



Handelshøyskolen BI

ORG 20005 Leadership in Action

Term paper 6-0 %

Predefinert informasjon

Startdato:	05-09-2023 09:00 CEST
Sluttdato:	03-06-2024 12:00 CEST
Eksamensform:	P
Termin:	202410
Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Flowkode:	202410 10095 IN04 B P
External assessor:	External assessor 1
Internal assessor:	Internal assessor 1

Navn:

Aila Marie Lillehaug, Anette Loftheim

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Tilbakemelding; Et relasjonsbehov mer enn informasjonsbehov?
Navn på veileder *:	Odd Arne Nissestad

Inneholder besvarelsen Nei
konfidensielt
materiale?:

Kan besvarelsen Ja
offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 12

Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Tilbakemelding;

«Et relasjonsbehov mer enn informasjonsbehov?»

Eksamenskode og navn:

ORG 2005 – Leadership in Action

Utleveringsdato:

05.09.2023

Innleveringsdato:

03.06.2024

Studiested:

BI Bergen

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	3
FORORD	4
1. INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING.....	5
2. TEORI	6
2.1 LEDELSE OG KOMMUNIKASJON	6
2.2 TILBAKEMELDING.....	6
2.2.1 Positive tilbakemeldinger	6
2.2.2 Negative tilbakemeldinger	7
2.2.3 Feedbacktrappen.....	8
2.3 UTVIKLING	9
2.4 MOTIVASJON.....	10
2.5 GJENSIDIG TILLIT.....	11
3. METODE	13
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	13
3.1.1 Respondenter.....	14
3.1.2 Intervjuguide.....	14
3.2 DATAANALYSE.....	15
3.3 VALIDITET OG RELIABILITET	15
4. FUNN	17
4.1 POSITIV TILBAKEMELDING.....	17
4.2 KORRIGERENDE TILBAKEMELDING	17
4.3 INNHOLD	19
4.4 RELASJONEN.....	19
4.5 ØVINGSARENA	20
5. DRØFTING	21
5.1 POSITIVE TILBAKEMELDINGER – BYGGER GRUNNMUREN	21
5.2 KORRIGERENDE TILBAKEMELDINGER – UT AV KOMFORTSONEN.....	22
5.3 RELASJONEN KRAFT.....	24
5.4 EN TRYGG ARENA FOR ØVING	26
6. KONKLUSJON	28
REFERANSELISTE	30
VEDLEGG	34
INTERVJUGUIDE	34

SAMMENDRAG

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan leder kan bruke tilbakemelding som et verktøy for utvikling hos medarbeiderne. Vi har erfart at mange opplever tilbakemelding som vanskelig, og at dette kan vekke sterke følelser i oss. Tilbakemelding er imidlertid en grunnleggende betingelse for at vi skal kunne lære av våre erfaringer og utvikle oss som mennesker. Fravær av tilbakemelding kan være ødeleggende for selvfølelsen og for vår personlige utvikling (Spurkeland, 2020, s. 99). Med bakgrunn i dette, valgte vi følgende problemstilling for vår oppgave;
“Hvordan kan leder bruke tilbakemelding som verktøy for medarbeider sin utvikling?”

Gjennom kvalitativ metode og intervju, har vi hatt fokus på åtte medarbeidere sine synspunkter og perspektiver rundt tilbakemelding i henhold til deres utvikling. Vi har kategorisert våre hovedfunn i fem ulike overordnede perspektiver som synes å ha stor betydning for hvordan tilbakemeldinger kan bidra til utvikling; positiv tilbakemelding, korrigerende tilbakemelding, innhold, relasjon og øvingsarena. Vi har sett hvordan tilbakemeldinger kan gi en boost for motivasjonen, fremme læring og utvikling, og ikke minst styrke relasjonen mellom ledere og ansatte.

Den positive tilbakemeldingen har vist seg å være en viktig bidragsyter til at medarbeider føler seg verdsatt og kan virke som en relasjonsbyggende faktor. Den korrigerende tilbakemeldingen er imidlertid viktig for forbedring og utvikling, og vil kunne gi verdifull personlig innsikt. At leder inviterer til dialog har vist seg å ha stor betydning for å unngå misforståelser, men også for å sikre at medarbeider får luftet sine synspunkter.

Vi har videre identifisert at tilbakemeldingens innhold, formidling og timing er viktig for medarbeider sin trivsel og jobbyttelse (Kuvaas et al., 2017). En trygg relasjon og gjensidig tillit til leder ser ut til å være avgjørende for at tilbakemeldingen i det hele tatt skal kunne virke konstruktiv og hensiktsmessig. Vi opplever at det er stort samsvar mellom teori og funn i denne oppgaven. Likevel kommer det tydelig frem at vi mennesker er forskjellige, motiveres ulikt og derfor har ulike behov for tilbakemeldinger.

Utfordringen til leder blir dermed å lære medarbeiderne å kjenne for å kunne tilpasse tilbakemeldingen til den enkelte. Denne oppgaven har til hensikt å belyse hvilke faktorer som kan bidra til utvikling i tilbakemeldingsprosessen, og viktigheten av å kunne tilpasse disse for den enkelte medarbeider.

FORORD

Som to studenter uten relasjon til hverandre, trakk vi gull-loddet ved å havne i samme studiegruppe ved oppstarten av kurset, Leadership in action. I utgangspunktet ved ren tilfeldighet, men vi tror likevel det lå en mening bak; like barn leker best, blir det sagt. Gjennom ukentlige teams-møter, har vi i studiegruppen sparret, delt og utfordret hverandre. Læringsutbyttet har vært uvurderlig, så takk til verdens beste studiegjeng. Teams-møtet blir liggende i kalenderen. Studiens respondenter fortjener også en stor takk.

Underveis i prosessen med prosjektoppgaven, har vi eksperimentert med det å gi hverandre tilbakemeldinger. Vi har også øvd på mottak. I tillegg har de hjemme fått merke at tilbakemelding har vært "top of mind" hos oss i noen måneder.

Proessen med prosjektoppgaven har gitt oss nye grå hår, søvnløse netter, og samboere som er sjeleglad for at dette studiet bare skulle gå over to semester. At vi begge scorer relativt høyt på nevrotisme, og åpenbart motiveres av aksept, har for oss vært en liten åpenbaring. Takk til Odd Arne for nyttig innsikt, samt utilsørte tilbakemeldinger underveis i prosessen. Vi er «endelig» ved studiets slutt, men samtidig har vi en følelse av at det er her det virkelig starter. Nå skal vi ut å praktisere det vi har lært, og tar med oss en proppfull verktøykasse, bestående av utstyr uten tilhørende bruksanvisning. Nå må vi tillate oss å prøve og feile. Massasje-ring og utveksling av miniskaft blir imidlertid lagt igjen på campus.

Anette og Aila

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og problemstilling

I denne prosjektoppgaven har vi gjort et dykk i temaet tilbakemelding i arbeidslivet. Vi er to studieveinner fra studiet, Leadership in action, med bakgrunn fra ulike bransjer: varehandel- og IT-bransjen. Felles for begge, og enhver bransje, er viktigheten av god kommunikasjon, hvor tilbakemelding synes å være en viktig del av det. I en verden som stadig endrer seg, trenger vi å lære nytt for å utvikle oss. Som leder må du ta imot tilbakemeldinger for å utvikle deg, gi tilbakemeldinger for å lede dine medarbeidere og legge til rette for en god tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen (NTNU, u.å.). Vi som mange andre opplever at det kan være vanskelig å gi tilbakemeldinger, men også vanskelig å motta. Hvorfor er det slik? Som leder er man avhengig av å “få med seg mennesker”, og sjelden kan man håndplukke de man skal lede (Sjøvold, 2022b). Refleksjoner rundt dette, gav oss motivasjon til å skaffe oss dypere innsikt om temaet tilbakemelding, og forhåpentligvis tar vi med oss nye verktøy videre i arbeidslivet.

Oppgaven vil primært handle om hvordan tilbakemelding kan virke utviklende på medarbeider, og vi vil også komme inn på hvilken betydning relasjonen har. Fokuset er rettet mot medarbeiders perspektiv og deres subjektive opplevelser. I kombinasjon med relevant teori, har vi intervjuet et utvalg medarbeidere i en nordisk IT bedrift om tema.

Bedriften har et ønske om å få etablert en bedre kultur for tilbakemeldinger, og har igangsatt en endring ved å innføre jevnlig retromøter i de ulike teamene. Retro, eller Retrospektiv har til hensikt å samle teamet for å reflektere over arbeid siste tidsperiode, men også se på hvilke tiltak og forbedringer man ønsker å ta med seg videre inn i neste iterasjon (Korsnes, 2022). Målet med denne endringen er å øke kvaliteten og frekvensen på tilbakemeldinger mellom ledelse og de ansatte i teamet, og i bedriften på områder som prosess, samarbeid og prestasjoner.

Uten tilbakemeldinger aner vi ikke hvordan vi blir oppfattet av andre, og en god tilbakemelding er den som virker utviklende for mottaker (Heldal, 2023). Med bakgrunn i dette har vi utarbeidet følgende problemstilling;

“Hvordan kan leder bruke tilbakemelding som verktøy for medarbeider sin utvikling?”

2. TEORI

2.1 Ledelse og kommunikasjon

Grenness (1999, s. 12) understreker at “all atferd er kommunikasjon”, ettersom alt et menneske gjør har en mulig betydning for andre. Arnulf (2018, s. 129) definerer ledelse som “å få med seg mennesker til å løse oppgaver”. Kommunikasjon blir dermed en leders viktigste verktøy, for å engasjere og motivere medarbeidere til å prestere sitt beste (Farbrot, 2018). Kaufmann et al. forklarer at en leders oppgave består i “å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen, avdelingen og/eller organisasjonen når sine mål” (2023, s. 487).

2.2 Tilbakemelding

Tilbakemelding kan forklares som “tilbakeføring av informasjon”, hvor det dreier seg om å tilbakeføre det du oppfatter og ser hos den andre (Grenness, 1999, s. 187; Øiestad, 2019, s. 15–16). Enheten for tilbakemelding er interaksjonene, altså det som sies og gjøres mellom mennesker (Sjøvold, 2022b, s. 183). Kaufmann et al. (2023, s. 159) viser til at tilbakemelding har å gjøre med “i hvilken grad vi får informasjon om resultatene av arbeidet vårt”. Å gi medarbeidere tilbakemelding på utførelse og fremgang i arbeidet er viktig for motivasjonen, men er også en grunnleggende betingelse for at vi skal kunne lære av våre erfaringer.

Tilbakemeldinger på arbeidsplassen må forstås ut fra den generelle betydningen tilbakemelding har i menneskers daglige liv, hvor uformell feedback er et kontinuerlig og spontant aspekt ved interaksjon mellom mennesker. Interaksjonene forutsetter innsikt i andres forventninger, og er ofte basert på gjensidig tillit (Grenness, 1999, s. 186). Alle mennesker har behov for anerkjennelse. Tilbakemelding handler i bunn og grunn om å ta dette på alvor, å se den andre og formidle det vi ser på en måte som skaper trygghet og utvikling (Øiestad, 2019, s. 14).

2.2.1 Positive tilbakemeldinger

Med positiv tilbakemelding menes at den er positiv og bekreftende (Grenness, 1999, s. 187; Øiestad, 2019, s. 15–16). Denne type tilbakemelding snakker til mestring og fungerer som et slags heiarop fra sidelinjen, ved siden av å gi informasjon om at “ja, nå er du på rett vei, gjør mer av dette”. Denne vil ha stor verdi i læringsprosesser, ettersom informasjonen fører til at handlinger eller atferd forsterkes og opprettholdes. Denne

type tilbakemeldinger stimulerer motivasjonen ved å gi en opplevelse av å høre til. Vi stimuleres ikke bare av å føle oss dyktige, men også av å anerkjennes i fellesskapet (Grenness, 1999, s. 187; Øiestad, 2019, s. 28–30). Anerkjennende tilbakemeldinger har en virkning, så sant den er gitt med omtanke og bygger på tillit. Det spiller ingen rolle hvor god tilnærmingen er om man ikke har gode intensjoner og ærlige hensikter. Det er viktig at anerkjennelse ikke bare blir en teknikk for å påvirke andre. Det vil sannsynligvis gjennomskues, ha liten påvirkning og virke destruktivt (Espedal, 2010, s. 46). For at positive tilbakemeldinger skal fungere forsterkende for vår motivasjon, læring og utvikling, bør de være mest mulig konkrete og ekte. Den må understøtte mestringsopplevelsen, men ikke forstyrre autonomibehovet ved å legge press på oss utenfra. Tilbakemeldingen bør også komme tettest mulig opp til utvist handling dersom den skal kunne fremme positiv forsterkning (Grenness, 1999; Heldal, 2023; Øiestad, 2019).

I noen bedrifter gir man belønning i form av bonusavtaler som en form for anerkjennelse, og mange har sterk tro på økonomiske insitamenter. Forskning har imidlertid vist at disse, i mange situasjoner, har sterke begrensninger ved at det ikke fører til en endring i indre atferd. Indre motivasjon og interessen for meningsfulle og spennende oppgaver vil være en mer positiv drivkraft for menneske (Alvesson, 2011). Grenness (1999) poengterer også at en positiv tilbakemelding vil kunne fungere forsterkende uavhengig av andre forsterkere som for eksempel lønn.

2.2.2 Negative tilbakemeldinger

Med negativ tilbakemelding menes at den er korrigerende og endringbefordrende (Grenness, 1999, s. 187; Øiestad, 2019, s. 15–16). Korreksjoner, eller kritikk, vil i mange sammenhenger også snakke til mestring, ved å gi innspill om hva som må gjøres annerledes og er en viktig hjelp på veien mot å lære noe (Øiestad, 2019, s. 28–30). Videre i denne besvarelsen vil vi bruke disse begrepene om hverandre. “Kritikk betyr tilbakemeldinger som har til formål å endre noe, det være seg atferd hos andre, samarbeidet eller måter vi gjør ting på” (Øiestad, 2019, s. 77). Negativ tilbakemelding inneholder informasjon som har til hensikt å bidra med korrigerende og endring knyttet til atferd, der det er behov for å påvirke tidligere eller pågående handlinger (Grenness, 1999, s. 187).

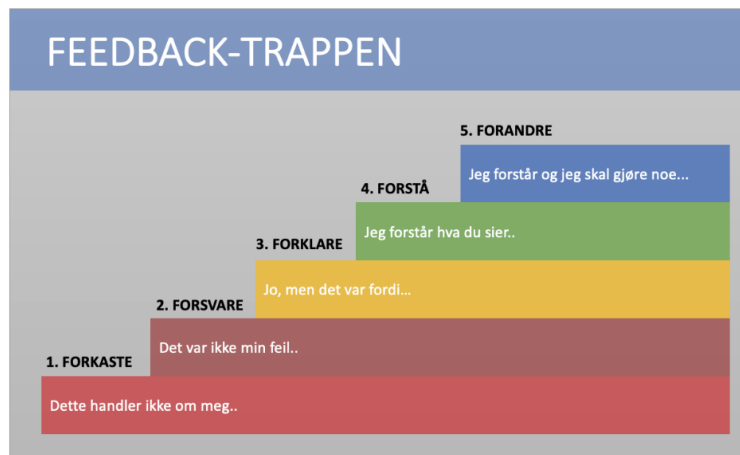
For at den korrigerende tilbakemeldingen skal kunne gis og mottas på best mulig måte vil følgende momenter være viktig;

- Gjør budskapet i tilbakemeldingen så direkte, konkret og utilsørt som mulig - tydelighet, grensesetting og direkte gir forutsigbarhet og trygghet (Sjøvold, 2022b, s. 171).
- Tilbakemeldingen må være relevant og ha en mest mulig individuell tilpasning i form, språk og styrke (Ekelund, 2019; Spurkeland, 2020).
- Den bør være beskrivende fremfor vurderende - dette er viktig for å unngå egne fortolkninger og at mottaker kommer i forsvarsposisjon (Heldal, 2023).
- Avtalt arena eller fast tidspunkt for når tilbakemeldingen skal gis - dette skaper forutsigbarhet og bidra til å dempe opplevd risiko ved å være direkte (Sjøvold, 2022b, s. 173).
- En god intensjon bør også ligge til grunn for den korrigerende tilbakemeldingen - Utfordring bør balanseres med støtte og en tilbakemelding bør alltid gis for å hjelpe (Heldal, 2023; Spurkeland, 2020).
- En korrigerende tilbakemelding bør også kun formidles i en positiv relasjon - mottaker må ha tillit til velviljen hos avsender (Spurkeland, 2020, s. 113).

Kjeft og ovenfra-og-ned kommunikasjon vil virke destruktivt og mot sin hensikt. Spesielt dersom den blir gitt i affekt. En god tilbakemelding, er den tilbakemeldingen som er utviklende for mottaker. Dersom medarbeider oppfatter leders tilbakemelding som konstruktiv, har dette vist seg å ha positiv påvirkning på prestasjoner og arbeidsytelse (Heldal, 2023; Kuvaas et al., 2017; Sjøvold, 2022b, s. 171, 174).

2.2.3 Feedbacktrappen

Feedbacktrappen illustrerer hva som ofte skjer med oss mennesker når vi mottar negative tilbakemeldinger (Jansson & Ljung, 2011). Til tross for en god intensjon bak, kan det være ubehagelig å motta kritikk da det ofte trigger naturlige forsvarsmekanismer i oss. Formidlingen, relasjonen mellom sender og mottaker, om innholdet er gjenkjennbart og hvor truende den oppleves har betydning for om tilbakemeldingen forkastes eller bidrar til forandring og utvikling (Kvalnes & Duckert, u.å.; Lederpodden, u.å.).

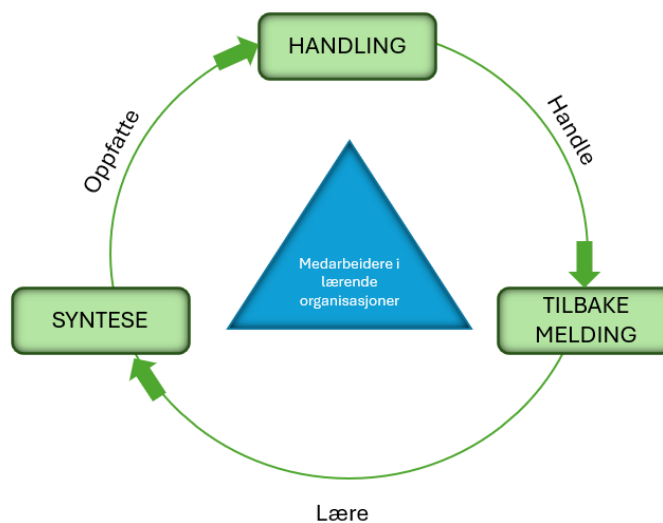


Figur 1: Feedbacktrappan (Heide, 2023).

2.3 Utvikling

Læring kan defineres som “varig endring av adferd” (Spurkeland, 2020, s. 102). En annen definisjon på læring er “erverving og utvikling av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og har sitt utgangspunkt i erfaring” (Kaufmann et al., 2023, s. 273). Måten vi mennesker utvikler oss, er ved å handle gjennom prøving og feiling, motta tilbakemeldinger på handlingen og deretter gjøre justeringer i henhold til de tilbakemeldingene som kommer fra ytre og indre omgivelser.

I figuren nedenfor gis en grafisk illustrasjon av den adaptive læringsyklusen som kjennetegner moderne lærende organisasjoner. I tråd med Argyris og Schön (1990) perspektiv kjennetegnes den lærende organisasjonen av syklusen handling, tilbakemelding og oppfatning. Denne syklusen er grunnfestet i den helt naturlige måten som alle organismer tilpasser seg omgivelsene på (Kaufmann et al., 2023, s. 302).



Figur 2: Den adaptive læringsyklusen (Argyris, 1990 referert i; Kaufmann et al., 2023, s. 302)

Vår persepsjon påvirkes av biologiske, erfaringsbestemte, behovs- og motivasjonsforankrede, og emosjonelle tilstander (Kaufmann et al., 2023, s. 210). For å kunne håndtere den enorme informasjonstilgangen vi mottar i samspillet med andre, må vi bruke våre mentale modeller, vår tidligere erfaring for å forenkle og kategorisere virkeligheten (Sjøvold, 2022b, s. 235). Dette poengteres av Anaïs Nin sitt sitat; “We do not see things as they are. We see them as we are” (Amlen, 2017).

Mennesker lærer ofte mest ved å lære av hverandre. Personlig utvikling kan settes i system ved at bedrifter legger til rette for å overføre kunnskap seg imellom, og er hverandres utviklere (Spurkeland, 2020). Til en viss grad kjenner vi oss selv best. Likevel har vi sider og egenskaper som de som ser oss fra utsiden, lettere får øye på. Gjennom tilbakemelding fra andre om hva de ser som man selv ikke ser, kan man øke sin personlige innsikt (Ekelund, 2019, s. 11; Øiestad, 2019, s. 28). Joharivinduet er en modell som ble utviklet på 1950-tallet av psykologene Joseph Luft og Harrington “Harry” Ingham, og kan anvendes som en tydeliggjøring av læringspotensialet (Ekelund, 2019, s. 11).

	Hva jeg vet om meg selv	Hva jeg ikke vet om meg selv
Hva andre vet om meg	Åpent felt	Blindt felt
Hva andre ikke vet om meg	Skjult felt	Ukjent felt

Figur 3: Joharivinduet (Bergh & Steiro, 2020)

Modellen består av fire deler: det åpne, skjulte, blinde og ukjente. Det åpne selvet er kjent for både oss selv og andre. I det skjulte selvet ligger sider vi vet om oss selv, men som vi vanligvis skjuler for andre. Disse avdekkes bare i fortrolige forhold. I det blinde selvet kan det ligge både gode og negative sider vi ikke vet om, men som kan bli oss bevisst gjennom tilbakemelding fra andre (Øiestad, 2019, s. 77). Evne til å kunne se oss selv ovenfra er en forutsetning for forandring (Grenness, 1999, s. 15).

2.4 Motivasjon

Kaufmann et al. (2023, s. 127) definerer motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål”. Schultz, Dayan og Dolan sin forskning viser til at dopamin er

drivkraften bak motivasjon og læring. Dopaminnivået vil falle dersom en handling ikke gir forventet effekt. Resultatet kan bli en opplevelse av at det vi gjorde ikke var bra nok, og vil sende signal til hjernen om at handlingen skal revideres. Uten dopamin har vi vansker med å lære av omgivelsene og handlingene våre, ettersom det forteller oss hva som er meningsfull atferd (Christensen, 2017).

Reiss Motivation Profile® (RMP) er det første omfattende og standardiserte målet på hva som motiverer et individ, og består av seksten grunnleggende motivasjonsfaktorer: aksept, nysgjerrighet, spising, familie, ære, idealisme, uavhengighet, orden, fysisk aktivitet, styrke, romantikk, sparing, sosial kontakt, status, ro og hevn. Aksept innebærer et behov for positiv selvrespekt, noe som omhandler å bli verdsatt for den vi er. (IDS Publishing, u.å.; Reiss, 2009). Reiss (2009) viser til Mandel og Marcus (Mandel & Marcus, 1995) sin analyse om hva som motiverer personer med lav ytelse i skolen. De fant at elevene til tross for lav ytelse faktisk var høyt motivert, og at nøkkelen til å hjelpe dem til gode prestasjoner var å kartlegge eksakt hvor motivasjonen deres lå.

«Alle vil ha de samme tingene, men ikke i samme grad» (IDS Publishing, u.å.).

2.5 Gjensidig tillit

Det er flere forhold som kan gjøre det å gi ærlige og tydelige tilbakemeldinger vanskelig. Handlinger vi burde utført, ting vi burde ha sagt og atferd vi burde ha sett kan ofte overstyres av menneskers behov for å bli likt. Vi er redde for å ødelegge fremtidige muligheter, og for å miste ansikt overfor mennesker som er av betydning for oss (Sjøvold, 2022a, s. 212).

Gjensidig tillit er evnen til å kunne utforske og forstå intensjonen bak andres væremåte (Sjøvold, 2022b, s. 209). En ærlig, åpen og direkte kommunikasjon er en forutsetning for tillit mellom mennesker (Sjøvold, 2022a, s. 212). I trygge relasjoner hvor man stoler på- og støtter hverandre, vil terskelen for å prøve og eventuelt feile uten frykt for konsekvenser høynes. I en trygg og ekte relasjon vil det være lettere å både gi og motta konstruktive tilbakemeldinger, motforestillinger vil bli møtt med aksept og saklig diskusjon, og disse vil i større grad sees på som en mulighet til å lære (A. C. Edmondson, 2019; Heldal, 2023, s. 256; Kahn, 1990; Sjøvold, 2022a, s. 201).

Ifølge Kaufmann et al. (2023) vil høy kvalitet i relasjoner bidra til et godt psykososialt arbeidsmiljø, og vil være viktig å jobbe for i arbeid rettet mot utvikling, endring og

læring. Gjensidig tillit vil altså kunne fremme læringsatferd, ved at man blant annet ber om andres synspunkter og viser takknemlighet når andre deler sine perspektiver (A. Edmondson, 1999). I følge Spurkeland (2020, s. 65) bygges relasjoner gjennom dialog, som kan beskrives som en likeverdig samtale. Dialogisk kompetanse innebærer at man er opptatt av å utforske og forstå, fremfor å belære. Evne og vilje til å formidle, lytte og spørre står sentralt. Dialog kan bidra til økt forståelse og gjensidig anerkjennelse, trygghet og åpenhet for forandring (Ekelund, 2019, s. 18; Spurkeland, 2020, s. 65; Øiestad, 2019, s. 104).

3. METODE

I dette kapittelet vil vi beskrive, begrunne og reflektere over vår “planmessige fremgangsmåte” for innsamling og analysering av data (Gripsrud et al., 2010, s. 13). Metode er et verktøy som hjelper oss til å samle inn data vi trenger til å finne ut noe om det vi skal undersøke, og kan beskrives som å følge en bestemt vei mot et mål (Dalland, 2020, s. 53–56). De to vanligste metodene i studentoppgaver er kvantitativ og kvalitativ metode. Hvilke av disse som er aktuelle, avhenger av vårt mål, hvilken problemstilling vi har valgt, hvordan forholdene rundt det vi skal undersøke er, og hvilke ressurser vi har til disposisjon.

3.1 Valg av forskningsdesign og metode

Ettersom det primære målet i vår prosjektoppgave var å utforske og skaffe oss bedre innsikt i temaet tilbakemelding, ble det valgt et eksplorativt design for vår datainnsamling. Prosessen startet med å undersøke hvilken teori som finnes om temaet fra før. Videre samlet vi inn egne primærdata gjennom kvalitativ metode, i form av dybdeintervjuer (Gripsrud et al., 2010, s. 39). Problemstillingen vår hadde avgjørende betydning for hvilke data vi skulle innhente.

I lys av problemstillingen **“Hvordan kan leder bruke tilbakemelding som verktøy for medarbeider sin utvikling?”**, ble medarbeiderne i bedriften de naturlige intervjuobjektene (Løwendahl et al., 2013).

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjuobjektens ståsted. Selve målet med intervjuene var å få tak i medarbeiderne sine erfaringer og opplevelser knyttet til temaet tilbakemelding (Gripsrud et al., 2010, s. 41; Kvale et al., 2015, s. 20). Hensikten med denne typen individuelt intervju var å utforske problemstillingen fra ulike perspektiver, der respondentene fritt fikk uttale seg om det aktuelle temaet uten påvirkning fra andre. Denne teknikken ble også anbefalt av studiets forelesere. De fleste intervjuene var fysiske møter som ble avholdt på arbeidsplassen, men i en annen etasje enn intervjuobjektene til vanlig jobber i. Vi forsøkte å skape en trygg og avslappet setting, og følte vi lyktes med det. Intervjuene ble gjennomført i en-til-en-situasjon mellom respondenten og en av oss som intervjuer, og den andre av oss som observatør. Ved å møtes ansikt til ansikt på denne måten, kunne vi lettere lese informantens kroppsspråk og nonverbale signaler.

På grunn av ulike situasjoner og bruk av hjemmekontor, ble det av praktiske årsaker avtalt å gjennomføre noen av intervjuene på Teams.

3.1.1 Respondenter

Av intervjuobjekter var det hovedsakelig ansatte på medarbeider- og mellomledernivå som var tilgjengelige for intervju. Utvalget var basert på kjennskap gjennom nettverk i bedriften en av oss er ansatt i. Fem av de åtte personene vi intervjuet er ledere på mellomledernivå. Dette kan nok føre til en skjevhet i datagrunnlaget med et mulig dominerende perspektiv fra denne gruppen. For å kunne få nyansert og mangfoldig informasjon om det vi ønsket å undersøke, var det viktig for oss å intervjuer både kvinner og menn. Vi valgte både nylig ansatte og mer erfarne med lengre fartstid i bedriften. Til sammen ble åtte personer intervjuet, fire kvinner og fire menn. Det kan antydes at dette samlet er et lavt antall intervjuobjekter. Dersom vi hadde fått flere medarbeidere til å stille på intervju, kunne vi nok ha fått et bedre og rikere sammenligningsgrunnlag for vår analyse. Imidlertid er transkribering, tolkning og analyse av intervjuene en tidkrevende prosess. Av denne grunn holdt vi oss til åtte respondenter for å få tilstrekkelig tid til et grundig analysearbeid. Vi erfarte også at det ikke dukket opp noe særlig nytt i de siste intervjuene vi hadde, noe som kan tyde på at en har oppnådd en form for empirisk metning (Cassell, 2015, s. 35).

3.1.2 Intervjuguide

Mer spesifikt valgte vi å gjennomføre utforskende og semistrukturerte intervju. Vi støttet oss på en intervjuguide som måleinstrument, som baserte seg på en rekke åpne spørsmål med et tematisk format (Cassell, 2015, s. 16; Gripsrud et al., 2010). Vi brukte mye tid på å utforme spørsmålene slik at de ikke skulle virke repetitive, ledende eller for springende. Guiden ble justert etter pilottesting og underveis, etter at de første intervjuene var gjennomført. Det var viktig for oss at det ble en naturlig flyt i intervjuene og at spørsmålene var lett forståelige. Intervjuguiden inneholdt en del spørsmål som krevde oppfølging, mens andre var mer av støttende karakter som kunne brukes ved behov (Cassell, 2015, s. 16). Det var også viktig for oss at bruk av intervjuguiden ikke skulle begrense eller forringe den gode samtalen. Vi fikk tips fra veileder om å lytte godt, komme med oppfølgingsspørsmål og tåle stillhet i samtalen. Dette viste seg å være svært nyttig. Ved å gi respondentene tid og rom for å reflektere, fikk vi mye "gull" som vi ellers kunne ha mistet.

3.2 Dataanalyse

For analysering av dataene tok vi lydopptak av intervjuene og brukte Nettskjema.no til transkribering og lagring av lydfilene, for å sikre personvern og GDPR. Deretter renskrev vi transkriberingene samtidig som vi hørte på lydfilene, for å sikre at dette ble så korrekt som mulig. Respondentene signerte på samtykke i forkant av intervjuet og ble informert om at besvarelsene skulle anonymiseres, og at datafilene ville bli slettet etter oppgavens innlevering og vurdering.

Videre arbeid ble å reflektere og diskutere likheter, ulikheter og tendenser sammen. Vi forsøkte å kategorisere de åtte sammenfatningene i noen hovedkategorier, som fikk hver sin farge. I arbeidet med dataene var vi oppmerksom på at feilaktige fortolkninger kunne forekomme både bevisst og ubevisst, og dette var en del av dialogen vår underveis i analyseprosessen (Gripsrud et al., 2010, s. 58). Vi ordnet og kategoriserte innholdet, og lette videre etter fellestrekk og mønstre. Dette var en tidkrevende prosess med mye postit-lapper, skriving, fargelegging med tusj og lignende.

3.3 Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet brukes ofte når man skal ta stilling til hvor godt man måler ett eller flere fenomener (Gripsrud et al., 2010, s. 51). Validiteten i oppgaven sier noe om dataene vi har samlet inn er gyldige eller relevante for de problemstillingene som skal belyses, mens reliabiliteten er et uttrykk for hvor pålitelig data vi har, og hvor nøyaktig datainnsamlingen er foretatt (Grønmo, 2023). Det er alltid en mulighet for at intervjuobjektene ville ha svart annerledes dersom spørsmålet ble stilt av en annen intervjuer. For å motvirke påvirkningen intervjuer har i intervjusituasjonen, har vi forsøkt å stille åpne, men samtidig presise spørsmål innenfor vårt tema. Dette for å øke sannsynligheten for at respondenten ville ha svart det samme igjen.

Det var også viktig at den av oss uten tilknytning til bedriften skulle være den som utførte intervjuene. Dette for å unngå inhabilitet og forutinntatthet. Den av oss med tilknytning til bedriften fungerte som observatør under intervjuene etter godkjenning av respondentene. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om dette kan ha hatt en påvirkning på besvarelsene.

Vi fikk ikke gjennomført alle intervjuene fysisk, og kan derfor ha mistet verdifull kontakt, signaler og kroppsspråk som kan gi viktige data i intervjusituasjonen. I tillegg har vi forsøkt å gjennomføre analyseprosessen vår så nøyaktig som mulig for å styrke reliabiliteten i oppgaven. Det er også en styrke at vi har vært to stykker gjennom hele

intervju- og analyseprosessen. Primære datafunn fra intervjuene vil vi i høy grad anse som relevante for å belyse vår problemstilling. Vi har likevel ingen garantier for at respondentene faktisk mener det de sier eller beskriver gitte handlinger og erfaringer sannferdig og korrekt.

Når man skal skaffe kvalitative data, er fullstendighet et viktig stikkord. Ved kvantitativ datainnsamling står nøyaktighet sentralt, ettersom det tas sikte for å generalisere. Kvalitative data brukes derimot til analytisk beskrivelse og forståelse, og kan ikke generaliseres (Gripsrud et al., 2010, s. 79–80). Valgt metode vil altså begrense en bred og generaliserbar konklusjon, men vil til gjengjeld gi en unik og dyp beskrivelse av komplekse temaer og menneskelige refleksjoner.

4. FUNN

I dette kapitlet vil vi presentere våre hovedfunn basert på teori i kapittel 2 og intervjuene. Vi har valgt å dele funnene opp i fire overordnede perspektiver som best belyser oppgavens problemstilling. Funnene vil kunne gi svar på vår problemstilling; **"Hvordan kan leder bruke tilbakemelding som verktøy for medarbeider sin utvikling?"**

4.1 Positiv tilbakemelding

Det første perspektivet omhandler hvordan den positive tilbakemeldingen kan brukes for medarbeiders utvikling og læring. Det er flere som påpeker at den positive tilbakemeldingen er særs viktig når man er ny i jobben, i teamet eller jobber med nybrottsprosjekter. Dette belyses som følger av respondent 6: "Men jeg føler den [positive tilbakemeldingen] var mest verdifull i begynnelsen for å skape trygghet og skape en selvsikkerhet på at de tingene du gjør, det fungerer".

Det er tydelig at respondentene setter pris på når leder eller andre medlemmer av teamet gir dem anerkjennende tilbakemeldinger. Her beskrevet av respondent 2:

Du blir jo glad, og får kanskje litt ekstra motivasjon til å kjøre på enda mer. Så det har jo en positiv effekt når man får en god tilbakemelding. Det gir jo en liten dytt i riktig retning [...] Å føle at du betyr noe gir jo en boost.

En god mestringsfølelse kan også springe ut fra en god positiv tilbakemelding slik respondent 1 skildrer det;

Da får man litt mer konkret å pinpointe, og knagger å henge det på. Så hvis man senere kommer opp i en lignende situasjon, så kan man hente det ut fra minneboka. De synes at jeg taklet det her så bra, at det betyr at jeg da har en god sjanse til å klare det her igjen.

Gjennom intervjuene kommer det fram at den positive tilbakemeldingen er høyt verdsatt blant respondentene. Den får dem til å føle seg sett og anerkjent. Viktigheten av at leders støtte og at den peker ut retning ser ut til å være av stor betydning for mange av respondentene.

4.2 Korrigerende tilbakemelding

Det neste perspektivet handler om den negative eller den korrigerende formen for tilbakemelding. Respondentenes beskrivelse av den negativ tilbakemelding er forskjellig, og det virker også å være ulikt i hvilken grad denne er ønsket. Respondent 2 beskriver det slik; "Det er vanskelig med negative tilbakemeldinger, for det kan jo oppfattes som kritikk kanskje. Så kan jo være lurt å tenke seg litt om før man sier noe da".

Person 7 beskriver også hvordan vi som mennesker tenderer å ta ting i verste mening;

Vi er jo mennesker, og vi har jo følelser, og lett for å ta ting personlig. Og ja, det med tilbakemeldinger er viktig, men vanskelig. Vi er vel skapt litt på en måte sånn at vi ofte har en tendens til å ta ting i verste mening på en måte.

Til tross for beskrivelser om at den negative tilbakemeldingen er mer kompleks ytrer samtlige respondenter et ønske om å få tilbakemeldinger som gir dem muligheter for forbedringer.

Respondent 6 skildrer et avslappet forhold til de korrigerende på følgende vis;

For min del så er det viktig med den... altså, gi meg noe konstruktivt, gi meg noe jeg kan jobbe med om det bare er en bitteliten del av det arbeidet jeg har gjort, gi meg noe jeg kan forbedre, og bli bedre på! [...]Jeg foretrekker egentlig bare at det bare er så ærlig som du kan, fordi jeg tar det ikke personlig.

Respondent 4 påpeker viktigheten av å få korrigeringer på det man gjør feil; “[...]Utrolig nyttig å faktisk få tilbakemelding på hva man gjør feil for å kunne korrigere det”.

Mens Respondent 3 er opptatt av at den negative tilbakemeldingen må være balansert;

Man kan jo ikke bare få negative tilbakemeldinger såklart, for da går en jo helt i kjelleren og mister helt motivasjonen. Da føler du jo “hva gjør jeg her liksom” hvis ingenting jeg gjør er bra. Det er helt klart en balanse der.

Samtlige respondenter mener at man ved korrigerende tilbakemelding bør inviteres til dialog, og at man helt klart bør unngå ovenfra-og-ned kommunikasjon. Slik beskrevet av respondent 7;

Det er jo viktig at vi har en dialog, at det ikke blir en enveis kommunikasjon. Medarbeiderne må også få muligheten til å uttrykke sine synspunkter og perspektiver på tilbakemeldinger og sånne ting. Hvis man klarer å gjøre det, at det kan gå begge veier, så kanskje det blir litt lettere å ta den kommunikasjonen litt oftere også.

Respondent 5 beskriver også hvordan mangel på tilbakemelding og forventningsavklaring kan virke stressende;

Men det kunne ha hjulpet meg å slowet meg ned hvis jeg hadde fått tilbakemelding [...] Kanskje en forventningsavklaring i forkant og en debrief i etterkant [...] for hvis du ikke får den jevnt og trutt, så tror jeg kanskje du blir i hamsterhjulet og bare løper [...] Du bli jo litt stresset.

Den korrigerende tilbakemeldingen ser ut til å være mer kompleks, og respondentene svarer svært ulik på hvordan du ønsker å få servert en konstruktiv tilbakemelding. Men det kommer ganske tydelig fram at det er den korrigerende konstruktive

tilbakemeldingen som skaper viktige forventningsavklaringer, utvikling og forbedringer hos de ansatte.

4.3 Innhold

Dette bringer oss videre til det tredje perspektivet; tilbakemeldingens innhold, intensjon, form og budskap. For at tilbakemeldingen skal ha noen verdi for videre utvikling og læring, svarer samtlige respondenter at den må formidles på en god og velmenende måte. Respondent 2 beskriver det slik;

Hvis det er veldig lite konstruktivt og egentlig bare ment for å såre, så blir du jo lei deg. Men hvis det er en konstruktiv tilbakemelding så vil jeg jo på en måte prøve å ta det til meg, og tenke på hva jeg kan gjøre for å forbedre det. Så det handler jo litt om hvordan den blir formulert eller kommunisert da.

Respondentene beskriver hvordan tilbakemeldingen bør gis for at den skal være relevant og betraktes som verdifull samt hva man bør unngå når man kommer med en tilbakemelding. Respondent 1; "Det er jo greit når det er litt sånn konkret som at man føler at det er litt personlig tilbakemelding. At den er rettet til deg personlig. Folk er jo veldig forskjellig". Respondent 3; "Jeg tar gjerne imot positive tilbakemeldinger. Så lenge jeg ikke føler de er flåsete. At du ikke føler at det er ekte. Da kan du spare deg liksom".

Det vektlegges også at den må ha substans, og at den kommer fra noen som vet hva du holder på med for å gi verdi; "Når det kommer noen flydd inn som du aldri har sett, og de skryter, så er det ikke alltid det føles like ekte. Det er ikke noe som gir meg så mye" (respondent 3). Tidspunkt for tilbakemelding virker også å ha stor betydning. Her beskrevet av respondent 1;

Tilbakemeldingen må komme så tidlig som mulig tror jeg. Da er man fortsatt i tankeprosessen. Da kan man reflektere rundt hvordan det var. For hvis tilbakemeldingen kommer et halvt år senere, så husker man kanskje ikke alle detaljene lenger.

Respondent 5 beskriver det også enkelt og konsist; "Det må skje innen den golden hour hvor du trenger det".

4.4 Relasjonen

Vi ser en klar tendens til at relasjon mellom avsender og mottaker av tilbakemeldingen er viktig og har betydning både for den positive, men kanskje mest for den negative tilbakemeldingen når det kommer til personlig utvikling.

For Respondent 3 har en god relasjon med lederen stor betydning for hvordan hen kan åpne seg opp om de svake sidene og forstå seg selv bedre:

Man har jo lyst på positiv feedback, ikke sant? Men jeg ser jo det etter hvert som jeg har blitt eldre, at nytteverdien av en konstruktiv tilbakemelding er større. Det å kunne ha en dialog med min leder hvor vi kjenner hverandres gode og dårlige sider, og også tørre å kunne diskutere de svake sidene, har for meg vært veldig viktig. Og for meg handler det jo litt om å forstå meg selv da.

Respondent 7 beskriver hvordan en for nær relasjon til leder kan bli utfordrende;

Dersom det blir for nært, kan det bli vanskelig å skille mellom jobb og privatliv [...] Vi har lett for å ta ting personlig, så da kan det jo hende at en nødvendigvis ikke er helt ærlig da. For å skjerme dem personlig.

Respondent 6 om leders utfordring ved at vi alle er forskjellige:

Så det er jo kanskje litt av utfordringen for en leder, fordi to personer har jo forskjellige måter å jobbe på [...] forskjellige personligheter. På godt og vondt [...] Og du kan ikke komme inn med en forventning om at alle skal jobbe sånn som deg selv. Da får du ikke gjort noen ting.

4.5 Øvingsarena

Flere beskriver at det bør legges til rette for en arena, rom eller anledning til å kunne dele tilbakemeldinger. Flere trekker frem Retro, som er et jevnlig møte i prosjektleveranser, som en fin arena til å kunne ta opp hva som har gått bra, hva som kunne gått bedre og læringstiltak man vil ta med seg i fremtiden. I et slikt møte er alle forberedt på å gi tilbakemeldinger til hverandre i teamet, og det skjer på en ryddig og forutsigbar måte. Godt fasiliterte retroer er gode øvingsarenaer som kan hjelpe oss å bli mer trygge på hverandre. (Aalen, 2023, s. 76). Respondent 3 beskriver det på denne måten;

Det å skape fora der du kan gi tilbakemeldinger, sånn som med Retro... med fokus på forbedringer, hvordan vi kan jobbe bedre, uten å gå på personer. Det gir en mye bedre dynamikk, og en mye bedre konstruktiv dialog og [...] Retro løfter det og ufarliggjør det litt.

Videre beskriver hen viktigheten med å skape en trygghet i situasjonen rundt konstruktive input; "Jeg tror det med å klare å skape en trygghet er viktig, og klare å skape grobunn for diskusjoner og konstruktive input, og gjerne ufarliggjøre det litt med å gjøre litt øvelser".

5. DRØFTING

Utgangspunktet for drøftingen er teori og funnene fra intervjuprosessen.

5.1 Positive tilbakemeldinger – bygger grunnmuren

Tilbakemeldinger er en viktig del av kommunikasjonen og samhandlingen på arbeidsplassen. Positive tilbakemeldinger fra leder kan ha en oppbyggende effekt og gi anerkjennelse og bekreftelse til medarbeiderne (Grenness, 1999; Øiestad, 2019).

Det kan være verdifullt å bli gjort oppmerksom på egenskaper og sider ved seg selv, fra andre som observerer en fra utsiden. Kanskje spesielt for personer med lite mestringsstro og lav selvtillit? Respondentene forteller at de selv er opptatt av å gi ekstra støtte og bekreftelse til kollegaer som er nye, som virker usikre, eller som står i utfordrende prosjekter. Dette kan tenkes å gjenspeile egne behov. Selv den mest ihuga autonome kan tenkes å ha behov for mer støtte i ukjent farvann. Gode tilbakemeldinger kan også støtte mestringsglede og indre motivasjon. Imidlertid er det viktig at tilbakemeldingene blir gitt på en støttende og informativ måte (Ekelund, 2019; Grenness, 1999; Lederpodden, u.å.; Øiestad, 2019).

Gjennom intervjuprosessen trekker respondentene frem at det å bli sett og verdsatt er viktig for dem. Hvordan de opplever å bli sett og verdsatt, synes imidlertid å variere. Noen trekker frem det å bli inkludert i beslutningsprosesser og det å få tillit til å jobbe autonomt, som en form for positiv tilbakemelding. Andre setter stor pris på ros og et klapp på skulderen når de har gjort noe bra, men her synes folk å være forskjellig. Positive tilbakemeldinger kan gi mottaker en energiboost, men dersom det gjøres helt ukritisk og for mye, så vil det ikke oppleves autentisk. Da kan det få helt motsatt effekt (Heldal, 2023). Dette poengteres av respondent 4 som er tydelig på at det ikke bør deles ut et diplom for alt. Ifølge Heldal (2023, s. 267) kan dette medføre at energien suges ut av relasjonen og det blir kjedelig. Det vil gi et dårlig utgangspunkt for å utfordre, uansett hvor positive tilbakemeldingene er.

I tillegg til å være ekte, må en positiv tilbakemelding være konkret for at den skal fungere forsterkende for vår motivasjon, læring og utvikling (Grenness, 1999; Heldal, 2023; Øiestad, 2019). Respondentene opplever at det ikke er så mye å lære av en generell "bra jobbet"-tilbakemelding. Det er derfor viktig at leder gir en forklaring og er mer spesifikk, slik at de forstår budskapet.

Positive tilbakemeldinger må ikke blandes med kritikk, og bør derfor gis uten reserver. Vi mennesker er sårbare for negativ tilbakemelding, og kan overse ros hvis den kommer sammen med kritikk. Arbeids- og organisasjonspsykolog, Leo Kant viser til at det er viktig å holde rosen ren (Lederskap, u.å.). Det å bruke "ja, men" kan virke mot sin hensikt, da "men" blir et verbalt motstykke til det som ble sagt positivt. Det minste, "men", vil tilsløre eller ødelegge rosens verdi (Sewerin, 2012, s. 49; Spurkeland, 2020; Øiestad, 2019).

Vi mennesker fungerer slik at vi har mye lettere for å huske de negative tilbakemeldingene fremfor de positive. Et for stort fokus på det som ikke fungerer, fremfor det som faktisk fungerer, kan tenkes å virke destruktivt og dopaminnivået til den ansatte vil kunne falle (Lederpodden, u.å.). Balansen mellom støtte og utfordring fra leder blir trukket frem som viktig av respondentene. Respondent 2 er tydelig på at motivasjonen daler dersom man bare får høre negativt, og det blir lett å tenke "hva gjør jeg her liksom?". For at medarbeiderne skal være bedre rustet til å tåle negative tilbakemeldinger, kan det virke som at de også trenger positiv støtte og bekreftelse fra leder. De positive bygger relasjon og trygghet. Det handler om å skape balanse mellom støtte og utfordring. Øiestad (2019, s. 31) understreker at det er viktig å være være raus med positive tilbakemeldinger, ettersom vi ikke kan bygge relasjoner med kritikk.

5.2 Korrigerende tilbakemeldinger – ut av komfortsonen

Når det kommer til utvikling og forbedring hos den enkelte medarbeider, kan det tyde på at det er den korrigerende tilbakemeldingen som gir best effekt.

Samtlige respondenter ønsker å få tilbakemelding på hva de kan forbedre seg på eller gjøre annerledes. Når en leder gir korrigerende innspill til en medarbeider, gis det en mulighet til å kunne rette opp i uvaner eller feil. Dette kan gjelde alt fra småprik til større ting som omhandler liv, helse og relasjoner. I mange sammenhenger handler det om at mottaker må få muligheten til å prøve seg på nytt. Korrigerende tilbakemelding er en viktig del av lærings- og utviklingsprosessen, men det er viktig at tilbakemeldingen blir gitt på en måte som opprettholder vennlighet, støtte og kontakt (Øiestad, 2019, s. 78–79). Målet er å kunne oppnå en kontinuerlig læring ved hjelp av prøving, feiling og justeringer i henhold til de tilbakemeldingene som kommer fra ytre og indre omgivelser (Kaufmann et al., 2023, s. 303).

Å bli bedre kjent med seg selv ved å tørre å diskutere de svake, og gjerne litt sårbare sidene har stor betydning for flere av respondentene. Vi har alle egenskaper og sider

som andre lettere får øye på, fordi de ser oss fra utsiden. Det blinde selvet i Joharis vindu, består av egenskaper andre ser, men som vi selv er blinde for (Øiestad, 2019, s. 28). Tilbakemeldinger på det blinde selvet, kan skape en bevisstgjøring på underliggende motiver, eller man blir oppmerksom på hvilken effekt vår egen atferd har på andre. Om man trer ut av komfortsonen på denne måten, vil man kunne oppnå verdifull personlig innsikt. En tillitsfull relasjon vil være avgjørende for at man skal kunne få til en god læringsprosess i en slik tilbakemeldingssituasjon (Ekelund, 2019).

Flere av respondentene påpeker viktigheten av at korrigerende tilbakemelding bør gis ansikt til ansikt. Den bør også invitere til dialog hvor begge parter får sjans til å legge frem sine perspektiver og synspunkter. Det å gi kritikk til andre mennesker, kan for mange være noe av det vanskeligste som finnes. Det samme kan gjelde for mottak av kritikk, og man kan ende opp med å forsvare seg. Likevel er det nødvendig med kritikk eller korrigerende tilbakemeldinger (Grenness, 1999, s. 186; Sewerin, 2012, s. 83).

Når tilbakemeldingen gis ansikt til ansikt i en toveisprosess er det lettere å plukke opp nonverbale signaler som kan gjøre det lettere for avsender å nyansere og tilpasse innholdet i tilbakemeldingen. I denne settingen bør man ideelt sett sende budskapet frem og tilbake slik at man kan få en bedre innsikt i hvordan den andre personen forstår verden, og dermed oppnå en klar felles forståelse (Kaufmann et al., 2023, s. 432; Sjøvold, 2022b, s. 235). På denne måten kan man trene på å gi tilbakemeldinger på en konstruktiv måte som hjelper medarbeiderne til et høyere trinn i feedbacktrappen, slik at man kan motta tilbakemeldingen med forståelse og et ønske om å forandre (Heide, 2023). Fremfor å se på uenigheter som en kamp som skal vinnes, må man gjøre sitt beste for å få til en felles forståelse. Hvis folk oppfatter at innspillene deres blir tatt på alvor og at de har en reell mulighet til å påvirke, er det enklere å forsone seg med utfallet (Aalen, 2023, s. 74).

Flere av respondentene poengterer at tilbakemeldingene bør gis innen kort tid, når man fortsatt husker detaljene og kan reflektere over hva som skjedde. Kuvaas (2017) belyser viktigheten av å gi de ansatte tilbakemelding når de trenger det, og mens læringsvinduet fortsatt står åpent. En umiddelbar, hyppig og konstruktiv tilbakemelding vil kunne ha potensiale til å forbedre prestasjonene til den ansatte. Heldal (2023) beskriver også hvordan hyppige tilbakemeldinger kan gi en tilførsel av energi og en følelse av å våkne opp. Dersom den konstruktive tilbakemeldingen ikke er ønsket eller er dårlig timet, kan

dette skape gnisninger eller irritasjoner. Kunsten i all tilbakemelding vil være å forstå konteksten og se hva som er rett tid og sted for mottaker.

Leder må tilpasse språk, styrke og form i tilbakemeldingen til de ulike medarbeidere (Ekelund, 2019; Spurkeland, 2020). Under intervjuene ble det poengtert at dette gjerne er lederens utfordring også. Ingen av de ansatte er like. De jobber og agerer på ulike måter. Noen av respondentene setter stor pris på dønn ærlige tilbakemeldinger, mens andre beskriver at de må være godt balansert og helst ikke for kritiske. Mennesker med lavt selvbilde kan ha behov for å regulere og sette grenser for negative budskap. Aksept er et av de grunnleggende behovene våre. Mennesker som har et sterkt behov for aksept, er sensitiv for kritikk og avvisning, mens de som har et svakere behov fremstår som mer selvsikker. Disse setter gjerne mer pris på konstruktiv kritikk (IDS Publishing, u.å.; Spurkeland, 2020). Øiestad (2019) peker også på at vi alle har en urørlighetsone. En sone hvor vi vil være urørlige, hvor vi ikke ønsker andre velkommen med mindre vi inviterer dem inn. Personer med stor urørlighetsone kan fremstå som selvrettferdig, blir lett fornærmet og har problemer med å motta kritikk, mens personer med liten urørlighetsone er gjerne mer åpne for innspill og korreksjoner fra andre.

Måten budskapet formidles på er av stor betydning for respondentene. Budskapet må også være konkret, beskrivende og rettet mot formål som det er mulig å endre. Det gagnar ingen å få kjeft eller nedlatende kommentarer, som beskrevet av respondent 7. Kraftige irettesettelser, kan vekke negative emosjoner i oss og virke hemmende på vår læring. Det er derfor viktig å skape et læringsrom hvor de ansatte kan føle seg trygge (Gjerde, 2022). Heldal (2023) beskriver også at man ikke får kjeftet noen gode. Dersom man skal få til ærlige og utviklende tilbakemeldinger, handler det om at man setter av tid og blir kjent med hverandre - hele menneske med flest mulig sider. Dette vil kunne bidra til å skape et klima hvor man stoler på hverandre, hvor man vil hverandre vel og har gjensidig tillit til hverandre. Denne tilliten vil videre kunne bidra til at man i større grad engasjerer seg i samhandling med andre, og har lettere for å dele erfaringer og refleksjoner (Gjerde, 2022).

5.3 Relasjonen kraft

Relasjonen mellom medarbeider og leder synes å ha stor betydning for hvordan tilbakemeldinger blir mottatt. Ifølge Grenness (1999, s. 186) kan det være vanskelig å gi konstruktive tilbakemeldinger hvis mottaker går rett i forsvarsmodus. En tillitsfull relasjon til leder ser ut til å gjøre det lettere for medarbeiderne å forstå intensjonen bak

en tilbakemelding, og dermed bli mer åpen for å ta den til seg. Det er naturlig å reagere defensivt på kritikk, da vi mennesker er flokkdyr og har en innebygd frykt for å bli utstøtt. En trygg relasjon til leder ser ut til å gi bedre forutsetninger for en positiv mottakelse, og dermed kunne bidra til personlig utvikling ved at medarbeideren velger å endre sin egen atferd (Heide, 2023; Sjøvold, 2022a; Øiestad, 2019). Flere respondenter trekker frem at jo bedre relasjonen de har til leder, desto enklere blir det å gi og motta konstruktiv kritikk.

Som motpost til dette, kommer det også frem at det kan være en utfordring hvis relasjonen mellom medarbeider og leder blir for nær. Dette begrunnes med at det kan bli vanskelig å komme med konstruktive tilbakemeldinger, i frykt for å skade den gode relasjonen slik respondent 7 beskriver. Dette kan tenkes å bidra til at budskap blir pakket inn på en mer forsiktig måte, noe som ifølge Sjøvold (2022b, s. 171) i stedet kan bidra til misforståelser og usikkerhet. Frykten for å "lage dårlig stemning" kan bli til hinder for gjennomføring av konstruktiv kritikk, og medarbeidere kan bli fratatt en mulighet til verdifull læring og utvikling ved at tilbakemelding uteblir. Sjøvold (2022b) understreker at utvikling av organisasjoner som helhet, avhenger av at også menneskene i den utvikler seg. Det blir derfor viktig at man tør å utfordre hverandre. Dette forutsetter at det ligger en trygghet og velvilje i bunn. Tydelighet, grensesetting og direktehet er ifølge Sjøvold (2022b) det som gir forutsigbarhet og trygghet.

Tilbakemelding er del av den formelle medarbeidersamtalen, som mange bedrifter gjennomfører årlig. Kuvaas et al. (2017) poengterer at ledere må være oppmerksomme på viktigheten av konstruktive og utviklende tilbakemeldinger, utover den årlige medarbeidersamtalen. Flere av respondentene opplever at samtalen har en verdi, men at hyppige "check-ins" og mer uformell dialog med leder til dagen er vel så viktig for deres motivasjon og utvikling. Respondentene trekker frem at det også kan oppleves litt meningsløst å få tilbakemeldinger om noe som skjedde for lenge siden, når "the golden hour" har passert. Det at lederne faktisk vet hva medarbeiderne driver med og leverer, trekkes frem som en forutsetning for en god relasjon. Ifølge Spurkeland (2020) fungerer medarbeidersamtalen som en minstegaranti for at ledelse skjer.

I tråd med Grenness (1999) sin definisjon, forbinder mange tilbakemelding med informasjon i form av hva vi gjør bra eller hva som må forbedres. Ifølge Øiestad (2019, s. 31) er behovet for positive tilbakemeldinger like mye et relasjonsbehov som et informasjonsbehov. Hun viser til at kraften i tilbakemeldinger vel så mye ligger i

anerkjennelsen enn i evalueringen, selv om den også ligger der. Flere respondenter trekker frem at en viss grad av autonomi i arbeidet er viktig for dem, men forteller samtidig at de kan oppleve at tilbakemeldinger uteblir. Her kan det være at leder tenker at jo mer autonome medarbeiderne er, jo mindre tilbakemeldinger trenger de. Som mennesker har vi et grunnbehov for selvstendig mestring, samt støtte og tilhørighet i fellesskap med andre. For å kunne utvikle mestringsområder i tråd med egne ferdigheter, må man kunne søke støtte og hjelp når man har behov for det. Dette forutsetter gjensidig tillit i relasjonen (A. C. Edmondson, 2019; Øiestad, 2019). Dette kan sees i sammenheng med Øiestad (2019, s. 25) sin poengtering om at det autonome mennesket ikke er selvtilstrekkelig og uavhengig, men “det trygge mennesket”.

5.4 En trygg arena for øving

Å gi og motta tilbakemeldinger er sentralt for oss mennesker, men kan samtidig oppleves vanskelig av mange (Øiestad, 2019). Likevel må det likevel gjennomføres, snakkes om og ikke minst trenes på.

En «retro», eller retrospektiv betyr å se tilbake. Men i arbeidssammenheng handler også retrospektiv om hvordan man kan utvikle oss fremover og gjøre justeringer, og ikke bare se tilbake (Diaz, 2022). Ut ifra funnene våre kan vi se at innføring av jevnlig retromøte har skapt en viktig øvingsarena for tilbakemelding som respondentene setter stor pris på. Denne innføringen har skapt en felles forståelsesramme, samt en trygg og forutsigbar arena for å kunne øve på nettopp tilbakemeldinger.

Det mangler ikke kunnskap om betydningen av tilbakemelding i de fleste norske bedrifter i dag, men det mangler mye på praksis og gjennomføringsevne. For å skape en sterk kultur for utvikling, må de gode læringsarenaene identifiseres og synliggjøres (Jakobsen, 2010). Bedrifter som legger til rette for og trener aktivt på tilbakemelding i møter og daglige gjøremål, kan vise til økt trivsel blant de ansatte, bedre innsats og tryggere relasjoner (Dahling et al., 2012; Spurkeland, 2020). Dette er støttet av respondentene som beskriver retro som en trygg arena for problemløsning hvor alle får mulighet til å delta og luften sine synspunkter. Her samles man fysisk og gir tilbakemeldinger ved bruk av postit-lapper, som man går igjennom i plenum og reflekterer over sammen med leder og resten av teamet.

Vi har brukt retromalen, Seilbåten, som vår egen illustrasjon og oppsummering på hvilke faktorer som synes å spille inn for hvordan tilbakemeldingen kan virke utviklende på dens mottaker. Denne er på ingen måte fullstendig, men er ment for å gi leser et bilde på våre viktigste funn og refleksjoner knyttet til vår problemstilling.

Seilbåten er delt opp i følgende komponenter:

- **Øya** som mål/visjon vi jobber mot
- **Vinden** er styrker som driver oss fremover
- **Anker** er det som reduserer arbeidstempoet
- **Solen** er suksesser og det som får oss til å føle oss bra og
- **Skjær i sjøen** er farer, hindringer og/eller risikofaktorer



Figur 4: Seilbåten som et bilde på hvilke faktorer som påvirker en utviklende tilbakemelding.

6. KONKLUSJON

Gjennom en sammenstilling av relevant teori, og funn fra intervjuene, har vi gjort et forsøk på å besvare valgt problemstilling etter beste evne;

"Hvordan kan leder bruke tilbakemelding som verktøy for medarbeider sin utvikling?"

Det at mennesker er forskjellige og motiveres ulikt, indikerer for oss at tilbakemelding fra ledere også bør være forskjellige. I dette legger vi at de bør være tilpasset mottaker, for at de skal tas imot på en god måte og kunne bidra til utvikling. For oss synes det ikke å finnes noe endelig fasitsvar for hvordan tilbakemeldinger bør gis, da det i stor grad kommer an på person og kontekst. Det at leder investerer i relasjonene til sine ansatte, blir kjent med dem og engasjerer seg i deres arbeidshverdag synes å gi bedre forutsetninger for å treffe med tilbakemeldinger (Øiestad, 2019). Dette er også treffende oppsummert av respondent 6; "Tilbakemeldinger er egentlig limet i arbeidslivet, uten tilbakemeldinger så verken utvikler vi oss relasjonsmessig eller profesjonelt".

Basert på teori og våre funn, kan det se ut til at medarbeiderne trenger en kombinasjon av positive og korrigerende tilbakemeldinger for å utvikle seg. Budskapet, formidlingen og hyppigheten på tilbakemeldingene må derimot tilpasses den enkelte medarbeider (Kuvaas et al., 2017). For å kunne finne den rette balansen mellom støtte og utfordring, må lederen investere i relasjonen til sine medarbeidere. Tilbakemelding ser ut til å være både et informasjonsbehov og et relasjonsbehov, men behovet vil variere for den enkelte ansatte og situasjonen en står i. For å sikre at tilbakemeldinger i det hele tatt gjennomføres, er det viktig at leder tilrettelegger og at det skapes en trygg arena hvor tilbakemeldinger kan utveksles.

For at tilbakemeldinger skal være et effektivt verktøy for å fremme medarbeidere sin utvikling, kan det være hensiktsmessig å betrakte ledelse som en utforskning av medarbeiderne. Hver ansatt er unik, og det som fungerer for en person vil nødvendigvis ikke fungere for en annen. En leder kan ikke endre sine medarbeidere, ei heller omgivelsene. Dersom leder skal få alle samlet med seg, er det sannsynlig at leder må være villig til å gå på oppdagelsesreise (Arnulf, 2018, s. 133).

Vi avslutter det hele med et oppsummerende sitat av Spurkeland (2020, s. 63):

*“Du er ikkje lik nokon andre eg kjenner
Difor må eg lære meg å snakke med deg
Og du må trene det same med meg”*

REFERANSELISTE

- Alvesson, M. (2011). Hvordan motivere individer. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3, 33–40.
- Amlen, D. (2017). 'We Do Not See Things as They Are'. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2017/08/04/crosswords/daily-puzzle-2017-08-05.html>
- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene: Hvordan lette organisasjonslæring*. Universitetsforlaget. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2007082204038
- Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse: Om ledelse på tvers av tid og sted*. Universitetsforl.
- Bergh, J., & Steiro, T. J. (2020). Situasjonsforståelse og situasjonsbevissthet i ledelse. *Magma*, 23(4), Artikkel 4. <https://doi.org/10.23865/magma.v23.1244>
- Cassell, C. (2015). *Conducting research interviews for business and management students*. Sage.
- Christensen, B. K. (2017, mars 27). *Prisvinnende forskning: Vi lærer gjennom belønning*. <https://www.forskning.no/hjernen/prisvinnende-forskning-vi-laerer-gjennom-belønning/356916>
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & O.Malley, A. (2012). *Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations*. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/10.1177/0149206310375467>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utgave.). Gyldendal.
- Diaz, J. M. (2022, juli 26). Hva er en retrospektiv? Alt du trenger å vite. *Echometer*.
<https://echometerapp.com/nb/hva-er-et-tilbakeblikk/>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ekelund, B. Z. (2019). *Diversity Icebreakers for ledere: Anvendelse av Rød, Blå og Grønn i leder- og ledelsesutvikling*. Human Factors Publishing.
- Espedal, G. (2010). *Ros: Om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Gyldendal akademisk. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2015090706012
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20–27.
- Gjerde, S. (2022). *Ledere og ledelse i utvikling: Refleksjon for problemløsning, innsikt og nytenkning* (1. utgave). Fagbokforlaget.
- Grenness, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner: Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Abstrakt forl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008090900014
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse* (2. utgave, 1. opplag). Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2023). Kvantitativ metode. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/kvantitativ_metode
- Heide, A. L. (2023, februar 1). *Feedback-trappen—Hvorfor er det så vanskelig å lykkes med negative tilbakemeldinger*. <https://www.habberstad.no/aktuelt/feedback-trappen>
- Heldal, F. (2023). *Levende team: Teamledelse i praksis* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_pliktmonografi_000021631
- IDS Publishing, C. (u.å.). *The Science of Motivation®*. The Science of Motivation. Hentet 25. mai 2024, fra <https://www.reissmotivationprofile.com/motivation>

- Jakobsen, C. F. (2010, mars). *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur—Magma*. <https://old.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>
- Jansson, T., & Ljung, L. (2011). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-9022>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaufmann, G., Kaufmann, A., & Hærem, T. (2023). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (6. utgave.). Fagbokforlaget. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_pliktmonografi_000028207
- Korsnes, J. A. (2022, desember 19). *Derfor bør du alltid gjennomføre en retrospektiv*. <https://www.smidigbloggen.no/derfor-bor-du-alltid-gjennomfore-en-retrospektiv>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Constructive Supervisor Feedback is not Sufficient: Immediacy and Frequency is Essential: Constructive Supervisor Feedback is not sufficient. *Human Resource Management*, 56(3), 519–531. <https://doi.org/10.1002/hrm.21785>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg). Gyldendal akademisk.
- Kvalnes, Ø., & Duckert, F. (u.å.). *Ytringsklima: Hvordan forberede seg på kritikk?* Lederpodden. (u.å.). *Kunsten å gi feedback som virker*. <https://open.spotify.com/episode/6eVA287IKMvuRmxWGZAavc>
- Lederskap, Nhh. podkast om ledelse. (u.å.). *Tilbakemelding, med Leo Kant og Jacob Mørch* (55). <https://open.spotify.com/episode/5Ph12ET6RzTHDcXDRbVcK8>
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F., & Chen, S. (2013). *Skriv gode oppgaver!* (2. utg). Cappelen Damm akademisk.

- Mandel, H. P., & Marcus, S. I. (1995). *Could do better; Why children underachieve and what to do about it*. Wiley, New York.
- NTNU. (u.å.). *Kommunikasjon som ledelsesverktøy*. Hentet 19. mai 2024, fra <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Kommunikasjon+som+ledelsesverkt%C3%B8y>
- Reiss, S. (2009). Six Motivational Reasons for Low School Achievement. *Child & Youth Care Forum*, 38(4), 219–225. <https://doi.org/10.1007/s10566-009-9075-9>
- Sewerin, T. (2012). *En plass i stolen: En arbeidsbok for grupper om grupper* (2. utg.). Tertulia books.
- Sjøvold, E. (2022a). *Makt: Og maktmisbruk i arbeidslivet* (2. utgave). Universitetsforlaget AS.
- Sjøvold, E. (2022b). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utgave). Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling* (3. utgave.). Universitetsforlaget.
- Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger: Om å bygge hverandre* (1. utgave.). Gyldendal.
- Aalen, I. (2023). *Bedre produkter: Håndbok i produktledelse og digital produktutvikling* (1. utgave.). Fagbokforlaget. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_pliktpmonografi_000027417

VEDLEGG

Intervjuguide

1. Hva trenger du for å ha det godt på jobb?
2. Hva legger du i begrepet *tilbakemelding*?
3. Hvordan vil du beskrive ledelsesstilen i selskapet?

Hovedspørsmål:

4. Kan du beskrive en situasjon(er) der du har mottatt tilbakemelding fra din leder?
5. På hvilken måte kan du utvikle deg gjennom leders tilbakemeldinger?
6. Hva trenger du av tilbakemeldinger fra din leder?
 - Positive tilbakemeldinger (anerkjennelse, motivasjon)
 - Negative tilbakemeldinger (læring og utvikling)
 - Hvorfor?
 - Når du mottar en tilbakemelding fra en leder, hva gjør dette med deg?
7. Hvordan bør tilbakemeldinger gis for at du skal få utbytte av dem?
 - Forskjell på positive og negative?
 - Sak vs. person og dialog fremfor ovenfra-ned-kommunikasjon?
 - Direkte, konkrete og tydelige for best mulig læringseffekt?
 - Hva gjør de med deg?
8. Når trenger du tilbakemeldinger fra din leder?
9. Hvilken betydning har relasjonen din til leder for hvordan du tar imot en tilbakemelding?

Avslutning:

10. Før vi avslutter, er det noe mer du ønsker å legge til?
11. Kan vi kontakte deg igjen ved behov for mer utfyllende informasjon?