kan jobbe smart, heller inn til det du direkte gjør.»

Dette perspektivet viser til hvordan tilbakemeldinger ikke bare kan formidles gjennom ord, men de kan komme gjennom handlinger som å spørre hvordan andre har det. Det kan tolkes som at medarbeider 3 opplever å uttrykke sitt engasjement for å støtte kolleger gjennom deltakelse i samtaler. Selv om det ikke er direkte tilbakemeldinger, kan slike innspill likevel være viktig for å bidra til å skape positivt arbeidsmiljø. Dette understreker at tilbakemeldinger også kan gis som kommentarer eller innspill, som kan gi mulighet for å dele sine tanker til andre på en uformell og åpen måte. Arbeidsmiljøet er noe som kan tolkes viktig i arbeidslivet, og lederen forteller at tilbakemeldinger handler om å ha en positiv kultur:

«... det handler om å skape en trygg plattform, slik at en tilbakemelding ikke går inn på deg som person, men at det handler om et fellesskap. (...) ...i utgangspunktet så tenker jeg at man må ha en positiv kultur som gjør at man skaper en trygghet for å kunne si ifra.»

Lederen forteller i dette utsagnet at å dele tilbakemeldinger handler om et fellesskap, der lederen tenker at det burde være en positiv kultur som gjør det tryggere for ansatte å dele tilbakemeldinger med hverandre. Ut ifra dette utsagnet kan det tolkes at lederen mener det handler om å skape en trygg plattform og positiv kultur, slik at tanken med å gi og motta tilbakemeldinger er i sammenheng med fellesskapets beste.

Oppsummert viser funnene i denne kategorien til at positive tilbakemeldinger er noe deltakerne setter pris på, og noe som de opplever som godt og positivt. De opplever at positive tilbakemeldinger påvirker prestasjoner, trivsel og motivasjon, samtidig som det er godt å bli anerkjent og få bekreftet at en har gjort noe bra. Funnene viser også til at deltakerne opplever positive tilbakemeldinger som å gi hverandre komplimenter, noe de synes er viktig, og som de forteller de er gode til på arbeidsplassen. Det tyder på at slike tilbakemeldinger er viktig for å bygge en trygg plattform. I tillegg tolkes det at positive tilbakemeldinger oppleves som en forutsetning for en positiv, støttende og oppmuntrende tilbakemeldingskultur.

4.2 Ubehag og utvikling gjennom tilbakemeldinger - det er ubehagelig, men jeg tåler

Den andre kategorien er de typene tilbakemeldinger som kan forveksles. Gjennom intervjuene viser det tydelig at konstruktive tilbakemeldinger kan oppleves todelt. Der det for noen kan tolkes å forveksles med negative tilbakemeldinger eller kritikk, samtidig som det kan oppleves nyttig og nødvendig når tilbakemeldingene blir formidlet godt. I den første kategorien vil jeg utforske det som informantene opplever som ubehagelig med tilbakemeldinger; Ubehag og sårbarhet

4.2.1 Ubehag og sårbarhet

Gjennom intervjuene kan det tolkes at deltakerne iblant kan oppleve at konstruktive tilbakemeldinger føles ubehagelig, og iblant forveksles med negative tilbakemeldinger. Gjennom intervjuingen ville jeg høre om deltakernes opplevelser og erfaringer med konstruktive tilbakemeldinger. Deltakerne forteller om sine synspunkter både ved å gi og få konstruktive tilbakemeldinger, der majoriteten synes at dette kan være og føles ubehagelig. I intervjuene spurte jeg deltakerne hva de tenker om konstruktive tilbakemeldinger og spurte om deres opplevelse med å gi og få dette. Nedenfor forteller medarbeider 2 om sine tanker ved å få konstruktiv kritikk av sine kolleger:

«Det er ikke noe god følelse. Jeg, altså, først så blir det sånn ååh... jeg er veldig opptatt av å være som sånn med andre som jeg ville blitt behandlet selv og prøve etter beste evne ... at de skal være fornøyde, og kollegaer og dem rundt meg. Så da blir jeg litt, litt såret nesten, til å begynne med. Men så må jeg gå litt i det da. Og da, så klart, det gjør noe med, farsken, dette her skal ikke skje igjen.»

Medarbeider 2 forteller at det ikke en noe god følelse å få konstruktive tilbakemeldinger da informanten er opptatt av å behandle andre på lik måte som en blir behandlet selv. Medarbeider 2 forteller videre at det kan oppleves sårende, og at det ikke er et ønske om at det skal skje igjen. Det kan tolkes som at medarbeider 2 kan oppleve konstruktiv kritikk som noe negativt og ubehagelig. Det kan først være sårende å få tilbakemelding som oppleves som kritikk, likevel kan det virke som at medarbeider forteller seg selv at en slik situasjon ikke skal skje igjen. Å få kritikk kan oppleves utfordrende, og i likhet med medarbeider 2 opplever medarbeider 4 at det kan være sårende og vondt. Medarbeider 4 forteller at selv om det er konstruktiv kritikk som inneholder forbedring kan dette også være guffent å få:

«Ja, jeg blir jo lei meg. Jeg tar det jo, kan godt si om det er konstru... altså det heter så fint som konstruktiv kritikk, men det er klart selv om den kan ha noe med jobben så blir jeg jo lei meg. Jeg synes ikke det er noe artig, jeg vil at folk skal like meg for den jeg er og for den jobben jeg gjør sant. Men jeg går ikke i kjelleren nei, jeg kommer til å synes det blir, jeg vil helst andre veien ja.»

Medarbeider 4 uttrykker en følelse av tristhet over å motta kritikk, selv hvis den er ment å være konstruktiv. Det tolkes at det kan være en frykt for å ikke bli likt for sin personlighet og sine jobbprestasjoner. Medarbeider 4 forteller videre at selv om den konstruktive kritikken gjør vondt, så går det over. Det kan tolkes at informanten håndterer tilbakemeldingen på en positiv måte og forsøker å komme seg gjennom den uten at det skal påvirke for mye negativt. Samtidig ønsker medarbeider 4 at det helst skal være positive tilbakemeldinger. Videre deler medarbeider 3 hvordan det av og til kan føles å få konstruktiv kritikk:

«Jeg kan kjenne på den klumpen på en måte er der, men det er ikke noe som sitter noe lenge og jeg vil heller ha den og at jeg tenke over feil, eller at jeg tenkte på en dum måte, eller her kunne jeg gjort det bedre, jeg vil heller høre det.»

I dette utsagnet kan det tolkes at medarbeider 3 føler det er litt ubehagelig å få konstruktive tilbakemeldinger, men at det er ikke noe som varer lenge. Videre forteller informanten at det er ønskelig å høre hvis det er noe som kunne blitt gjort bedre. Det kan tolkes at medarbeider 3 opplever konstruktive tilbakemeldinger som noe bra fordi det kan skape forbedring, selv om det kan være ubehagelig med en gang. Videre deler medarbeider 5 en lignende opplevelse når det gjelder både å gi og motta konstruktiv kritikk. Medarbeider 5 forteller at det ikke er noen god følelse, verken å gi eller få. Samtidig forteller medarbeider 5 at det handler mye om hvordan tilbakemeldingen gis:

«Det trenger ikke nødvendigvis å være en verdens beste følelse å få konstruktiv kritikk, eller komme med konstruktive tilbakemeldinger, men jeg tenker det handler mye om hvordan man gjør det, setting og hvis, hvis man klarer å gjøre det på riktige måte tror jeg det kan føles bra, hvis man får en felles forståelse av at det her er en utfordring og det må vi gjøre noe med.»

Det kan tolkes at konstruktive tilbakemeldinger er ubehagelig, men så lenge det blir formidlet på en god måte som også blir mottatt bra, kan dette være med på å eventuelt løse utfordringen. Det medarbeider 5 sier kan også tolkes der tilbakemeldingen ikke formidles godt nok, og at det ikke er en felles forståelse kan det gå dårlig. Videre kan dette ses i sammenheng med det Leder forteller om sin opplevelse med å motta konstruktive tilbakemeldinger og håndtere det:

«Altså, hvis jeg vet at vi har kranglet, og jeg vet at du ikke nødvendigvis liker meg så veldig godt, da kan det hende at hvis jeg opplever at den er urettferdig, så kan det nok hende at, men her på jobben så opplever jeg ikke det, for jeg opplever at vi har en veldig god trygghet. (...) Og det tenker jeg, det er den der mekanismen som jeg hele tiden, altså hvis jeg opplever å bli veldig kritisert, så puster jeg to ganger med magen, for da kjenner jeg det igjen, også får jeg jo lyst til å gjøre det jeg og, det er jo helt naturlig, men da holder jeg. (...) Og nå er jo jeg kanskje litt annerledes av og til, men jeg tenker sånn at hvis du gir meg en tilbakemelding, kritikk, eller du synes jeg gjør noe dumt, så tenker jeg, jammen det handler egentlig ikke så veldig mye om meg, men det handler om din opplevelse av meg ... at du har en opplevelse av noe jeg gjør, som du ikke er enig i.»

I dette utsagnet forteller lederen at tilbakemeldingen kan oppleves som urettferdig hvis det tidligere har vært en konflikt mellom leder og avsender av tilbakemeldingen. Lederen forteller at dette ikke skjer på arbeidsplassen, da det oppleves å være en trygg kultur der. Videre forteller lederen om en mekanisme som naturlig oppstår hvis en blir kritisert, men at en holder igjen reaksjonen og puster med magen i stedet. Lederen fortsetter med å fortelle at slike tilbakemeldinger handler mer om avsenderens uenighet i mottakeren, og egentlig ikke så mye om mottakeren i seg selv.

Funnene i denne kategorien antyder at konstruktive tilbakemeldinger kan oppfattes ulikt. Det kan oppfattes kritiserende og urettferdig, noe som kan gi vonde følelser der informantene kan føle seg såret og lei seg. Samtidig viser funnene til at det handler om hvordan konstruktive tilbakemeldinger blir formidlet og hvordan det blir mottatt.

Konstruktive tilbakemeldinger kan føles ubehagelig, men kan likevel være nyttig for å vite hva man kan gjøre bedre. Dette tar meg videre til neste kategori om utviklings- og forbedringsmuligheter:

4.2.2 Utviklings- og forbedringsmuligheter

Denne underkategorien utforsker hvordan konstruktive tilbakemeldinger kan være en verdifull kilde til å utvikle og forbedre seg både personlig og i forhold til miljøet på arbeidsplassen. Selv om konstruktive tilbakemeldinger kan være utfordrende ved å både gi og få, forteller deltakerne at det også kan gi veiledning for utviklings- og forbedringsmuligheter. Gjennom intervjuene kan konstruktive tilbakemeldinger på en annen side betraktes som en positiv ressurs for å oppnå mål og prestere enda bedre enn før. Medarbeider 1 deler sitt perspektiv på nettopp dette:

«Fordi hvis du ikke får tilbakemelding, har du kanskje ikke den muligheten til å endre, eller gjøre det bedre, ikke sant. Da har du ikke mulighet til å utvikle, vokse eller prestere da, enda bedre. (...) Så vi må jo få tilbakemelding når vi kanskje ikke har gjort det helt bra og da, ikke sant. Så må vi finne ut hva som har gjort at det ikke har fungert så bra. (...) Og så trygge skal vi være på hverandre, vi skal ha den takhøyden inne her, at vi skal tørre å si ifra. Vi må våge å gjøre det.»

Her forteller medarbeider 1 at uten tilbakemelding kan en gå glipp av muligheter til å forbedre og utvikle seg, og at det er et behov for å finne ut hva som ikke har fungert. Medarbeider 1 fremhever behovet av å skape rom for å gi slike tilbakemeldinger, og at de må tørre å gi det. Dette kan tolkes som at medarbeider 1 ser på tilbakemeldinger som en viktig ressurs for både utvikling og prestasjon. I tillegg vektlegger medarbeider 1 viktigheten av en kultur der de er trygge nok på hverandre til å gi tilbakemeldinger. Videre forteller medarbeider 3 om hvordan konstruktive tilbakemeldinger oppleves på arbeidsplassen og hva informanten selv synes å få og gi det:

«Ja veldig positiv til det, men det er litt som jeg sa i ste, jeg kan få litt den her klumpen i meg, men ikke på en måte at jeg reagerer på en person, jeg synes bare det er fint. Så bare den der, kanskje jeg bruker ti minutter ekstra på å komme meg videre. Fordi, jeg har, jeg synes det er veldig fint. Jeg har ikke noen gang reagert på at jeg har fått hermetegn negativ kommentar på ting jeg har gjort da, eller hvorfor gjorde du sånn eller kunne du ikke gjort det sånn liksom. Det er liksom ingenting som sitter igjen, så da har det ikke vært noe som har bemerket seg heller vil jeg tro. (...) Og dem må jo være litt sånn, at de føler de har lov å si ifra, at det er sånn at nå bruker du verktøyene dine på en dum måte, bare sier det på en fin måte da. Det tas imot. (...) Det er høy takhøyde, det er ingen som er hårsår, og det er lov å si ifra om ting. Også kjenner vi hverandre. Jeg vet hvem jeg kan være veldig direkte med, og ikke legge noe imellom, da jeg mener ikke det på en ufin måte, men sånn bare sier det som det er. Så er det noen som trenger at det må bakes inn og noen som kanskje må få beskjed fra noen andre også.»

Medarbeider 3 uttrykker positivitet til å få konstruktive tilbakemeldinger selv om det kan være litt ubehagelig. Selv om tilbakemeldingen ikke nødvendigvis er så lett å motta, tolkes det at medarbeider 3 betrakter det som nyttig og fint. Å ta et steg tilbake og reflektere over tilbakemeldingen kan hjelpe med å bearbeide tilbakemeldingen bedre. Medarbeider 3 forteller videre at det burde være rom for å gi hverandre slike tilbakemeldinger, og at kollegene burde føle at de kan gi tilbakemeldinger uten at det blir

tatt negativt. Ut ifra det medarbeider 3 forklarer her kan det tolkes at det er godt rom for å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger på arbeidsplassen. De kjenner hverandre godt, og vet hvem de kan gi en mer direkte tilbakemelding til og ikke. Videre kan det også tolkes at noen er noe mindre mottakelige for konstruktive tilbakemeldinger, nettopp fordi det kan være sårt og ubehagelig. Utsagnet kan tolkes at kollegene har innsikt i hverandres personligheter og kommunikasjonsbehov, noe som er en del i tilbakemeldingsprosessen. I utsagnet under forteller lederen først om sin opplevelse når ansatte kommer til lederen med tilbakemeldinger, videre forteller lederen om viktigheten av menneskers forskjeller ved deling av tilbakemeldinger:

«Og det opplever jeg jo at folk gjør. Og de er veldig flinke til å kunne ta meg inn på et rom å si at det er et eller annet der, galt, både med meg, eller andre ting, eller de skulle gjerne ønske at det var litt annerledes. (...) Men det har jeg ikke noe problem med. (...) Det som vi har jobbet litt med her de tidligere årene, det er den der forståelsen for forskjellighetene, at forskjellighetene er viktig. Hvis vi klarer å bli enige om at vi skal jobbe sammen, at det er forskjellighetene vår som er styrke. (...) Og når vi kan snakke sammen, så går vi samme vei. Da begynner du å tenke at her er et eller annet, så handler det ikke om meg som person, men det handler om at nå skal vi gjøre noe sammen her.»

Det kan tolkes at når lederen opplever medarbeiderne som flinke til å gi konstruktive tilbakemeldinger når de ønsker noe skulle vært annerledes, der lederen uttrykker å ikke ha noe problem med det. Videre tolkes det at de har jobbet med å anerkjenne hverandres forskjeller for å se det som en ressurs, og som et samarbeid. Det lederen forteller mot slutten av utsagnet kan tolkes ut ifra konstruktive tilbakemeldinger, der det kan være viktig å kommunisere sammen. På denne måten kan det tenkes at tilbakemeldingen ikke handler om deg som person, men heller som et samarbeid. Videre forteller medarbeider 5 om sin opplevelse, som viser til at det kan være utfordrende å gi gode konstruktive tilbakemeldinger:

«Det er jo litt hva man får av tilbakemelding. Ikke alle tilbakemeldinger er bra, ikke alle tilbakemeldinger er dårlige heller. Det handler veldig mye, det er en kunst det å gi en god tilbakemelding som faktisk blir, hva skal jeg si, som man kjenner seg igjen i, og ønsker å forbedre eller gjøre noe med da. (...) Vi må lære en del av hverandre og høre om det med konstruktiv kritikk og gi tilbakemeldinger på ting som ikke er helt bra og da. (...) Jeg synes det er viktig å få tilbakemeldinger på jobben jeg gjør, så det har jeg aktivt spurt om det er noe jeg kan gjøre annerledes, noe han tenker rundt det, noe jeg kan, noe du ser jeg burde forbedre meg på, så det har jeg forsøkt så godt jeg kan.»

I sitatet over understreker medarbeider 5 at tilbakemeldinger ikke alltid er gode eller dårlige, men at det i stor grad omhandler å gi det på en måte der mottakeren kan kjenne seg igjen. Å gi gode tilbakemeldinger omhandler å engasjere og inspirere, og på den måten kan mottakeren lettere ta tak i tilbakemeldingen. I tillegg forteller medarbeider 5 om sitt behov for å få tilbakemeldinger og det kan tolkes at medarbeideren er tilbakemeldingssøkende og ønsker å vite om utviklings- og forbedringsmuligheter i arbeidet sitt. Konstruktive tilbakemeldinger kan vise seg å være en viktig del av å den personlige utvikling, samtidig er det viktig for arbeidskulturen. Medarbeider 4 deler sitt behov for konstruktive tilbakemeldinger både for seg selv og som en felles komponent:

«Det er ikke sikkert vi tenker så over det i hverdagen, men jeg tenker nå at åtte timer om dagen på jobb, så er det viktig at man vet man er litt på rett vei, både

fra leder og kollegaer egentlig da. (...) Jeg er jo litt opptatt av å få tilbakemeldinger da om jeg er på rett spor eller rett vei, det er viktig for meg. (...) Jeg liker best å få gode tilbakemeldinger, men jeg skal ta det om jeg får det andre, så skal jeg jobbe med det da. For det er jo trygghet det handler om her og, jo tryggere man er i gruppen, dess mer høyde er det for at man kan ta opp ting og. Ingen blir gode alene.»

Medarbeider 4 sier at ingen blir gode alene, og ser på konstruktive tilbakemeldinger som en viktig del for egen utvikling. I tillegg sier medarbeideren at ingen blir gode alene, dette kan tolkes på den måten at enkeltpersoner ikke alltid ser selv hva de kan forbedre og utvikle. Dermed kan konstruktive tilbakemeldinger bidra til at kolleger deler erfaringer, refleksjoner og meninger, slik at andre kan identifisere områdene de kan forbedre seg på.

Gjennom denne kategorien viser funnene til at konstruktive tilbakemeldinger er viktige for å vite hvordan en gjør det i jobben sin, samtidig som det er viktig for å utvikle og forbedre seg i arbeidet sitt. Å gi gode konstruktive tilbakemeldinger kan være utfordrende, som vi tidligere så at kan gi vonde følelser og føre til misforståelser. Likevel tyder funnene på at konstruktive tilbakemeldinger er viktig på denne arbeidsplassen, og det kan tolkes at deltakerne føler at det er et behov for personlig og felles utvikling og forbedring. De forteller også om at det handler om et fellesskap og en felles forståelse, der kunsten er å gi en tilbakemelding som mottakeren kan kjenne seg igjen i. Videre tolkes det at deltakerne opplever konstruktive tilbakemeldinger som en forutsetning for en sunn tilbakemeldingskultur.

4.3 Coachende tilnærming til tilbakemeldinger – det er du selv som har svarene

Den tredje kategorien omhandler lederens tilnærming til tilbakemeldinger da dette er et gjentakende fenomen gjennom alle intervjuene. Under intervjuene kommer det frem at lederen har en annen form for tilnærming til tilbakemeldinger enn vanlig. I denne kategorien kommer vi til å høre fra lederens perspektiv på tilbakemeldinger, i tillegg til medarbeidernes opplevelser av lederstilen og det å være selvgående. I intervjuene og gjennom analysen kom det frem at disse sammenfaller og utfyller hverandre. Medarbeiderne forteller om sine opplevelser og erfaringer med lederens tilnærming til tilbakemeldinger på lik linje med lederen selv. Dette kan tolkes som at både leder og medarbeidere opplever tilbakemeldingsprosessen på arbeidsplassen på samme måte. Gjennom intervjuene fikk jeg innsikt i lederens tilnærming til tilbakemeldinger, der lederstilen vektlegger å støtte de ansatte i å utvikle selvledelse og uavhengighet. Lederstilen innebærer en indirekte tilnærming til tilbakemeldinger, der i stedet for å gi tydelige og direkte tilbakemeldinger oppfordrer lederen de ansatte til selvrefleksjon og finne løsninger på egenhånd. Dette gjøres ved at lederen ikke gir konkrete svar på spørsmålene, men heller stiller dem spørsmålene tilbake. Jeg har derfor valgt å utforske dette mer gjennom underkategorien; lederens rolle i å fremme selvledelse

4.3.1 Coachende tilnærming og selvledelse

Gjennom intervjuingen forteller flere av deltakerne om sine opplevelser og erfaringer knyttet til tilbakemeldinger fra lederen. Deltakerne forklarer at de stort sett er selvstendige i jobben og at de er nødt til det i forhold til effektivitet, samtidig kan benytte

seg av lederen når det er behov. I det første utsagnet nedenfor forteller medarbeider 4 om sin tanke om å være selvstendig i jobben, og videre hvordan lederstilen oppfattes og erfares:

«Det handler jo om det alt det her da, det er du selv som har svarene. (...) Det er klart, når du holder på så lenge også blir det lett at du liksom, så vi er veldig selvgående alle sammen. (...) Det er som jeg snakket litt om, coaching. Sånn som han leder, er jo visjonær og coach, og hva tenker dere nå, sånn fem år frem i tid, og jeg blir jo så, han er jo en visjonær som vil ha oss med på tankeløpet.»

Ut ifra dette sitatet kan det tolkes at medarbeider 4 tenker at når man har fått en del erfaring sitter man på svarene selv, og videre forteller medarbeideren at alle de ansatte i teamet er veldig selvgående. Etter dette forteller medarbeider 4 at lederen er en coach og en visjonær, som vil ha med de ansatte i tankeløpet. Det kan tolkes at lederen har en coachende rolle, samtidig som han er fremtidsrettet. I tillegg kan det tolkes ut ifra utsagnet at medarbeideren opplever at lederen ønsker å inkludere medarbeiderne i sine ideer. I likhet med utsagnet over opplever også medarbeider 1 at ansattgruppen er selvgående og at lederen ikke behøver å følge dem opp i hverdagen:

«Men vi ser jo også at det gjør at vi er såpass selvgående også her, han trenger ikke å gå å sjekke hva vi gjør, når og hvor vi har gjort det, vi er veldig selvgående, men også utfordrer han oss på at dette her fikser vi. Dette trenger du ikke spørre om, for dette vet jeg du får til. (...) Så han utfordrer oss ofte på at dette her fikser vi. Så han gir veldig ansvar til oss da, veldig selvstendig jobb det vi har. Det.. vi må jo være selvstendig i denne jobben her, samtidig som vi er avhengig av teamet, hverandre og i tillegg leder.»

Medarbeider 1 understreker at de ansatte er selvgående og at det ikke er behov for kontinuerlig oppfølging eller veiledning fra lederen. Det kan tolkes at de ansatte i stor grad kan oppleve å være uavhengige fra lederen i hverdagen, og at de er kompetente til å løse sine oppgaver på egenhånd. I tillegg viser sitatet til at lederen utfordrer dem til å ta dette ansvaret selv, og at de skal stole på sine egne ferdigheter. Det kan tenkes at lederen har tro og tillit til at de kan løse oppgavene selv, og dette kan bidra til at de ansatte opplever selvledelse. Videre vil jeg presentere enda et lignende utsagn fra medarbeider 2:

«Jeg har jo vært her såpass lenge at jeg jobber ganske selvgående, så det er ikke sånn at jeg må ha bekreftelse på ting jeg gjør eller, mm, også mer sånn for å få råd kanskje da, i noen vanskelige saker. (...) Altså, leder da, er flink til å utfordre oss da, synes jeg. Og det er jo og en tilbakemelding tenker jeg, men, altså, hvis jeg, jeg har hatt en sak da som jeg har spurt om råd på, så kan jeg få tilbakemelding på, hva kunne du gjort annerledes da? Han stiller jo ofte spørsmål tilbake.»

Ut ifra det medarbeider 2 forteller er dette en ansatt som har jobbet i bedriften i en lengre periode. Det kan virke som også medarbeider 2, i likhet med de to av deltakerne over, ikke har behov for den daglige støtten og oppfølgingen. Samtidig erkjenner medarbeider 2 at det kan være situasjoner der det er behov for veiledning, spesielt i vanskelige saker. Selv om medarbeideren 2 er selvgående, er deltakeren fremdeles åpen for læring og få støtte fra lederen i vanskelige situasjoner. Videre sier medarbeider 2 at lederen er god på å utfordre dem til å finne løsninger selv. Lederen gir ikke konkrete svar, men velger å stille spørsmål tilbake som vi kan tenke åpner for selvrefleksjon og

selvledelse. Medarbeider 5 opplever også å være selvgående og ser på det som viktig for å være effektiv i arbeidet. Medarbeider 5 forteller også at lederens tilnærming til tilbakemeldinger kan være utfordrende, spesielt i begynnelsen. Over tid opplevde medarbeider 5 at det ble enklere og at den metoden fungerer bra:

«Han har gitt bra tilbakemeldinger til meg og, samtidig er han, jeg kan spørre han om ting, også sier han, hva tror du selv? (...) I starten, da jeg begynte her, så synes jeg det var litt sånn utfordrende. Men etter hvert har det jo vært veldig hjelpende, fordi man lærer seg en måte, og det med andre, man må lære å tenke litt selv, hvordan skal man gjøre ting. Så det har vært utfordrende, synes jeg, en overgang fra det jeg er vant til, men det fungerer bra. (...) Men det handler, hvert fall jobben min, man må være selvgående, det funker ikke om jeg skal spørre han om alle ting, da kommer jeg aldri til å få gjort noe.»

Dette sitatet viser til hvordan lederen bruker en tilnærming til tilbakemeldinger som et verktøy for å oppmuntre de ansatte til refleksjon og selvledelse. Ut ifra det medarbeider 5 forteller kan det virke som at informantene etter hvert lærte å bli mer selvgående. Det kan tolkes som at informantene i senere tid verdsetter denne tilnærmingen til tilbakemeldinger, og forteller at jobben ikke vil bli gjort effektivt hvis informantene skal spørre lederen hele tiden. Dette viser til at lederens tilnærming til tilbakemeldinger kan ha utviklet den ansatte til å tenke mer selv, der informantene selv sier det fungerer bra. Selv om majoriteten av informantene sier at de er selvgående forteller medarbeider 3 om et litt annet perspektiv. Medarbeider 3 opplever seg selv som trygghetssøkende og i motsetning til de andre informantene viser medarbeider 3 til behovet for bekreftelser. Opplevelsen av lederen er fremdeles lik de andre informantene, da medarbeider 3 poengterer at lederens tilbakemelding oftest er spørsmål tilbake:

«Ja, det første leder sa til meg og, med tanke på at jeg er så trygghetssøkende da, når jeg starta her sa han, du kan gjøre hva du vil, så lenge du kan stå opp for det. Hvis jeg spør. Og da er det litt sånn, da kan jeg bare gjøre hva jeg vil, for da vet jeg at jeg får på en måte, høre da, hvorfor gjorde du sånn her, kan vi diskutere hvorfor du gjør det på denne måten her. For ofte hvis jeg går til han med et spørsmål, så spør han meg ofte i retur, som et svar. Ja, også kan han jo si noe om, ja det funker, det er ikke sikkert han er enig, men han vet det er en løsning som fungerer, så gjør det som du tenker på en måte. Og det er jo litt sånn feedback i det og, ja funka det nå a? Men jeg trenger bekreftelse da, vi har mye, han gir meg mye bekreftelse.»

Det medarbeider 3 forteller kan tolkes som at lederen tydelig uttrykker tillit ovenfor den ansatte til å løse utfordringer selv og oppmuntrer den ansatte til å ta egne beslutninger. Når det gjelder tilbakemeldingene sier også medarbeider 3 at lederen ikke gir konkrete svar, men igjen oppmuntrer til å finne løsningen selv. Selv om lederen ikke nødvendigvis er enig eller ville løst det på samme måte kan det tolkes at lederen viser full tillit til den ansatte. Dette kan gi medarbeideren en trygghet og tillit til å utforske mulighetene og likevel ha lederens støtte ved behov. Medarbeider 3 forteller om sitt behov for trygghet og bekreftelser, og at dette er noe lederen følger opp. Videre forteller lederen om sin opplevelse og erfaring med å bruke denne tilnærmingen til tilbakemeldinger. Lederen sier at det ikke bare handler om å si sin mening på det andre gjør, men heller utfordre de ansatte til å finne et eget svar og en egen løsning:

«Ja, og så er jeg opptatt av at tilbakemelding handler ikke bare om å fortelle hva jeg mener om deg eller hvordan du gjør ting, men det kan også like mye handle om at

jeg stiller spørsmål og undrer meg for å få deg til å forklare, i stedet for at jeg sier at det her forstår jeg ikke. (...) Det er også en form for tilbakemelding som gjør at jeg utfordrer deg i stedet for å si at ja, dette ikke er bra. (...) Og det i stedet for bare en konkret tilbakemelding på det her kan du gjøre bedre, så får de muligheten til å faktisk utvikle seg ganske personlig også. (...) Og hvis jeg sier til deg at det her var feil, du må gjøre sånn og sånn, hvem eier det da? Det er meg, ikke sant? Du eier det ikke i hele tatt. Så du kommer til å gjøre en dårlig jobb, fordi du blir tvunget til å gjøre noe, og ikke det at du selv har reflektert at det er lurt. (...) Altså alle kan klare alt. Min jobb er jo egentlig bare å få deg til å se det. Da er vi jo inne på coachende lederstil, så det å tråkke ut av grensene sine handler om at, ja, det er vondt, men det er da du kjenner utvikling. Også er det jo opp til hver enkelt hvor mye de ønsker å kjenne denne utviklingen.»

Her forteller Lederen at tilbakemeldingen kan omhandle nysgjerrighet, der lederen utfordrer medarbeiderne i stedet for å gi konkret og direkte tilbakemelding. Lederen mener at denne måten kan gi dem mulighet for å utvikle seg. Videre kan det tolkes at dersom lederen gir løsninger på det andres spørsmål, vil de ikke eie løsningen selv. Lederen forteller at det kan føre til at det blir gjort en dårlig jobb, fordi det ikke er ens egen løsning, men noen andres. Det kan tolkes at lederen mener det er viktig at medarbeiderne kommer med egne løsninger, slik at de både får utviklet seg og gjort en god jobb.

Gjennom denne kategorien deler deltakerne sine opplevelser med å være selvstendige, samt å få coachende tilbakemeldinger. Lederen deler og sitt perspektiv på hvordan en praktiserer den coachende tilnærmingen til tilbakemeldinger. Ut ifra denne kategorien kan det tolkes at deltakerne opplever lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger på lignende vis. Videre tolkes det at den coachende tilnærmingen til tilbakemeldinger utfordrer medarbeiderne til selvrefleksjon, samtidig oppfordrer medarbeiderne til å ta mer ansvar for egen utvikling. Det tolkes dermed gjennom denne kategorien at lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger fungerer som en støtte for å utvikle medarbeidernes evne til selvledelse. I tillegg kan det gjennom denne kategorien tolkes at lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger er en viktig del av deltakernes tilbakemeldingskultur. På den ene siden støtter den ansattes utvikling i å bli mer selvstendige, noe som deltakerne opplever å skape mer effektive prosesser. På en annen side bidrar lederens tilnærming til selvrefleksjon. Det tolkes at ansatte opplever at de kan diskutere utfordringer og reflektere over løsninger, samtidig søke støtte fra lederen når det er nødvendig. Videre kan dette tolkes å utgjøre en trygg og støttende tilbakemeldingskultur, spesielt når den tillater at medarbeiderne kan gjøre feil.

5.0 Diskusjon

Utgangspunktet i denne masteroppgaven var mitt ønske for å undersøke tilbakemeldinger på arbeidsplassen nærmere, der jeg ønsket å dykke dypere inn i en bestemt bedrift for å få større innsikt i deres tilbakemeldingskultur og forståelse for hvordan de selv opplever den. I denne delen av oppgaven skal jeg diskutere funnene opp mot valgt teori og forskning som tidligere ble presentert i oppgaven. Dette vil dermed utgjøre svar på problemstilling og forskningsspørsmål;

Problemstilling: «*Hvordan opplever ansatte tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen?*»

Forskningsspørsmål: «*Hvordan kan lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger fremme medarbeideres evne til selvledelse?*»

Jeg har valgt å strukturere diskusjonen inn i fire deler som vil belyse problemstillingen fra flere sider, inkludert forskningsspørsmålet. De fire diskusjonsaspektene er: 1) *Å løfte fram det positive i hverandre*, 2) *Balanse mellom ubehag og nyttig læring*, 3) *Veien til selvstendighet og personlig vekst*, 4) *Autonomi, tilknytning og kompetanse i tilbakemeldingskulturen*. Fra funnene i kapittel 4.0 vil jeg hente ut ulikt datamaterialet fra flere steder, som kan føre til at det oppstår gjentakelser gjennom de fire delene. Samtidig ser jeg dette som nødvendig da det vil bidra til å belyse hvordan funnene har sammenheng. Det første aspektet diskuterer betydningen av positive tilbakemeldinger og hvordan de kan bidra til å forme en positiv tilbakemeldingskultur. I det andre aspektet vil jeg diskutere hvordan konstruktive tilbakemeldinger kan oppleves todelt, der det kan være både utfordrende og nyttig for ansatte, og for arbeidsmiljøet. Det tredje aspektet viser til den coachende tilnærmingen til tilbakemeldinger, og hvordan ansatte blir utfordret til å ta mer ansvar for egne handlinger og utvikling. Til slutt i det fjerde aspektet vil jeg diskutere sammenhengen mellom positive og konstruktive tilbakemeldinger, lederens coachende tilnærming og selvbestemmelsesteorien tre grunnleggende behov. Dette bidrar til å belyse hvordan behovene til de ansatte kan bli tilfredsstilt gjennom deltakernes opplevelser av den helhetlige tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen.

Ettersom problemstillingen spør etter deltakernes opplevelser, vil hoved essensen av kapittelet derfor vektlegge deltakernes erfaringer og opplevelser. Likevel ønsker jeg å stille meg noe kritisk inn i drøftingen, der jeg velger å diskutere noe på et mer generelt nivå.

5.1 Å løfte fram det positive i hverandre

Funnene i denne studien viser at deltakerne kan oppleve positive tilbakemeldinger på flere måter. Først og fremst forteller flere av deltakerne at positive tilbakemeldinger generelt føles godt og at det gir god selvfølelse. Ifølge Øiestad (2019, s. 40) og London (2015, s. 19) er positive tilbakemeldinger forsterkende i seg selv, da det gir anerkjennelse og bekreftelse på den vi er og det vi gjør. En deltaker i studien forteller at positive tilbakemeldinger bidrar til å opprettholde en positiv innstilling, og en annen deltaker sier det gir bekreftelser på at det en gjør er bra. Dette kan indikere at deltakerne opplever at positive tilbakemeldinger er anerkjennende og styrker selvfølelsen. Dette viser til den ene siden i funnene der deltakerne beskriver hvordan det er å få positive tilbakemeldinger, noe som kan ses på som et informasjonsbehov (Øiestad, 2019, s. 31). På den andre siden er positive tilbakemeldinger også et

relasjonsbehov, som kan styrke både relasjoner og tillit (Øiestad, 2019, s. 31). Dette kan ses gjennom funnene der det kan tolkes at deltakerne anser det som viktig for arbeidsmiljøet å gi hverandre komplimenter og skryt. Øiestad (2019, s. 27) mener positive tilbakemeldinger fungerer på samme måte som å bli heiet på. Og i liket med dette, forteller en deltaker i studien at det handler om å bli sett og heie på hverandre.

I forhold til det Øiestad (2019, s. 31) beskriver om relasjonsbehovet, kan vi se dette i lys av selvbestemmelsesteoriens behov for tilknytning. Ifølge Gilbert & Kelloway (2014, s. 183) innebærer dette behovet meningsfulle relasjoner, og at en føler seg tilknyttet enten til en gruppe eller enkeltindivider. Samtidig innebærer tilknytningsbehovet å snakke positivt om andre på arbeidsplassen (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). Ut ifra funnene i studien kan det tolkes at deltakerne får en større tilknytning til hverandre gjennom positive tilbakemeldinger. De bruker positive tilbakemeldinger til å komplimentere og skryte av hverandre, som på sin side kan styrke både selvfølelsen og relasjonene. I tillegg til å gi hverandre komplimenter og skryt, forteller deltakerne at positive tilbakemeldinger også involverer et fellesskap, der det handler om å bli sett. Det kan dermed tenkes at deltakerne i studien bruker positive tilbakemeldinger til å gi bekræftelser og oppmuntre hverandre, og dette kan for mange oppleves som støttende. I lys av tilknytningsbehovet kan derfor positive tilbakemeldinger bidra til å skape et støttende og oppmuntrende arbeidsmiljø, der de ansatte føler seg verdsatt og inkludert i fellesskapet (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). Det kan dermed tenkes at deltakernes bruk av positive tilbakemeldinger tilfredstiller tilknytningsbehovet og styrker fellesskapsfølelsen.

Når deltakerne opplever at positive tilbakemeldinger bidrar til tilhørighet og fellesskap, kan dette være en god forutsetning for å bygge en positiv tilbakemeldingskultur. Tidligere forskning av Katz, Rauvola & Rudolph (2021) kan støtte opp dette, der resultatene viser til at positive tilbakemeldinger bidrar til å skape en tilbakemeldingskultur, der ansattes velvære og trivsel blir bedre. En positiv tilbakemeldingskultur er avgjørende for å skape mer effektive prosesser, samtidig vil det øke betydningen av tilbakemeldingene og dens nytte blant de ansatte (Baker et al., 2013, s. 262). Videre mener Aase & Vetland (2021, s. 117) at en trygg og positiv tilbakemeldingskultur vil bidra til at ansatte blir enda mer åpne for de andre tilbakemeldingstypene. Dette samsvarer med funnene der flere deltakere anser det som viktig å skape en trygg kultur der tilbakemeldinger kan deles fritt. Det vil derfor ikke være feil å anta at positive tilbakemeldinger kan være en nødvendig forutsetning for å utvikle en positiv og trygg tilbakemeldingskultur.

Ut ifra de teoretiske perspektivene og tolkninger fra funnene, er det rimelig å anta at deltakernes bruk av positive tilbakemeldinger på arbeidsplassen kan bidra til flere viktige aspekter ved tilbakemeldingskulturen. For det første kan positive tilbakemeldinger være anerkjennende og bekræftende, noe som kan styrke selvfølelsen og bidra til positiv innstilling på jobben. For det andre kan det styrke relasjonene og arbeidsmiljøet, da deltakerne også ser på positive tilbakemeldinger i perspektiv av et fellesskap, der de viser støtte gjennom å heie på hverandre. Dermed kan det også tenkes at de tilfredsstiller tilknytningsbehovet i selvbestemmelsesteorien gjennom positive tilbakemeldinger. Til slutt kan vi se at positive tilbakemeldinger kan være en god forutsetning for å skape en trygg og positiv tilbakemeldingskultur, som videre kan gjøre ansatte mer mottakelige for andre tilbakemeldingstyper. Når dette settes i lys av problemstillingen viser funnene at positive tilbakemeldinger på en side kan forbedre selvfølelse og skape positiv innstilling, i tillegg til å skape et støttende arbeidsmiljø. Dette

kan indikere at ansatte opplever tilbakemeldingskulturen som positiv og anerkjennende ved å bruke positive tilbakemeldinger.

På en annen side mener også Øiestad (2019, s. 58) at positive tilbakemeldinger kan bli «for mye av det gode», der det kan tenkes i noen situasjoner å føre til negative konsekvenser. Selv om ordet positivt ligger i positive tilbakemeldinger, er det ikke nødvendigvis positivt i alle sammenhenger. For eksempel kan det å overøse hverandre med komplimenter og ros, i noen tilfeller oppfattes som overfladisk eller uærlig, og dette kan eventuelt svekke relasjoner. Funnene i denne studien viser derimot ikke til at deltakerne opplever å bruke «for mye» positive tilbakemeldinger. Likevel anser jeg det som viktig å være kritisk og reflektere over mulige utfall som kan oppstå ved bruk av positive tilbakemeldinger, og at en dermed burde tilpasse seg de ulike menneskene, situasjonene og miljøene en befinner seg i.

5.2 Balanse mellom ubehag og nyttig læring

Til tross for at positive tilbakemeldinger virker positivt på mange områder, er det viktig å merke seg at denne typen tilbakemelding kan mangle nødvendig informasjon som bidrar til både læring og vekst. Ifølge Øiestad (2019, s. 77) er konstruktive tilbakemeldinger endringsorienterte og bidrar til personlig og profesjonell utvikling. Resultater fra tidligere forskning viser også at tilbakemeldinger er et viktig verktøy for ansattes lærings- og utviklingsprosesser (Genkova & Gassel, 2021). Samtidig beskriver London (2015, s. 21-22) dersom tilbakemeldingen skal bidra positivt må den inneholde oppmuntring, støtte og informasjon om hva som eventuelt kan endres eller gjøres bedre. I funnene vises det tydelige forskjeller på hvordan deltakerne opplever konstruktive tilbakemeldinger.

For det første tolkes det at noen deltakere oppfatter det som negative tilbakemeldinger eller kritikk, der de opplever å bli såret og lei seg. Baron (1988, s. 199) og Steelman & Williams (2019, s. 22) beskriver negative tilbakemeldinger som hensynsløse, kritiserende og nedbrytende. I funnene i studien tolkes det at noen deltakere kan oppleve konstruktive tilbakemeldinger som kritiserende, selv om de er ment konstruktive. London (2015, s. 16 & 21) hevder at konstruktive tilbakemeldinger kan oppfattes negativt fordi det peker på feil eller problemer, eller dersom tilbakemeldingen ikke stemmer overens med egen selvoppfatning. Et eksempel på dette kan være dersom du har gjennomført en oppgave du er fornøyd med, og kollegaen din peker på feil og forteller deg hva du kan gjøre annerledes eller bedre. Det kan da tenkes at det finnes en uenighet mellom deg og kollegaen din. Kanskje ville kollegaen din gjort det på en annen måte? Og kanskje synes du det kollegaen mener høres feil ut? Det kan dermed tenkes at i slike tilfeller kan tilbakemeldingen kollidere med selvoppfatningen, noe som videre kan føre til at en blir usikker på seg selv. Når det gjelder deltakerne i studien kan en mulig antakelse være at deltakerne har hatt negative opplevelser med konstruktive tilbakemeldinger tidligere, og reagerer derfor sterkere i senere tid. Videre mener London (2015, s. 16) at mange av dem som opplever vonde følelser med konstruktive tilbakemeldinger, vil bli mindre mottakelige for det senere. Dette kan føre til at de ansatte risikerer å gå glipp av muligheter til å utvikle seg gjennom tilbakemeldingene. Dersom de tilbakemeldingskulturen ikke tillater konstruktive tilbakemeldinger, kan det ha konsekvenser for både individene og arbeidsmiljøet. Som tidligere nevnt kan ansatte gå glipp av muligheter for forbedring og utvikling, samtidig kan det svekke kommunikasjonen i gruppen. London (2015, s. 22) kommer med et forslag i teorien, der formidleren av tilbakemeldingen kan først vektlegge noe mottakeren allerede gjør bra, og deretter gi råd og forslag til endringer. Dersom tilbakemeldingen kan både støtte og

oppmuntre mottakeren, kan mottakeren bli mer motivert til å ta nytte av tilbakemeldingen (London, 2015, s. 22). Dette kan være en mulighet for deltakerne i studien som opplever konstruktive tilbakemeldinger som negativt, og det kan kanskje bidra til en mer positiv opplevelse senere. Selv om deltakerne i studien beskriver at konstruktive tilbakemeldinger kan oppfattes negativt, tolkes det ikke at de opplever tilbakemeldingskulturen på denne måten. I stedet oppfattes det som at deltakerne er generelt mer positive til konstruktive tilbakemeldinger enn negative til det.

På motsatt side viser funnene også til ansatte som verdsetter konstruktive tilbakemeldinger, og som opplever dem som nyttig. London & Smither (2002, s. 83) mener at mennesker generelt er motiverte for å lære og forbedre seg. I funnene kan det tolkes at noen ansatte ønsker å vite hva de kan bli bedre på, selv om konstruktive tilbakemeldinger av og til kan oppleves som ubehagelig. Det kan dermed tenkes at de som ønsker å få konstruktive tilbakemeldinger er mer åpne for tilbakemeldinger generelt, noe som kan føre til at de har større muligheter for å forbedre seg i arbeidet sitt. I tillegg mener Øiestad (2019, s. 56) at det er viktig å få tilbakemeldinger på nye sider ved seg selv som en kanskje ikke er klar over tidligere. Her kommer vi tilbake til det med selvoppfatningen vår, der London (2015, s. 16) beskrev at tilbakemeldinger som ikke stemmer over ens med egen selvoppfatning kan gi vonde følelser. For å argumentere imot dette, viser funnene til deltakerne som ønsker konstruktive tilbakemeldinger. De forteller at de ønsker å vite hva de kan bli bedre på, og at de av og til søker tilbakemeldinger fra enten leder eller medarbeidere for å få vite hva som kan endres eller forbedres. Det kan dermed tenkes at de ønsker å vite om sidene de ikke var klar over selv, slik at de kan jobbe mot å bli bedre. Dette kan indikere at ansatte som er motiverte for konstruktive tilbakemeldinger, også er mer mottakelige, nettopp fordi de ønsker å gjøre det bedre. Dette peker derfor på at selv om tilbakemeldingene ikke stemmer overens med selvoppfatningen, betyr ikke dette at vi alltid opplever vonde og negative følelser. Tvert imot kan det bidra til positive følelser som motivasjon og mestring, da konstruktive tilbakemeldinger kan avdekke styrker og svakheter som ansatte kan bli klar over. Likevel mener Øiestad (2019, s. 56) det er viktig å erkjenne at mennesker er forskjellige, spesielt når det gjelder konstruktive tilbakemeldinger.

Når det gjelder deltakernes tilbakemeldingskultur forteller flere av deltakerne i studien at konstruktive tilbakemeldinger er viktig for utvikling og forbedring. De fremhever blant annet at «takhøyde» er en viktig faktor i tilbakemeldingskulturen når de skal gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger. De forteller at desto tryggere de føler seg i gruppen, desto mer høyde er det for å kunne dele tilbakemeldinger fritt. Med andre ord kan dette referere til en åpen tilbakemeldingskultur der det er rom for å gi og motta konstruktive tilbakemeldinger, uten at det oppfattes som negativt (London, 2015, s. 21). Dersom ansatte ikke har god takhøyde for konstruktive tilbakemeldinger, kan det skape utfordringer både individuelt og for tilbakemeldingskulturen. På den ene siden kan det føre til at de ansatte blir mindre mottakelige for konstruktive tilbakemeldinger, noe som igjen kan svekke muligheter for personlig utvikling. Videre kan dette svekke ansattes ytelse og prestasjoner, nettopp fordi de ikke får tilbakemeldinger på hvordan de kan prestere bedre (Øiestad, 2019, s. 16). Ifølge London & Smither (2002, s. 85) & Øiestad (2019, s. 81) kan det føre til dårligere samarbeid eller svekket trivsel dersom ansatte opplever at de ikke kan uttrykke seg fritt. Samtidig får de ikke samme mulighet til å utvikle og forbedre seg uten konstruktive tilbakemeldinger. Det er derfor rimelig å anta at konstruktive tilbakemeldinger er avgjørende for en sunn tilbakemeldingskultur, både fordi det fremmer vekst og utvikling, samt trivsel og samarbeid. Videre understreker flere deltakere viktigheten av å lære av hverandre, der et av utsagnene i funnene viser til

«ingen blir gode alene». Dette kan indikere at deltakerne verdsetter konstruktive tilbakemeldinger som en del av tilbakemeldingskulturen, fordi de opplever at det er nyttig både for seg selv og for fellesskapet. Imidlertid viser funnene i studien til en todelt forståelse av konstruktive tilbakemeldinger, der det på den ene siden kan oppleves negativt, og den andre siden positivt. Deltakerne som kan oppleve negativitet ved konstruktive tilbakemeldinger, forteller også i funnene at konstruktive tilbakemeldinger er nyttig. Gjennom dette avsnittet kan det derfor argumenteres for at deltakernes tilbakemeldingskultur også inkluderer konstruktive tilbakemeldinger, på bakgrunn av at de opplever det som nyttig selv om det kan være ubehagelig.

5.3 Veien til selvstendighet og personlig vekst

Funnene i studien viser til at lederen har en coachende tilnærming til tilbakemeldinger, der lederen vektlegger å veilede de ansatte, fremfor å fortelle dem hva de skal gjøre. Dette samsvarer med Hunt & Weintraub (2006, s. 7), der de mener prinsippet for en coachende leder handler om å lede, fremfor å kontrollere. Ut ifra funnene kan det betraktes at deltakerne opplever den coachende tilnærmingen til tilbakemeldinger som åpne spørsmål, i stedet for direkte tilbakemeldinger. Eksempler på dette kan være: Hva synes du gikk bra? Hva kunne du gjort annerledes? Hvordan tenker du å løse dette? Ifølge Aase & Vetland (2021, s. 116) er den mest effektive måten medarbeidere lærer på, å bli utfordret til selvrefleksjon, og at dette kan gjøres ved å stille medarbeiderne åpne spørsmål som en tilnærming til tilbakemeldinger. Videre hevder London & Smither (2002, s. 85) at denne tilbakemeldingsformen involverer oppmuntring, empati og veiledning, og i funnene tolkes det at tilnærmingen også inkluderer å bli utfordret til selvrefleksjon. Det kan dermed tenkes at deltakerne i studien gis den muligheten for å lære mer effektivt, både gjennom støtte og utfordring. Resultater fra tidligere forskning viser at coachende lederatferd bidrar til å øke ansattes motivasjon og utviklingen, ved å gi oppmuntrende og støttende tilbakemeldinger (Lee, Idris & Tuckey, 2019). Flere av deltakerne uttrykker positivitet rundt den coachende tilnærmingen, og det kan tolkes at de opplever den støttende på flere områder.

På den ene siden kan den coachende tilnærmingen tolkes å være støttende fordi den skaper en åpen dialog, der medarbeiderne kan reflektere fritt sammen med lederen. Roald (2015, s. 121) mener lederen kan bidra med innspill som skaper refleksjoner, i stedet for å komme med konkrete svar og løsninger. Dette kan bidra til å skape en trygg og åpen kommunikasjon, der lederen brukes som en sparrepartner. På denne måten styrkes medarbeidernes forståelse og selvinnsett, og dette støtter dem slik at de blir i stand til å finne ut av egne valg som blir riktige for dem selv (Roald, 2015, s. 121). I funnene forteller lederen at når medarbeiderne får mulighet til å ha eierskap over sine egne valg og løsninger, vil de få større utvikling, i tillegg til å gjøre en enda bedre jobb. Med andre ord får medarbeiderne større ansvar over egen utvikling og prestasjon, samtidig som lederen gir dem støtte for at de skal bli mer selvsikre i sitt arbeid (Hunt & Weintraub, 2006, s. 3). Dette kan blant annet bidra til at medarbeiderne søker tilbakemeldinger mer aktivt, fordi det gir dem muligheter for å reflektere åpent sammen med lederen. Ifølge Hunt & Weintraub (2006, s. 8) handler den coachende tilnærmingen om å gjøre ansatte mer komfortable med å ta risikoer, og dersom de gjør feil, blir de ikke kjeftet på. I funnene forteller lederen om å utfordre medarbeiderne til å gå ut av komfortsonen, i tillegg forteller medarbeiderne at de gis tillit og frihet til å handle på den måten de selv ønsker. Dette kan indikere at deltakerne i studien opplever at lederen gir dem tillit og tillater at feil kan skje. Ved å vise tillit og tillate feil i arbeidsmiljøet, kan ansatte føle seg oppmuntret til å engasjere seg i utfordrende oppgaver og lære av sine

feil, samtidig som de får støtte dersom feil skulle oppstå. Denne praksisen kan skape et arbeidsmiljø, der ansatte kan føle seg trygge på å diskutere sine styrker, svakheter, muligheter og utfordringer. På en annen side kan funnene antyde at den coachende tilnærmingen støtter medarbeiderne til å bli mer selvstendige.

Den coachende tilnærmingen bidrar på den måten at deltakerne i studien opplever mer ansvar for egen utvikling og prestasjon, noe som fører til mer selvstendighet. Dette kan ses i tråd med resultater fra tidligere forskning, der Genkova & Gassel (2021) viser til at tilbakemeldinger kan øke ansattes følelse av egenmestring og selvstendighet. Lee, Idris & Tuckey (2019) bygger videre på dette, der resultater viser til at lederens coachende atferd og bruk av tilbakemeldinger er helt essensiell for medarbeidernes utvikling og selvstendighet. I samsvar med funnene kan det tolkes at deltakerne opplever å være selvstendige i jobben. På den ene siden vil ikke det å være selvstendig betyr at de er uavhengige fra hverandre eller lederen. I lys av selvbestemmelsesteoriens behov for autonomi mener Øiestad (2019, s. 25) at det handler om å være det trygge mennesket, og påpeker at det innebærer å ta plass som et selvstendig individ blant andre, samtidig som en kan søke støtte og få hjelp ved behov. I funnene gir medarbeiderne inntrykk for at selv om de er selvstendige, søker de likevel tilbakemeldinger fra hverandre og lederen. På bakgrunn av dette kan deltakerne forstås som å være trygge mennesker (Øiestad, 2019, s. 25). Dette fremhever at en coachende tilnærming til tilbakemeldinger er relevant for medarbeiderne, da den balanserer støtte fra lederen, og medarbeidernes selvstendighet i gjennomførelse. Det kan dermed tenkes at deltakerne opplever tilbakemeldingskulturen som verdifull og nødvendig, ettersom de har frihet og ansvar, samtidig som lederen gir støtte for utviklingen.

Imidlertid kan det være viktig å tenke over utfordringer ved den coachende tilnærmingen til tilbakemeldinger. På den ene siden kan det være utfordrende for medarbeiderne å tilpasse seg denne lederstilen og tilnærmingen til tilbakemeldinger. I funnene forteller en medarbeider at det var en overgang fra hva en var vant til og det var utfordrende i begynnelsen. En annen medarbeider forteller om å være trygghetssøkende og sitt behov for bekreftelser. Dersom medarbeiderne tidligere er vant til å få tydelige og konkrete tilbakemeldinger, kan sannsynligvis en slik type lederstil og tilbakemeldingsform skape usikkerhet. Det kan tenkes at det kan skape usikkerhet i forhold til hva som forventes av dem, og hvordan de skal håndtere oppgavene sine på egenhånd. Dette kan muligens føre til en dårligere tilbakemeldingskultur, der ansatte velger å ikke søke tilbakemeldinger fordi de ikke får svarene de ønsker. På den andre siden kan det også være utfordrende for ledere, da det krever coachende ferdigheter og å finne den rette balansen mellom det å gi støtte og veiledning, og utfordre medarbeiderne til selvrefleksjon. London & Smither (2002, s. 87) hevder at noen mennesker er naturlig coachende i sin rolle, og at andre lærer det over tid. For ledere som ikke er naturlig coachende, vil det også kreve tid for å utvikle coachende ferdigheter. Når det gjelder deltakerne i denne studien, kan det gjennom funnene antas at lederen allerede har en coachende tilnærming. Videre tolkes det at deltakerne er positive til denne tilnærmingen, og det er derfor rimelig å tro at den coachende tilnærmingen fungerer godt som en del av deltakernes tilbakemeldingskultur.

5.4 Autonomi, tilknytning og kompetanse i tilbakemeldingskulturen

I selvbestemmelsesteorien anses de tre grunnleggende behovene å være nødvendig for å fremme menneskelig vekst og funksjon (Gagné & Deci, 2014, s. 4).

For at lederen kan fremme ansattes behov for autonomi handler det om å tillate at feil

kan skje (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). En mulighet for å fremme dette behovet kan ses gjennom lederens coachende tilnærming. Deltakerne i studien forteller at lederen ber dem om å ta risikoer, og dette kan tyde på at lederen tillater at feil kan skje. En annen måte deltakerne opplever lederens coachende tilnærming, er å bli utfordret til selvrefleksjon. Dette samsvarer med det som blir beskrevet i teorien, der lederen må gi tilbakemeldinger på en ikke-kontrollerende måte (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). I stedet for å gi tilbakemeldinger på en kontrollerende måte, viser funnene til at lederen heller stiller åpne spørsmål som kan gi medarbeiderne mulighet for å finne svar og løsninger selv. Dette kan tolkes på den måten at lederen gir medarbeiderne støtte som skal bidra til selvrefleksjon, som igjen kan gjøre medarbeiderne med selvstendige. Det kan derfor tenkes at lederens coachende tilnærming gir ansatte muligheter til å ta valg og handle basert på egne interesser og verdier (Ryan & Deci, 2006, s. 1562). Det er derfor rimelig å tro at lederens coachende tilnærming kan bidra til å tilfredsstille ansattes autonomibehov.

Når det gjelder tilknytningsbehovet i selvbestemmelsesteorien innebærer dette behovet meningsfulle relasjoner og følelsen av tilhørighet i gruppa (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). Gjennom funnene i studien kan det tolkes å ha en klar sammenheng mellom dette behovet og deltakernes vektlegging av å heie på hverandre og gi hverandre både positive og konstruktive tilbakemeldinger. Ved positive tilbakemeldinger tolkes det at deltakerne opplever dette som en bidragsyter til et positivt arbeidsmiljø, der de er opptatte av å skryte og gi hverandre komplimenter. Dette henger i tråd med Gilbert & Kelloway (2014, s. 183) sitt eksempel på å snakke positivt om andre på arbeidsplassen. En annen måte tilknytningsbehovet kan knyttes til deltakerne i studien, er gjennom deres beskrivelser i funnene av å se tilbakemeldinger som en form for fellesskap. Videre kan det tolkes i funnene at deltakerne opplever konstruktive tilbakemeldinger som en del av tilknytningsbehovet, blant annet gjennom et utsagn i funnene som «*ingen blir gode alene*». Øiestad (2019, s. 30) peker på at konstruktive tilbakemeldinger gir mennesker mulighet for å lære og utvikle seg. I funnene kan det tolkes at deltakerne ser på konstruktive tilbakemeldinger som en nyttig del både for seg selv og for fellesskapet. Videre forteller flere deltakere at de verdsetter konstruktive tilbakemeldinger, og søker tilbakemeldinger for å utvikle seg. London & Smither (2002, s. 84) mener en tilbakemeldingskultur som søker og bruker tilbakemeldinger kan forbedre inkludering og samarbeid, i tillegg til å styrke arbeidsmiljø og trivsel. Ut ifra funnene kan det tolkes at deltakerne opplever at konstruktive tilbakemeldinger også styrker inkludering. Det kan derfor tolkes at deltakernes tilknytningsbehov blir tilfredsstilt gjennom å gi og motta tilbakemeldinger i et positivt og støttende miljø, som fremmes av positive og konstruktive tilbakemeldinger.

Deci & Ryan (1985, s. 30) og Gilbert & Kelloway (2014, s. 183) beskriver at kompetansebehovet innebærer å utvikle ferdigheter til å håndtere ulike oppgaver og oppleve mestring og effektivitet i eget arbeid. Dette kan antydes å vise likhet med deltakernes utsagn i funnene, hvor flere medarbeidere forteller at de må være selvstendige for å arbeide effektivt. Det kan tolkes at medarbeidernes selvstendighet har blitt fremmet gjennom lederens coachende tilnærming, der lederen har utfordret medarbeiderne til å finne løsninger på sine egne problemstillinger. Dette kan igjen ses i lys av teori om selvledelse der Hovland (2005, s. 64) beskriver selvledelse som å lede seg selv til større effektivitet. Videre går selvbestemmelsesteoriens kompetansebehov ut på at ansatte kan føle seg mer kompetente ved å engasjere seg i utfordrende oppgaver (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). Med dette i bakhodet kan det tenkes at lederens coachende tilnærming støtter kompetansebehovet når medarbeiderne blir utfordret til å

finne frem til løsninger på egenhånd. På den ene siden kan det tolkes at når lederen utfordrer medarbeiderne, blir det vist støtte og tillit for at medarbeiderne skal få dette til. Flere av medarbeiderne i studien forteller at de opplever tillit og støtte fra lederen, i tillegg forteller også lederen i funnene at alle kan klare alt. Dette kan fremheve at lederens coachende tilnærming kan bidra til å tilfredsstille medarbeidernes kompetansebehov. Likevel vil jeg poengtere at medarbeiderne også har et eget ansvar for å tilfredsstille dette behovet, fordi de må selv engasjere seg i utfordrende oppgaver som kan utvikle deres ferdigheter (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 183). I funnene kan det tyde på at medarbeiderne engasjerer seg i utfordrende oppgaver, da de forteller at de må være selvstendige for å arbeide effektivt.

Gjennom dette avsnittet kan det argumenteres for at positive tilbakemeldinger, konstruktive tilbakemeldinger og lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger kan være essensielle brikker i selvbestemmelsesteorien. Gjennom funnene kan det antydes at de tre grunnleggende behovene til ansatte blir tilfredsstilt gjennom hvordan de opplever tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen. Videre viser det seg at lederens coachende tilnærming kanskje spiller en større rolle i å fremme behovene. Imidlertid er det viktig å vurdere hvordan ansatte opplever lederen som støttende versus kontrollerende, da det påvirker i hvilken grad behovene tilfredsstilles (Gilbert & Kelloway, 2014, s. 182). Gjennom funnene i denne studien kan det tolkes at medarbeiderne opplever lederen som støttende, der de kan få hjelp når det er behov, samtidig som de forteller at de må være selvstendige for å gjøre effektivt arbeid. Samtidig er positive og konstruktive tilbakemeldinger avgjørende for å tilfredsstille tilknytningsbehovet. Det kan dermed tenkes at de tre behovene blir tilfredsstilt gjennom tilbakemeldingskulturen på en balansert og god måte, der lederen kan bidra med støtte på noen områder og medarbeiderne må ta noe ansvar selv. Dette indikerer at selvbestemmelsesteorien være relevant for deltakernes tilbakemeldingskultur, på den måten de opplever tilbakemeldingsbruken på arbeidsplassen. Totalt sett viser det seg at deltakerne opplever positive tilbakemeldinger, konstruktive tilbakemeldinger og lederens coachende tilnærming som en del av tilbakemeldingskulturen. En kombinasjon av disse tre tilbakemeldingsformene kan skape en kultur der ansatte verdsetter og ser nytten i tilbakemeldingene, både individuelt og vi fellesskap.

6.0 Avslutning

I dette kapitlet vil jeg først gi en oppsummering av masteroppgaven og belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter skal jeg beskrive oppgavens praktiske implikasjoner og forslag til fremtidig forskning, etterfulgt av oppgavens begrensninger og styrker. Til slutt vil jeg komme med noen avsluttende refleksjoner.

6.1 Oppsummering

Deltakerne i denne studien bidrar til å svare på problemstillingen; «*Hvordan opplever ansatte tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen?*». For å undersøke dette nærmere, ble følgende forskningsspørsmål formulert: «*Hvordan kan lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger fremme medarbeideres evne til selvledelse?*». Dette forskningsspørsmålet er relevant for problemstillingen, da lederens coachende tilnærming er et sentralt element for å forstå helheten i tilbakemeldingskulturen. Ved å utforske dette spørsmålet, håper jeg det gir en dypere forståelse av deltakernes opplevelser av tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen.

Denne masteroppgaven har belyst hvordan ansatte opplever tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen, samt hvordan lederens coachende tilnærming kan fremme medarbeideres evne til selvledelse. Studien viser at de ansatte verdsetter en tilbakemeldingskultur som inkluderer både positive og konstruktive tilbakemeldinger, samt lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger. Ansatte opplever at disse bidrar til et arbeidsmiljø som involverer tilhørighet, støtte og engasjement for læring og utvikling. Positive tilbakemeldinger oppleves som anerkjennende og bekreftende, samtidig som det brukes som en bidragsyter til miljøet. Ansatte opplever at positive tilbakemeldinger styrker sin egen selvfølelse og fellesskapsfølelsen. De bruker slike tilbakemeldinger daglig for å oppmuntre hverandre. Funnene i studien antyder at positive tilbakemeldinger er en nødvendig forutsetning for å bygge en tilbakemeldingskultur som de ansatte opplever som positiv og trygg. Videre oppleves konstruktive tilbakemeldinger som nyttig og nødvendig, selv om de kan kjennes ubehagelige. Ansatte opplever at konstruktive tilbakemeldinger gir gode muligheter for læring, utvikling og forbedring. Videre opplever de å ha takhøyde for konstruktive tilbakemeldinger, noe som skaper en trygghet for å uttrykke seg fritt. I funnene har lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger vist seg å være en essensiell del av hvordan ansatte opplever tilbakemeldingskulturen. Den fremmer selvledelse gjennom å vise støtte og stille åpne spørsmål som kan skape selvrefleksjon. Det utfordrer dem til å ta ansvar for egne handlinger, valg og løsninger. Funnene viser at medarbeiderne opplever at denne tilnærmingen gjør dem mer selvstendige. Med en kombinasjon av støtte og utfordring til selvrefleksjon, kan lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger fremme medarbeideres evne til selvledelse. Totalt sett opplever ansatte tilbakemeldingskulturen som verdifull og nødvendig, både for personlig utvikling og selvfølelse, og for fellesskapet og arbeidsmiljøet. Spesielt når den består av positive tilbakemeldinger, konstruktive tilbakemeldinger og lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger.

6.2 Studiens begrensninger og styrker

Denne studien har begrensninger som er viktige å nevne. I denne forskningen benyttet jeg en casestudie-tilnærming, resultatene er derfor spesifikke for forskningsdeltakerne og den aktuelle bedriften. En svakhet ved dette er at resultatene er nært knyttet til den spesifikke bedriften og forskningsdeltakernes opplevelser, og vil derfor nødvendigvis ikke kunne overføres til andre bedrifter med forskjellige kulturer og lederatferder.

Studien har et lite utvalg, der kun seks av ni ansatte fra teamet i bedriften ble intervjuet. Dette kan ha begrenset bredden av funnene fordi ikke alle perspektivene og opplevelsene fra teamet ble representert. Samtidig kan rekrutteringen gjennom lederen ha ført til skjevheter i utvalget, noe som kan påvirket forskningens resultater. I tillegg kan mine forhåndskjennskap med tre av forskningsdeltakerne hatt påvirkning på intervjuene, noe som kan ha ført til begrensninger i deltakernes svar.

Flere interessante funn fra intervjuene ble valgt bort på grunn av oppgavens omfang, og oppgaven gir ikke et helhetlig bilde av forskningen. Utgangspunktet for studien ble derfor et utvalg av de mest relevante og interessante funnene i forhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Hensikten med oppgaven var å få dypere innsikt i hvordan deltakerne i studien opplever tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen sin. Ved å bruke kvalitative intervjuer og casestudie i forskningen kan dette ha gitt en dypere forståelse av deltakernes opplevelser av tilbakemeldingskulturen i deres naturlige kontekst (Creswell & Creswell, 2023, s. 193; Silverman, 2020, s. 72). Ved å inkludere både leder og medarbeidere i studien gir dette en bredere forståelse om hvordan de bruker ulike tilbakemeldinger, samt et mer helhetlig og omfattende bilde av tilbakemeldingskulturen deres.

6.3 Praktiske implikasjoner og fremtidig forskning

Studios praktiske implikasjoner kan bidra med innsikt i hvordan tilbakemeldinger fungerer i sammenheng med trivsel og læring hos både individet og bedriften. Funnene i denne studien gir også innsikt i hvordan positive og konstruktive tilbakemeldinger fremmer en sunn og positiv tilbakemeldingskultur. Jeg ser også tilbakemeldinger som nyttig i alle sosiale settinger, og håper at studien kan tilføre kunnskap for andre som har interesse for temaet og tilbakemeldinger. Videre bidrar studien til kunnskap om lederens coachende tilnærming i sammenheng med medarbeideres evne til selvledelse. Å få kunnskap om lederens coachende tilnærming og dens rolle i å fremme selvledelse mener jeg vil kunne bidra med relevant kunnskap for lignende ledertilnærminger. Funnene viser også hvordan en coachende tilnærming kan bidra til å styrke tilbakemeldingskulturen med en balanse av støtte, oppmuntring og utfordring til selvrefleksjon.

Studien spesifiserer seg innenfor en bestemt bedrift og opplevelser fra seks ansatte i teamet. Det kunne derfor vært interessant å forske nærmere på hvordan bruken av tilbakemeldinger varierer mellom ulike organisasjonsstørrelser, og hvordan ulike tilbakemeldinger påvirker ansattes trivsel og prestasjoner. Det kunne også vært spennende og undersøkt hvordan tilbakemeldingskulturer påvirker bedrifter og organisasjoners overordnede prestasjoner. Videre presenteres lederens coachende tilnærming som en sentral faktor i deltakernes tilbakemeldingskultur og medarbeideres evne til selvledelse. Det ville derfor vært spennende og forsket nærmere på sammenhenger mellom coachende tilnærminger og selvledelse. Videre kan fremtidig

forskning undersøke langsiktige effekter av tilbakemeldingskulturer som inkluderer coachende tilnærminger.

6.4 Avsluttende refleksjoner

Gjennom denne oppgaven har jeg fått en dypere innsikt i de ulike aspektene ved tilbakemeldingskulturen og en større forståelse for dens betydning. Tilbakemeldinger er ikke bare en form for kommunikasjon, men det er også et verktøy både for den enkelte ansatte og for arbeidsmiljøet. Selv om temaet om tilbakemeldinger på arbeidsplassen ikke er nytt, håper jeg studien kan bidra med en dypere forståelse av sammenhengen mellom tilbakemeldingskulturen og lederens coachende tilnærming til tilbakemeldinger. Videre håper jeg også denne studien har bidratt med interessante perspektiver på lederens coachende tilnærming og dens betydning for ansattes evne til selvledelse.

Å kunne fordype meg inn i denne problemstillingen har også vært svært givende. Gjennom prosessen med å skrive denne masteroppgaven har jeg fått ny kunnskap om tilbakemeldinger i arbeidslivet, noe jeg synes har vært både interessant og spennende. Samtidig har det gjort meg enda mer nysgjerrig, og jeg er motivert for å lære mer. Jeg opplever temaet som både relevant og nyttig, og som jeg mener jeg vil kunne dra nytte av i mange ulike situasjoner.

Litteraturliste

- Aase, K., & Vetland, B. (2021). *Leder, kjenn deg selv*. Cappelen Damm akademisk.
- Alley, S., Jackson, S. F., & Shakya, Y. B. (2015). Reflexivity. *Health Promotion Practice*, 16(3), 426–431. <https://doi.org/10.1177/1524839914568344>
- Atkinson, A., Watling, C. J., & Brand, P. L. P. (2022). Feedback and coaching. *European Journal of Pediatrics*, 181(2), 441–446. <https://doi.org/10.1007/s00431-02104118-8>
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Baron, R. A. (1988). Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-Efficacy, and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199–207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.199>
- Befring, E. (2020). *Sentrale forskningsmetoder: med etikk og statistikk* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research: QR*, 15(2), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge.
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*. (3. Utg.). Routledge.
- Byrne, D. (2022) A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity* 56(3), 1391-1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. David. (2023). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6. Utg.). Sage.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Gyldendal.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. I M, Gagné (Red.), *The Oxford Handbook of workengagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford university press. (s. 13-32).
- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning*, 5(4), 332-335. <https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2011.0027>

- Flick, U. (2007). *Managing quality in qualitative research*. SAGE.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2014). The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management. I M, Gagné (Red.), *The Oxford Handbook of workengagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford university press. (s. 1-9).
- Genkova, P., & Gassel, G. (2021). Effects of Feedback from Colleagues and Superiors on a Person's Willingness to Learn. *The International Journal of Adult, Community, and Professional Learning*, 28(2), 17–30.
<https://doi.org/10.18848/2328-6318/CGP/V28I02/17-30>
- Gergen, K. J. (2009). *An invitation to social construction* (2. utg.). SAGE.
- Gilbert, S. L., & Kelloway, E. K. (2014). Leadership. I M, Gagné (Red.), *The Oxford Handbook of workengagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford university press. (s. 181-198).
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Hattie, J., & Clarke, S. (2019). *Visible learning: feedback*. Routledge.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hovland, O. E. (2005). *Coaching, selvledelse og emosjonell intelligens: studieguide* BI nettstudier.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2006). *The Coaching Organization: A Strategy for Developing Leaders*. SAGE Publications, Incorporated.
<https://doi.org/10.4135/9781483329062>
- Katz, I. M., Rauvola, R. S. & Rudolph, C. W. (2021). Feedback environment: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3-4). 305-325. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12350>
- Krumsvik, R. J. (2015). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30(6), 881–905.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- London, M. (2015). *The power of feedback : giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.

- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Reutter, L. (2021). Forskningsetikk og personvern. I I. Stuvøy, G. Tøndel & A. Tjora (Red.), *En smak av forskning: bacheloroppgaven som prosjekt, prosess og produkt* (s. 92-101). Cappelen Damm.
- Roald, G. M. (2015). Coaching og coachende lederskap. I R, Kvalsund & C, Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; Relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s. 119-143). Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Silverman, D. (2020) *Interpreting qualitative data*. (6. utg.). SAGE.
- Sloan, A., & Bove, B. (2014). Phenomenology and hermeneutic phenomenology: the philosophy, the methodologies, and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *Quality & Quantity*, 48(3), 1291–1303. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9835-3>
- Sohlberg, P. Sohlberg, B. M. (2019). *Kunskapens former: Vetenskapsteori, forskningsmetode og forskningsetikk* (4. utg.). Liber.
- Solbue, V. (2011). In search of my hidden preconceptions as a researcher. *Reflective Practice*, 12(6), 817–827. <https://doi.org/10.1080/14623943.2011.609248>
- Steelman, L. A., & Williams, J. R. (2019). *Feedback at Work*. Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Sørensen, M. C., & Boysen, M. S. W. (2021). Forskerpositionen mellom facilitator og faglig ekspert i aksjonsforskning. *Forskning og forandring*, 4(2), 86-105. <https://doi.org/10.23865/fof.v4.3310>
- Tjora, A. (2021). Tematisk analyse : Bruk av data fra observasjoner, dybdeintervjuer og fokusgrupper. I I. Stuvøy, G. Tøndel & A. Tjora (Red.), *En smak av forskning : Bacheloroppgaven som prosjekt, prosess og produkt* (s. 249-258). Cappelen Damm Akademisk.
- Tracy, S. J. (2010). *Qualitative quality: eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research*. *Qualitative Inquiry*.

Walent, R. J. (2008). Understanding and Reflexivity in Researching Religion, Spirituality and Aging. *Journal of Religion, Spirituality & Aging*, 20(1-2), 4-15.
<https://doi.org/10.1080/15528030801921964>

Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.

Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger: om å bygge hverandre*. Gyldendal.

Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Gyldendal akademisk.

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide

Vedlegg B): Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg C): Sikt godkjenning

Vedlegg A)

Intervjuguide

Introduksjon og innledning før intervjustart:

- Informasjon om meg og mitt prosjekt
- Informer om lydopptak og behandling av dette under og etter prosjektet
- Anonymisering og retten til å trekke seg
- Skrive under samtykkeskjema

Innledende spørsmål:

1. Hva tenker du når du hører begrepet tilbakemelding, og hva legger du i det?
 - Hvor ofte bruker dere tilbakemelding på arbeidsplassen?
2. Kan du dele noen erfaringer der du har fått tilbakemeldinger som har gjort inntrykk hos deg?
 - Var det en positiv/negativ erfaring for deg?
 - Hva fikk det deg til å føle? Eller hvordan reagerer du i slike situasjoner?
3. Opplever du at tilbakemeldinger påvirker deg og eventuelt ditt arbeid? Kan du utdype hvordan og hvorfor?
 - Føler du det påvirker din motivasjon? Trivsel? Prestasjon?
 - Hvordan reagerer du når du får tilbakemeldinger på det du gjør?
4. Hvilke typer tilbakemeldinger foretrekker du, eller synes du er mest hensiktsmessig for deg?
 - Hvilke tilbakemeldinger setter du minst pris på?
 - Hvordan er det å få tilbakemelding fra leder?
5. Gir du selv tilbakemeldinger til andre i ditt team, og hvordan føler du det er å gi dem tilbakemeldinger?
 - Hvis nei... hvorfor ikke?
 - Hvis ja... spør litt rundt
 - Gir du tilbakemeldinger til leder?
6. Hvordan tror du tilbakemeldinger kan brukes som verktøy på arbeidsplassen?
 - Opplever du at tilbakemeldinger er bra? Dårlig?
7. Helt til slutt før vi avslutter her, er det noe du vil tilføye til det vi har snakket om?
 - Hvordan opplevde du å bli intervjuet?
 - Takk for at ville delta!

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i mitt masterprosjekt.

Mitt navn er Jenny Reboli Olsen og jeg skal skrive en masteroppgave våren 2024 som omhandler temaet tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Formålet med denne masteroppgaven er å få dypere innsikt i hvordan tilbakemeldinger oppleves og brukes i bedriften, i teamet og mellom ansatte.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er en del av et team i en bedrift som jeg ønsker å intervju. Jeg ønsker å få innsyn i dine tanker, opplevelser og erfaringer rundt tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Det vil være seks personer totalt i ditt team som vil få denne forespørselen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

Jeg, Jenny Reboli Olsen skriver dette masterprosjektet gjennom NTNU og skal behandle personopplysninger som kan forekomme i lydopptaket.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

I denne masteroppgaven skal jeg bruke semistrukturerte intervju i metodedelen for å samle inn data, dette innebærer individuelle intervjuer. Jeg kommer til å stille noen spørsmål rundt temaet om tilbakemeldinger i team. Intervjuet vil vare opptil 45 minutter. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet og dette kommer til å brukes til transkribering og koding for metodedelen i masteroppgaven. Lydopptaket vil bli slettet ved innlevering av oppgaven, med andre ord prosjektslutt.

Personopplysninger: Jeg kommer ikke til å bruke personopplysninger i mitt masterprosjekt. Dersom personopplysninger blir delt når lydopptaket kjører, vil dette anonymiseres i transkriberingen og videre arbeid.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

Med vennlig hilsen
Jenny Reboli Olsen

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

- Det er jeg som skal behandle personopplysninger i denne masteroppgaven.
- Ditt navn og eventuell kontaktinformasjon vil ikke bli brukt i masteroppgaven. Når vi har kontakt før, under og etter angående masterprosjektet vil dette være privat kontakt mellom oss, det vil ikke bli delt eller brukt i masteroppgaven.
- Jeg tar lydopptak via Nettskjema-diktafon, det er en app som krypterer lydopptakene og kun jeg vil ha tilgang til dem.
- Deltakergruppen i denne publikasjonen vil ikke gjenkjennes ettersom jeg vil anonymisere bedriftens navn. Hver enkelt deltaker kan ikke direkte gjenkjennes ettersom ingen personopplysninger brukes i oppgaven.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, 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:

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

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 03.06.2024.

Opplysningene vil da slettes. NTNU kan publisere masteroppgaven etter prosjektslutt, dine personopplysninger vil bli værende som slettet.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Hannah Owens Svenningsen
[Redacted]
- Vårt personvernombud:
Thomas Ørnulf Helgesen
Thomas.helgesen@ntnu.no
personvernombud.ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å bli tatt lydopptak av under intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato, sted)




Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

749110

Vurderingstype

Automatisk 

Dato

08.12.2023

Tittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Hannah Owens Svenningsen

Student

Jenny Reboli Olsen

Prosjektperiode

06.12.2023 - 01.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2024.

[Meldeskjema !\[\]\(066cb4a00c9d9f40edb6f87372ec6f08_img.jpg\)](#)

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

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.

- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

