



Høgskolen i Innlandet

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Jonas Eid Lauveng og Christian Leren

Masteroppgave

Hvordan kan lederen optimalisere feedback ved hjelp av digitale verktøy?

*How can the leader optimize feedback using digital
tools?*

Digital ledelse og business analytics

KDBA950 Masteroppgave

2023

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Høgskolen i Innlandet som en avsluttende del av masterstudie innen økonomi og ledelse med spesialisering innen digital ledelse og forretningsutvikling.

Vi begynte sammen i 2019 på Rena, men da pandemien var et faktum 2020 ble de fysiske oppmøtene endret til Zoom forelesninger og vi opplevde allerede da både fordelene og begrensingene digitale verktøy kan ha på kommunikasjon og motivasjon på både forelesere og vi som studenter. For vår del var ikke dette bare negativt da vi begge har familie og barn som opptar en stor del av vår hverdag. Effektiviteten og fleksibiliteten som digitale verktøy gav oss denne perioden var nok uvurderlig.

Vi ønsker å takke familiene våre, og spesielt våre koner, som har holdt ut med dette i de siste 4 årene og den støtten de har gitt oss. I tillegg ønsker vi å takke alle som takket ja til å bli intervjuet som la grunnlaget for denne oppgaven. De aller fleste takket nei, så vi setter stor pris på at dere tok dere tid til å bidra i vårt forskningsstudium.

Til slutt ønsker vi også å sende en takk til Afra Koulaei-Van Oest som har vært vår veileder og til stor hjelp ved å bidra til en spennende problemstilling og veiledning underveis.

Innholdsfortegnelse

Innhold

Forord.....	1
Innholdsfortegnelse	2
Figurer- og tabelliste	4
Sammendrag	5
Abstract	6
1.0 Introduksjon	7
1.1 Posisjonering	7
1.2 Formål, bidrag og problemstilling	9
1.3 Valg av forskningskontekst og avgrensning	9
1.4 Oversikt over oppgavens disposisjon	10
2.0 Teorigrunnlag	11
2.1 Oversikt over kapitlet	11
2.2 Søkeprosess etter relevant litteratur	11
2.3 Definisjon av nøkkelbegreper.....	12
2.4 Oversikt over relevant litteratur	16
2.4.1 Prestasjonsstyring og ansatt engasjement.....	16
2.4.2 Feedback og ansattes engasjement	18
2.4.3 Kategorisering av feedback	23
2.4.4 Kommunikasjon og feedback	26
2.4.5 Utfordring ved digital feedback.....	28
2.5 Oppsummering.....	31
3.0 Forskningsdesign og metode.....	32
3.1 Valg av forskningsdesign	32
3.2 Valg av metode for datainnsamling og analyse	34
3.3 Utforming av intervjuguide	35
3.3.1 Intervjuguide leder	35
3.3.2 Intervjuguide ansatt	39
3.3.3 Definisjon av populasjon og utvalgsriterier	41
3.4 Prosessen med å samle data	42
3.4.1 Utvalgsprosessen og søken etter kandidater	42
3.4.2 Forsknings date	43

3.5 Undersøkelse reliabilitet/troverdighet	43
3.6 Undersøkelse validitet/overførbarhet	46
3.7 Data analyse	47
4.0 Resultat.....	48
4.1 Resultat Leder.....	49
4.1.1 Generelt om feedback.....	49
4.1.2 Hvordan gir lederen feedback.....	52
4.1.3 Digital feedback.....	56
4.1.4 Forbedringer rundt feedback	60
4.2 Resultat ansatt.....	61
4.2.1 Generelt om feedback.....	61
4.2.2 Oppfatning av feedback	65
4.2.3 Forventning rundt feedback.....	67
4.2.4 Forbedringer rundt feedback	69
5.0 Diskusjon	70
5.1 Diskusjon	70
5.1.1 Hvordan oppfattes feedback ved virtuelle kontorer?.....	70
5.1.2 Hvilke forventninger er det til feedback ved virtuelle kontorer?.....	73
5.2 Konklusjon	76
5.3 Forskning og praktiske implikasjoner	77
5.4 Begrensninger i studien og videre forskning.....	78
Vedlegg.....	81
Vedlegg 1 Intervjuguide leder	81
Vedlegg 2 Intervjuguide ansatt	84
Vedlegg 3 Samtykkeerklæring.....	87
Vedlegg 4 Meldeskjema for behandling av personopplysninger	91
Vedlegg 5 Vurdering av behandling av personopplysninger	96
Litteraturliste.....	98

Figurer- og tabelliste

Tabell 1 Utdrag videre forskning fra litteraturstudie	8
Tabell 2 Oppsummering definisjon av nøkkelpbegrep	15
Tabell 3 Oppsummering litteraturstudiet	31
Tabell 4 Forskningsstrategi	34
Tabell 5 Informasjon om respondentene	49
Tabell 6 Resultate ledere og ansatte	70
Figur 1 Forskningsprosessen	46

Sammendrag

Etter at pandemien inntraff verden i 2020 har virtuelle arbeidsmiljøer blitt en større del av hverdagen for de fleste kontorarbeidere. Ledere og ansatte skal i større grad kommunisere med hverandre digitalt ettersom hjemmekontor har blitt et vanlig begrep. På bakgrunn av dette har oppstått en fysisk avstand mellom leder og ansatt, og digital feedback spiller en viktig rolle i en ny digital verden.

Dette studiet ønsker å undersøke hvordan feedbacken mellom leder og ansatt er når vi i større grad arbeider i virtuelle miljøer. Studiet ønsker videre å undersøke hvordan lederen kan optimalisere sin feedback til ansatte ved hjelp av digitale verktøy. Formålet med dette studiet er å undersøke forholdet mellom leder og ansatt når det kommer til feedback i en verden som blir mer digital. Dette studiet vil bidra til videre forskning på effektiv kommunikasjon, tillit i lederskapet og forskning på e-ledelse.

Funnene i denne oppgaven er gjennomført med en kvalitativ spørreundersøkelse. Det er gjennomført intervjuer med fem ledere som har personalansvar og fem ansatte som har arbeidet i samme selskap i minimum to år. Et av kriteriene for de aktuelle intervjuobjekter er at det praktiseres bruk av hjemmekontor minimum to dager i uka slik at digital kommunikasjon er en nødvendighet.

De viktigste funnene i dette studiet er at lederen ikke nødvendigvis oppnår de ønskede utfallene gjennom feedback når denne kommuniseres digitalt. Det viser seg at de ansatte har mindre sannsynlighet for å oppnå en positiv opplevelse og anerkjennelse når den negative feedbacken mottas digitalt. Det belyses også at digital feedback er en effektiv og enkel måte å korrigere eller vise takknemlighet ovenfor sine ansatte.

Abstract

After the pandemic hit the world in 2020, virtual work environments have become a bigger part of our everyday life for most office workers. Managers and employees must communicate with each other digitally to a much greater extent because home office has become a common term. Because of this, a physical distance has arisen between manager and employee, and digital feedback plays an important role in a new digital world.

This study wants to investigate how the feedback between manager and employee is when we work in a larger scale work I virtual environments. The study also wants to investigate how the manager can optimize his feedback to employees using digital tools. The purpose of this study is to examine the relationship between manager and employee when it comes to feedback in a world that is becoming more digital. This study and its findings will contribute to further research on effective communication, trust in leadership and further research on remote leadership.

The findings in this master's thesis have been carried out with a qualitative survey. Interviews have been conducted with five managers with responsibility for personnel and five employees who have work at least two years in the same company. One of the criteria for the participants of this study is that the use of home office is extent to at least two days a week. Because of this the use of digital communication becomes a necessity.

The most important and relevant findings in this study are that the manager does not necessarily achieve the desired outcomes through feedback when it is communicated digitally. It turns out that the employees are less likely to achieve a positive experience and recognition when the negative feedback is communicated digitally. It is also highlighted that digital feedback is an effective and simple way to correct minor challenges or show simple gratitude to your employees.

1.0 Introduksjon

Kapitlet begynner med å si litt om posisjoneringen til denne oppgaven med tanke på tidligere forskning og hvorfor vi mener dette er et aktuelt forskningsområde. I avsnitt 1.2 vil formålet med oppgaven beskrives sammen med problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. I avsnitt 1.3 beskrives forskningskonteksten og begrensningene vi har satt i oppgaven og til slutt i avsnitt 1.4 vil oppgavens disposisjon beskrives.

1.1 Posisjonering

Virtuelle kontorer som for eksempel hjemmekontor var ikke noe nytt før pandemien inntraff, men har hatt en stor påvirkning på hvordan man har strukturert arbeidshverdagen under og i etterkant av pandemien. Fra 1 juli 2022 tredde endringene i hjemmekontorforskriften inn som tar større hensyn til at man jobber andre steder enn på kontoret (inkluderingsdepartementet, 2002). Selv om vi referer til hjemmekontorforskriften så tenker vi på bruken av digitale verktøy i et større omfang enn bare på hjemmekontor, men det viser bare at bedriftene nå begynner å tilpasse seg en mer digital hverdag. Et bredere uttrykk er virtuelle kontorer som omhandler ikke bare hjemmekontor, men også andre typer settinger som vi skal komme nærmere innpå i kapitel 2. Digitale organisasjoner er kommet for å bli og vil øke i omfang (Snow et al., 2017).

Noen har håndtert denne overgangen bra, mens andre har hatt større utfordringer. Forskning viser at det er sideeffekter ved bruk av digitale verktøy som for eksempel teknologi-stress og overarbeid (Marsh et al., 2022). Dette kan være vanskelig å plukke opp for ledere og andre ansatte når man jobber fra virtuelle kontorer. Den uformelle praten og feedbacken som kunne ha plukket opp dette er blitt redusert. Tidligere forskning har sett på utfordringer rundt feedback i virtuelle team og kontorer, og hvordan prestasjonen til teamet og de ansatte reduseres når feedbacken reduseres (Geister et al., 2006).

I vår søk etter teori innen digital feedback har vi kommet over flere artikler som omhandler virtuelle kontorer og hvordan dette påvirker samhandlingen mellom leder og ansatt. Det kommer frem at ledere syntes fjernledelse kan være vanskelig (Bonet & Salvador, 2017). Flere påpeker at strukturen i organisasjonene vil bli annerledes for å tilpasse seg den nye digitale hverdagen (Bloom et al., 2014; Cortellazzo et al., 2019; Griffith et al., 2018; Snow et

al., 2017). Tidligere forskning bekrefter også viktigheten av å implementere teknologi inn i organisasjonene for å kunne få en vellykket overgang til e-ledelse (Contreras et al., 2020; Vilkaite-Vaitone & Povilaitiene, 2022). Det er som sagt mye forskning innen disse områdene og det er liten tvil om at det er store utfordringer rundt akkurat dette med e-ledelse og teknologi som driver de digitale organisasjonene fremover. I tidligere forskning presenteres også forslag til videre forskning som presenteres i tabell 1 under:

Artikkel	Videre forskning
(Deci et al., 2017, s37)	“Study the impacts of advanced technologies, in interaction with work climates”
(Griffith et al., 2018, s26)	“Future research should extend the model and its assessment to include objective work task feedback and performance measures via supporting technologies or performance measures provided by a supervisor or independent party”
(Cortellazzo et al., 2019, s16)	“We suggest future research could inspect what types of virtual behaviours foster team engagement and higher team performance in multiplayer virtual games, while examining the role of these variables in organizational settings”

Tabell 1 Utdrag videre forskning fra litteraturstudie

Det som gjentar seg i litteratursøket er videre forskning om hvordan teknologi og digitale verktøy kan være med på å påvirke organisasjonene og forholdet mellom leder og ansatt. Vi ønsker derfor å se nærmere på den digitale kommunikasjonen mellom lederen og den ansatte ved hjelp av digitale verktøy. Basert på tidligere forskning mener vi det finnes et forsknings gap her som bør forskes på.

1.2 Formål, bidrag og problemstilling

Vi ønsket å se på «performance management» fra ledelsen sitt ståsted, men fant fort ut at dette var for bredt. Vi gikk derfor videre ned i hva «performance management» er og kom ned på feedback som i dette tilfellet skal være en måling og veiledning av de ansattes prestasjoner.

Med utgangspunkt i Self-Determination Theory har vi en kvalitativ tilnærming til hvordan en leder kan bruke feedback på en positiv måte til å øke motivasjonen til den ansatte som igjen vil øke prestasjonen til bedriften (Deci et al., 2017). Koblingen mellom feedback fra lederen, motivasjon til den ansatte og hvordan dette påvirker bedriftens prestasjoner vil bli diskutert senere i kapittel 2. Bidraget med denne studien er å se hvordan en leder kan optimalisere feedback ved bruk av digitalt verktøy i en hverdag hvor virtuelle kontorer og e-ledelse har fått en større betydning. Utfordringen med virtuelle kontorer og e-ledelse har utformet følgende problemstilling for studie:

Hvordan kan lederen optimalisere feedback ved hjelp av digitale verktøy?

Basert på denne problemstillingen har vi utformet to forskningsspørsmål som skal hjelpe til å svare på denne. For å finne ut hvordan lederen kan optimalisere digital feedback ønsker vi først å se på hvordan den digitale feedbacken oppfattes i dag. Videre er det ønskelig å undersøke hva slags forventninger lederne og de ansatte har til digital feedback. Man kan da sammenligne dagens oppfattelse mot fremtidens forventninger og begrensninger.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan oppfattes feedback ved virtuelle kontorer?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke forventninger er det til feedback ved virtuelle kontorer?

1.3 Valg av forskningskontekst og avgrensning

Som beskrevet i avsnitt 1.2 blir problemstillingen en kvalitativ undersøkelse. Siden dette er en problemstilling som vil være aktuell i de aller fleste bedrifter i større eller mindre grad er det ønskelig å avgrense oppgaven til tjenesteytende virksomheter som tilbyr tjenester og ikke varer. Vi vil avgrense dette ned til et fåtall bedrifter med mer enn 10 ansatte hvor feedback spiller en viktig rolle i den ansattes arbeidshverdag og det er utbredt bruk av hjemmekontor. Dette utdypes nærmere i avsnitt 3.2.

1.4 Oversikt over oppgavens disposisjon

Så langt har vi presentert oppgaven med formål, posisjonering og problemstilling. Videre i kapitel to vil først nøkkelbegreper bli presentert og definert. Dette er begreper som er viktig for resten av oppgaven. Tidligere forskning vil også bli gjennomgått i kapitel to og bli satt oppimot forskningsspørsmålene. I kapitel tre presenteres forskningsdesign og metode som er valgt sammen med kriterier og design av intervjuguiden. Kapitel fire presenteres resultatet av intervjuene og i kapitel fem kommer diskusjonen etterfulgt av konklusjon, implikasjoner og fremtidig forskning.

2.0 Teorigrunnlag

2.1 Oversikt over kapitlet

I dette kapitlet belyses teorigrunnlaget for forskningen, hvor relevant litteratur og drøftelse av denne gjennomgås. På bakgrunn av den valgte problemstillingen og forskningsspørsmålene følger det en forklaring av søkeprosessen etter relevant litteratur i punkt 2.2. Etter at søkeprosessen er gjennomført vil det komme en oversikt over nøkkelbegrep i 2.3 og relevant litteratur som finnes i 2.4. Til slutt oppsummeres de viktigste artiklene i en tabell i 2.5.

2.2 Søkeprosess etter relevant litteratur

Etter at forskningsmodellen og forskningsspørsmålet er formulert begynner søken etter relevant litteratur for å underbygge og utlede at det finnes et reelt kunnskaps gap i denne forskningen. I søkeprosessen etter relevant litteratur har vi benyttet oss av

- Web of science
- Ezproxy.inn.no som innlogg
- ScienceDirect
- Oria
- Google scholar som referanse henter

Fordelen med å søke etter litteratur her er at man raskt får en oversikt over relevant litteratur innenfor søkeordet som velges. Det kan innsnevres etter hvilket år det ble publisert, noe som har vært delvis aktuelt for vår del ettersom vi har vært avhengige av relativt nyere forskning innenfor enkelte av våre temaer.

I søken etter relevant litteratur har relevante begreper som feedback, e-ledelse, formell vs uformell feedback, performance management, digital feedback blitt brukt.

I søken etter litteratur har vi benyttet oss av ulike fremstillinger som kan forklare problemstillingen vi ønske å forske på. Vi har dermed utvidet søket for å sjekke at det faktisk er et reelt kunnskaps gap rundt vår forskning.

2.3 Definisjon av nøkkelbegreper

Før vi går videre ønsker vi å definere noen begreper som er viktig for denne studien.

«*Feedback*» er utgangspunktet for hele oppgaven og utgangspunktet vårt for å utarbeidet vår egen definisjon er artikkelen av Lipnevich & Pandadero (2021) som tar for seg tidligere publikasjoner og deres definisjon og meningen med ordet feedback. Ser vi på tabell 3 i artikkelen så er publikasjonene listet opp med tilhørende definisjon. Som vi ser så omhandler de fleste definisjonene det samme, men beskrevet på ulike måter. Det er tydelig at feedback er tilbakemelding på en gitt handlingen basert på et ønsket utfall. Lipnevich & Pandadero (2021, s25) har utarbeidet sin egen definisjon av feedback:

“Feedback is information that includes all or several components: students’ current state, information about where they are, where they are headed and how to get there, and can be presented by different agents (i.e., peer, teacher, self, task itself, computer)”

Som vi ser av definisjonen anses ikke feedback som en enkel komponent, men tre forskjellige komponenter som til sammen utgjør feedback. Til slutt i definisjonen kommer det også frem at dette er ikke bare kommunikasjon mellom leder og ansatte, men det kan også være kommunikasjon mellom de enkelte ansatte. Vi starter først med de to første komponentene av definisjonen som er «*students’ current state*» og «*information about where they are*». Både Lipnevich & Pandadero (2021) og Hattie & Timperley (2007) har delt disse opp i to typer av feedback. Den første komponenten handler om hva man skal gjøre og den andre handler om hvordan man prestere sammenlignet med oppgaven som skulle gjøres (Hattie & Timperley, 2007). Dette kommer også frem i definisjon av feedback som sier noe om differansen mellom målsatt prestasjon og oppnådd prestasjon (Ramaprasad, 1983). Den tredje komponenten i definisjonen fra Lipnevich & Pandadero (2021) er «*how to get there*». I følge Hattie & Timperley (2007) så er dette spørsmålet om hva man skal gjøre for å forbedre som de også definere som feedforward. Sherman (2019) kaller det for coaching feedback. Vi ser på feedforward som noe en separat hendelse fra feedback og vi velger å splitte opp feedback i to komponenter som er feedback og feedforward. Ser vi fra ledelsesperspektiv så er dette to type av ferdigheter man må inneha. Den siste komponenten i definisjonen er «*and can be presented by different agents (i.e., peer, teacher, self, task itself, computer)*» Her legges det til

grunn at dette er ikke bare en kommunikasjon mellom leder og ansatt, men kan også være kommunikasjon mellom ansatte. Peer feedback, som kan oversettes til tilbakemeldinger fra kollegaer, kan være både formell og uformell. Uformell feedback kan være prat mellom kollegaer på jobb, mens formell er en mer planlagt og tilrettelagt øvelse (Meikleham & Hugo, 2020). Vi må også derfor også ta hensyn til forskjellen mellom uformell og formell feedback. Her kommer en definisjon på begrepene av feedback som vil bli benyttet i studien.

Feedback er tilbakemelding om differansen mellom hvordan en oppgave er utført sammenlignet med en ønsket utførelse av samme oppgave.

Feedforward er tilbakemelding på hvordan man kan gjøre oppgaven bedre videre.

Formell feedback er en planlagt kommunikasjon mellom en leder og en ansatte.

Uformell feedback er en ikke planlagt kommunikasjon mellom leder og ansatt, eller ansatt og ansatt.

Når det gjelder feedback så skal vi legge på en siste variabel som er med på å definere ordet. Definisjonen vi har på feedback endres ikke, men vi ønsker å definere bruken og meningen med ordet digital feedback. Osmundsen, Iden & Bygstad (2018) diskuterer hvordan digitalisering påvirker den sosio-tekniske strukturen og de har definert digitalisering som «*Proessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer*» (Osmundsen et al., 2018, s5). Tar vi denne definisjonen og fletter inn i vår egen definisjon om feedback så ser vi at digital feedback er en del av den endrede strukturen mellom menneske og teknologi. SEZGİN & GÜLER (2020) referer til digital feedback som en interaksjon mellom menneske og digitale komponenter. På bakgrunn av dette definere vi digital feedback som:

«Digital feedback er feedback mellom to parter hvor kommunikasjonen går via digitale verktøy»

For å definere performance management tar vi utgangspunkt i Association & Commerce (1998, s5) sin definisjon som sier at:

“The use of performance measurement information to effect positive change in organizational culture , systems and processes , by helping to set agreed -upon performance goals , allocating and prioritizing resources, informing managers to either confirm or change current policy or program directions to meet those goals , and sharing results of performance in pursuing those goals”

Performance management spiller også en stor rolle i å følge opp ansatte (Broadbent & Laughlin, 2009). Under her ligger også feedback. Vi definerer derfor performance management i denne studien som følger:

Performance management er bedriftens styringsverktøy for å evaluere og følge opp de ansatte

Virtuelle kontorer er noe som er et nytt begrep for mange, men ble allerede i 1999 definert av McInerney (1999, s69) som:

“The array of technologies that form the workspace and make work away from the organization’s physical presence possible will be referred to here as the virtual office»

Som vi ser av definisjonene så kan man ikke forveksle virtuelle kontor med hjemmekontor. Hjemmekontor er bare en del av et virtuelt kontor. Definisjonen tar for seg teknologi som gjør det mulig å utføre jobbe utenfor bedriftens lokaler. For denne studien sin del så handler virtuelle kontorer om en situasjon hvor den ansatte ikke har fysisk tilgang til lederen eller andre ansatte. Vår definisjon av virtuelle kontorer blir da:

Virtuelle kontorer er en situasjon hvor leder og ansatt ikke er fysisk på samme sted og hvor kommunikasjon og samhandling foregår med digitale verktøy.

E-ledelse er et ord som dukker oftere opp med tanke på ledelse. Det er definert som:

“E-leadership is defined as a social influence process mediated by AIT to produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior, and/or performance with individuals, groups, and/or organizations” (Avolio et al., 2000, s617)

AIT i denne sammenhengen er digitale verktøy som for eksempel performance management systemer som brukes i bedrifter (Avolio et al., 2000). Vi definerer med det e-ledelse til å være: *E-ledelse er ledelsen evne til å påvirke bedriftens prestasjoner gjennom digitale verktøy.*

Tabell 2 viser en oppsummering av definisjoner av nøkkelbegrep

Begrep	Definisjon
Feedback	<i>Feedback er tilbakemelding om differansen mellom hvordan en oppgave er utført sammenlignet med en ønsket utførelse av samme oppgave.</i>
Feedforward	<i>Feedforward er tilbakemelding på hvordan man kan gjøre oppgaven bedre videre.</i>
Formell feedback	<i>Formell feedback er en planlagt kommunikasjon mellom en leder og en ansatte.</i>
Uformell feedback	<i>Uformell feedback er en ikke planlagt kommunikasjon mellom leder og ansatt, eller ansatt og ansatt.</i>
Digital feedback	<i>Digital feedback er feedback mellom to parter hvor kommunikasjonen går via digitale verktøy</i>
Performance management	<i>Performance management er bedriftens styringsverktøy for å evaluere og følge opp de ansatte</i>
Virtuelle kontorer	<i>Virtuelle kontorer er en situasjon hvor leder og ansatt ikke er fysisk på samme sted og hvor kommunikasjon og samhandling foregår med digitale verktøy.</i>
E-ledelse	<i>E-ledelse er ledelsen evne til å påvirke bedriftens prestasjoner gjennom digitale verktøy.</i>

Tabell 2 Oppsummering definisjon av nøkkelbegrep

2.4 Oversikt over relevant litteratur

Litteraturstudiet er delt opp i fem deler som starter med en bred studie av prestasjonsstyring og ansatte. Her legges grunnlaget for viktigheten av styringsverktøy ovenfor ansatte. I neste avsnitt om feedback og engasjement ser vi på tidligere forskning som tar for seg viktigheten av feedback, ressurser og den ansattes engasjement. Neste avsnitt så blir det presentert forskjellige kategorier av feedback før vi går mer detaljert inn på kommunikasjon og feedback. Til slutt ser vi på utfordringer ved digital feedback.

2.4.1 Prestasjonsstyring og ansatt engasjement

Prestasjonsstyring og ansatt engasjement blir sett på som en kritisk faktor for organisatorisk effektivitet. Dette er faktorer som på mange måter henger sammen, og den ene kan ikke utelukke den andre. Hovedpoenget bak de fleste prestasjonsstyringsmodeller er at de tar utgangspunkt i et sett av variabler som skal sette målsatte forventninger til de ansatte. Dette inkluderer gjerne prestasjonsmålene for de ansatte, evalueringen av prestasjonen og til slutt tilbakemeldingen på prestasjonen. Samtidig er det fra tidligere forskning bevist at engasjerte ansatte er energiske og effektivt konsentrerte om arbeidet sitt, noe som gjør prestasjonsstyringen av de ansatte enklere og mer givende å gjennomføre (Gruman & Saks, 2011).

Når det kommer til feedback i en formell sammenheng er gjerne feedbacken gitt ut ifra et målelement ledelsen har satt opp på forhånd, og i den sammenheng kommer vi ikke utenom rammeverket til Kaplan & Norton (1996) om balansert målstyring. Dette rammeverket ble i sin tid presentert som et ledelsesverktøy for å måle finansielle og ikke-finansielle indikatorer. Dette er alle indikatorer som kan gi grunnlag for formell feedback, men også daglig feedback. En annen kjent teori om fenomenet ledelseskontroll er Simons (1994) sin artikkel som beskriver viktigheten av det å finne insentiver og kontrollsystemer ovenfor ansatte slik at selskapets strategi etterkommes. Dette er også en form for ledelsesverktøy som kan gi grunnlag for feedback (Kaplan & Norton, 1996).

Det viktigste instrumentet i balansert målstyring er å identifisere de kritiske måleindikatorerne ovenfor ansatte. Slike indikatorer kan gå på det finansielle, organisatorisk læring, interne

prosesser og kundeperspektivet. Uansett er indikatorene skapt for å danne et målegrunnlag for de ansatte i selskapet. Slike indikatorer er svært viktig at er presise og at de belyser virkeligheten av hva de skal måle, slik at de ansatte blir målt riktig. De finansielle indikatorene kan være enkle å måle, men det er de ikke-finansielle indikatorene som kan være vanskelig å måle riktig (Kaplan & Norton, 1996). En av utfordringene med balansert målstyring er at det som ofte blir målt, er det som ofte blir gjort. Dermed vil ikke nødvendigvis indikatorene gi det riktige bildet av hvordan den ansatte presterer, og dette kan igjen gi et feil grunnlag for feedbacken som skal gis til den ansatte (Simons, 1994). Hvis en av de ikke-finansielle måleindikatorene er satt korrekt under kundeperspektivet, kan en ansatt som selv opplever og gjør en god jobb ovenfor kunden oppleve å få en negativ eller konstruktiv kritikk for arbeidet i denne prosessen. Det kan rett og slett komme fra en for dårlig indikator som ikke gir et riktig bilde på hvordan personen er. Det samme gjelder om en ansatt leverer gode finansielle resultater, og får god feedback for dette. Hvis den samme ansatte da har dårligere resultater innenfor de interne prosessene uten at dette blir fanget opp kan det være skadelig for selskapet. Hvis denne indikatoren er dårlig vil ikke lederen kunne fange det opp og dermed heller ikke komme med en konstruktiv feedback (Kaplan & Norton, 1996). Det kan være en god form for prestasjonsmåling eller prestasjonsstyring i et selskap, men uten et stort engasjement fra de ansatte kan det være forgjeves. Ansatt engasjement er ofte sett på som hovednøkkelen for organisasjonens suksess og konkurransefortrinn (Gruman & Saks, 2011).

Noe av teorien bak ansatt engasjement sier at en engasjert ansatt er energiske og effektivt koblet til sitt arbeid. Dette kan bevises gjennom at en engasjert ansatt ofte vil identifisere seg selv mot arbeidet som blir gjort, og dermed investere mer i sitt eget arbeid. En ansatt som identifiserer seg med sitt arbeid, vil ofte gjøre sitt ytterste for at jobben gjøres godt. Disse er dessverre ofte utsatt for et høyere press på jobb, og lederens oppfattelse og forståelse rundt den ansattes engasjement er svært viktig for å unngå utbrente ansatte med helseplager. Så hvordan kan lederen opprettholde engasjerte ansatte samtidig som de ansatte ikke overleses med arbeid? En teori om JD-R modellen (Job Demands-Resources) foreslår at prestasjonsstyringen skal legge til rette for at de ansatte får ressurser nok til at de forblir engasjerte samtidig som de helsemessige aspektene tas hensyn for. Dette er svært krevende for ledere som har engasjerte ansatte, og feedback er et viktig virkemiddel i denne sammenheng (Gruman & Saks, 2011).

Videre er det forventet at ansatt engasjement har en direkte innvirkning på prestasjoner. Dette gjelder på det individuelle plan for den ansatte, det behøver ikke være en direkte kobling til den ansattes prestasjoner som følge av engasjement som slår ut for selskapet som helhet. Det som derimot skapes, er et miljø hvor ansatte klarer å benytte sitt fulle potensial i arbeidet sitt. Og ansatte som jobber hardere, mer effektivt og generelt sett er mer fornøyde kan sjelden ses på som noe negativt for selskapet som helhet. Engasjement blant ansatte er direkte overførbart til hvordan de ansatte presterer. Et annet viktig aspekt når det kommer til både prestasjonsmåling og de ansattes engasjement er positiv feedback. Dette er en form for feedback som både skal fremme engasjement og prestasjoner. Hvis denne feedbacken gis korrekt, kan den påvirke selskapets emosjonelle klima på en positiv måte. På den andre siden kan feedback hvis den gis på en feil måte ha en negativ innvirkning på prestasjoner og de ansattes engasjement (Gruman & Saks, 2011).

2.4.2 Feedback og ansattes engasjement

Når vi begynner å se gjennom tidligere litteratur rundt feedback så starter vi med det første forskningsspørsmålet. Hvordan oppfattes feedback ved virtuelle kontorer? Når vi sier oppfatte så ønsker vi å se på hvordan den ansatte motiveres og reagerer på digital feedback som igjen påvirker engasjementet til den ansatte. For å forstå det begynner vi med litt generelt rundt hva som påvirker motivasjon og prestasjon hos den ansatte, og hvordan lederen kan påvirke den. For å kunne motivere en person må man også vite hva som gjør at en person blir motivert. Det er tre psykologiske elementer som definerer hvordan en person omfavner sin rolle i organisasjonen og det er hvor meningsfull man føler seg, sikkerheten og tilgjengelighet (Kahn, 1990). Disse tre elementene gjør at du finner mening i jobben du utfører, at du kan utfolde deg uten å være redd for negative konsekvenser og at du føler du kan utfordre deg selv i jobben. Tilstedeværelsen av disse tre elementene legger også grunnlaget for om man er personlig engasjert eller personlig uengasjert (Kahn, 1990). May, Gilson & Hartner (2004) bekrefter viktigheten av disse tre elementene gjennom en hypotesetest hvor de argumenter for at det er en sammenheng mellom en leders støttende atferd ovenfor en ansatt og den ansattes psykologiske sikkerhet som igjen har en positiv påvirkning på den ansattes engasjement og motivasjon. Det bekrefter også viktigheten av lederen sin rolle i den ansattes engasjement og motivasjon.

Motivasjon kan både være ekstern og intern, og self-determination theory forklarer sammenhengen mellom typer av motivasjon og personer sin motivasjon. Motivasjon kan komme innenfra som betyr at selve jobben i seg selv motiverer, eller det kan være en ytre motivasjon som kan bestå av en type belønning. Graden av indre og ytre motivasjon bestemmes av type jobb og jobbkultur, men det er ofte sju faktorer som er med å prege ytre og indre motivasjon og det er penger, status, image, personlig utvikling, relasjoner, bidrag og helse (Deci et al., 2017). Penger, status og image er typiske ytre motivasjonsfaktorer, men i denne forskningen ligger søkelyset på de indre motivasjonsfaktorene som utvikling og relasjoner. Selv om ikke fokuset er for mye på de ytre motivasjonsfaktorene er det viktig å vite om de forskjellige gradene av ytre motivasjon. Ledere ønsker nok i stor grad av indre motivasjon fra sine ansatte, men det kan være veldig individuelt basert på personlighet og at man jobber i et arbeidsmiljø hvor lønn er mer prestasjonsbasert som gjør at man for en balansegang i grad av indre- og ytre motivasjon. Denne balansegangen vil lederen kunne påvirke gjennom feedback, og det å skape et godt arbeidsmiljø som igjen vil gi den ansatte et grunnlag for motivasjon og engasjement (Deci et al., 2017; Kahn, 1990).

Vi kan derimot ikke si at en ansatt som er umotivert er avhengig av ytre motivasjon eller er drevet av indre motivasjon, men det kan være en grad av mengden ytre motivasjon som enten kan gå over i en umotivert tilstand eller den kan nærme seg indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Det vil også si at en ansatt som er motivert kan endre seg basert på både ytre elementer, men også indre. Gagné & Deci (2005) argumenterer for at når lederen oppfordrer og legger til rette for selvstendighet hos den ansatte kan man øke sjansen for indre motivasjon hos den ansatte, som igjen også kan skape en mer meningsfull jobb og engasjement (Kahn, 1990). Det vil derfor være både individuelle personlighetstrekk og ytre faktorer som arbeidsmiljø og kommunikasjon fra leder som for eksempel feedback, som avgjør den ansattes grad av motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

Det finnes flere teorier som omhandler engasjement hos ansatte og en av de er Job Demands-Resources modellen som deler arbeidsmiljøet inn i elementer på lik linje med Self-determination teorien (Gruman & Saks, 2011). Denne teorien tar for seg kravene på arbeidsplassen og hvordan bedriften må legge til rette for at de ansatte mottar de ressursene slik at de kan håndtere de kravene som overføres på de ansatte og de målsetningene som er satt for bedriften og den ansatte. Hvis ikke ressursene er tilstede kan de ansatte risikere å ikke

takle de kravene som er satt og det kan gå utover de tre elementene som Kahn (1990) argumenterer for er viktig for at den ansatte føler et engasjement for jobben. Resultatet vil da være at kravene blir større enn de ressursene den ansatte har til rådighet og man får uengasjerte ansatte som da igjen mister motivasjonen. Jobb ressurser kan for eksempel være lønn som styrer ytre motivasjon, men det kan også være feedback, selvstendighet, jobb sikkerhet, opplæring, trygt arbeidsmiljø og lignende (Bakker & Demerouti, 2007). I en studie gjennomført av Zolg, Heiden & Herbig (2021) så bekrefter de også at når jobbpresset i arbeidsmiljøet blir større enn de teknologiske- og kognitive ressursene den ansatte har til rådighet så skaper det en negativ press på den ansatte som påvirker den ansatte på en negativ måte. Gruman & Saks (2011) argumentere derfor for at en mer effektiv måte å styre prestasjoner på er å fokusere mer på engasjementet, men samtidig så må man ta hensyn til ulike behov hos de enkelte ansatte.

Når det gjelder både ressurser arbeidsgiver stiller til rådighet og motivasjon har Hon (2012) utført en studie som viser at arbeidsmiljø og ledelse kan være med på å skape indre motivasjon som igjen fører til kreative ansatte. Hypotese 2 går på bedriftens støtte og oppmuntring til kreativitet til den ansatte, mens hypotese 4 går på støtte fra andre kollegaer (Hon, 2012). Begge disse hypotesene kan også sees i sammenheng med hvordan bedriften må legge til rette med tilstrekkelige ressurser slik at den ansatte kan takle de kravene som arbeidsplassen og jobben skaper, og i tillegg vil også støtte fra andre kollegaer være en ressurs som kan brukes til å takle økende krav på arbeidsplassen (Gruman & Saks, 2011). Støtte fra ledelsen vil også kunne forsterke sikkerheten man føler seg på jobb noe som vi allerede har sett er en av tre viktige faktorer for å skape engasjement på arbeidsplassen (Kahn, 1990). Hypotese 3 går på at lederen overfører myndighet og større ansvar over på den ansatte (Hon, 2012). Her argumenterer Hon (2012) med at når lederen oppmuntrer den ansatte til økt selvstendighet vil det øke den ansattes indre motivasjon noe som også Gagné & Deci (2005) argumenterer for i sin studie. Selvstendighet er også en ressurs som er med å skape engasjement som igjen forsterker den indre motivasjonen hos den ansatte (Gruman & Saks, 2011; Kahn, 1990). Xu & Thomas (2011) bekrefter dette ved å argumentere for at ledelse som støtter de ansatte har en positiv effekt på den ansattes engasjement.

Engasjerte medarbeidere er ikke bare mer motiverte, men det kan vise seg at ansatte som er engasjerte og motiverte også kan skape sine egne ressurser utover det de allerede har (Bakker

et al., 2008). Dette vil også støtte opp om det faktumet at man ved å engasjere de ansatte, kan man også skape mer kreative ansatte (Hon, 2012).

Som vi ser så er engasjement en oppførsel bedriften får fra den ansatte basert på den støtten og ressursene den ansatte får tilbake fra bedriften. Dette argumenterer også Saks (2006) for, men tar samtidig opp forskjellen mellom engasjement og den ansattes prestasjoner. Det vil si at selv om en ansatt er engasjert så trenger det ikke være en korrelasjon mellom engasjementet og den ansattes prestasjon. Når vi snakker om indre- og ytre motivasjon så kan det påvirke både engasjement og prestasjoner forskjellig (Deci et al., 2017; Saks, 2006). Nå argumenterer også Saks (2006) med at engasjement må sees i flere sammenhenger og kan deles opp i jobb engasjement og engasjement for bedriften. Gjennom flere hypoteser blir det klart at det er en forskjell mellom de to typene av engasjement og at de kan påvirkes av de samme faktorene. De vil også påvirkes ulikt av for eksempel støtte fra bedriften som påvirker begge typene av engasjement positivt, mens arbeidet i seg selv har en mer positiv effekt på jobb engasjement (Saks, 2006).

Vi har sett at det trenger ikke være en sammenheng mellom engasjement og prestasjoner, men det er tydelige tegn på at ledere som følger opp de ansatte og gir kontinuerlig feedback har en positiv effekt på den ansattes prestasjoner (Wegge et al., 2010). Da tenker vi ikke bare på feedback, men som vi tidligere har definert så snakker vi da om feedback og feedforward. Feedback har vist seg i studie at som et gjennomsnitt så øker det prestasjonen (Kluger & DeNisi, 1996).

Som vi har sett så er det ikke bare lederen sin rolle som er viktig i en situasjon hvor det kommuniseres feedback, men også den ansattes ønske om å motta feedback og reaksjonen på det. Den ansatte reagere forskjellig på feedback og man er avhengig av at den ansatte ser på feedback som en positiv kommunikasjon (Kluger & DeNisi, 1996). Det er derfor viktig at bedriften skaper et miljø hvor den ansatte er trygg på ledelsen og andre kollegaer slik at det skaper et miljø som oppfordrer til uformell feedback (van der Rijt et al., 2012). Det at bedriften har et slikt miljø og en kultur for feedback så øker sjansen for at de ansatte oftere søker feedback og at prestasjonene til de ansatte øker (London & Smither, 2002). I en senere studie av van der Rijt, van de Wiel, Van den Bossche, Segers & Gijssels (2012) så går de et steg videre og tester dette som hypoteser med utgangspunkt i tre perspektiver som er arbeidsmiljøet, psykologisk sikkerhet og presset som skapes på en arbeidsplass. Som vi ser så

er det ene perspektivet sikkerhet som vi kan se på som en av tre psykologiske elementer som påvirker den ansattes engasjement (Kahn, 1990). Det tredje perspektivet er presset som skapes på arbeidsplassen. Vi har sett at hvis kravene på arbeidsplassen etter hvert blir større enn de ressursene du har tilgjengelig kan dette gå utover engasjementet og motivasjonene (Gruman & Saks, 2011). Basert på de tre perspektivene så testes det om de har noe effekt på den ansattes vilje til å ta initiativ til feedback hos ledere og andre ansatte, og konklusjonen er at arbeidsmiljøet har en positiv effekt på den ansattes villighet til å ta initiativ til feedback ovenfor ansatte og ledere, mens sikkerhet på jobben har en positiv effekt ovenfor andre ansatte (van der Rijt et al., 2012). En annen konklusjon er at jobbpres og jobbressurser har en effekt på villigheten til å ta initiativ til feedbacks som tilser at ressursene den ansatte har i sin disposisjon bør gjenspeile kravene som stilles i jobben (Gruman & Saks, 2011; van der Rijt et al., 2012). London & Smither (2002) argumenterer også for at en bedrift som har en kultur for å gi feedback vil ha en positiv effekt på den ansattes grad av mottakelighet og en positiv behandling av feedbacken som mottas. Graden av mottakelighet påvirkes av endring i bedriftskultur. Det å motta feedback er en prosess som gjentar seg i flere steg mellom den ansatte og bedriften (London & Smither, 2002). Dette fungerer ikke bare slik at en god bedriftskultur skaper god feedback, men vi kan også se på hvordan feedback kan være med å skape en kultur som bidrar til samarbeid på tvers av ansatte (Tagliabue et al., 2020)

Når vi ser på samarbeid i virtuelle team mellom ansatte og ansatte, og ansatt og leder, så er det et problem når man ikke ser hverandre ansikt til ansikt som gjør at mangelen på kommunikasjon oppstår. Studien som er med å bekrefte dette var ved hjelp av hypoteser om feedback øker prestasjonen til den virtuelle teamet og om feedback øker motivasjonen til det virtuelle teamet (Geister et al., 2006). Den første hypotesen bekreftes, mens den andre bekreftes delvis siden feedback påvirket medlemmer av teamet i forskjellige grad noen som også bekrefter at man må behandle ansatte forskjellige og ta hensyn til ulike behov hos den enkelte ansatte (Gruman & Saks, 2011). Grunnen til at ansatte kan reagere forskjellige på feedback er at forholdet mellom ledere og de ansatte kan variere fra ansatt til ansatte, men også hvordan leder og ansatt er tilknyttet til hverandre. Det kan også være basert på lederstil og erfaring (London et al., 2023).

Når det gjelder ledelse har Chamakiotis, Panteli & Davison (2021) gått gjennom eksisterende litteratur innen virtuelle kontorer og kommer frem til 4 temaer som er viktig for ledelse i

virtuelle team som er digital tilfredshet, engasjement, livskvalitet og prestasjoner. Feedback er her en viktig del av å skape engasjement og bekrefter det vi allerede har sett på hvor viktig kommunikasjon og tilbakemelding fra lederen er. Der argumenteres det for hvordan lederen legger til rette jobbressurser i virtuelle team kan variere fra bransje til bransje og person til person (Chamakiotis et al., 2021; Gruman & Saks, 2011). I tillegg så er digital tilfredshet en viktig del med å skap engasjement blant ansatte, noe som blir mer og mer viktig blant ledere av virtuelle team samtidig som å gi de ansatte tilstrekkelig med digitale ressurser (Chamakiotis et al., 2021).

Vi har sett viktigheten av at de ansatte har tilstrekkelig med ressurser for å skape tilfredshet og engasjement på jobben (Gruman & Saks, 2011). Budworth, Harrison & Chummar (2019) argumenterer for at feedforward er viktig for å skape sosiale relasjoner mellom leder og ansatt og sosiale ressurser hos den ansatte som igjen resulterer i økt motivasjon og prestasjoner.

Det er liten tvil om at feedback er viktig for ansatte for å justere sin arbeidsprestasjon og i tillegg få feedforward i form av en veiledning på målsetning videre og hvordan man skal oppnå de (Locke & Latham, 2002).

2.4.3 Kategorisering av feedback

I dette kapitlet vil vi ta for oss tre kategoriseringer av feedback som er aktuelle for dette studiet. På grunn av vanskelighet rundt god nok oversettelse av de ulike kategoriseringene av feedback har vi valgt å benytte det engelske ordet i teksten. Kategoriseringene er som følger:

- Appreciation Feedback
- Coaching Feedback
- Performance Evaluation

I et hvert selskap er det viktig med lederskap og evaluering av prestasjon både på leder nivå, men også på ansatt nivå. Det er flere muligheter å måle prestasjoner, noe vi skal presentere videre her. Når prestasjoner skal evalueres, enten det er av leder eller ansatt, må evalueringen presenteres for den det gjelder. Det kan på mange måter ses på som en feedback, og i slike tilfeller hvor prestasjoner skal evalueres er det viktig å velge riktig fremgangsmåte for

tilbakemeldingen. I denne delen vil det tas utgangspunkt i tre typer kategoriseringer av måter å gi feedback på. Under disse kategoriene vil de ulike typene feedback presenteres.

Den første typen feedback er «appreciation feedback», som i all hovedsak handler om at lederen viser takknemlighet ovenfor den ansatte og hva den ansatte har prestert. Dette er en type feedback som brukes ved positiv tilbakemelding, og er en type feedback som kan styrke relasjonen mellom leder og ansatt og samtidig få en mer engasjert ansatt (Sherman, 2019). Hvis vi ser på hvordan feedback tidligere er definert handler feedback om en tilbakemelding og differansen mellom hvordan en oppgave er utført sammenlignet med ønsket utførelse av oppgaven. Når det omhandler positiv feedback vil det med tyngde fra teorien implisere at oppgaven er utført med bedre utførelse enn hva som var forventet. Positiv feedback handler om å gi en tilbakemelding til den som har utført oppgaven ved å anerkjenne innsatsen som har blitt tillagt, ettersom den var over forventet. Det kan også være en positiv feedback hvis oppgaven ble utført til hva som var forventet, ettersom dette også gir grunnlag for positiv feedback (Hattie & Timperley, 2007). Det viser seg at ansatte som mottar positiv feedback når de selv mener at det er fortjent har en høyere grad av prestasjonsnivå i deres arbeid. Derimot viser det seg at ansatte som mottar positiv feedback der hvor de selv mener at dette ikke er fortjent kan oppleve en nedgang i prestasjonsnivå og effektivitet. Det understreker viktigheten av konsistens i feedbacken (Choi et al., 2018). Positiv feedback har vist seg som en vital del for å opprettholde teamet og de individuelle motivasjon oppe (Sherman, 2019).

På mange måter er ofte positiv uformell feedback en form for «appreciation feedback». Uformell feedback er definert som en ikke planlagt kommunikasjon mellom leder og ansatt, eller ansatt og ansatt (Hattie & Timperley, 2007). Dette kan være et tilfeldig møte i gangen eller under et møte hvor det oppstår en situasjon hvor feedback er nødvendig. Det kan også være digitalt, hvor lederen uten noen form for planlegging kan sende en «tommel opp» til den ansatte, som kan oppfattes som en «appreciation feedback». I dagens digitale verden kan det også være en uformell samtale over teams hvor lederen viser takknemlighet ovenfor den ansatte. En av utfordringene rundt akkurat denne feedbacken digitalt er at det kan være vanskelig å vite om noe av denne uformelle feedbacken forsvinner ettersom det er en fysisk avstand mellom personene som kommuniserer (Krehl & Büttgen, 2022).

Den andre typen feedback som kan kommuniseres er «coaching feedback». Dette er måte å gi feedback på som skal øke kunnskapen blant ansatte, forbedre prestasjonene og sørge for

videre utvikling. Vi kan på mange måter se på denne måten å gi feedback på som en av de viktigste måtene, ettersom den handler om å utvikle de ansatte til å yte bedre prestasjoner og dermed er dette en vital del av det å være leder (Sherman, 2019). Når det gjelder konstruktiv feedback er dette feedback som gis for å fremme læring og vekst og samtidig føre til utvikling hos den ansatte. Dette kan ses på som feedforward som er definert som en tilbakemelding på en oppgave som kan gjøres bedre. Dette kan også gjelde en oppgave som er gjort bra, men hvor det vil finnes rom for forbedringer (Hattie & Timperley, 2007). Det handler i hovedsak om at måten feedbacken gis på sørger for at de ansatte når et høyere prestasjonsnivå enn hva de allerede har. Hovedmålet bak denne typen feedback er at man får selvgående ansatte som utstråler kvalitet, er kostnadseffektive og sørger for videre lykke og mening på arbeidsplassen (Sherman, 2019). Når en leder utøver en slik form for feedback digitalt er det viktig at lederen ikke blir oppfattet som for kontrollerende i sin tilnærming til den ansatte. Feedback gitt over digitale verktøy kan vise seg å oppfattes som en slags overvåkning av ansatte, uavhengig om feedbacken som gis er positiv eller konstruktiv. Dette kan igjen gå utover den kreative viljen hos ansatte for å fremme læring og vekst (Wong et al., 2021).

Den tredje kategorien av feedback å gi er «Performance Evaluation», som typisk er en planlagt samtale mellom leder og ansatt som handler om å evaluere den ansattes prestasjoner (Sherman, 2019). Dette kan på mange måter ses på som en formell feedback som er definert som en planlagt samtale mellom leder og ansatt. Dette kan være en medarbeidersamtale, en utviklingssamtale eller en lønnsamtale, som typisk gjennomføres minimum en gang hvert år. Det er ofte en samtale hvor agendaen for samtalen er satt på forhånd, og det er muligheter for begge parter å komme med tilbakemeldinger. Under en slik formell feedback kan det gis positiv, negativ, evaluerende og konstruktiv feedback, hvor den største forskjellen fra en uformell feedback er at denne er planlagt (Hattie & Timperley, 2007). Et annet viktig aspekt når det kommer til en evaluerende feedback er at det letteste for lederen er å gi positiv feedback, men når det skal gis negativ feedback er det vanskeligere. Det viser seg at ledere oftere unngår å ta opp temaer som kan lede til konflikt med den ansatte. Dette gjelder spesielt hvis lederen er nødt til å gjennomføre en prestasjons evaluerende feedback hvor feedbacken som gis er negativ (Sherman, 2019). Negativ feedback er per definisjon når en oppgave er gjort med en utførelse som er under hva som er forventet av oppgaven og lederen deretter kommer med en tilbakemelding på dette (Hattie & Timperley, 2007). Det kan vise seg å være

skadelig for den ansattes prestasjoner hvis feedbacken som gis ikke matcher med hva den ansatte har prestert. Hvis en ansatt har gjort en oppgave etter beste evne og hva som var forventet i forhold til oppgaven, men fortsatt mottar negativ feedback fra lederen kan dette være skadelig for den ansattes fremtidige prestasjoner og motivasjon for å gjennomføre arbeidet (Choi et al., 2018). Uansett kan det være svært skadelig for selskapet og teamet som helhet hvis lederen ikke klarer å adressere problematisk oppførsel blant ansatte. Hvis en ansatt har senket sin standard ovenfor arbeidsgiver betraktelig over tid og ikke blir gjort oppmerksom på dette av sin leder kan dette føre til at flere ansatte kan senke sin egen standard. Når det ikke tas tak i slik oppførsel blant enkelt ansatte kan dette være med på å sette en ny standard for hvordan prestasjonene skal være i selskapet. En mulighet å unngå dette på er å gjennomføre regelmessig feedback blant de ansatte, slik at det ikke blir en slags oppsamling av negativitet som tas på den årlige medarbeidersamtalen (Sherman, 2019).

2.4.4 Kommunikasjon og feedback

Ved økt bruk av virtuelle kontorer har også kommunikasjonene mellom leder og ansatt endret seg og som forskningsspørsmål to er utformet så ønsker vi å se på forventningene til feedback ved virtuelle kontorer. Fra og være ansikt til ansikt har man gått over til andre digitale kommunikasjonskanaler som er webbasert og måten vi kommuniserer på har endret seg i forhold til at digitale organisasjoner øker (Snow et al., 2017). Teknologi og sosiale medier har også endret hvordan ledere og ansatte kommuniserer med hverandre. Symmetrisk kommunikasjon er en to-veis kommunikasjon mellom leder og ansatte som er basert på horisontal kommunikasjon og feedback. Basert på en undersøkelse og hypotesetest har Men (2014) sett på hvordan kommunikasjon mellom leder og ansatte har en positiv effekt på symmetrisk kommunikasjon og hva slags kommunikasjon den ansatte foretrekker. Resultatet viser at symmetrisk kommunikasjon skaper en positiv relasjon til bedriften, og at ansikt til ansikt er den mest foretrukne metoden for kommunikasjon. Bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal virker fortsatt ikke være så utbredt blant bedriftene (Men, 2014).

At ansatte foretrekker ansikt til ansikt, har noe med hva slags type signaler man kan få fra kommunikasjonen og hva slags reaksjonstid man har mellom hverandre (Daft & Lengel, 1986). Ansikt til ansikt er også den mest informasjonsrike kommunikasjonskanalen vi har (Men, 2014). Informasjonsrikkhet defineres som *“the ability of information to change understanding within a time interval”* (Daft & Lengel, 1986, s560). Det kan forstås med at

den tid det tar fra mottakeren mottar informasjonen og kan bearbeide og forstå det som er kommunisert. Grunnen til at ansikt til ansikt har høy informasjonsrikhet er at det er flere tegn man kan reagere på og gjøre seg forstått på som for eksempel kroppsspråk (Daft & Lengel, 1986). Noe informasjon kan fint deles gjennom kommunikasjonskanaler med lav informasjonsrikhet som for eksempel informasjon til ansatte som er en enveis-kommunikasjon. Når det gjelder feedback, som må sees på som en symmetrisk kommunikasjon, så vil kommunikasjonskanaler med lav informasjonsrikhet kunne ha sine begrensninger (Daft & Lengel, 1986; Men, 2014). Belschak & Den Hartog (2009) argumenterer for at kommunikasjon av negativ feedback bør også inkludere kroppsspråk som tilsier at kommunikasjon gjennom kanaler med lav informasjonsrikhet ikke egner seg så godt. Oppimot 60 % av kommunikasjon er gjennom kroppsspråk (Hurn, 2014; Patel, 2014). Derfor vil det være stor sannsynlighet for at en del av innholdet i kommunikasjonen forsvinner når man benytter kommunikasjonskanaler med lav informasjonsrikhet. Det er også grunn til å tro at informasjonsrike kommunikasjonskanaler vil skape en større tillit blant ledere og ansatte i virtuelle team (Avolio et al., 2000). Og tillit er en viktig faktor når det kommer til hvordan den ansatte er mottakelig for feedback (Sherman, 2019).

Med større grad av virtuelle kontorer ser vi at de informasjonsrike kommunikasjonskanalene vi har begrenser den optimale kommunikasjonen og feedbacken mellom leder og ansatt. Griffith, Nordback, Sawyer & Rice (2018) argumenterer for at man kan organisere en bedrift slik at man på flere måter kan komplementere tradisjonell ledelses kommunikasjon med endring i bedriftens struktur og innføring av digitale verktøy. Bakgrunnen for det er en hypotesetesting som resulterer i at feedback fra jobben selv, en teknisk tilnærming fra bedriften og digital kommunikasjon med leder kan ha en positiv effekt på den ansattes engasjement (Griffith et al., 2018).

Med større grad av separasjon mellom leder og ansatt vil det også kunne påvirke kommunikasjon og feedback fra lederen på jobben som gjøres av den ansatte (Bonet & Salvador, 2017). Bonet & Salvador (2017) argumenterer for at det bare ikke er lederens erfaring, men også arbeidets kompleksitet som er med å påvirke den ansattes prestasjoner når man jobber i virtuelle kontorer.

Den digitale feedbacken er også med på å påvirke selvfølelsen til den ansatte som viser hvor viktig positive tilbakemeldinger og feedback fra lederen og andre ansatte er (SEZGİN & GÜLER, 2020).

Med yngre ansatte som er oppvokst med sosiale medier skaper det også en annen forventning til hvordan kommunikasjon mellom leder og ansatte skal være både når det gjelder hyppighet, men også hvilke kommunikasjonskanaler som brukes (Petrucci & Rivera, 2018).

2.4.5 Utfordring ved digital feedback

Når det kommer til utfordringer rundt feedback er det flere aspekter som kan spille inn for både den ansatte og for lederen. Det vil alltid være en bakgrunn for en feedback og det kan dermed være spesielt utfordrende og velge riktig tilbakemeldingsteknikk gitt situasjonen den ansatte eller lederen befinner seg i. Et annet viktig poeng bak feedbacken er hvordan den kan hjelpe ledere og ansatte hvordan man skal motta tilbakemeldinger som fremmer vekst og samarbeid. Som beskrevet i kapittel 2.4.3 kan man se at det finnes ulike kategoriseringer av feedback, og dette gir også grunnlag for ulike utfordringer bak feedbacken, samt hvordan den skal presenteres videre.

Før vi dukker videre i utfordringene rundt feedback er det viktig å ta en titt på noe av vitenskapen bak søken etter feedback, noe som kan gi lederen en indikasjon på hvilken feedback som ønskes (Ashford et al., 2016).

De motiverende faktorene for de som er feedback søkende handler i all hovedsak i teorien om to motiver. Det første er å komme seg opp og frem i karrieren, jo bedre prisen er for feedbacken, jo viktigere er den å oppnå. Det kan vise seg at søken etter feedback er mye høyere hvis målet man kan oppnå med denne feedback er verdt mye. Den viser også at søken etter feedback avtar hvis målet man kan oppnå er lavere. Den andre motiverende faktoren bak feedback søkende teori er at motivasjonen bak feedbacken er sitt eget ego. Det kan være at en ansatt vil opp og frem i lyset for fremme sin egen person eller karriere eller at den ansatte rett og slett ønsker feedback for å fremme sitt eget ve og vel (Ashford et al., 2016).

En av de mest fremtredende utfordringene rundt feedback er manglende klarhet i tilbakemeldingen som gis. Utformingen av feedbacken, enten det er skriftlig, muntlig eller digitalt kan være uklar og vanskelig for mottakeren å forstå korrekt. Dette kan gjelde feedback

som gis daglig, eller formelle samtaler slik som medarbeidersamtaler. Når dette oppstår kan det føre til uklarhet og forvirring for den som mottar feedbacken, noe som aldri er heldig. Det kan være flere årsaker til at dette skjer, men de mest vanlige årsakene er språklig presisjon eller utilstrekkelig utforming av tilbakemeldingen man ønsker å gi (Ashford et al., 2016). Et viktig poeng når det kommer til det følelsesmessige bak feedbacken er hvilket insentiv mottakeren av feedbacken har. Ønsker den ansatte feedback for å komme seg opp og frem i karrieren, eller ønsker den ansatte feedbacken for sitt eget ego eller selvbildet? Dette kan ha implikasjoner på hvordan den ansatte oppfatter feedbacken fra lederen, og dermed legge en føring uavhengig av hvordan feedbacken egentlig var. Dette leder videre til hvordan mottakeren av feedbacken reagerer følelsesmessig på feedbacken som blir gitt. Når det kommer til hvordan mottageren av feedback reagerer følelsesmessig, er det flere faktorer som kan spille inn. Dette kan oppstå uavhengig om feedbacken er ment positiv, negativ, konstruktiv eller evaluerende. Mennesker reagerer forskjellige på ulike typer feedback, og hvis lederen ikke er klar over eller oppmerksom på den ansatte følelsetilstand eller bruker en tilnærming som er feil i den gitte setting kan utfallet av feedbacken oppleves negativt (Ashford et al., 2016). Et eksempel på dette kan være en konstruktiv e-post som er ment positiv og lærende for mottakeren, men som kan bli oppfattet som negativ. Dette kan føre til forvirring og usikkerhet for den ansatte hvis den ikke ser seg enig i feedbacken som ble gitt. Et annet eksempel kan være en medarbeidersamtale mellom leder og ansatt, og hvis den ansatte kun er opptatt av feedback for å opprettholde sitt eget ego kan det være vanskelig for lederen å formidle det som egentlig ønskes. Da kommer vi tilbake til teorien om hvordan mottakeren kan forberede seg og dra nytte av feedbacken hvis den er gitt på en konstruktiv måte (Henderson et al., 2019).

Hvis lederen er passiv i sin lederstil kan det oppstå utfordringer på tilbakemeldingsfronten. En passiv leder vil ha vanskeligheter med å forstå og oppdage den ansattes utfordringer og problemer på arbeidsplassen før det er for sent. En passiv lederstil som ikke kommer med feedback eller tilbakemeldinger når det er behov for det kan være med å skape et miljø for usikkerhet, rollekonflikt, mobbing på arbeidsplassen og upassende oppførsel (Wang et al., 2021).

Vi kan tenke oss en situasjon hvor lederen utøver en passiv lederstil og ikke kommer med tilbakemeldinger ovenfor de ansatte. Hvis dette gjelder et spesifikt prosjekt hvor det kan være

en tidsfrist kan det føre til frustrerte og usikre ansatte. Dette kan igjen påvirke selskapets resultat og utvikling. Vi kan dermed se at noen av utfordringene med feedback ikke trenger å være måten den nødvendigvis gis på, men det kan være mangel på feedback eller en passiv form for feedback. Slike usikre miljøer kan gjøre at de ansatte opplever psykisk stress på arbeidsplassen, noe som aldri er positivt (Wang et al., 2021).

Etter at pandemien inntraff hele verden våren 2020 endret dette mye av måten vi i dag organiserer en arbeidshverdag. Det ble tatt i bruk større del av hjemmekontor i den vanlige hverdagen og Teams møter og generelle digitale møter ble påtvunget. Etter hvert som pandemien utsprang seg og etter hvert som restriksjonene trakk seg tilbake kan vi fortsatt se at dette har blitt en del av den nye hverdagen for kontorarbeidere. På grunn av denne endringen i utformingen av arbeidshverdagen har det dukket opp nye utfordringer både for ledere og ansatte (Krehl & Büttgen, 2022).

Den største og mest tydelige utfordringen og endringen fra tidligere kommunikasjon og tilbakemelding er den fysiske avstanden mellom personene og den teknologiske kommunikasjonen. For lederens del blir det form for virtuelt lederskap, og den ansatte må dermed motta mer av sin vanlige feedback digitalt. En stor utfordring for både lederen og den ansatte er at kommunikasjonen må oppleves som effektiv fra begge sider, ikke som kontrollerende. I et fysisk møte vil alle som deltar på møte være fysisk til stedet, men et digitalt møte vil enkelte ha muligheten til å skru av kamera og dermed være mer fraværende. Fra lederens perspektiv kan dette være en utfordring ettersom det kan oppfattes som negativt at den ansatte har kamera av. Samtidig kan den ansatte være opptatt med mer viktige oppgaver, og dermed prioritere dette fremfor et møte. Det er derfor svært viktig at kommunikasjonen mellom leder og ansatt er tydelig, slik at lederen ikke blir oppfattet som kontrollerende og den ansatte ikke blir oppfattet som fraværende. Dette kan igjen påvirke tilbakemeldingen mellom leder og ansatt (Krehl & Büttgen, 2022).

Lederen har også en rolle for at de ansatte føler seg inkludert og som en del av teamet, noe den fysiske avstanden kan skape problemer for. I en hverdag hvor alle er på kontoret kan lederen sjekke innom hver enkelt ansatt og komme med en feedback, men hvis lederen skal sjekke innom alle ansatte digitalt kan dette oppfattes som et ikke effektivt tiltak og en form for kontrollerende oppførsel fra lederen (Krehl & Büttgen, 2022).

2.5 Oppsummering

I tabell 3 under kommer et sammendrag med de viktigste teoriene fra litteraturstudiet.

Artikkel	Sammendrag
(Simons, 1994)	Hvordan ledere benytter kontrollsystemer for å foreta strategiske beslutninger.
(Kaplan & Norton, 1996)	Balansert målstyring, et ledelsesverktøy for å måle finansielle og ikke-finansielle måleindikatorer.
(Gruman & Saks, 2011)	De ansatte trenger tilstrekkelige ressurser for å håndtere kravene på en arbeidsplass. For eksempel opplæring i digitale verktøy og feedback.
(May et al., 2004)	Bekrefter viktigheten av lederens rolle i den ansatte engasjement og motivasjon
(Wegge et al., 2010)	Argumenterer for at kontinuerlig feedback resulterer i bedre prestasjoner.
(Kluger & DeNisi, 1996)	En studie som viser at feedback øker prestasjonen. De ansatte må se på feedback som noe positivt.
(Chamakiotis et al., 2021)	Feedback er med å skape mer engasjerte medarbeidere i virtuelle kontorer og digital tilfredshet er en viktig del av å skape engasjement.
(Men, 2014)	Ansikt til ansikt er den mest informasjonsrike kommunikasjonskanalen og også den formen av kommunikasjon som ansatte foretrekker.
(Belschak & Den Hartog, 2009)	Kroppsspråk bør være en del av kommunikasjon av negativ feedback.
(Avolio et al., 2000)	Det er grunn til å tro at informasjonsrike kommunikasjonskanaler skaper større tillit mellom leder og ansatt.
(Petrucci & Rivera, 2018)	Yngre ansatte har en annen forventning til feedback når det gjelder hyppighet og kommunikasjonskanaler.

Tabell 3 Oppsummering litteraturstudiet

3.0 Forskningsdesign og metode

Valg av forskningsdesign og metode er en avgjørelse som baserer seg på problemstillingen og de forskningsspørsmålene som er utarbeidet. Det vil være avgjørende for hvordan man skal svare på problemstillingen. I dette kapitlet vil det komme en presentasjon av valgt forskningsdesign og metode for denne oppgaven. Det vil også bli en gjennomgang av intervjuguiden.

3.1 Valg av forskningsdesign

Når vi skal sett i gang med å svare på forskningsspørsmålene må vi bestemme oss for en best mulig tilnærming til hvordan vi skal gå frem for å samle inn data, tolke data og til slutt komme frem til et resultat. Valg av forskningsdesign vil bli påvirket av hva slags ressurser vi har tilgjengelig, type forskningsspørsmål vi ønsker å svare på, mengde og tilgjengelighet av data og til slutt hvordan man tilnærme seg til teorien og dataen som samles inn (Sander, 2020). Vi begynner først med å se på rammebetingelsene. Siden dette er en masteroppgave er det ikke ønskelig å bruke penger på denne forskningen, så innhenting av data fra eksterne parter må være frivillig og kan ikke kompenseres for.

Videre må vi se på hvordan vi må tilnærme oss teori og data. Forskningsspørsmålets i seg selv spiller en viktig rolle i utformingen av forskningsdesign og metode. Vi ønsker med denne oppgaven å utforske lederens digitale feedback rutiner og vi har utviklet forskningsspørsmål som er brede og åpne for uventede funn (Yin, 2009). Dette er også tilfellet i denne oppgaven. De opprinnelige forskningsspørsmålene som var en del av intervjuguiden og ble sendt til respondentene er blitt endret i etterkant på grunn av resultatet av intervjuene og hva som ble grunnlaget for diskusjonsdelen. Grunnen for dette var at innhentet informasjon ikke i tilstrekkelig grad samsvarte med de opprinnelige forskningsspørsmålene. Spørsmålene ble derfor tilpasset basert på dette.

Vi har sett på to forskjellige perspektiver som er positivisme og hermeneutikk (Sander, 2020). Ser vi på positivisme så baserer det seg på en mer objektiv tankegang hvor sluttresultatet er basert på objektive fakta og data som skal gi et definitivt svar (Fios & Gea, 2016). Når det gjelder hermeneutikk så er det mer subjektiv tilnærming hvor fakta og data skal tolkes (Fios & Gea, 2016; Paterson & Higgs, 2005). Hvis vi ser på vår problemstilling så er det ikke noe

endelig svar som kan sies å være en definitiv sannhet, men det er en tolkning man gjør basert på innhentet data. Vår forskning vil derfor være basert på et hermeneutisk perspektiv. Så må vi avgjøre hvilken tilnærming til data som passer for vår forskning. Valget står mellom induktiv og deduktiv som ser på data fra to forskjellige retninger (Locke, 2007). Deduktiv baserer seg på å ta data som allerede er tilgjengelig å teste det mot enkelte hypoteser, mens induktiv er å utforme en problemstilling for å se om man kan innhente data for å så skape teori rundt den (Locke, 2007; Woiceshyn & Daellenbach, 2018). I vår forskning vil det ikke være noe konkret teori rundt dette, men basert på innhenting av data ønsker vi å skape teori som kan hjelpe å svare på forskningsspørsmålene. Vår tilnærming til forskningen vil derfor være induktiv. I denne oppgaven fokuserer vi dessuten på et samtidfenomen (f.eks. digital tilbakemelding), og vi trenger ikke å ha kontroll over atferds hendelser (f.eks. trengte vi ikke å overvåke en leders tilbakemeldinger under digital kommunikasjon).

Vi har i vår forskning utviklet forskningsspørsmålene på en utforskende måte og i likhet med kvalitative forskningsspørsmål inneholder forskningsspørsmålene våre «Hvordan og hvilke».

Til sammen ser en kvalitativ casestudie ut til å være et hensiktsmessig forskningsdesign i nåtiden. Det er viktig å merke seg at det er utbredt i kvalitativ forskning at forskere utvikler ytterligere eller modifierer forskningsspørsmål. En årsak er at kvalitativ forskning arbeider med fremvoksende design, noe som betyr at det ikke alltid er mulig å planlegge forskningen i detalj i utgangspunktet. Forskere må være mottakelig for det de finner etter hvert som forskningen fortsetter og respondere deretter (Korstjens & Moser, 2017). Som sådan, under forskningsprosessen, var vi nysgjerrige på og prøvde å være mottagelig overfor eventuelle nye konsepter eller innsikter som kan ha påvirket våre første forskningsspørsmål eller ført til at vi utviklet flere forskningsspørsmål. Tabell 4, basert på Yin (2009, s9), illustrerer under hvilke forhold en forsker må ta stilling til forskjellige typer forskning og viser spørsmålene som stilles i denne oppgaven.

Tabell 4 er en oversikt over relevante forskningsspørsmål for forskningsstrategi og vedtatt forskningsstrategi i denne oppgaven.

Forskningsmetode	Type forskningsspørsmål	Nødvendig kontroll av atferds hendelser	Søkelys på samtidshendelser
Eksperiment	Hvordan? Hvorfor?	Ja	Ja
Undersøkelse	Hvem? Hva? Hvor? Hvor mange?	Nei	Ja
Litteraturstudie	Hvem? Hva? Hvor? Hvor mange?	Nei	Ja/nei
Historie	Hvordan? Hvorfor?	Nei	Nei
Kvalitativ casestudie	Hvordan? Hvorfor?	Nei	Ja
Denne oppgaven	Hvordan kan lederen optimalisere feedback ved hjelp av digitale verktøy?	Nei	Ja

Tabell 4 Forskningsstrategi

3.2 Valg av metode for datainnsamling og analyse

Valget av datainnsamling har havnet på kvalitativ metode, og vi ønsker å gjennomføre dybdeintervjuer med opptil fem ledere og fem ansatte. Ettersom formålet med denne forskningen er å undersøke forholdene mellom leder og ansatt når det kommer til feedback og hvor hjemmekontoret er en sentral del av hverdagen, velges kvalitativ metode. Ved hjelp av dybdeintervju vil det belyses i større grad om det finnes noen interessante funn når det kommer til problemstillingen, kontra hva en spørreundersøkelse kan gjøre. Dette vil også være til større betydning for forskningsspørsmålene i studiet, som kan linkes direkte til intervjuguiden. Ettersom en slik forskning bygger mye på hvilken oppfatning ledere og ansatte har rundt temaet vil et intervju kunne avdekke informasjon som kan være vanskelig å konkretisere i en spørreundersøkelse.

Av nærmere 50 selskaper som har fått forespørsel om å stille til intervju har vi fått svar fra 6 selskaper som vil stille. Dette har resultert i dybdeintervjuer med fem ledere og fem ansatte. Vi hadde som målsetning å få rundt 10 timer med intervjuer, og vi har klart 8 timer. I søken

etter flere intervjuobjekter har vi konkludert med at dataen vi har innsamlet er tilstrekkelig for å kunne svare på problemstillingen. På grunn av stor vanskelighet med å skaffe intervjuobjekter har vi også valgt å si oss fornøyd med utvalget vi nå har. Selskapene vi har fått anledning til å intervju har alle passet under de utvalgte kriteriene vi har satt for studiet. Kriteriene for utvalget er beskrevet under kapittel 3.3.2.

3.3 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden er sendt ut i forkant av intervjuene og den er utformet slik at den skal kunne svare på forskningsspørsmålene og til slutt problemstillingen. Spørsmålene er forankret i teori innen feltet og de er satt sammen med en introduksjon rundt intervju objektet og hvor vi går dypere ned i feedback etter hvert. Siden vi intervjuer både leder og ansatt har vi sett det som hensiktsmessig at vi har to forskjellige intervjuguides som hver for seg kommer innom de samme temaene bare i litt forskjellig perspektiv. Tanken er at de enkelte delene skal gjenspeile de enkelte perspektivene slik at del 1 skal handle om de samme temaene bare fra forskjellige synspunkt. Bakgrunnen for det er at hva lederen mener om sin egen kommunikasjon trenger ikke å samsvare med den ansattes oppfatning av samme kommunikasjon er slik at man får et negativt utfall av noe som var ment å fremme utvikling og prestasjonene til den ansatte (Rizvi & Popli, 2021). Derfor ser vi det som viktig å sammenligne denne oppfattelsen og denne misoppfattelsen av kommunikasjon kan forsterkes når det ikke foregår ansikt til ansikt men gjennom kommunikasjonskanaler med lav informasjonsrikhet (Daft & Lengel, 1986). Her kommer en oppsummering av alle spørsmålene i intervjuguiden før det kommer en gjennomgang av alle spørsmålene som igjen er forankret i teori som gjør at intervjuguiden skal bidra i størst grad til å løse problemstillingen.

3.3.1 Intervjuguide leder

Intervjuguiden for ledere er delt opp i tre deler.

Del 1 – Generell info og når gir man feedback

I del 1 så begynner vi med litt info om den ansatte og tanker rundt feedback. Det første vi ser på er litt generelt rundt hvor lang jobberfaring lederen har, og hvor mange år person har

jobbet i bedriften. Teorien viser oss at når leder og ansatt ikke sitter sammen så har lederens erfaring effekt på den ansattes prestasjoner men at separasjonen mellom leder og ansatte når det jobbes i virtuelle kontorer kan redusere betydningen av erfaringen lederen har (Bonet & Salvador, 2017). Basert på dette ønsker vi å vite hvor mye jobberfaring og fartstid i bedriften lederen har, men det er også viktig å vite hvor mange ansatte som skal rapportere til lederen og som lederen har et overordnet ansvar for. Først spørsmålet i del 1 blir følgende:

Kan du fortelle oss hvor mange år med jobberfaring du har? Hvor mange år har du jobbet i bedriften. Hvor mange personer har du ansvaret for og som rapporterer til deg.

Som vi har sett på så er det flere typer situasjoner og gi feedback på og hvilket tidspunkt man gir den ansatte feedback (Hattie & Timperley, 2007; Sherman, 2019). I tillegg så er det forskjellige typer av feedback som kan være både positiv og negativ og det kan være feedback og feedforward (Budworth et al., 2019; Dahling et al., 2017; Sherman, 2019). Vi ønsker derfor å vite litt mer om hvordan ledere gir feedback i gitte situasjoner og hva slags type feedback som ble gitt. Grunnen for dette er at vi ønsker å se om lederen selv er klar over de forskjellige typene av feedback og bakgrunn for det. Andre spørsmålet i del 1 blir følgende:

Tenk på en situasjon du gir feedback til en ansatt. I hvilke situasjoner er det naturlig for deg å gi feedback til en ansatte? Vi tenker da både på positiv og negativ feedback.

Ser vi på tilknytningsteorien så ser vi at det er ledelsestyper som er redd for å gi negativ feedback eller hvor det å gi feedback ikke kommer naturlig (London et al., 2023). Det å gi og motta feedback er også basert på en kultur som legger til rette for feedback (London & Smither, 2002). Hva slags type av feedback som skal kommuniseres til den ansatte vil kunne være med å påvirke om ledere syntes det er vanskelig å gi feedback og i tillegg vil forholdet mellom ledere og den ansatte kunne være avgjørende (Hoffman et al., 2005). Vi ønsker derfor å finne ut om lederen syntes det er vanskelig å gi feedback eller om det kommer naturlig.

Tredje spørsmål i del 1 blir følgende:

La oss tenke generelt. Synes du det er enkelt eller vanskelig å gi en ansatt feedback og kan du begrunne ditt synspunkt?

Del 2 – Hvordan gi feedback

I del 2 så ønsker vi å gå nærmere inn på spesifikke situasjoner hvor lederen gav den ansatte feedback. Det er flere typer av feedback man kan gi den ansatte (Sherman, 2019), og man bør også ta hensyn til de enkelte typene av feedback når man velger kommunikasjonskanal (Belschak & Den Hartog, 2009; Men, 2014). De ansatte foretrekker i stor grad å kommunisere ansikt til ansikt og ledere trenger i tillegg opplæring i digital kommunikasjon (Men, 2014). I tillegg så er det forskjell på eldre ansatte og yngre ansatte når det gjelder hyppighet og hvilke kommunikasjonskanaler som er ønskelig å bruke (Petrucci & Rivera, 2018). Vi ønsker derfor å spørre lederen om hvordan en type feedback ble kommunisert til en ansatt. Første spørsmål i del 2 blir følgende:

Tenk på en nylig situasjon hvor du ga en ansatt feedback. Hva slags type feedback var det? Hvorfor bestemte du deg for å gi den ansatte feedback? Hvordan kommuniserte du feedbacken til den ansatte?

Her ønsker vi å begrense ledere slik at lederen må tenke på en gitt situasjon hvor feedbacken ble gitt gjennom digitale verktøy. Grunnen for dette er at bruken av virtuelle kontorer økte i omfang både før pandemien og spesielt i pandemien som gjør at lederne ble tvunget til å kommunisere med de ansatte igjennom digitale verktøy (Horgen, 2021; ZipDo, 2023). Det vil være mange tilfeller hvor lederen ønsker å vente til den ansatte er tilbake på kontoret, men man skal ikke undervurdere viktigheten av å gi feedback innen kort tid i visse tilfeller (Hicks & McCracken, 2011). Det er også kategorier av feedback og forhold mellom leder og ansatte som gjør at de kan føles vanskelig for lederen å gi feedback (Hoffman et al., 2005). Andre spørsmål i del 2 blir følgende:

Tenk på en situasjon hvor du ga en ansatt feedback via e-post eller Zoom/Teams ol; hva slags feedback var det? Hvorfor bestemte du deg for å gi feedback til den ansatte og hva var grunnen for at dette ble tatt ved hjelp av digitale verktøy og ikke ansikt til ansikt? Var det enkelt eller vanskelig å kommunisere denne feedbacken?

Nå har vi sett på hva lederen har gjort tidligere og vi skal nå se litt frem i tid slik at lederen selv kan velge hvilken måte han vil ønske å kommunisere feedback på basert på negativ- eller konstruktiv feedback og positiv feedback. Basert på tidligere teori ser vi at det er flere hensyn en leder må ta basert på forskjellen mellom positiv og negativ feedback med tanke på

kommunikasjonskanaler (Belschak & Den Hartog, 2009). Man må også ta hensyn til sitt eget forhold til den ansatte når man er leder på grunn av at tidligere forskning argumenterer for at det personlige forholdet mellom lederen og den ansatte kan ha en påvirkning på hvordan feedback mottas (London et al., 2023). Til slutt vil også feedback kulturen i lederens og den ansattes bedrift ha en påvirkning (London & Smither, 2002; van der Rijt et al., 2012). Tredje spørsmålet i del 2 blir følgende:

Kan du tenke på følgende situasjoner og fortelle oss dine reaksjoner og følelser til hver situasjon?

- a. *Du bestemmer deg for å gi negativ feedback til en ansatt angående han/hennes prestasjoner. Hvordan ville du foretrekke å gjøre dette (ansikt til ansikt eller ved hjelp av digitale verktøy) og hvorfor ville du valg denne metoden?*
- b. *Du bestemmer deg for å gi positiv feedback til en ansatt angående han/hennes prestasjoner. Hvordan ville du foretrekke å gjøre dette (ansikt til ansikt eller ved hjelp av digitale verktøy) og hvorfor ville du valg denne metoden?*

Del 3 – Digital kommunisering av feedback

I del 3 ønsker vi å få informasjon om opplevelsen av feedback fra lederens perspektiv og hvilke tanker lederen har rundt digital feedback og digitale verktøy. Tidligere forskning har bevist at tilbakemelding som lederen gir til den ansatte også må mottas positivt hos den ansatte som igjen følger opp den tilbakemeldingen som gis fra lederen for at det skal ha noe positiv effekt (Kluger & DeNisi, 1996; London & Smither, 2002). Det er argumenteres også i tidligere forskning for at bruken av informasjonsrike kommunikasjonskanaler skaper en større tillit mellom leder og ansatt (Avolio et al., 2000). Det vi ønsker å se nærmere på er om den ansatte behandler feedbacken som mottas på forskjellige måter avhengig av hvilken kommunikasjonskanal som brukes. Første spørsmål i del 3 blir følgende:

I hvilken grad tror du at ansatte er motivert til å følge opp feedback som er mottatt ved hjelp av digitale verktøy?

Uavhengig av hva lederen svarer på spørsmålet over så har vi sett av tidligere forskning at det er ikke alltid at digitale feedback gjennom kommunikasjonskanaler med lav informasjonsrikhet har like stor effekt og tyngde ovenfor den ansatte. Vi ønsker derfor

innspill fra lederen basert på erfaring og den innsikten lederen har om de digitale verktøy som er tilgjengelig i dag på hvordan man kan gjøre den mer effektiv og skape en større tyngde ovenfor den ansatte. Andre spørsmål i del 3 bli følgende:

Etter din mening, hvordan vil det være mulig å gjøre digital feedback mer effektiv og innflytelsesrik ovenfor den ansatte?

Vi ønsker også å få informasjon om hvilke digitale verktøy bedriften benytter i dag. Tredje spørsmål i del 3 blir følgende:

Hvilke digitale verktøy for kommunikasjon og feedback benytter dere i dag?

3.3.2 Intervjuguide ansatt

Intervjuguiden for ansatte er satt bygd opp av den samme teorien som for ledere, men her er spørsmålene utformet basert på den ansattes perspektiv. Den består også av tre deler.

Del 1 – Generell info og oppfatning av feedback

Vi starter del 1 med litt generelle spørsmål rundt den ansatte og hvor mange år med jobberfaring den ansatte har totalt og hvor lang erfaring den ansatte har i nåværende bedrift. Erfaring og kjennskap til nåværende miljø og kultur, men også forhold til lederen har vi sette kan ha en effekt på hvor ofte man mottar feedback og hvordan man kommuniserer og mottar feedback (Hoffman et al., 2005; London et al., 2023). Første spørsmål i del 1 blir følgende:

Kan du fortelle oss hvor mange år med jobberfaring du har? Hvor mange år har du jobbet i bedriften?

Her ønsker vi å sammenligne med lederens svar på hvor ofte den gir feedback til den ansatte og hva slags type feedback. Grunnen for det er som sagt tidligere at vi ønsker å sammenligne svar fra ledere og ansatte i samme bedrift for å se om man har samme oppfattelse av hvordan kommunikasjon praktiseres på arbeidsplassen. Andre spørsmål i del 1 blir følgende:

Tenk på en situasjon hvor du mottok feedback fra din leder eller veileder. Litt generelt, hvor ofte mottar du feedback?

Basert på tidligere studier så er ansikt til ansikt den mest foretrukne måten å kommunisere på (Men, 2014). Med tanke på at man jobber mer i virtuelle kontorer er ikke det alltid et

alternativ slik at man må benytte seg av digitale verktøy. Vi ønsker å få informasjon fra den ansattes perspektiv hvor ofte man mottar både positiv og negativ feedback og hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes. Tredje og fjerde spørsmål i del 1 blir følgende:

Hvordan mottar du positiv feedback? Digitalt eller ansikt til ansikt?

Hvordan mottar du negativ feedback? Digitalt eller ansikt til ansikt?

Del 2 – Oppfatning av feedback

I del 2 går vi over på spesifikke situasjoner hvor vi ønsker å høre om den ansatte erfaring rundt det å motta feedback. Første spørsmål i del 2 blir følgende:

Tenk på en nylig situasjon der du mottok feedback via e-post eller Zoom/Teams ol; hva slags type feedback var det? Var det enkelt eller vanskelig for deg og forstå feedbacken og igjen reagere basert på feedbacken?

Som vi allerede har vært innom så vil de ansatte kunne reagere på feedback forskjellig basert på tillit til leder og kommunikasjonskanal som blir benyttet. Andre spørsmål i del 2 blir følgende:

Kan du tenke på de følgende situasjonene og fortelle oss din reaksjon og følelser rundt de følgende scenarioer. Hvor motivert er du til å reagere på feedbacken basert på scenarioene?

- a. Du mottar negativ feedback angående din prestasjon ansikt til ansikt*
- b. Du mottar negativ feedback angående din prestasjon digitalt*
- c. Du mottar positiv feedback angående din prestasjon ansikt til ansikt*
- d. Du mottar positiv feedback angående din prestasjon digitalt*

Del 3 – Forventninger rundt kommunisert feedback

I del 3 ønsker vi å høre hva slags tanker og meninger den ansatte har rundt det å motta feedback når det gjelder negativ og positiv feedback. Første og andre spørsmål i del 3 blir følgende:

Hvordan vil du ønsker at negativ feedback kommuniseres til deg og hvorfor?

Hvordan vil du ønsker at positiv feedback kommuniseres til deg og hvorfor?

Det siste spørsmålet er hvordan man reagere på feedback som mottas ansikt til ansikt kontra det å motta feedback gjennom digitale kommunikasjonskanaler og om man reagerer ulikt på de enkelte kommunikasjonskanalene og om man er like motivert til å følge opp. Tredje spørsmål i del 3 blir følgende:

Hva er din oppfatning av å motta positiv og negativ feedback digitalt. Synes du dette er mindre motiverende eller ikke sammenlignet med ansikt til ansikt.

3.3.3 Definisjon av populasjon og utvalgsriterier

Et viktig aspekt rundt valg av intervju objekter er at de oppfyller visse kriterier som vi har satt på forhånd. Det er spesielt viktig at selskapet som blir valgt ut til å bli intervjuet praktiserer hjemmekontor for sine ansatte, og at dette er en normal del av hverdagen. Enkelte selskaper har hybridløsninger for bruk av hjemmekontor, andre har kun et fast tilholdssted og enkelte selskaper praktiserer kun arbeid uten fast tilholdssted. For å belyse problemstillingen og forskningen vi ønsker å gjennomføre mener vi at selskaper som praktiserer en hybridløsning vil være relevant for vår forskning. I utvalget av selskaper er det essensielt at lederen har personalansvar med oppfølging av intervjuobjektene. Selskapet må også ha en viss størrelse, så vi har satt kriteriet på minimum 15 ansatte. Bakgrunnen for dette er at det skal være et sammenligningsgrunnlag mellom hvordan lederen oppfatter feedbacken, og hvordan den ansatte oppfatter feedbacken. I et lite selskap med mindre enn 10 ansatte kan forholdet mellom leder/ansatt være for tett til at det gir god nok data for forskningen vår og det vi ønsker å belyse. Det samme utfordringen kan oppstå i et veldig stort selskap, hvor veien mellom leder og ansatt kan bli både lang og for formell.

Et annet viktig punkt når det kommer til intervjuobjekter er at de besitter nok informasjon for å gi gode nok data. Et kriterium for ledelsesintervjuet er at lederen minimum har jobbet i samme selskap i 2 år, og at lederen minimum har 5 års erfaring med personalansvar. For ansatte i selskapet som skal stille som intervjuobjekt er kravet at de minimum har arbeidet i selskapet i 2 år. Vi har valgt disse kriteriene på bakgrunn av god nok kvalitet på dataen. En leder med lite erfaring vil gi dårligere grunnlag for videre tolkning av dataen, samt svekke troverdigheten i forskningen. Det samme kan sies om lederen eller den ansatte ikke har lang nok erfaring i selskapet. Vi ser det som lite hensiktsmessig å intervju en nyansatt ettersom denne ikke vil kunne gi nok innsyn i hva vi faktisk ønsker å undersøke med forskningen.

3.4 Prosessen med å samle data

Målsetningen før prosessen med å samle inn data begynte var at vi skulle samle inn rundt 10 timer med informasjon. Når det gjelder innsamling av data finnes det ikke noe reelt svar på hvor mange respondenter det er behov for, og det er også vanskelig å si eller mene noe om hva som er hensiktsmessig. Ifølge enkelte kilder er det praktisert at man skal hente inn data til det ikke finnes ny informasjon, men i dette tilfellet hvor problemstillingen er relativt bred har vi sett for oss ti intervjuer (Christoffersen et al., 2011). Vi mener at ti intervjuer fra minimum fem forskjellige selskaper vil gi oss et godt innblikk i forhold til erfaringer, kunnskap og meninger om temaet. Dette vil også gi et godt nok grunnlag for besvarelse av forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Innsamlingen av data har kommet fra ledere med personalansvar og som har ansatte hvor hjemmekontor praktiseres. Utvalget av ledere har bestått av avdelingsledere, teamledere og ledere ellers som har direkte personalansvar for ansatte som praktiserer hjemmekontor. Virksomhetene er både offentlige og private. Datainnsamling fra ansatte har kommet fra ansatte med minimum 2 år i samme selskap og hvor minimum to dager hver uke praktiseres på hjemmekontor. Dataen fra dette studie er kun innhentet via intervjuer, ettersom problemstillingen og forskningsspørsmålene i all hovedsak kan besvares ved hjelp av respondentenes egne erfaringer, kunnskap og meninger om temaet.

3.4.1 Utvalgsprosessen og søken etter kandidater

I vår utvalgsprosess er har vi basert dette på noen forhåndsbestemte kriterier som kan gi gode data for forskningen. I søken etter kandidater har vi benyttet oss noe av eget nettverk, men i størst grad har vi benyttet oss av stillingsannonser på finn.no som søker etter kandidater hvor stillingen er merket med “delvis hjemmekontor” og “kun hjemmekontor”. På denne måten vil vi helt sikkert treffe enkelte selskaper som oppfyller de forhåndsbestemte kriteriene hva angår hjemmekontor. Ettersom intervjuene gjennomføres med fysisk oppmøte har vi holdt oss innenfor et begrenset geografisk område slik at prosjektet er gjennomførbart. Vi har dermed sendt forespørsler til selskaper som er i rimelig avstand fra Lillestrøm sentrum og i rimelig avstand fra Oslo sentralstasjon. Utvalgskriteriene vil fortsatt være de samme, selv om geografisk inndeling er forhåndsbestemt. Vår oppfattelse av søknadsprosessen etter aktuelle kandidater er at det er vanskelig å få ledere og ansatte til å avse en time til et intervju i en ellers hektisk hverdag. Etter kontakt med opp mot 50 forskjellige selskaper over e-post og

telefon har vi klart å lande intervju hos 6 forskjellige selskaper. Dette var en utfordrende prosess som tok mye tid, og de aller fleste selskapene vi tok kontakt med mottok vi aldri noe svar tilbake på vår henvendelse. På bakgrunn av dette har vi dermed ikke hatt en utvelgelsesprosess, ettersom vi ble nødt til å prioritere selskapene som tok seg tid til å stille opp som intervjuobjekter.

3.4.2 Forsknings data

For å analysere intervjuene har vi transkribert intervjuene basert på lydopptakene. Lydopptakene ble gjort gjennom SIKT sin egen app for trygg behandling av lydopptak. Vi anser kvaliteten på lydopptakene som god. Når det gjennomføres slike intervjuer, behøver ikke all informasjon å være relevant for studiet. Vi har derfor valgt å ikke transkribere alle intervjuene i detalj, men heller transkribere intervjuene med utgangspunkt i intervjuguiden. Dette mener vi gir nok informasjon til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, ettersom det er de interessante dataene som skal utgjøre hovedfunnene for å besvare problemstillingen (Grenness, 2020).

3.5 Undersøkelse reliabilitet/troverdighet

Troverdighet i kvalitative undersøkelser signaliserer kredibilitet og er definert som det systematiske strengheten til forskningsdesignet, troverdigheten til forskeren, påliteligheten til funnene, og overførbarheten av forskningsmetoden (Cho & Trent, 2006). For å øke troverdigheten til en kvalitativ studie, foreslås flere aspekter å vurderes av forskere, som å gjennomføre en grundig litteraturgjennomgang av fenomenet av interesse, koble dataene til eksisterende teorier, velge passende datainnsamling og analytiske prosedyrer (Rose & Johnson, 2020). For å etablere troverdighet gjennomførte vi en omfattende litteraturgjennomgang av fenomenet: Lederens digitale feedback. Mer spesifikt begynte vi vår litteraturgjennomgang med å velge og oppsummere artiklene som stort sett satte søkelys på lederens tilbakemeldingsprosess. Deretter begrenset vi gjennomgangen vår ved å sette søkelys på artikler som undersøkte digital tilbakemelding. Mens vi analyserte intervjuutsagnene, forsøkte vi å knytte innsikten (f.eks. nøkkelord, konsepter) til den allerede eksisterende teorien i litteraturen. I denne forskningen har vi forsøkt å skrive ned hva som har blitt gjort og hvordan dette ble gjort i forskningen. En slik omfattende beskrivelse av forskningsprosessen

gjorde oss i stand til å sikre konsistensen av vår forskningstilnærming. For å sikre gode analytiske prosedyrer har vi tatt lydopptak og transkribert alle intervjuene (Bryman, 2008).

Det å kunne adressere reliabilitet og validitet til dette studie er en annen kritisk komponent for troverdighet. I følge Denzin & Lincoln (2008) er det troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftelse som er kriteriene som er mest hensiktsmessig og som best representerer validitet og reliabilitet i en kvalitativ undersøkelse.

Når det gjelder troverdigheten til forskningsresultatene som analyserte data, foreslår Denzin & Lincoln (2008) at forskere må forstå feltet og kulturen rundt forskningstemaet (f.eks. kulturen i studerte selskaper). Dessuten må deltakerne av forskningen (f.eks. ledere og ansatte) stole på forskerne som planlegger å gjennomføre intervjuene. Forskerne bør være forpliktet til forskningsprosjektet og engasjerte under forskningsprosessen, som også inkluderer datainnsamlingen. For å sikre troverdigheten gjorde vi oss kjent med deltakende selskaper i studiet, ved å se på selskapenes struktur og kultur. Deretter sørget vi for at intervjumiljøet er et tillitsfullt miljø der ledere og ansatte føler seg frie til å snakke.

Intervjuene ble dermed avholdt i selskapene egne lokaler. Ved starten av hvert intervju hadde vi en kort presentasjon om emnet vi forsker på for å skape en åpen atmosfære. De ble videre informert om at vi intervjuet dem for den empiriske delen av oppgaven vår. Hvert intervju ble gjennomført separat, og det var intervjuobjektene som fikk bestemme dato og tid for intervjuet. Vi garanterte for fullstendig anonymitet ved å ekskludere alle navn eller detaljert informasjon om deltakerne i vår forskning. Det ble også gitt beskjed om at vi kun nevner den obligatoriske informasjon som må inkluderes i en masteroppgave (f.eks. år med erfaring).

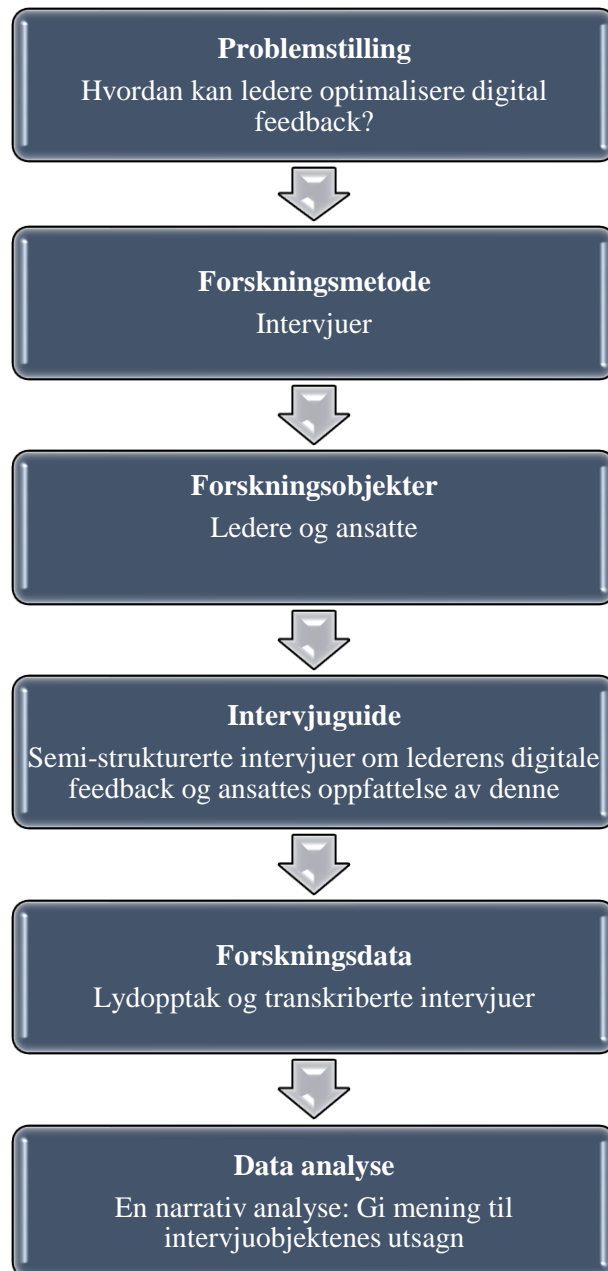
I denne forskningen var det også avgjørende å etablere overførbarhet eller ekstern validitet. For å øke generaliserbarheten og anvendeligheten av denne forskningens funn og konklusjoner til andre organisasjoner og relevante miljøer (Bryman, 2008). For å sikre overførbarhet i denne oppgaven er det viktig at den setter søkelys på å forstå måter ledere kan optimaliserer digital feedback til ansatte. Samtidig må det være en ambisjon om å lage praktiske implikasjoner utover dette utvalget. Etter vår mening kan denne forskningens resultater og konklusjoner om hvordan og når ledere kan gi ansatte feedback digitalt være nyttig og overførbare til andre organisasjoner. Dette gjelder spesielt de som er mer avhengige av virtuelle kontorer og digital kommunikasjon.

En av de mest kritiske truslene mot integriteten til en kvalitativ studie er forskerens subjektivitet, denne kan føre til misforståelser og feiltolkninger av forskningsdeltakernes betydning av ord, meninger og holdninger. Hver forsker, som menneske og individ, har sine egne holdninger eller tanker som kan fordreie deres tolkninger av andres ord eller synspunkter (Denzin & Lincoln, 2008). En måte å redusere subjektivitet eller troverdighetstrusselen på er å spørre om en annen forsker ville få de samme resultatene hvis de repliserte studien. For å løse dette stilte vi de samme spørsmålene på flere ulike måter, prøvde å sammenfatte en konklusjon på spørsmålet, for deretter å la intervjuobjektene korrigere oss og fortelle oss om vi forsto svarene deres riktig.

Til slutt, det siste aspektet ved kvalitativ forskning vi måtte vurdere var bekreftelse eller minimalisering av forskerens subjektivitet. Det bør være forskjellige typer data å analysere. En måte å gjøre det på er å bruke en trianguleringsmetode for å bekrefte at forskningsresultatene er troverdige eller pålitelige. For eksempel bør forskere kombinere intervjudataene sine med observasjoner av selskapets egne data (Creswell, 2014). I denne forskningen fikk vi ikke tilgang til selskapets arkivdata knyttet til kommunisert digital feedback mellom ledere og ansatte på grunn av personvern hensyn. Videre var det vanskelig å konkludere noe basert på observasjoner. På bakgrunn av dette kan vi ikke påstå at bekreftelsesaspektet ved studiet vårt er fullt ut garantert. Uavhengig av dette prøvde vi å følge forslaget i gjeldende litteratur for å redusere risikoen for bekreftelse ved å gjøre resultatene mer synlig, spesielt ved å presentere noen direkte sitater av intervjuobjektens svar. Det er viktig å merke seg at vi har samlet inn data fra flere selskaper i stedet for å bare stole på ett selskap. Vi kan dermed ha vært i stand til å forbedre bekreftelsesaspektet til en viss grad. Dette kan også til en viss grad ha kompensert for mangelen til flere kilder til dataen (Yin, 2009).

3.6 Undersøkelse validitet/overførbarhet

Forskningsprosessen i denne oppgaven er beskrevet i figur 1. Forskningsproblemet var å finne ut hvordan ledere i organisasjoner kan optimalisere bruken av digital feedback. I tillegg til denne forskning problematikken må vi forstå hvordan ansatte om, og reagerer på lederens digitale feedback.



Figur 1 Forskningsprosessen

3.7 Data analyse

En intervjusituasjon bør være så naturlig som mulig, der intervjuobjektene har nok tid og frihet til å handle naturlig og svare på en fortellende og beskrivende måte. For å sikre at intervjusituasjonen er naturlig, foreslås det bruk av semistrukturerte eller åpne intervjuer. Slike intervjuer foreslår og legger til rette for deltakerne å svare på spørsmål som «beskriv» eller «Kan du gi et eksempel?» (Denzin & Lincoln, 2008). Vi har fulgt disse forslagene i dette studiet og formulert intervju spørsmålene våre med beskrivelser og gjerne konkrete eksempler. Vi lot alle deltakerne velge tid og sted der de ville at vi skulle intervju dem. Dette ble i all hovedsak gjennomført i lokalet til deltakernes arbeidsplass.

Under intervju prosessen fortalte både ledere og ansatte om sine egne erfaringer med tilbakemeldingsprosessen, som ofte ble presentert i fragmenterte og ikke-lineære formater. Dette var til tider noe vanskelig for oss å følge. Samtidig trengte vi å analysere historiene og erfaringene på en måte som kunne bringe dem til meningsfull helhet (Bryant, 2006). Som Czarniawska & Gagliardi (2003) foreslo, måtte vi dermed strukturere de transkriberte intervjuuttalelser slik at de gir mening om deltakernes erfaringer og historier. For å strukturere og analysere intervjudataene støttet vi oss på en bestemt form for analyse, nemlig narrativ temaanalyse. Denne undersøker induktive temaer innebygd i deltakernes historier og erfaringer. Denne analysen er spesielt nyttig for å utforske ledere og ansattes individuelle historier om digital feedback. Det gjør oss i stand til å oppsøke vanlige mønstre som oppstår på tvers av en gruppe med deltakere. I dette studiet var det utfordringer og barrierer deltakerne kunne oppleve da de ga og mottok digital feedback.

4.0 Resultat

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene fra vår datainnsamling som består av intervjuene vi har gjennomført og transkriberingen av disse. Etersom dette er en kvalitativ datainnsamling, vil noe av datagrunnlaget fra hver enkelt respondent være en tolkning. Det kan være utfordringen i slik metode og skille mellom analyse og tolkning. Vi har benyttet oss av en intervjuguide som skal svare til problemstillingens formål, og dermed utviklet spørsmål som tjener dette. I en kvalitativ undersøkelse kan det oppstå spontane spørsmål underveis i intervjuet som ikke er likt for hver respondent. På bakgrunn av øvrige teorier og litteraturstudie utgjør denne resultatdelen grunnlaget for videreutvikling av nye teorier innenfor dette fagfeltet.

Data innsamlet ved hjelp av kvalitativ data er ustrukturerte data i stor mengde. Disse består av lydopptak fra intervjuet og transkriberte filer. Lydopptakene har fortløpende blitt transkribert ettersom intervjuene har blitt gjennomført. Vi har valgt å organisere dataen vi har innsamlet etter hvert hovedspørsmål i intervjuguiden for henholdsvis ansatte og ledere. Ved hjelp av en slik organisering vil vi kunne ta utgangspunkt i de overordnede spørsmålene vi mener kan svare på problemstillingen.

Videre vil vi strukturere resultatdelen i en oppsummering for ledere og en oppsummering for ansatte.

Vi har valgt å kategorisere respondentene i leder og ansatt grupper. L vil være forkortelsen for leder, og A vil være forkortelse for ansatt. I tabell 5 vil det kun være grunnleggende informasjon om respondentene.

Respondent	Området	Rolle	Alder	Kjønn	Leder erfaring	Erfaring	Lengde (min)
L1	Privat	Mellom- leder	37	Mann	5 år	I/A	54
L2	Privat	Daglig leder	43	Mann	14 år	I/A	52
L3	Privat	Avdelings- leder	53	Kvinne	15 år	I/A	53
L4	Offentlig	Avdelings- leder	41	Mann	10 år	I/A	54
L5	Privat	Teamleder	33	Mann	6 år	I/A	48
A1	Offentlig	Ansatt	34	Mann	I/A	11 år	43
A2	Privat	Ansatt	33	Mann	I/A	10 år	38
A3	Privat	Ansatt	36	Mann	I/A	14 år	39
A4	Privat	Ansatt	50	Mann	I/A	25 år	40
A5	Offentlig	Ansatt	27	Mann	I/A	2 år	39

Tabell 5 Informasjon om respondentene

4.1 Resultat Leder

4.1.1 Generelt om feedback

Ledere har et stort ansvar når det kommer til feedback til ansatte, og det kan være utfordrende å finne hvilket tidspunkt eller situasjon som er rett øyeblikk å gi feedbacken. I en hverdag hvor hjemmekontor er en større del av normalen, påvirker dette kommunikasjonsveien mellom leder og ansatt. Ettersom muligheten for hjemmekontor er mer og mer vanlig, sier leder 1 følgende angående hjemmekontor og hvordan dette bestemmes og praktiseres:

«Det er en fast dag som alle skal være på kontoret i uka, og så kan man på en måte velge litt hvilke av de andre dagene man skal være her. Men vi har i minst en dag som er obligatorisk til å være på kontoret, sånn at man sørger for at man også møtes»

Videre følges det opp med:

«Alle har avtaler på hjemmekontor som er til 50% ca, så vi sier at de fleste har i hvert fall muligheten til å ta hjemmekontor 2 til 3 dager i uka. Det varierer litt og da bytter man på»

Leder 1 praktiserer bruken av hjemmekontor som relativt fritt i forhold til hvilke dager som benyttes på hjemmekontor, men er veldig klar på at det minimum er en dag i uken hvor alle møtes fysisk. Dette påpekes også av leder 3 som kommenterer følgende:

«Vi har en policy om at vi minimum skal være 2 dager på kontoret hver uke. De fleste er nok her 3-4 dager i uka, og det har noe med kompetanseutvikling og det sosiale»

Leder 5 påpeker også følgende:

«Vi ønsker at de ansatte benytter muligheten for hjemmekontor, rett og slett fordi det er et konkurransefortrinn i dagens marked. Hos oss er det egentlig ganske fritt, men vi har en fast dag hver uke hvor alle er på kontoret og det er på tirsdager»

I intervjuene kommer det derfor frem at de ansatte kan sitte flere dager i uken på hjemmekontor, men det påpekes fra lederne at de ønsker minimum en fast dag hver uke som tilbringes på kontoret. Dette anser lederne som en viktig dag for fysiske møter og sosial sammenkomst av alle ansatte. Dette påpekes og nevnes av alle respondentene. Videre skal vi se på den generelle formen for feedback og hvordan lederne gjør dette. Her ønskes det å undersøke hvilken tilnærming lederen har til feedback og hvordan dette spørsmålet oppfattes av lederen.

Lederne i dette studiet ble alle spurt om hvordan de gir feedback til sine ansatte, på et helt generelt grunnlag. Leder 2 kommuniserte dette angående generell feedback:

«I never give it through teams for example. All types of the I would say one-on-one discussions. If it's not about the like kind of casual or about, can you please do this. But when it's more like about the feedback and more

about personal things because I have this “personalansvar”. So I always do it in the office like physically one-on-one»

Leder 4 følger opp med følgende angående generell feedback og hyppigheten rundt det:

«Jeg prøver å gi kontinuerlig feedback. Vi er flasket på et system der man har, kall det «appraisal» som er medarbeidersamtaler, ja en gang i året, men man har da en «check inn» en gang hver 14 dag som et minimum»

Leder 1 har en litt annen tilnærming til spørsmålet om generell feedback, hvor det påpekes:

«Jeg tenker at egentlig den beste feedbacken er den du får så tidlig som mulig på en måte, eller liksom sånn ganske simultant med da det skjer»

Leder 5 kommenterer følgende om generell feedback og hvordan det gis:

«Feedback er noe vi må gi kontinuerlig, og helst så tidlig som mulig. Vi har løpende dialog med våre ansatte, hvor det skal foretas en sjekk ukentlig. Sånn formelt sett har vi utviklingssamtaler to ganger i året»

Videre følger leder 5 opp med hvordan de følger opp ansatte løpende og hvordan de gir feedback der:

«Altså, feedback er noe som er løpende sant? Vi prøver å gi feedback så fort det er nødvendig for det, uavhengig om den er positiv eller konstruktiv. Hvis det oppstår en situasjon hvor det er nødvendig med feedback, vil vi ta den så raskt som mulig. Man venter ikke til medarbeidersamtalen»

Det kommer frem fra respondentene at feedback er noe som anses som løpende, og gjerne at det tas så fort som mulig. I denne delen av intervjuet har vi ikke konkretisert hvordan feedbacken gis, om det er fysisk eller digitalt. Det fremkommer også at de aller fleste har to eller flere medarbeidersamtaler med sine ansatte i løpet et år, men at hvis det er behov for ytterligere feedback så vil det tas fortløpende.

4.1.2 Hvordan gir lederen feedback

I denne delen ønsker vi å undersøke lederens feedback fra en nylig situasjon og hvilke tanker lederen hadde om denne feedbacken. Leder 1 kommer med følgende svar:

«Nei, jeg tror at jeg gjør meg noen tanker opp den når jeg skal gi konstruktiv feedback. Jeg tror altså positiv feedback sitter litt løsere, men jeg tror ikke jeg er sånn naturlig, veldig flink til å gi positiv feedback, så det er noe jeg har fokus på. Jeg er nok ikke noe dårligere på det enn det andre, men det er liksom sånn. Jeg tror vi generelt sett er det. Du skal på en måte si 3 positive ting for hver negative, ikke sant? Fordi at fokuset på det negative kan bli så høyt. Men jeg tenker gjennom ofte hvis jeg skal komme med noe konstruktivt, hvor jeg ønsker en endring eller ønsker en tilpasning eller nå så må noe gjøre noe annerledes. Da tenker jeg ofte igjennom hvordan det skal komme frem? Og da er det også veldig varierende fra person til person, ikke sant? Og hva slags relasjon man har?»

Det ønskes at det er et større fokus på den positive feedbacken, ettersom det er en frykt for at den negative eller konstruktive feedbacken betyr mer for den ansatte eller at den sitter mer. Videre kommer lederen inn på et målesystem de benytter for ansattes prestasjoner, hvor de ansatte selv er med på å sette et mål for egen innsats, som igjen skal vurderes senere i året:

«Det settes mål i begynnelsen av året og de kan også settes til kortere perioder og sånt, men man setter såkalt objekter. Og så skal de følges opp. Og det som går litt på performance er jo litt sånn som salgsbudsjettet og de de tingene, også setter man noen individuelle mål og så videre. Også følger vi opp de hvert kvartal, og da skriver vi også notater og sånn rundt det. Og så har man et system for liksom» personal behaviour» da som man ønsker, som også hver enkelt og det følger opp og noterer og lager et referat på hvert kvartal. Og så ender det faktisk opp med at alle lager en liten score på seg selv i systemet på slutten av året, da vi vurderer hvordan de har levert på de forskjellige områdene, og så får du faktisk en karakter. Og så gjør jeg og lederne det samme, og så ser man da hvis det er mismatch så må man ha en prat. Hvis det er match, så går det videre og vi er fornøyde»

Leder 5 kommer også innom noe lignende, ettersom de har iverksatt balansert målstyring til en viss grad i selskapet for måling av prestasjoner hos ansatte:

«Når det kommer til feedback hos oss har vi begynt å bruke noe som heter balansert målstyring. Jeg tror ikke vi benytter det fullt ut slik det er tiltenkt, men vi har tilpasset målstyringen etter hva vi mener er korrekt. De ansatte blir dermed vurdert hvordan de gjør det finansielt, hvordan de gjør det internt, hvordan de oppleves fra kunder osv. Vi har en del forskjellige indikatorer der. Det er ledelsen som setter disse indikatorene som vi som mellomledere skal vurdere de ansatte på. Dette blir en fin arena for dialog og samtaler med de ansatte, hvor de kan komme med tilbakemeldinger på sin egen prestasjon i forhold til hvordan vi har scoret de innenfor de ulike kategoriene»

Leder 2 kommer ikke med et spesifikt system for feedback eller prestasjonsmåling, men kommenterte med et spesifikt eksempel på en nylig feedback:

«Yeah, like not really long time ago, one of my colleagues was working with a kind of important project for us and he spend many months doing this and it was not easy because it's quite complicated. It was also other parties involved in this tasks and, let's say outcome of this can be quite big because if we will be successful we will be able too free part of our capacity, so we will have a little bit more time for the other tasks. And the other thing is of course money, so we'll be able to save quite a lot. So yeah, so I gave him a feedback that it was a really good job what he has done I also informed my leader about that so that he can be, you know, feel this appreciation, that it that it's seen that it was seen and then and it was I'd say appreciate this effort. Also this person, for example, had to postpone holidays and also was working extra hours, so this is kind of sacrifice that you as an employee. You can do, but you don't have to because this is not mandatory. Especially we have to appreciate someone who wants to work extra and kind of sacrifice his or her private private time to to deliver something»

I forhold til spørsmålet om generell feedback kommer det frem at lederne ser det som noe enklere å gi feedbacken når den er positiv, men når den er konstruktiv er det gjerne flere tanker rundt det. Leder 1 påpeker dette:

«Du skal på en måte si 3 positive ting for hver negative, ikke sant? Fordi fokuset på den negative kan blir så høyt. Men jeg tenker gjennom ofte hvis jeg skal komme med noe konstruktivt, hvor jeg ønsker en endring eller ønsker en tilpasning eller noen må noe gjøre noe annerledes, så tenker jeg ofte igjennom hvordan det skal komme frem»

Det gjennomgående fra spørsmålet rundt generell feedback er at den skal gis hyppig. Det skal også være satte rammer for gjennomføring av medarbeidersamtaler, slik at det formelle er på plass når det kommer til feedback. En annen ting som virkelig understrekes er at det generelt sett er lettere å gi en positiv feedback enn en konstruktiv.

Videre i denne delen av resultatene skal vi undersøke hvordan lederne håndterer situasjonsbestemt feedback og hvordan feedback gis i gitte scenarier. De vil få spørsmål om hvordan de gir positiv feedback og hvordan de gir konstruktiv feedback. Spørsmålet vil ikke vinkles slik at det er mulig å skille mellom digital og fysisk feedback, det er lederne selv som skal kommentere hvordan dette gjøres. Oppfølgingsspørsmål kan gis ved misforståelser eller oppklaringer rundt spørsmålene. Situasjonsbestemt feedback blir oppfattet fra lederne som medarbeidersamtaler eller utviklingssamtaler som gjennomføres med ansatte. Noen av lederne i studie kommenterer at medarbeidersamtalen er den viktigste arenaen for formell feedback, og at dette er en fin måte å måle den ansattes prestasjoner i samråd med den ansatte.

Positiv feedback er viktig, og ledere har et stort ansvar når det kommer til tilbakemeldinger for jobben de ansatte gjør. Fra spørsmålet om en nylig hendelse hvor positiv feedback ble gitt kommer leder 3 med følgende kommentar:

«Vi hadde et møte med en kunde som er svært krevende og fryktelig vanskelig. Jeg ble med den ansatte på dette møtet og jeg synes den ansatte gjorde en veldig god figur selv om kunden var svært ubehagelig og vanskelig. Dette fulgte jeg opp med en prat med den ansatte når vi var tilbake på kontoret hvor han fikk høre hvilken god jobb han hadde gjort, og

at han skulle se bort ifra at kunden var vanskelig. I dagene etter fulgte jeg videre opp med spørsmål angående dette i chatten vår over Teams»

Dette beviser at leder 3 har først gitt en feedback fysisk, for deretter å følge opp denne feedbacken digitalt i dagene som kom. Videre kommenterte lederen at hun synes det var viktig å følge opp den ansatte med positiv feedback ettersom jobben som var gjennomført var veldig bra, selv om mottakelsen fra kunden ikke var like bra. Positiv feedback kan også ses på som «coaching» mener leder 4, som kommenterer følgende på spørsmålet:

«Ja, jeg tenker ikke på en spesifikk situasjon, men det kan være sånn som «bra jobba», men her burde vi tenkt litt annerledes. Kanskje mer coaching i den forstand enn nødvendigvis feedback, men coaching er på mange måter også en form feedback»

Som leder 4 påpeker, så kan feedback være en form for veiledning eller «coaching». Dette understøttes av leder 5 som også kommer inn på lignende tolkning av spørsmålet:

«Jeg mener positiv feedback bør gjøres fortløpende, og der hvor det er behov for det. Samtidig kan man se på feedback som en form for tilbakemelding/opplæring, både positivt og negativt. Det kan være en positiv tilbakemelding, men det kan også vinkles som en form for opplæring/tilbakemelding også for noe som kan bli bedre. Selv om det er positivt, hvis det gir mening»

Leder 4 og 5 mener at feedback bør gis som en form for «coaching» slik at den ansatte sitter igjen med noe mer enn bare «bra jobba» eller «godt utført». Det skal altså være noe mer den ansatte sitter igjen med, noe som får den ansatte til å skjønne at jobben var meget bra utført, men også leder til enda bedre innsats neste gang.

Leder 4 får et oppfølgingsspørsmål om det er noen forskjell på vanskelighetsgraden mellom positiv og negativ feedback, og svarer følgende:

«Det er lettere å gi positive feedback og det er mer motiverende for alle parter å gi positiv feedback å si nå var det bra jobba. Vet du hva det du gjorde på det møtet der det var en innmari bra. Jeg så på hvordan kunden tok det imot. Jeg så på hvordan mottakeren reagerte. Det er lettere å gi

denne type feedback enn nødvendigvis er å gi konstruktiv. Men det å gi konstruktiv feedback direkte er kanskje lettere når du sitter i situasjonen og ser at nå skjedde det i stedet for da å måtte dvele på det. Det er kanskje bedre å prøve å gi gjøre det så raskt som mulig?»

4.1.3 Digital feedback

Her skal det undersøkes spesifikt hvordan digital feedback gis, uavhengig om den er konstruktiv eller positiv. Lederne vil få spørsmål om hvordan de sist ga en ansatt feedback digitalt, og videre vil spørsmålene dreie seg om positiv eller negativ feedback som blir gitt digitalt.

Leder 2 kommer veldig tydelig frem med et svar i forhold til feedback gitt digitalt:

«I think it's more difficult to do it face to face. Think about it more, maybe some of the leaders can tell you that When it's positive I do it face to face. When it's negative, I do it on teams. But actually I don't have this kind of problem and it would be really unfair not to the employees, but I wouldn't feel comfortable with that by myself that. People also have To understand that this is my role and this is my my job to and my responsibility to to give feedbacks»

Det kommer frem fra leder 2 at han synes feedbacken som gis digitalt er mye lettere for han sin del, men han mener de ansatte trenger og fortjener å få feedbacken gitt ansikt til ansikt. Dette gjelder spesielt hvis det har med konstruktiv feedback å gjøre, noe som understøttes av leder 4 her:

«Det er lettere å gi positive feedback og det er mer motiverende for alle parter å gi positiv feedback å si nå var det bra jobba. Vet du hva det du gjorde på det møtet der det var en innmari bra. Jeg så på hvordan kunden tok det imot. Jeg så på hvordan mottakeren reagerte. Det er lettere å gi denne type feedback enn nødvendigvis er å gi konstruktiv. Men det å gi konstruktiv feedback. Direkte er kanskje lettere når du sitter i situasjonen og ser at nå skjedde det i stedet for da å måtte dvele på det og ta lang tid

men prøve å gi det så raskt som over hodet mulig er en fordel, tror jeg og også lettere for da kan begge gjenkjenne situasjonen og vite, ja, hvordan kjente du selv da er ikke sant?»

Både leder 2 og 4 kommer innom det at feedback bør være en form for samtale som er lettere å ha ansikt til ansikt enn digitalt. Det samme kommer leder 1 innom her:

«Det kan godt hende at jeg har ett bilde av det, men da får jeg et litt annet bilde når vi snakker sammen om det, og kanskje jeg også får noen feedback tilbake til meg som er et viktig poeng her. Målet med feedbacken må jo være at liksom man løser en situasjon eller en handlemåte som ikke er så ønskelig for eksempel eller forsterker noe som er veldig ønskelig»

Leder 1 mener at feedback som gis, uavhengig om den er positiv eller negativ, bør gis slik at den ansatte kan komme med tilbakemeldinger på den feedbacken. Det er derfor et krav i selskapet til leder 1 at kamera skal være på under Teams møter, slik at de kan se hverandre. Leder 1 får et oppfølgingsspørsmål om han ville valgt en feedback digitalt eller fysisk og svarer følgende:

«Altså hvis jeg skal velge, så vil jeg alltid valgt «face too face» ja så uansett selv med korte ting altså. Hvis det er en liten ting da vel egentlig bare sånn hvis dette her kan vi bruke 5 minutter på liksom så foretrekker jeg å ta det raskt. Bare sånn kan vi ta 2 minutter på et stillerom liksom. Hvis jeg er på kontoret det. Det det er jo det er jo den absolutt beste måten å kommunisere på. Uansett om det er en liten ting man snakker om»

Det er veldig tydelig fra leder 1 at den beste måten og kommunisere med sine ansatte er ansikt til ansikt, uansett hvor stor eller liten sak som skal tas opp. Det påpekes videre at det gir en bedre forståelse av hverandre, spesielt når man kan se hverandres kroppsspråk også. Leder 2 får også lignende oppfølgingsspørsmål, og svarer relativt kontant at feedback av viktig karakter tas ansikt til ansikt, uansett. Leder 4 mener at feedback som er positiv og av liten grad av viktighet kan tas over Teams eller i en chat, men at feedback av viktig karakter skal tas ansikt til ansikt. Det er kun i spesielle tilfeller og hvis ting haster at hun velger å ta feedbacken digitalt. Leder 5 har noe lignende tilnærming til digital feedback, og kommenterer følgende:

«De helt generelle tilbakemeldingene som «bra jobb», tommel opp eller korte feedbacks kan jeg gi digitalt over chatten eller en kjapp samtale over Teams. Med en gang det er tilbakemeldinger av viktig, eller i noen tilfeller alvorlig grad, er det firmaets policy at de tas ansikt til ansikt. Om jeg så må vente et par dager med å ta opp en viktig hendelse, tar jeg den ansikt til ansikt av respekt for den ansatte»

Slik det fremkommer fra lederne ønsker de at feedback som gis digitalt skal være av mindre alvorlig grad og gjerne være kort og presis. Feedback av viktigere karakterer ønsker samtlige ledere at tas ansikt til ansikt så fort det er mulig å gjennomføre. Leder 3 understøtter dette slik:

«Ja, dette er noe vi helt klart gjennomfører på kontoret. Det skal jo ikke være en monolog når det er snakk om en feedback, men en samtale mellom leder og ansatt for å komme frem til gode løsninger og kompetanseutvikling, både for leder og ansatt. Det kan lett misforstås hvis en feedback blir gitt over e-post, budskapet kan være ment som positivt, men kan allikevel oppleves negativt for mottaker. Så dette må helt klart gjøres som en samtale»

Leder 3 er tydelig på at feedbacken er en form for samtale, hvor den ansatte også kan komme med innspill i forhold til feedbacken som gis, og dermed en nærmere forklaring. Det gis også uttrykk for at feedback som gis over e-post kan mistolkes, noe som konkretiseres fra leder 3 her:

«Vi hadde en kunde som kom med en tilbakemelding til en ansatt, hvor poenget i tilbakemeldingen ble underlinjet, hvor budskapet var ment positivt. Den ansatte misforsto dette og kom inn på mitt kontor for å spørre hva som var gjort galt i denne leveransen. Etter en sjekk med kunden visste det seg at det var ment som utelukkende positivt, men det viser bare hvor lett slike ting er å misforstå»

De fleste lederne kommer innom det med E-post feedback at det lett kan misforstås fra mottaker, og at e-post feedback rett og slett handler om videreformidling av informasjon, ikke en kanal for feedback. Det ble deretter stilt spørsmål om det er enkelte digitale kanaler som

fungerer bedre for feedback enn andre, hvor alle respondentene er enige om at Teams kan fungere. Leder 1 svarer følgende:

«Vel det fungerer helt klart bedre på teams enn litt mer ting som er mer konstruktivt eller negativt. Men det er klart. Det er jo altså. Kan man ta det face to face så er jo det alltid en pri men jeg tenker at det er i hvert fall bedre rom for å gjøre det på teams da»

Dette følges videre opp fra leder 5:

«Det er helt klart bedre over teams med kamera på enn over E-post. Slik det var under koronatiden måtte vi jo ta dette digitalt, og det fungerte jo. Men skal jeg velge, spesielt når det kommer til konstruktiv feedback så ønsker jeg å ta dette ansikt til ansikt»

Lederne fikk også spesifikke oppfølgingsspørsmål om de ville tatt feedback av viktig karakter over Teams hvis den ansatte var på hjemmekontor en dag, og leder 2 svarte følgende:

«No not really, not the important ones. If someone cannot come to the office because sickness or other things I prefer to even postpone the meeting. I dont want to treat people different here in this way. That ok three people i will take on teams and with other six I will do it physically. I think it should be at the same level»

Det følges videre opp fra leder 3 at det er en del teknologiske utfordringer med Teams som hun mener er ødeleggende for å gjennomføre en medarbeidersamtale eller gi en feedback over Teams:

«Jeg gir ikke feedback eller har medarbeidersamtaler over Teams. Jeg synes det blir mer statisk, og man får ikke lest kroppsspråk eller noe sånt. Det blir med en gang annerledes når vi møtes ansikt til ansikt»

Videre i intervjuet spørre det spesifikt etter konstruktive og positive feedback som blir gitt digitalt, og lederne blir spurt om å beskrive situasjoner hvor dette har skjedd. Leder 2 er rask med å svare at feedbacker fra han ikke gis digitalt, men at det kun foregår fysisk.

4.1.4 Forbedringer rundt feedback

I dette underkapittelet får lederne spørsmål om forslag til forbedringer rundt digital feedback, det kan gå på teknologiske utfordringer eller det kan gå på hvordan de gjennomfører den digitale feedbacken. To av lederne velger å ikke kommentere dette spørsmålet, da ikke har noen forslag til hvordan den digitale feedbacken kan gjøres bedre. Leder 4 kommer med følgende forslag til forbedringer fra sin egen side:

«Jeg kunne se helt sikkert strukturert opp enda mer og i den forstand at ja, det er fint å gi en feedback der, men også da ha en kall det en oppsamling av feedback man gir sånn at du kan ta opp da det i de halvårsmøtet eller om det er de annenhver uke møtene så man kan da samle seg altså ha en kall det en bank da med feedback, som man har liksom akkumulert opp over en tid, og så kan man bruke det mer konstruktiv. Tror ikke nødvendigvis det har noe med verktøy og den typen gjøre, men mer strukturen på hvordan man bruker det og hvordan vi kunne blitt flinkere på det og sett en del regler som her gjør vi ting i selskapet som ikke er til stede»

Dette går under hvordan de digitale møtene skal struktureres og hvordan dette skal kommuniseres til de ansatte. Det påpekes at det er en større og større utfordring for lederen å ha kontroll på de ansatte når de sitter på hjemmekontor, og at det derfor må finnes forbedringer for den digitale feedbacken som gis. Leder 5 kommer med noe lignende sitat:

«Ettersom flere og flere benytter muligheten for hjemmekontor, både ledere og ansatte ser jeg en utfordring i akkurat det med kontroll. Det er på en måte greit med vanlig feedback digitalt og det der, men den mer uformelle feedbacken forsvinner en del. Hvordan har egentlig de ansatte det? Det synes jeg er vanskelig å få kontroll på når både de og jeg er på hjemmekontor. Det er vel ikke et spesifikt svar på spørsmålet, men en utfordring jeg tror vi kommer til å oppleve mer og mer»

Leder 1 kommer innom noen utfordringer han ser for seg med en stadig mer digital verden, som ikke nødvendigvis kan løses ved hjelp av nye digitale verktøy eller måter og jobbe på:

«Jeg tenker jo litt sånn generelt om det med blanding av digital og fysisk. Jeg tror det er et eller annet med fjernledelse da, fordi det opplever jeg ikke

at vi driver med like stor grad her. Vi er en sånn matriseorganisasjon. Vi har jo en del folk som jobber i Norge, men som har sjefen sin i Danmark eller England. Og der er det litt annerledes enn det vi er inne på her, fordi jeg møter jo faktisk de på teamet mitt, og vi deler jo faktisk en felles forretningskultur. Så jeg tenker at der er vi inne i en litt annen og litt mer komplisert hverdag og den var jo der før covid også. Det hjelper oss veldig mye da. Det er altså det å ha den blandingen av digitale verktøy og møtes fysisk, så tror jeg vi er veldig hjulpet av at vi har samme kultur og businesskultur. Vi har samme kontor og samme land. Det er nok en mye større utfordring hvis man ser på liksom der man har ledere som er fra mange land»

Leder 5 kommer ikke direkte med et forslag til forbedring, men han understøtter det leder 4 kommenterer om at strukturen for det digitale må forbedres slik at kontrollen opprettholdes. Avslutningsvis kommer leder 3 med følgende kommentar til forbedringer:

«Den digitale verden er kommet for å bli, så det er bare å bli med på reisen og henge med»

4.2 Resultat ansatt

4.2.1 Generelt om feedback

Vi starter med det generelle inntrykke de ansatte har av feedback. Feedback har endret seg i de siste årene med tanke på pandemi og større bruk av hjemmekontor og virtuelle kontorer. Dette har påvirket kommunikasjonene mellom leder og ansatte, men også kommunikasjonene mellom ansatte i bedriften. Og vi ser at både den formelle og uformelle feedbacken er påvirket. Alle de ansatte har mulighet til å ha hjemmekontor opptil flere dager i uken hvor ansatt 2 sier:

«Vi kan jobbe hjemmefra inntil 3 dager i uka, hvor dagene er valgfrie»

Ansatt 4 sier følgende om sin bedrift angående hjemmekontor:

«I forhold til hjemmekontor kan jeg styre dette helt fritt, alt fra hele uker til 2-3 dager. Normalt er det 3 dager på hjemmekontor»

Ansatt 5 sier følgende og kommenterer også at det er faste dager man må møte på kontoret:

«I forhold til hjemmekontor har vi muligheten til å jobbe 2 dager hjemme hver uke. Vi har to faste dager hver uke, det er tirsdag og torsdag hvor alle skal møte»

Ansatt 1 kan fortelle at det er veldig opp til den enkelt leder gjør egne tilpasninger med tanke på hjemmekontor:

«Det er jo lagt opp til at hver enkelt seksjon skal kunne tilpasse det jeg selv fordi at vi har jo et bredt spekter av arbeidsoppgaver som gjøres i konsernet, og noen av de passer å gjøre for hjemmekontor og noen av de passer ikke fullt så godt. Så der har hver leder relativt stor grad av frihet til å gjøre lokale tilpasninger for sine ansatte»

Som vi ser så er det vanlig med omtrent 2 til 3 dager med hjemmekontor nå i etterkant av pandemien. Vi ser også at denne endringen i hjemmekontor kunne ha en negativ påvirkning på den sosiale relasjonen mellom de ansatte og hvordan de igjen påvirket den uformelle feedbacken. Ansatt 1 beskriver endringen som skjedde etter at pandemien inntraff som følgende:

«Og det var det som traff meg tyngst tidligst at type lunsjpraten, at vi gikk ned i kantina og lunsja, og vi var jo da i en avdeling på de 3 seksjonene på en rundt 40 stykker, og vi var ofte 8 til 10 som gikk og spiste i lag, men det forsvant jo»

Vi spurte da ansatt 1 om dette hadde kommet tilbake nå som pandemien var over og man kunne komme tilbake, men den ansatte svarte:

*«Det tror jeg ikke kommer tilbake og det vil jeg påstå utgjør en forskjell.
Klart vi har jo fortsatt uformelle samtaler, men det har blitt litt mer silo.
Det har sosialt gått ned»*

Så vi ser at selv om pandemien er over så er ikke alt gått tilbake slik som det var før pandemien og. Hvordan har det da påvirket kommunikasjonene med lederen og den feedbacken som er en viktig del av lederkommunikasjonen både før, under og etter pandemien? Ansatt 1 sier følgende om kommunikasjonene under pandemien:

«Vi hadde jo fortsatt flere møter i uka, men en til en samtale frekvensen der gikk jo ned, det er klart. Det var på teams vi hadde gruppechatter og så hadde vi de individuelle chattene, men vil jeg påstå mindre feedback»

Ansatt 2 har også samme erfaring og at det er blitt bedre nå som man kan møtes fysisk igjen:

«Synes feedbacken var veldig bra da også, men jeg synes den er bedre når vi er her fysisk»

Ansatte 3 som også endte opp å jobbe en lang tid på hjemmekontor kan bekrefte hvor utfordrende det kan være:

«Overgangen fra kun fysisk, til bare teams og mail var en overgang og det var litt utfordrende. Fra å aldri ha hørt om Teams til å bruke det hver dag var utfordrende»

Basert på tilbakemeldingen fra de ansatte ser vi at kommunikasjonene mellom leder og ansatte har svekket seg etter overgangen til en mer digital hverdag og en større bruk av hjemmekontor og virtuelle kontorer. Utfordringen har også vært at de ansatte må ta i bruk digitale verktøy som de ikke er vant til å bruke noe som både kan være utfordrende, men kan også være med på å skape en stressende situasjon hvor man skal ta i bruk digitale verktøy man ikke behersker. Det kommer frem at feedbacken er negativt påvirket av økt bruk av hjemmekontor Videre spurte vi de ansatte om hvor ofte og hva slags type av feedback de mottar i nåværende arbeidshverdag. Ansatt 2 er fornøyd med dagens situasjon hvor den ansatte mottar i stor grad feedback i form av formell og uformell feedback fysisk på kontoret:

«Jeg vil si det er oftest ansikt til ansikt, ettersom jeg møter sjefen min ganske ofte. Det er vel mest en form for uformell feedback sånn i gangen her, men det skjer også over chat og e-post. Jeg er også egentlig fornøyd så lenge jeg får feedback, men jeg synes det skjer oftere fysisk»

Ansatt 3 kan også bekrefte at feedback mottas jevnlig, men det er en forskjell på hvordan feedback mottas når det er negativ eller konstruktiv feedback og når det er positiv feedback:

«Jeg vil si at det nesten er daglig fra sjefen. Veldig ofte mottar jeg denne feedbacken digitalt, men også på kontoret. Positivt fungerer godt digitalt. Negativ feedback kommer oftest ansikt til ansikt»

Ansatt 4 kan fortelle at generell feedback mottas vanligvis digitalt, mens den årlige medarbeidersamtalen var fysisk. Når det gjelder positiv og negativ feedback er det ikke så stor forskjell på om den kommuniseres digitalt eller fysisk.

«Det var under medarbeidersamtalen som foregikk face 2 face, hvor det ble tatt opp hvordan samarbeidet fungerte og han var fornøyd med det. Det er litt generell feedback til vanlig over e-post og teams, også over medarbeidersamtale som er 2 ganger i året. Positiv feedback kan være en tommel opp over teams eller hvis jeg er fysisk på kontoret kan han komme innom pulten å si «bra jobba. Negativ feedback kan komme over teams og fysisk, men det er stort sett en god tone og fine tilbakemeldinger det også»

Ansatt 5 mottar stort sett feedback fysisk ukentlig:

«Når det kommer til min gruppeleder, så snakker vi sammen hver uke. Hun gir meg tilbakemeldinger så å si ukentlig. Det er vel hovedsakelig ansikt til ansikt»

Som vi ser av tilbakemeldingene fra de ansatte så er de i en situasjon hvor alle har mulighet å jobbe hjemmefra. Alle de ansatte mottar feedback jevnlig, men vi ser at det er en dreining mot at feedbacken i flere tilfeller mottas ansikt til ansikt enn den gjør digitalt og man kan også tolke det dit at negativ feedback i større grad enn positiv feedback mottas ansikt til ansikt. Det å gi positiv feedback kan enkelt gjøres gjennom chat funksjoner som en tommel opp eller smilefjes som gjør at terskelen for å gi positiv feedback digital er lavere.

4.2.2 Oppfatning av feedback

Da er vi på hvordan de ansatte opplever feedback og hva de syntes om å motta positiv og negativ feedback, enten ansikt til ansikt eller digitalt. Ansatt 1 er ikke i tvil om hva som er ønskelig kommunikasjonskanal for kommunikasjon av feedback og begrunner det med at det er mer upersonlig,

«Noen foretrekker gjerne å ha det digitalt fortsatt sikkert, men jeg er overhodet ikke der. Det er selv med kamera og så videre. Mer upersonlig.

Du får ikke all mimikk med. Du får ikke kroppsspråket»

Ansatt 2 kan sies å være enig og har samme begrunnelse med tanke på de upersonlige trekkene med digital feedback.

«Vanskeligere å ha god dialog og tilbakemelding over nett, synes det blir litt vel formelt. Vanskelig å lese engasjementet til leder. Jeg synes hvis at

hvis man kan ta feedbacken fysisk, så bør den tas fysisk»

Vi ser at det er en sammenheng mellom alle ansatte ved at de syntes digital feedback ikke gir den samme personligheten og engasjementet som man gjerne ønsker i disse samtalene, men det er en forskjell mellom det å motta positiv feedback kontra det å motta negativ feedback. Vi spurte de ansatte om hva de tenker om å motta negativ feedback ansikt til ansikt kontra det å motta det digitalt. Ansatt 3 syntes det er en merkbar forskjell.

«Jeg setter pris på den feedbacken personlig, så lenge det er 1 til 1. Det best når det er fysisk, men det går også digitalt. Synes det er mer ryddig face to face. Syntes også det er lettere å merke energien når det er fysisk, kontra over teams»

Ansatt 4 tenker også at det å motta negativ feedback føles best når det kommer ansikt til ansikt. Det kommer også frem her at det handler ikke bare om det personlige, men også hvordan feedbacken tolkes og kan misforstås når den mottas digitalt.

«Synes ansikt til ansikt er en ryddig måte og motta negativ feedback. Ikke noe jeg har tenkt mye over, men det er muligens litt mindre rom for misforståelser når den kommer ansikt til ansikt»

Ansatt 3 bekrefter dette med misforståelser og forteller om en gang da han mottok feedback som ble tolket feil.

«Jeg fikk en konstruktiv tilbakemelding fra en kunde som jeg oppfattet over e-post, men over telefon etterpå viste det seg å være en positiv feedback. Så det ble rett og slett en misforståelse på grunn av e-posten»

Av samtalen vi har så kommer det frem til at det er enighet blant de ansatte at digital feedback kan tolkes feil og det er nok større sjanser for misforståelser enn når dette kommuniseres ansikt til ansikt. Det handler også om hva slags språk som brukes og at man i epost ikke får med seg den fulle betydningen eller meningen med det som kommuniseres. Ansatt 5 er litt skeptisk til å motta feedback per epost.

«Via e-post er det kanskje litt lett å tolke feil. Jeg vet ikke, men det kan vel muligens oppfattes annerledes enn hva avsender har tenkt»

Ansatt 5 argumenter for at feedbacken som kommuniseres ansikt til ansikt vil utfolde seg mer som en to-veis diskusjon mellom leder og ansatt som også kan hindre eventuelle misforståelser.

«Hvis det kommer fysisk så blir det vel kanskje mer en diskusjon rundt feedbacken, og det kan vel være med på å oppklare noe av tilbakemeldingen»

Basert på tilbakemeldingene fra de ansatte rundt det å motta feedback digitalt så ønsker vi å høre litt hvordan de reagere på feedback som kommuniseres ansikt til ansikt kontra digitalt. Er det noe forskjell på hvordan de ansatte reagere på forskjellige typer av feedback og hvor motivert er de å følge opp på det som kommuniseres. Ansatt 1 er klar i sin mening om hva som motiverer mest.

«Den digitale feedbacken har mindre tyngde»

Ansatt 3 er helt enig i denne konklusjonen og påpeker at det sosiale aspektet har en rolle når det kommer til å reagere på feedbacken som mottas.

«Det er større tyngde hvis dette gjøres fysisk. Man legger litt mer merke til energien og det sosiale når man sitter sammen fysisk»

Det formelle ved en kommunikasjonskanal spiller også en rolle og ansatt 5 mener at motivasjonen til å følge opp digital kommunikasjon kanskje ikke er like stor som når den mottas ansikt til ansikt.

«Med en gang det er noe over teams/e-post blir det liksom litt mindre formelt føler jeg, så kanskje jeg tar litt lettere på feedbacken når den kommer digitalt kontra ansikt til ansikt. Det føles vel litt mer seriøst når det kommer ansikt til ansikt»

Ansatt 2 påpeker også viktigheten av hvordan feedback er en viktig motiverende faktor.

«Ved lite feedback blir dialogen dårligere og da føler jeg også at jobben som leveres blir dårligere. Feedback er viktig for min egen motivasjon»

Dette bekreftes også fra ansatt 5 som mener at feedback som mottas digitalt har en mindre motiverende effekt.

«Det er vel kanskje noe mindre motiverende når feedbacken kommer digitalt»

Vi ser at alle ansatte vi har snakket med har en klar formening om at feedback som mottas ansikt til ansikt har mer tyngde og skaper en større motivasjon til å følge opp det som kommuniseres. Det handler også om at det kan være vanskelig å tolke feedbacken som mottas digitalt, men også at kommunikasjonene virker mer kald og man mister en del kroppsspråk som er viktig i kommunikasjon mellom mennesker.

4.2.3 Forventning rundt feedback

Vi går nå videre på hva de ansatte forventer og ønsker at feedback skal kommuniseres. Vi har sett at de ansatte reagere mer positivt når feedbacken kommuniseres ansikt til ansikt og det gjenspeiler seg også i hvordan de ansatte ønsker at det skal kommuniseres. Ansatt 1 mener også at et skifte av omgivelser er med å skape en mer betydningsfull samtale.

«Jeg ønsker å motta all feedback ansikt til ansikt. Hvis du mottar feedback digitalt, så sitter du jo ved på den samme stolen som du satt for 2 minutter siden og drev og holdt på med vanlige arbeid. Så fra det psykologiske

aspektet skal så ser jeg absolutt for meg at det skiftet av omgivelser er med på å forsterke betydningen av den tilbakemeldingen du får når den er fysisk»

Ansatte 2 ønsker helst feedback muntlig, men det kommer også an på hva slags feedback det gjelder.

«Det spørres hvor viktig feedbacken er. Hvis det er noe alvorlig og viktig er det forså vidt fint med epost ettersom man har det skriftlig. Men jeg foretrekker tilbakemelding muntlig face to face»

Det er også litt forskjellige meninger rundt typen av feedback og ansatte 3 kan for eksempel fint motta positiv feedback digitalt, men ønsker konstruktiv feedback ansikt til ansikt.

«Positiv feedback fungerer godt digitalt. Konstruktiv feedback fungerer best ansikt til ansikt»

Og det handler ikke bare om de forskjellige kommunikasjonskanalene, men også hvilken situasjon feedbacken gjelder. Handler det om direkte faglig innhold eller er det tilbakemelding rundt det sosiale. Ansatt 1 mener også at problemstillingen som skal kommunisere betyr noe for hvilken kommunikasjonskanal som benyttes.

«En ren faglig, å gå inn på våre rutiner og prosesser, så ser jeg for meg at den kan funke vel så fint på en teams samtale. Går den mere på det personlige plan mellom menneskelig, spesielt dynamikken i seksjonen med de andre ansatte, så kan det nok være vanskeligere å få ut det som er ekte kan du si på teams sammenlignet med fysisk»

Ansatt 4 har et ønske om at både positiv og negativ feedback mottas ansikt til ansikt.

«Ønsker at dette kommuniseres ansikt til ansikt med leder, da blir det mer personlig. Du føler at lederen ser deg og samtidig setter pris på deg»

Ansatt 5 er også samstemt med de andre ansatte at både negativ og positiv feedback er foretrukket kommunisert ansikt til ansikt.

«Jeg ønsker at denne gis til meg ansikt til ansikt, det blir på en måte mer personlig enn en e-post eller over teams»

Vi ser av forventningene til de ansatte at det er et samlet ønske om å motta all type feedback ansikt til ansikt. Det er visse tilfeller at feedback fungerer greit digitalt, men basert på begrensningene digitale verktøy har med tanke på den sosiale konteksten og kroppspråket som blir borte så er det i begrensede situasjoner hvor de ansatte tenker dette er en ønskelig kommunikasjonskanal.

4.2.4 Forbedringer rundt feedback

Til slutt ønsker vi å høre litt rundt hva de tenker om hvordan man kan forbedre digitale verktøy som kan gjøre dette til en mer effektiv kommunikasjonskanal. Ansatt 1 kommer med sine tanker rundt dette.

«Det er klart med mer høy oppløselig videofeed får du kanskje med deg mer kroppsspråk. Så er det vanskelig å tenke helt nytt fordi ingen vet hva som kommer. Kanskje ligger det ikke begrensninger i teams som programvare, men heller digital kommunikasjon som konsept ser jeg for meg at det er der begrensningene ligger. At dere så forskjell i om du er fysisk stedet, eller at du gjør det via en skjerm»

Ansatt 2 ser nok mer på digitale verktøy som rene hjelpemidler som ikke i seg selv kan gjøre feedbacken noe bedre.

«Man kan vel alltid si at det kan bli bedre, men jeg tror ikke dette er årsaken. Jeg mener teknologien er et mellomledd, som gjør det litt annerledes»

Vi ser at de ansatte har nok ikke brukt så mye tid på å tenke gjennom hvordan man kan forbedre digitale verktøy. Det med å se hvordan ting skal bli i fremtiden er heller ikke lett og det er nok enklere å forholde seg til de verktøyene man har i dag.

5.0 Diskusjon

5.1 Diskusjon

Her skal vi prøve å svare på forskningsspørsmålene ved å sette intervjuene fra lederne opp mot de ansatte og sammenligne både hvordan feedback oppfattes i virtuelle kontorer, men også om forventningene til feedback er forskjellige fra ledere til ansatte. Tilbakemeldingene fra ledere og ansatte vil også bli satt opp imot tidligere teori og se om det bekrefter hva tidligere forskning mener om digital feedback, men også forventninger rundt feedback i virtuelle kontorer.

I tabell 6 kommer en oppsummering av funnene som er gjort.

Feedback	Ledere	Ansatte
Foretrukket feedback som kommunisere digitalt	Positiv uformell feedback	Positiv uformell feedback
Utfordringer ved digital feedback	Større sjanse for misforståelser	Manglende kroppsspråk og vanskelig å ha en god dialog. Større rom for misforståelser.
Følelsesmessig erfaring av mottatt negativ feedback digitalt		Oppfattes som negativt og kan føles stressfullt. Manglende følelse av å bli tatt på alvor og annerkjennelse. Mindre motivert til å følge opp.

Tabell 6 Resultate ledere og ansatte

5.1.1 Hvordan oppfattes feedback ved virtuelle kontorer?

Vi ser av intervjuene at antall dager med hjemmekontor ligger på rundt 2 til 3 dager i uken. Dette er det i stor grad enighet om blant både de ansatte og lederne. I tillegg så er det ønske fra lederne sin side at man har en til to dager faste hvor man kommer på kontoret. Bakgrunnen for det er for flere ledere at man ønsker å møtes fysisk med tanke på det sosiale og kompetanseutvikling. Det bekreftes også av de ansatte at det sosiale blant de ansatte ble

negativt påvirket av større bruk av hjemmekontor og den uformelle praten og den uformelle feedbacken ble redusert. Vi ser derfor at det er enighet blant ledere og ansatte at opplevelsen av virtuelle kontorer når det gjelder den uformelle kommunikasjonen og feedbacken ikke opprettholdes når man jobber i virtuelle kontorer og man må ta i bruk digitale verktøy for å kommunisere. Dette bekreftes også gjennom tidligere forskning på at mangel på kommunikasjon og feedback kan bli et problem når man jobber i virtuelle kontorer (Geister, Konradt, & Hertel, 2006). Når man får en situasjon med større grad av at de ansatte benytter virtuelle kontorer så kan det også gå utover kulturen i bedriften. Vi har sett av tidligere forskning at det å skape en god kultur for feedback er med på at de ansatte oftere søker feedback selv (van der Rijt et al., 2012). Lederne bekrefter også dette at man mister litt av kontakten med noen av de ansatte som er på virtuelle kontorer og som ikke søker selv den kontakten og feedbacken fra lederen.

Det kommer også tilbakemelding fra ansatte at man ikke er tilstrekkelig opplært i bruken av digitale verktøy som kan gjøre opplevelsen av å jobbe i virtuelle kontorer som utfordrende. Tilbakemelding fra lederne tilsier at det ikke har vært nok struktur i hvordan man tar i bruk digitale verktøy eller retningslinjer fra toppledelsen som kan gjøre at dette har gått utover opplæringen av både ledere og ansatte i bruken av digitale verktøy. Det å ha tilstrekkelige teknologiske ressurser til å håndtere kravene som stilles når man jobber i virtuelle kontorer er viktig for å beholde engasjementet og motivasjonen oppe blant de ansatte, og kan ha en negativ effekt hvis man ikke har tilgang og tilstrekkelig opplæring i bruken av digitale verktøy (Gruman & Saks, 2011; Zolg, Heiden, & Herbig, 2021).

Siden de ansatte har en fleksibilitet med hvor mange dager i uken man skal være fysisk på kontoret er det interessant å vite hva slags type feedback de mottar gjennom digitale verktøy. De ansatte kan fortelle at de mottar feedback både fysisk på kontoret og også gjennom digitale verktøy. Lederne kan bekrefte at feedback gis både digitalt og ansikt til ansikt. Det vi dermed kan se er at det er en forskjell på hvordan formell og uformell feedback kommuniseres, og hvordan positiv, negativ og konstruktiv feedback kommuniseres. Flere ansatte kan fortelle at de mottar negativ feedback stort sett ansikt til ansikt, mens mer uformell positiv feedback skjer oftere digitalt. Med den uformelle feedbacken så kan de ansatte fortelle at det benyttes uformell feedback gjennom Teams og andre chattefunksjoner hvor man kan gi hverandre små uformelle feedback som tommel opp, smilefjes og enkle

tilbakemeldinger som «bra jobba». Lederne er også av den oppfatningen av at mer positiv og uformell feedback kan fint kommuniseres over digitale verktøy, men når det kommer til negativ og konstruktiv feedback så bør dette kommuniseres ansikt til ansikt. Selv om flere ledere også mener at feedback bør kommuniseres med en gang hvis det er behov så mener man at i visse tilfeller, når det gjelder negativ feedback, bør vente til den ansatte er på kontoret så man kan ta det ansikt til ansikt. Flere ledere er enig i at feedback skal være en type to-veis samtale hvor begge parter kan komme med innspill. Tidligere forskning bekrefter at feedback bør sees på som symmetrisk kommunikasjon som består av en to-veis dialog mellom leder og ansatt (Men, 2014). I tillegg viser forskning til at kommunikasjon av negativ feedback også bør inkludere kroppsspråk som tilsier at kommunikasjonskanaler med lav informasjonsrikhet ikke er gunstig for denne typen feedback (Belschak & Den Hartog, 2009; Daft & Lengel, 1986). Vi ser her at tidligere forskning er i samsvar med det dagens ledere og ansatte tenker om bruk av kommunikasjonskanal ved negativ og konstruktiv feedback. Tidligere teorier argumenterer også for at enveis-kommunikasjon passer bedre gjennom kanaler med lav informasjonsrikhet (Daft & Lengel, 1986). Det kan også være med å begrunne hvorfor mer uformell positiv feedback som «tommel opp» og «smilefjes» fungerer bra gjennom chat og Teams funksjoner.

Videre skal vi se litt på hvordan ansatte og ledere opplever og reagere på den feedbacken de mottar digitalt. Både ansatte og ledere er enig i at kroppsspråket forsvinner litt når man kommuniserer gjennom digitale verktøy. Som teorien viser så består ikke-verbal kommunikasjon nesten 60 % av kommunikasjon mellom personer (Hurn, 2014; Patel, 2014). Det vil si at både ledere og ansatte kan miste litt av innholdet i en samtale. Da er vi over på et annet viktig poeng som både ansatte og ledere er enig i, og det er at kommunikasjon gjennom digitale verktøy kan bli tolket feil og det kan oppstå misforståelser. Både ansatte og ledere er enig i at e-post er en dårlig kommunikasjonskanal for feedback som øker risikoen for at man tolker meldingen feil og det kan oppstå misforståelser. Og ikke bare kan det feiltolkes, men flere ansatte mener at feedback gjennom digitale kommunikasjonskanaler ikke har like mye tyngde som når man mottar det ansikt til ansikt. En av årsakene som også støttes av tidligere forskning er at feedbacken som kommuniseres er utilstrekkelig og ikke presis nok (Ashford, De Stobbeleir, & Nujella, 2016). De ansatte mener at på grunn av at feedbacken mangler tyngde så skaper ikke feedbacken den ønskede motiverende effekten blant de ansatte. Digital feedback føles ikke like formelt, og man tar det ikke like seriøst som man ville gjort det hvis

det var ansikt til ansikt. Tidligere studie viser også til at feedback som kommunisere gjennom informasjonsrike kommunikasjonskanaler skaper en større tillit mellom ledere og ansatte (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000).

Hvis vi ser tilbake på det første forskningsspørsmålet så var det:

Hvordan oppfattes feedback ved virtuelle kontorer?

Vi har sett over at opplevelsen av feedback ved virtuelle kontorer ved hjelp av digitale verktøy har sine begrensinger og at både ansatte og ledere er stort sett samstemte i disse begrensingene. Det viktigste man kan ta fra dette er at kommunikasjon gjennom digitale verktøy skaper en følelse av at feedbacken har mindre tyngde og de ansatte ikke er like motivert til å følge opp feedbacken når det mottas gjennom slike kommunikasjonskanaler. Dette gjelder i stor grad negativ og konstruktiv feedback. Første grunnen til dette kan være at ansatte ikke i stor nok grad er opplært i bruken av digitale verktøy som kan skape misforståelser og feiltolkning av feedbacken som kommunisere. Andre grunnen kan være at digitale verktøy ikke formidler kommunikasjon med stor nok informasjonsrikhet. Både ledere og ansatte oppfatter positiv feedback gjennom digitale verktøy som hyggelig og noe som settes pris på. Dette er også en enkel plattform for lederne til å holde kontakt med ansatte gjennom løpende positive tilbakemeldinger som i grunn ikke krever noe reaksjon fra den ansatte.

5.1.2 Hvilke forventninger er det til feedback ved virtuelle kontorer?

Slik det kommer frem fra respondentene så praktiseres det bruk av hjemmekontor 2 til 3 dager i uken, kan det oppstå situasjoner hvor feedbacken må tas digitalt. Det er flere ansatte som påpeker at feedback gitt digitalt ikke har samme tyngde eller betydning som når den gis ansikt til ansikt. Det understrekes fra flere ansatte at så lenge feedbacken er kort og positiv er det ingenting i veien med å ta denne digitalt, ettersom denne typen feedback ikke er av like stor betydning. Dette bekreftes fra ledernes side som ønsker at feedback som gis av betydning skal gis ansikt til ansikt, uavhengig om den er positiv eller negativ. Dette kan skape en form for samtale rundt feedbacken, noe både leder og ansatt kan ha glede av for videre utvikling. Som flere av lederne er innom så kan feedback være en form for «coaching», både for den ansatte, men også som kompetanseutvikling for lederen. Dette kan videreføres at feedback hvor

viktigheten er stor ender som en planlagt samtale mellom leder og ansatt. Dette er i teorien definert som feedback, ettersom det handler om en tilbakemelding mellom leder og ansatt angående differansen mellom hvordan en oppgave er utført sammenlignet med ønsket utførelse av oppgaven. Hvis differansen mellom er stor, uavhengig om den er positiv eller negativ, bør det gjennomføres en formell feedback av oppgaven (Choi et al., 2018). Ansikt til ansikt er å anse som den mest informasjonsrike kommunikasjonskanalen vi har, ettersom det er flere tegn man kan gjøre seg forstått på (Daft & Lengel, 1986). Dette understrekes fra både ansatte og leder, at de ønsker ansikt til ansikt tilbakemelding hvis det er av stor viktighetsgrad. Mindre betydelige tilbakemeldinger mener både leder og ansatt at kan tas digitalt, noe som kan tolkes som at differansen mellom utførelsen og forventningen av oppgaven er liten (Choi et al., 2018).

Videre kommer både ledere og ansatte innom temaet at feedback gitt digitalt lett kan misforstås. En e-post kan tolkes feil, det kan være feil oppfattelse av kroppsspråk digitalt, og det kan være teknologisk utfordringer som gjør det mindre praktisk å gjennomføre en samtale digitalt. Teorien understøtter dette som en av de mest fremtredende utfordringene når det kommer til feedback, nemlig klarheten i tilbakemeldingen som gis. Hovedårsaken i teorien er manglende språklig presisjon eller utilstrekkelig utforming av tilbakemeldingen (Ashford et al., 2016). Dette kan ses opp mot hvorfor både ledere og ansatte ønsker å gjennomføre feedback av viktig karakter ansikt til ansikt, nettopp for å unngå slike misforståelser, spesielt når det gjelder konstruktiv kritikk. Spesielt lederne i dette studiet ønsker at en slik form for feedback skal være en samtale hvor den ansatte skal kunne komme med tilbakemeldinger. I dagens digitale verden er det viktig at kommunikasjonen og forståelsen mellom leder og ansatt er tydelig, slik at lederen ikke oppfattes som kontrollerende og den ansatte ikke oppfattes som fraværende (Krehl & Büttgen, 2022). Dette kan understrekes hvorfor de ansatte ønsker feedbacken ansikt til ansikt, og at lederne også ønsker at dette foregår ansikt til ansikt. Det er mindre rom for misforståelser både fra lederens side, men også fra den ansattes side. I teorien understrekes det at kommunikasjonen av negativ eller konstruktiv kritikk bør inkludere kroppsspråk, noe som er vanskelig å inkludere over Teams, selv om kamera er på (Belschak & Den Hartog, 2009).

Lederne i dette studiet kommenterer de formelle feedback hendelsene som medarbeidersamtaler og utviklingssamtaler som gjennomføres 2-4 ganger årlig, som kan

kategoriseres som den formelle feedbacken, ettersom det er planlagte tilbakemeldinger. Det poengteres også fra lederne side at feedback er noe som bør gjøres kontinuerlig, og helst tas så tidlig muligheten byr seg. Dette kan kategoriseres som den uformelle feedbacken, ettersom tilbakemeldingen ikke er av planlagt karakter. De ansatte i dette studiet mener derimot at hyppigheten av feedback mellom leder og ansatt har svekket seg etter overgangen til mer bruk av virtuelle kontorer. Det påpekes videre at de teknologiske verktøyene har vært en utfordring. Noe av årsaken til at kommunikasjonen minker kan rett og slett være den fysiske avstanden mellom leder og ansatt (Geister et al., 2006). Dette understøttes fra lederne i dette studiet som er veldig tydelige på at feedback av viktig karakter skal tas ansikt til ansikt, men i en hverdag hvor det praktiseres hjemmekontor er det ikke alltid mulig å få dette gjort. Hvis feedbacken ikke er mulig å gi ansikt til ansikt når det er behov for det, vil den i det hele tatt tas? Negativ eller konstruktiv feedback bør gis umiddelbart eller så raskt som overhodet mulig, for å opprettholde relevansen til hendelsen (Hicks & McCracken, 2011). Hvis dette ikke gjøres kan det også oppfattes som en passiv lederstil, hvor det fort kan oppstå et miljø for rollekonflikt, usikkerhet, mobbing på arbeidsplassen og upassende oppførsel (Wang et al., 2021).

Det kan også handle om hvilke forventninger ansatte har i forhold til feedback, flere yngre ansatte som har vokst opp med sosiale medier har en litt annen forventning til feedback. Det går både på hyppigheten rundt feedbacken, men også hvordan den gis. Generasjon Z ønsker at feedback gis kontinuerlig, og helst at det er daglig interaksjoner med lederen. Denne generasjonen skal være mer mottagelig for konstruktiv kritikk ettersom de ønsker å forbedre seg (Gabriellova & Buchko, 2021). For at dette skal gjennomføres og treffe basert på funnene i dette studiet, må det legges til rette for en mer flytende form for feedback. Dette stemmer også bra med teorien som trekker frem at søken etter feedback er mye mer fremtredende for de som ønsker å komme seg opp og frem i karrieren. Da blir også behovet for feedback større (Ashford et al., 2016). I forhold til at de ansatte i dette studiet opplever en nedgang i feedback etter innføringen av virtuelle kontorer, kan være med å understøtte denne teorien.

Både ansatte og ledere i dette studiet fikk spørsmålet om hvilke forbedringer de ser for seg rundt feedback gitt digitalt. De ansatte er veldig tydelige på at det ikke nødvendigvis er noen teknologiske utfordringer som gjør det vanskelig, men at det heller er hos oss mennesker utfordringen ligger ettersom vi skal kommunisere digitalt. Lederne ser litt andre utfordringer

hvor de mener at det trengs forbedringer, og det handler mer om strukturen av feedbacken og hvordan kontrollen opprettholdes i et virtuelt kontorlandskap. Vi ser at lederne benytter seg av ulike former for prestasjonsmåling, blant annet balansert målstyring og et annet system som har noen likheter ved det. Dette kan være en form for at lederne skal opprettholde kontrollen i en digital hverdag, noe lederne også bekrefter i studiet. I forhold til å indentifisere insentiver og kontrollsystemer ovenfor ansatte kan ses på som et ledelsesverktøy for å vedlikeholde kontrollen (Simons, 1994). Dette må fortsatt ikke gå på bekostning av at de ansatte oppfatter lederen som kontrollerende, men heller at de ansatte føler seg inkludert og sett (Krehl & Büttgen, 2022).

For å oppsummere forskningsspørsmålet:

Hvilke forventninger er det til feedback ved virtuelle kontorer?

Både ledere og ansatte er komfortable med den formelle feedbacken som gis i form av medarbeidersamtaler og utviklingssamtaler. Når det kommer til den uformelle feedbacken er lederne opptatt av at denne skal gis kontinuerlig og gjerne så tidlig som situasjonen oppstår. De ansatte opplever derimot en nedgang i feedback etter innføringen av virtuelle kontorer, noe det kan være flere årsaker til. Det som fungerer av digital feedback, er mer de korte og mindre viktige feedbackene. Dette bekrefter både ledere og ansatte, at feedback av viktig grad skal tas ansikt til ansikt.

Lederne forventer at feedbacken skal være med å beholde kontrollen i det virtuelle kontoret, og at det kan være teknologiske utfordringer knyttet til akkurat. Ansatte opplever det mer som kun en teknologisk utfordring, og at det kan være vanskelig å uttrykke seg best mulig digitalt. Samlet sett er det en økende forventning til hyppighet av feedback basert på ansattes svar i studiet, ettersom de opplever en nedgang av feedback i virtuelle kontorer. Forventningene fra de ansatte er uansett at digital feedback skal være korte tilbakemeldinger som “tommel opp” og “bra jobba”.

5.2 Konklusjon

Motiverte ansatte spiller en viktig rolle i den langsiktige suksessen til enhver bedrift. Blant flere så er feedback en av driverne bak motivasjon og økte prestasjoner (Spreitzer, 1995). Selv om feedback tradisjonelt ble gitt fra leder til ansatt ansikt til ansikt, har dette endret seg på

grunn av digitalisering og økende bruk av virtuelle kontorer. Resultatet er at leder gir feedbacken oftere digitalt. Selv om digital feedback er en enkel og effektiv måte å gi feedback raskt slik at den ansatte kan korrigere sine handlinger med en gang, er ikke digital feedback uten utfordringer. Denne studien tar et første steg mot å undersøke hvordan ledere kan optimalisere digital feedback. Og like viktig så vil denne studien sette søkelys på de utfordringene som er assosiert med digital feedback gjennom dybde intervjuer med ledere og ansatte. Hovedfunnene peker i retning av at ledere muligens ikke kan oppnå de ønskede utfallene gjennom feedback når denne kommuniseres digitalt, og det er mindre sannsynlig at de ansatte oppnår en positiv opplevelse og annerkjennelse når den negative feedbacken mottas digitalt.

5.3 Forskning og praktiske implikasjoner

Problemstillingen stiller seg til teorien og forskningen på tre forskjellige måter. Først, funnene i denne forskningen bidrar til forskning på effektiv kommunikasjon (Wright, 1995). Ifølge denne forskningen er effektiv kommunikasjon en to-veis kommunikasjon der ledere og ansatte lytter til hverandre. Videre så tillater effektiv kommunikasjon uformell interaksjon mellom ansatte og deres leder (Argenti, 1996). Våre funn tyder på at digital kommunikasjon er mer sannsynlig å hemme effektiv kommunikasjon som ansatt, ettersom den ene siden av denne to-veis kommunikasjonen vil ha mindre sannsynlighet for å kunne kommentere tilbakemeldingene eller spørre om tilleggsinformasjon om feedbacken de mottok fra lederen. Ved digital feedback er muligheten til å ha uformell interaksjon mindre sannsynlig. Dette kan gjelde kroppsspråk og det å vise følelser.

For det andre legger funnene i denne forskningen til den voksende litteraturen om tillit til lederskapet. Ifølge denne forskningen, viser det seg at når de ansatte oppfatter sine ledere som imøtekommende, at de bryr seg genuint og fremviser integritet i relasjonen med de ansatte, er det mer sannsynlig at ansatte stoler på sine ledere (Caldwell & Hayes, 2007). Hvis de ansatte stoler mer på sine ledere, øker dette prestasjonen hos ansatte (Burke et al., 2007). Funnene i denne masteroppgaven tyder på at tilbakemeldingsmåter, som digital feedback, kan påvirke ansattes oppfatning av velvilje og tillit til sine ledere. Mer spesifikt viser funnene våre at ansatte er mer skeptiske til lederens oppriktighet og intensjoner når de gir negativ feedback digitalt.

For det tredje så bidrar denne forskningen og dens funn til ny forskning på e-ledelse (Loyless, 2023). Innflytelsesrike fjernledere er de som er kompetente i virtuell kommunikasjon (Purvanova & Bono, 2009; Schmidt, 2014). Funnene våre legger til denne forskningen ved å vise en av de mulige kommunikasjonsutfordringene i et virtuelt miljø, nemlig det å gi negativ tilbakemelding digitalt. Som funnene våre viser, skaper spesielt mangelen på gjensidig forståelse utfordringer for ledere til å formidle sine mål med negativ feedback til sine ansatte, og dermed reduserer effektiviteten til e-ledelsen.

Funnene i denne masteroppgaven har også viktige implikasjoner for organisasjoner og selskaper. Våre funn viser at både ledere og ansatte opplever utfordringer når spesielt negative eller konstruktive tilbakemeldinger formidles digitalt. På den ene siden sa ledere at coaching-aspektet ved konstruktiv eller negativ feedback reduseres når den gis digitalt. På en annen side rapporterte ansatte at de opplever negative følelser og følelser av å ikke bli verdsatt på samme måte når de mottar feedbacken digitalt. Det er ikke den samme tyngden bak feedbacken. På bakgrunn av dette kan organisasjoner og selskaper, via opplæring, synliggjøre disse utfordringene til ledere og veilede slik at ledere unngår å kommunisere negativ eller konstruktiv feedback digitalt. Det er i midlertidig bemerkelsesverdig at det er såpass mye negativitet rundt digital feedback. I en digitalisert tid er det nærmest uunngåelig å kommunisere negativ, konstruktiv og positiv feedback digitalt. Dermed er det mulig å, via opplæring, å informere ledere ved formidling av konstruktiv og negativ feedback spesielt, at det skal settes av mer tid til feedbacken, og spørre ansatte om de har oppfølgingsspørsmål til feedbacken. Videre er det viktig at når det gis feedback digitalt, må feedbacken være detaljert og konkret, slik at ansatte kan ta grep om feedbacken og oppfatte den som mindre subjektiv.

5.4 Begrensninger i studien og videre forskning

Denne masteroppgaven har noen begrensninger. Den første gjelder antall intervjuer vi hadde med ledere. Vi har kun intervjuet fem ledere. Uansett om de representerte forskjellige selskaper er det viktigere å bruke et større utvalg for å øke troverdigheten til funnene og ekstern validitet. For det andre var gjennomsnittsalderen til lederne i denne forskningen 41,5 år, noe som kan sies å representere mer erfarne arbeidere. Selv om bruken av digital kommunikasjon har blitt utbredt i organisasjoner, er vi ikke sikre på om funnene våre kan generalisere til et utvalg av den yngre generasjon, som eksempelvis ledere under 35 år. Den

ynge generasjon har vokst opp med digitale kommunikasjonsteknologier, som kan påvirke deres kompetanse og atferd når de gir digitale tilbakemeldinger. For det tredje var de fleste av lederne i vårt utvalg menn. Eksisterende litteratur gir motstridende unndragelser om effekten av kjønn når det kommer til lederskap, men de oppsummerer at menn og kvinner ikke skiller seg vesentlig fra hverandre med tanke på ledervurderinger og effektivitet (Dobbins & Platz, 1986; Eagly & Carli, 2003). Likevel er det nødvendig med replisering av funnene i denne masteroppgaven med et mer kjønnsbalansert utvalg ettersom eksisterende forskning tyder på at menn og kvinner kan være forskjellige. Når det kommer til effektivt lederskap, bør fremtidig forskning undersøke om menn og kvinner er forskjellige i effektiviteten av digital feedback, og da spesielt negativ og konstruktiv feedback. For eksempel er det mulig at kvinnelige ledere bedre kan optimalisere negativ feedback digitalt fordi de uttrykker mer påvirkning enn mannlige ledere når de kommuniserer feedbacken (Newcombe & Ashkanasy, 2002). Til slutt er en annen begrensning tilknyttet det faktum at dette ikke er en longitudinell eller tidsforsinket studie, da vi undersøkte lederne og de ansatte på et bestemt tidspunkt. Derfor bør fremtidig forskning følge opp ledere og deres ansattes digitale interaksjon over tid for å forstå hvordan digital feedback påvirker ansattes engasjement, motivasjon og prestasjoner på ulike tidspunkter.

Til tross for visse begrensninger gir denne masteroppgaven interessante veier for videre forskning. Feedback søkende atferd, defineres som å søke tilbakemelding for å oppnå ytelsesmål (Ashford & Cummings, 1985). Vi spekulerer i at feedback søkende atferd kan bli negativt påvirket hvis ledere engasjerer seg i digital feedback, og da spesielt negativ feedback. Ansatte engasjerer seg mer i feedback søkende atferd når de stoler på lederne sine (Huang, 2012). Men basert på våre funn, når ledere gir konstruktive eller negative tilbakemeldinger digitalt, føler noen av de ansatte mindre positive til lederens intensjoner. Som et resultat av dette kan deres tillit til lederne reduseres over tid, og det er mindre sannsynlig at de vil be om slik feedback proaktivt igjen. Viktigere er det uansett at vi foreslår en tidsforsinket studie for å utforske hvordan de ansattes tillitsnivå til ledere som benytter seg av digital feedback. Dette må ses i sammenheng med den feedback søkende atferden over tid.

Fremtidig forskning kan også bruke et eksperimentelt design og manipulere feedbacken (positiv vs negativ) og hvordan feedbacken gis (digitalt vs ansikt til ansikt) og deretter utforske forholdene for hvordan ansattes tillit til ledere er, og hvordan feedback søkende

atferd forbedres. Til slutt vil vi oppfordre til å utforske effektiviteten av digitalt tilbakemeldingsinnhold (faglig vs sosial) og negativitet (positiv vs negativ) på ansattes kognitive reaksjoner, slik som opplevelsen av lederens kunnskap og atferds reaksjoner. Dette kan gjelde sannsynligheten for aksepten av feedbacken, eller viljen til å svare på feedbacken (Ilgen et al., 1979). Som vi har observert i våre intervjuer med ledere, ser det ut til at enkelte av de unngår å gi sosial eller ikke-oppgaverelatert feedback digitalt. Det er en generell oppfattelse fra våre intervjuer at slik feedback kan bli oppfattet som mer negativ og dermed bli motarbeidet. Å forske videre på en slik innsikt ville vært en annen spennende vei for fremtidig forskning.

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide leder

Intervjuguide - lederen

Introduksjon

Vi er to studenter fra Høgskolen i Innlandet som tar en Master i Digital ledelse og business analytics. Vi ønsker å se nærmere på hvordan virtuelle kontorer som for eksempel større bruk av hjemmekontor påvirker kommunikasjonen mellom leder og ansatte. Vi ønsker å se å den delen av kommunikasjon som går på positiv og negativ feedback.

Problemstilling:

- Hvordan kan lederen i det virtuelle kontoret optimalisere feedback ved hjelp av e-ledelse?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan påvirker digital feedback den ansatte og bedriftens prestasjon?
- Hvordan kan ledere optimalisere feedback ved bruk av digitale verktøy?

Metode for intervjuer

I denne forskningen skal det intervjues både ledere og ansatte, og spørsmålene skal være utformet slik at det skal være mulig å se en sammenheng mellom svar fra leder og ansatt og hvordan oppfatningen er deretter. Det vil være enkelte individuelle tilpasninger rundt utformingen av spørsmålene til leder og ansatt.

Vi ønsker at alle intervjuene gjøres ansikt til ansikt. Begge studentene vil være til stedet under intervjuet med forbehold om at noe ikke skjer slik at an ikke har mulighet å stille. Det vil da gjennomføre intervju med en av studentene.

Det vil være ønskelig at det gjøres opptak av intervjuet. Stemme på lydopptak regnes som en personopplysning og det vil derfor bli sendt søknad om behandling av personopplysninger til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det vil ikke bli gjennomført intervjuer før søknaden er godkjent hos NSD. Utover lydopptak vil intervjuet være anonymt.

Intervju er planlagt å ta ca. 1 time, men dette kan variere.

Det er ønskelig at intervjuobjektet godkjenner at det benyttes lydopptaker i forkant av intervjuet.

Intervjuet

Vi ser på intervjuet som et semistrukturert intervju. Det vil si at alle intervjuobjektene får de samme forhåndsdefinerte spørsmålene, men oppfølgingsspørsmålene kan variere. Intervjuet er delt opp i 3 deler.

Del 1 – Generell info og når gir man feedback

1. Kan du fortelle oss hvor mange år med jobberfaring du har? Hvor mange år har du jobbet i bedriften. Hvor mange personer har du ansvaret for og som rapporterer til deg.
2. Tenk på en situasjon du gir feedback til en ansatt. I hvilke situasjoner er det naturlig for deg å gi feedback til en ansatte? Vi tenker da både på positiv og negativ feedback.
3. La oss tenke generelt. Syntes du det er enkelt eller vanskelig å gi en ansatt feedback og kan du begrunne ditt synspunkt?

Del 2 – Hvordan gi feedback

1. Tenk på en nylig situasjon hvor du ga en ansatt feedback. Hva slags type feedback var det? Hvorfor bestemte du deg for å gi den ansatte feedback? Hvordan kommuniserte du feedbacken til den ansatte?
2. Tenk på en situasjon hvor du ga en ansatt feedback via e-post eller Zoom/Teams ol; hva slags feedback var det? Hvorfor bestemte du deg for å gi feedback til den ansatte og hva var grunnen for at dette ble tatt ved hjelp av digitale verktøy og ikke ansikt til ansikt? Var det enkelt eller vanskelig å kommunisere denne feedbacken?
3. Kan du tenke på følgende situasjoner og fortelle oss dine reaksjoner og følelser til hver situasjon?
 - a. Du bestemmer deg for å gi negativ feedback til en ansatt angående han/hennes prestasjoner. Hvordan ville du foretrekke å gjøre dette (ansikt til ansikt eller ved hjelp av digitale verktøy) og hvorfor ville du valg denne metoden?
 - b. Du bestemmer deg for å gi positiv feedback til en ansatt angående han/hennes prestasjoner. Hvordan ville du foretrekke å gjøre dette (ansikt til ansikt eller ved hjelp av digitale verktøy) og hvorfor ville du valg denne metoden?

Del 3 – Digital kommunisering av feedback

1. I hvilken grad tror du at ansatte er motivert til å følge opp feedback som er mottatt ved hjelp av digitale verktøy?
2. Etter din mening, hvordan vil det være mulig å gjøre digital feedback mer effektiv og innflytelsesrik ovenfor den ansatte?
3. Hvilke digitale verktøy for kommunikasjon og feedback benytter dere i dag?

Vedlegg 2 Intervjuguide ansatt

Intervjuguide - ansatte**Introduksjon**

Vi er to studenter fra Høgskolen i Innlandet som tar en Master i Digital ledelse og business analytics. Vi ønsker å se nærmere på hvordan virtuelle kontorer som for eksempel større bruk av hjemmekontor påvirker kommunikasjonen mellom leder og ansatte. Vi ønsker å se å den delen av kommunikasjon som går på positiv og negativ feedback.

Problemstilling:

- Hvordan kan lederen i det virtuelle kontoret optimalisere feedback ved hjelp av e-ledelse?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan påvirker digital feedback den ansatte og bedriftens prestasjon?
- Hvordan kan ledere optimalisere feedback ved bruk av digitale verktøy?

Metode for intervjuer

I denne forskningen skal det intervjues både ledere og ansatte, og spørsmålene skal være utformet slik at det skal være mulig å se en sammenheng mellom svar fra leder og ansatt og hvordan oppfatningen er deretter. Det vil være enkelte individuelle tilpasninger rundt utformingen av spørsmålene til leder og ansatt.

Vi ønsker at alle intervjuene gjøres ansikt til ansikt. Begge studentene vil være til stedet under intervjuet med forbehold om at noe ikke skjer slik at an ikke har mulighet å stille. Det vil da gjennomføre intervju med en av studentene.

Det vil være ønskelig at det gjøres opptak av intervjuet. Stemme på lydopptak regnes som en personopplysning og det vil derfor bli sendt søknad om behandling av personopplysninger til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det vil ikke bli gjennomført intervjuer før søknaden er godkjent hos NSD. Utover lydopptak vil intervjuet være anonymt.

Intervjuet er planlagt å ta ca. 1 time, men dette kan variere.

Det er ønskelig at intervjuobjektet godkjenner at det benyttes lydopptaker i forkant av intervjuet.

Intervjuet

Vi ser på intervjuet som et semistrukturert intervju. Det vil si at alle intervjuobjektene får de samme forhåndsdefinerte spørsmålene, men oppfølgingsspørsmålene kan variere. Intervjuet er delt opp i 3 deler.

Del 1 – Generell info og oppfatning av feedback

Her ønsker vi litt informasjon om deg og ditt forhold til feedback.

4. Kan du fortelle oss hvor mange år med jobberfaring du har? Hvor mange år har du jobbet i bedriften..
5. Tenk på en situasjon hvor du mottok feedback fra din leder eller veileder. Litt generelt, hvor ofte mottar du feedback?
6. Hvordan mottar du positiv feedback? Digitalt eller ansikt til ansikt?
7. Hvordan mottar du negativ feedback? Digitalt eller ansikt til ansikt?

Del 2 – Oppfatning av feedback

Her ønsker vi å høre litt om din oppfatning av feedback.

4. Tenk på en nylig situasjon der du mottok feedback via e-post eller Zoom/Teams ol; hva slags type feedback var det? Var det enkelt eller vanskelig for deg og forstå feedbacken og igjen reagere basert på feedbacken?
5. Kan du tenke på de følgende situasjonene og fortelle oss din reaksjon og følelser rundt de følgende scenarioer. Hvor motivert er du til å reagere på feedbacken basert på scenarioene?
 - a. Du mottar negativ feedback angående din prestasjon ansikt til ansikt
 - b. Du mottar negativ feedback angående din prestasjon digitalt
 - c. Du mottar positiv feedback angående din prestasjon ansikt til ansikt
 - d. Du mottar positiv feedback angående din prestasjon digitalt

Del 3 – Forventninger rundt kommunisert feedback

Her ønsker vi litt generell informasjon rundt dine forventninger til feedback.

4. Hvordan vil du ønske at negativ feedback kommuniseres til deg og hvorfor?
5. Hvordan vil du ønske at positiv feedback kommuniseres til deg og hvorfor?
6. Hva er din oppfatning av å motta positiv og negativ feedback digitalt. Syntes du dette er mindre motiverende eller ikke sammenlignet med ansikt til ansikt.

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet**«Hvordan kan ledere optimalisere feedback ved hjelp av digitale hjelpemidler?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke hvordan lederen kan optimalisere feedback ved hjelp av digitale hjelpemidler*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne forskningen er å studere forholdet mellom leder og ansatt og hvordan økt bruk av digitale hjelpemidler påvirker kommunikasjonen. I den sammenheng ønsker vi å studere hvordan feedbacken mellom leder og ansatt er.

Vår problemstilling for denne masteroppgave er:

«Hvordan kan ledere optimalisere feedback ved hjelp av digitale hjelpemidler?»

Opplysningene rundt denne forskningen skal kun benyttes til dette formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Et viktig aspekt rundt valg av intervju-objekter er at de oppfyller visse kriterier som vi har satt på forhånd. Det er spesielt viktig at selskapet som blir valgt ut til å intervjuet praktiserer hjemmekontor for sine ansatte, og at dette er en normal del av hverdagen. Enkelte selskaper har hybridløsninger for bruk av hjemmekontor, andre har kun et fast tilholdssted og enkelte selskaper praktiserer kun arbeid uten fast tilholdssted. For å belyse problemstillingen og forskningen vi ønsker å gjennomføre mener vi at selskaper som praktiserer en hybridløsning vil være relevant for vår forskning. I utvalget av selskaper er det essensielt at lederen har personalansvar med oppfølging av intervjuobjektene. Selskapet må også ha en viss størrelse,

så vi har satt kriteriet på minimum 15 ansatte. Bakgrunnen for dette er at det skal være et sammenligningsgrunnlag mellom hvordan lederen oppfatter feedbacken, og hvordan den ansatte oppfatter feedbacken.

Et annet viktig punkt når det kommer til intervjuobjekter er at de besitter nok informasjon for å gi gode nok data. Et kriteriet for ledelsesintervjuet er at lederen minimum har jobbet i samme selskap i 2 år, og at lederen minimum har 5 års erfaring med personalansvar. For ansatte i selskapet som skal stille som intervjuobjekt er kravet at de minimum har arbeidet i selskapet i 2 år. Vi har valgt disse kriteriene på bakgrunn av god nok kvalitet på dataen. En leder med lite erfaring vil gi dårlig datagrunnlag for videre tolkning av dataen, samt svekke troverdigheten i forskningen. Det samme kan sies om lederen eller den ansatte ikke har lang nok erfaring i selskapet. Vi ser det som lite hensiktsmessig å intervju en nyansatt ettersom denne ikke vil kunne gi nok innsyn i hva vi faktisk ønsker å undersøke med forskningen.

Grunnen til at du nå mottar denne henvendelsen er at vi tror du kan være en god kilde for vår forskning. Som nevnt ovenfor ønsker vi intervju med 5 ledere og 10 ansatte, så vi kommer til å kontakte aktuelle selskaper frem til vi har ønsket utvalg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at vi gjennomfører et personlig intervju med deg som er relatert til vårt forskningsspørsmål. Det vil ta ca 1 time. Dine svar fra intervju vil bli tatt opp som et lydopptak som sendes kryptert gjennom høyskolen i Innlandet sin løsning for dette. Opplysningene som fremkommer i intervjuet vil bli benyttet som en del av vår masteroppgave.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opplysningene som gis i dette prosjekt vil kun bli behandlet av oss studenter, og veileder ved høyskolen i innlandet vil ha innsyn.

Det vil ikke bli lagret noen form for personopplysninger om deg annet enn et lydopptak. Dette opptaket skal transkriberes og deretter slettes.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 02.05.22 når oppgaven skal leveres. Ved utsettelse av innlevering vil oppgaven leveres November 2023. Etter dette vil alle opplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra høyskolen i Innlandet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

Navn	Telefon	E-post	Tittel
Jonas Eid Lauveng	930 59 141	jonaslauveng@hotmail.com	Student

Christian Hofstad Leren	984 21 419	Christian.leren@gmail.com	Student
Afra Koulaei-Van Oest		Afra.koulaei@inn.no	Veileder, Førsteamanuensis
Usman Asghar	61 28 74 83	Usman.asghar@inn.no	Personvernombud

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Afra Koulaei-Van Oest

Studenter

Christian Leren, Jonas Eid Lauveng

Samtykkeerklæring

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

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Meldeskjema

Referansenummer

775514

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

Stemme på lydopptak

Prosjektinformasjon

Tittel

Masteroppgave - Hvordan kan ledere optimalisere feedback ved hjelp av digitale hjelpemidler?

Sammendrag

Formålet med denne forskningen er å studere forholdet mellom leder og ansatt og hvordan økt bruk av digitale hjelpemidler påvirker kommunikasjonen. I den sammenheng ønsker vi å studere hvordan feedbacken mellom leder og ansatt er ved å intervjuer både ledere og ansatte i ulike selskaper.

Dersom personopplysningene skal behandles til flere formål, beskriv hvilke

Kun til Masteroppgave

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Behov for lydopptak i forbindelse med transkribering til masteroppgaven

Prosjektansvarlig

Afra Koulaei-Van Oest, afra.koulaei@inn.no, tlf: 62430541

Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere med personalansvar, ønsker å gjennomføre intervju med 5 ledere.

Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget

Ved hjelp av eget nettverk og direkte kontakt med selskaper som praktiserer hjemmekontor.

Aldersgruppe

25 – 70

Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg ? 1

Stemme på lydopptak

Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide – lederen.docx

Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

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

Informasjon til utvalg 1

Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Informasjonsskriv utvalg.docx

Utvalg 2

Beskriv utvalget

Ansatte uten personalansvar

Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget

Ved hjelp av eget nettverk og i direkte kontakt med selskaper som praktiserer hjemmekontor

Aldersgruppe

25 – 70

Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg ? 2

Stemme på lydopptak

Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 2?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide – ansatte.docx

Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

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

Informasjon til utvalg 2

Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Informasjonsskriv utvalg.docx

Tredjepersoner

Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

Manuelt (papir)

Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å ta kontakt med oppdragsansvarlig eller studenter

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Ta kontakt med oppdragsansvarlig, kontaktinfo finnes i informasjonsskrivet 20.10.2023, 19:15

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?

Ikke utfyllt

Sikkerhetstiltak

Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Adgangsbegrensning
- Fortløpende anonymisering
- Kryptert overføring

Hvor blir personopplysningene behandlet?

- Databehandler
- Mobile enheter

Hvem har tilgang til personopplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til personopplysningene?

Onedrive

Overføres personopplysninger til et tredjeland?

Nei

Avslutning

Prosjektperiode

01.01.2023 - 15.06.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektlutt?

Data slettes (sletter rådataene)

Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?

Nei

Tilleggsopplysninger

Vedlegg 5 Vurdering av behandling av personopplysninger

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

775514

Vurderingstype

Standard

Dato

25.01.2023

Tittel

Masteroppgave - Hvordan kan ledere optimalisere feedback ved hjelp av digitale hjelpemidler?

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomifag

Prosjektansvarlig

Afra Koulaei-Van Oest

Student

Jonas Eid Lauveng

Prosjektperiode

01.01.2023 - 15.06.2023

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 15.06.2023.

Meldeskjema

Kommentar**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.) Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Litteraturliste

- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management communication quarterly*, 10(1), 73-97.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of occupational psychology*, 58(1), 67-79.
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Nujella, M. (2016). To seek or not to seek: Is that the only question? Recent developments in feedback-seeking literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 213-239.
- Association, P. E., & Commerce, U. S. D. o. (1998). *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance Management* (Vol. 1). US Department of Commerce.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology*, 58(2), 274-303.
- Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2014). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. *Management Science*, 60(12), 2859-2885.
- Bonet, R., & Salvador, F. (2017). When the boss is away: Manager-worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization. *Organization Science*, 28(2), 244-261.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- Bryant, M. (2006). Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*, 44(2), 246-258.
- Bryman, A. (2008). Why do researchers integrate/combine/mesh/blend/mix/merge/fuse quantitative and qualitative research. *Advances in mixed methods research*, 21(8), 87-100.
- Budworth, M.-H., Harrison, J. A., & Chummar, S. (2019). Beyond feedback: understanding how feedforward can support employee development. *Journal of Management Development*.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management development*, 26(3), 261-281.
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381.
- Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research*, 6(3), 319-340.
- Choi, E., Johnson, D. A., Moon, K., & Oah, S. (2018). Effects of positive and negative feedback sequence on work performance and emotional responses. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 97-115.

- Christoffersen, L., Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology, 11*, 590271.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology, 10*, 1938.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Czarniawska, B., & Gagliardi, P. (2003). *Narratives we organize by* (Vol. 11). John Benjamins Publishing.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science, 32*(5), 554-571.
- Dahling, J. J., Gabriel, A. S., & MacGowan, R. (2017). Understanding typologies of feedback environment perceptions: A latent profile investigation. *Journal of Vocational Behavior, 101*, 133-148.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4*, 19-43.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management review, 11*(1), 118-127.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 851-859.
- Fios, F., & Gea, A. A. (2016). Neuro-Research method: a Synthesis between hermeneutics and positivism. *Advanced Science Letters, 22*(9), 2202-2206.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons, 64*(4), 489-499.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small group research, 37*(5), 459-489.
- Grenness, T. (2020). *Slik løser du metodeproblemene i bachelor-og masteroppgaven*. Cappelen Damm akademisk.
- Griffith, T. L., Nordbäck, E. S., Sawyer, J. E., & Rice, R. E. (2018). Field study of complements to supervisory leadership in more and less flexible work settings. *Journal of Organization Design, 7*(1), 1-26.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review, 21*(2), 123-136.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research, 77*(1), 81-112.
- Henderson, M., Phillips, M., Ryan, T., Boud, D., Dawson, P., Molloy, E., & Mahoney, P. (2019). Conditions that enable effective feedback. *Higher Education Research & Development, 38*(7), 1401-1416.
- Hicks, R., & McCracken, J. (2011). How to give difficult feedback. *Physician executive, 37*(3), 84-87.
- Hoffman, M. A., Hill, C. E., Holmes, S. E., & Freitas, G. F. (2005). Supervisor Perspective on the Process and Outcome of Giving Easy, Difficult, or No Feedback to Supervisees. *Journal of Counseling Psychology, 52*(1), 3.
- Hon, A. H. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly, 53*(1), 53-64.

- Horgen, E. H. (2021). *209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor*. Retrieved 08.10.2023 from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- Huang, J. T. (2012). Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*, E103-E127.
- Hurn, B. J. (2014). Body language—a minefield for international business people. *Industrial and commercial training, 46*(4), 188-193.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology, 64*(4), 349.
- Hjemmekontorforskriften, (2002). <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. In: Harvard business review Boston.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin, 119*(2), 254.
- Korstjens, I., & Moser, A. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 2: Context, research questions and designs. *European Journal of General Practice, 23*(1), 274-279.
- Krehl, E.-H., & Büttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management, 36*(3), 325-352.
- Lipnevich, A. A., & Panadero, E. (2021). A Review of Feedback Models and Theories: Descriptions, Definitions, and Conclusions. *Frontiers in Education*,
- Locke, E. A. (2007). The case for inductive theory building. *Journal of management, 33*(6), 867-890.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist, 57*(9), 705.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human resource management review, 12*(1), 81-100.
- London, M., Volmer, J., Zyberaj, J., & Kluger, A. N. (2023). Gaining feedback acceptance: Leader-member attachment style and psychological safety. *Human Resource Management Review, 33*(2), 100953.
- Loyless, L. H. (2023). Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public administration review*.
- Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in Human Behavior, 128*, 107118.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology, 77*(1), 11-37.
- McInerney, C. R. (1999). Working in the virtual office: Providing information and knowledge to remote workers. *Library & information science research, 21*(1), 69-89.
- Meikleham, A., & Hugo, R. (2020). Understanding informal feedback to improve online course design. *European Journal of Engineering Education, 45*(1), 4-21.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly, 28*(2), 264-284.
- Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 601-614.

- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie. Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT,
- Patel, D. S. (2014). Body Language: An Effective Communication Tool. *IUP Journal of English Studies*, 9(2).
- Paterson, M., & Higgs, J. (2005). Using hermeneutics as a qualitative research approach in professional practice. *Qualitative Report*, 10(2), 339-357.
- Petrucci, T., & Rivera, M. (2018). Leading growth through the digital leader. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 53-56.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.
- Ramaprasad, A. (1983). On the definition of feedback. *Behavioral science*, 28(1), 4-13.
- Rizvi, I. A., & Popli, S. (2021). Revisiting leadership communication: A need for conversation. *Global Business Review*, 09721509211061979.
- Rose, J., & Johnson, C. W. (2020). Contextualizing reliability and validity in qualitative research: Toward more rigorous and trustworthy qualitative social science in leisure research. *Journal of leisure research*, 51(4), 432-451.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Sander, K. (2020). Forskningsdesign. Hentet fra <https://estudie.no/hva-erforskningsdesign>.
- Schmidt, G. B. (2014). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 182-187.
- SEZGİN, M., & GÜLER, Ş. (2020). The role of digital feedback on the self-esteem of digital natives. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*(35), 46-62.
- Sherman, R. O. (2019). The art of giving feedback. *AJN The American Journal of Nursing*, 119(9), 64-68.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189.
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of organization Design*, 6(1), 1-13.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841-861.
- van der Rijt, J., van de Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Segers, M. S., & Gijssels, W. H. (2012). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.
- Vilkaite-Vaitone, N., & Povilaitiene, K. (2022). E-Management as a Game Changer in Local Public Administration. *Economies*, 10(8), 180.
- Wang, C.-H., Liu, G. H., & Lee, N. C.-A. (2021). Effects of passive leadership in the digital age. *Frontiers in Psychology*, 12, 701047.
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., . . . Unterrainer, C. (2010). Promoting work motivation in organizations: Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit? *Journal of personnel psychology*, 9(4), 154.
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018). Evaluating inductive vs deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers. *Qualitative research in organizations and management: An International Journal*, 13(2), 183-195.

- Wong, S. I., Bunjak, A., Černe, M., & Fieseler, C. (2021). Fostering creative performance of platform Crowdworkers: The digital feedback dilemma. *International Journal of Electronic Commerce*, 25(3), 263-286.
- Wright, D. K. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public relations review*, 21(3), 181-198.
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- ZipDo. (2023). *Essential Home Office Statistics In 2023*. Retrieved 08.10.2023 from <https://zipdo.co/statistics/home-office/>
- Zolg, S., Heiden, B., & Herbig, B. (2021). Digitally connected work and its consequences for strain—a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1), 1-23.