

Monica Jansen, Jens Erik Kjærgård og Kristina Kvarme Solheim

## Masteroppgave

«Å gi hverandre tilbakemelding, det gir motivasjon»

En kvalitativ undersøkelse om tilbakemeldings betydning i et  
leder- og medarbeiderperspektiv

Master i offentlig ledelse og styring

2021

Høgskolen i Innlandet  
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap  
Postboks 400  
2418 Elverum

<https://www.inn.no>

© Monica Jansen, Jens Erik Kjærgård og Kristina Kvarme Solheim

Oktober 2021

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Denne masteroppgaven belyser betydningen av tilbakemeldinger for medarbeidere og mellomlederes motivasjon og ytelse i politiet. Den undersøker forventninger medarbeidere og mellomledere har når det gjelder å motta tilbakemeldinger, hvordan man bør gi en tilbakemelding og relasjonens betydning i tilbakemeldingsprosessen. Det empiriske grunnlaget for oppgaven er kvalitative dybdeintervjuer av seks mellomledere og seks medarbeidere i Oslo politidistrikt.

Resultatene viser at tilbakemeldinger har stor betydning for medarbeideres og mellomlederes motivasjon. Vi finner at det er liten forskjell med hensyn til hvordan ledere og medarbeidere vektlegger betydningen av tilbakemeldinger, uansett om tilbakemeldingene er positive eller negative. Tilbakemeldinger har en viktig rolle for den enkelte når det gjelder å bli sett og verdsatt av andre. Studien viser at en leder har stor påvirkningskraft når det gjelder å motivere medarbeidere, og våre funn understreker lederes viktige rolle med hensyn til å gi relevante og konstruktive tilbakemeldinger til sine underordnede.

Mellomledere og medarbeidere i politiet har høye forventninger om å få tilbakemeldinger både av positiv og negativ karakter som kan fremme læring og utvikling på jobb. Det er de hverdagslige, uformelle tilbakemeldingene som blir verdsatt mest. Enkelte funn tilsier at politiet kan ha noen utfordringer når det gjelder å skape en kultur for læring. Det kan blant annet være vanskelig å gi en tilbakemelding til en kollega med lenger ansiennitet eller til en som har høyere rang.

Sammenlagt ser vi at det er viktig at man har etablert en kultur som er åpen for og tilrettelegger for tilbakemeldinger. Dette bidrar til utvikling og læring på arbeidsplassen.

Våre funn viser at det er vanskelig å lage en standard for hvordan en tilbakemelding skal gis. Det er imidlertid flere fellestrekk for hvordan en tilbakemelding bør være. Den bør være konkret, gjennomtenkt, med eksempler og forslag til løsning. Funnet i studien viser at relasjonen mellom den som gir tilbakemeldingen og den som mottar tilbakemeldingen spiller en avgjørende rolle i tilbakemeldingsprosessen. Relasjonen må bygge på tillit, respekt, åpenhet og ærlighet. Flere av informantene trekker frem at tilliten mellom

personene har avgjørende betydning for hvordan en tilbakemelding blir møtt og hvilken effekt den har.

## Abstract

This master thesis casts light on the importance of feedback for employees and middle managers' motivation and performance in the police. It examines the expectations of employees and middle managers when it comes to receiving feedback, how to give feedback and the importance of the relationship in the feedback process. The empirical basis for the thesis is qualitative in-depth interviews of six middle managers and six employees in the Oslo police district.

The results indicate that feedback is of great importance for the motivation of employees and middle managers. We find that there is little difference in how managers and employees emphasize the importance of feedback, regardless of whether the feedback is positive or negative. Feedback plays an important role for the individual when it comes to being seen and appreciated by others. The study shows that a leader has great influence when it comes to motivating employees, and our findings emphasize the leaders' important role in providing relevant and constructive feedback to their subordinates.

Middle managers and employees in the police have high expectations of receiving feedback of both positive and negative nature that can promote learning and development at work. It is the everyday, informal feedback that is most valued. Some findings suggest that the police may have some challenges when it comes to creating a culture of learning. Among other things, it can be difficult to give feedback to a colleague with longer seniority or to someone with a higher rank.

Overall, we see that it is important to establish a culture that is open to and facilitates feedback. This contributes to development and learning in the workplace.

Our findings show that it is difficult to create a standard for how feedback should be given. However, there are several common features for how feedback should be. It should be

concrete, well thought out, with examples and suggested solutions. Findings in the study show that the relationship between the sender and the recipient of the feedback plays a crucial role in the feedback process. The relationship must be based on trust, respect, openness and honesty. Several of the informants point out that the trust between the people is of crucial importance for how feedback is met and what effect it has.

## Forord

Denne oppgaven er avsluttende del av en erfaringsbasert mastergrad i offentlig styring og ledelse (MPA) ved Høgskolen i Innlandet. Studieløpet har vært lærerikt og utfordrende. Studiet har gitt oss økt kunnskap og innsikt i vitenskapelige metoder, samt at vi har lært å reflektere kritisk over ulike informasjonskilder og forskning. Dette anser vi som viktig i dagens digitale informasjonssamfunn der man bør tilnærme seg ny informasjon med sunn fornuft og et kritisk blikk.

Studietiden har vært preget av Covid-19, på godt og vondt. Det har vært en lang og krevende reise, men vi sitter igjen med stor mestringsfølelse og stolthet over å ha fullført studiet. Det har vært nyttig og fordelaktig å være tre som skriver sammen. Faglige diskusjoner, moralsk støtte og et godt samarbeid har vært avgjørende for å komme så raskt i mål med oppgaven ved siden av full jobb.

Tusen takk til veilederen vår, Åse Storhaug Hole. Vi er svært takknemlige for all veiledning, rettleiding, tilbakemeldinger og ikke minst motiverende ord. Vi vil også rette en stor takk til venner og familie som har stilt opp, støttet oss og holdt ut med oss gjennom hele studieløpet. Deres støtte har vært uvurderlig!

Oslo, oktober 2021

Monica Jansen, Jens Erik Kjærgård og Kristina Kvarme Solheim

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1 BAKGRUNN .....	9
1.2 FORMÅL MED STUDIEN .....	10
1.3 PROBLEMSTILLING .....	10
1.4 AVGRENSNINGER .....	11
1.5 OPPGAVESTRUKTUR .....	12
<b>2. POLITIET SOM ORGANISASJON</b> .....	<b>13</b>
2.1 LEDELSE I POLITIET .....	13
2.2 EN LÆRENDE ORGANISASJON .....	14
2.3 OSLO POLITIDISTRIKT .....	14
<b>3. TEORI</b> .....	<b>15</b>
3.1 TEORETISK PERSPEKTIV .....	16
3.2 BEGREPET TILBAKEMELDING .....	16
3.2.1 <i>Formelle og uformelle tilbakemeldinger</i> .....	17
3.2.2 <i>Hvordan tilbakemeldinger bør gis</i> .....	18
3.2.3 <i>Effekten av å gi hverandre tilbakemeldinger</i> .....	20
3.2.4 <i>Konsekvensen av å ikke gi hverandre tilbakemeldinger</i> .....	21
3.2.5 <i>Lærings- og tilbakemeldingskulturen i politiet</i> .....	22
3.3 BEGREPET MOTIVASJON .....	24
3.3.1 <i>Ulike typer av motivasjon</i> .....	25
3.3.2 <i>Indre motivasjon</i> .....	25
3.3.3 <i>Prososial motivasjon</i> .....	25
3.3.4 <i>Ytre motivasjon</i> .....	26
3.3.5 <i>Motivasjonstyper i arbeidslivet</i> .....	26
3.3.6 <i>Motivasjon og ledelse</i> .....	27
3.3.7 <i>Tilbakemeldinger og motivasjon</i> .....	28
3.4 RELASJONEN MELLOM LEDERE OG MEDARBEIDERE .....	30
3.4.1 <i>Psykologiske kontrakter</i> .....	32
3.4.2 <i>Tillit – grunnmuren i en relasjon</i> .....	34
3.5 OPPSUMMERING AV TEORIKAPITTELET .....	35
<b>4. METODE</b> .....	<b>36</b>
4.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE .....	36
4.1.1 <i>Positivism</i> .....	37
4.1.2 <i>Hermeneutikk</i> .....	37
4.2 METODEVALG .....	37
4.2.1 <i>Kvalitativ metode:</i> .....	38
4.3 DATAINNSAMLING: .....	38
4.3.1 <i>Semistrukturerte dybdeintervjuer</i> .....	39
4.3.2 <i>Utarbeidelse av intervjuguide</i> .....	40
4.4 DATAUTVALG .....	40
4.4.1 <i>Utvalgsstørrelse</i> .....	40
4.4.2 <i>Utvalgsriterier</i> .....	41
4.4.3 <i>Utvalgsstrategi</i> .....	41
4.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER .....	42
4.5.1 <i>Pilotintervju</i> .....	42

4.5.2 Intervjuets faser .....	43
4.5.3 Intervju i praksis .....	43
4.6 BEGRENSNINGER VED INTERVJU .....	44
4.7 TRANSKRIBERING .....	45
4.8 DATANALYSE .....	46
4.8.1 Koding.....	46
4.8.2 Kodegrupper .....	47
4.8.3 Temaer.....	48
4.8.4 Konsepter.....	48
4.9 FORSKNINGSKRITERIER .....	50
4.10 PÅLITELIGHET .....	50
4.11 TROVERDIGHET .....	52
4.12 OVERFØRBARHET.....	53
4.13 ETISKE REFLEKSJONER .....	54
4.14 KRITIKK AV FORSKNINGSDSIGN .....	56
<b>5. RESULTATER .....</b>	<b>57</b>
5.1 HVILKE FORVENTNINGER HAR LEDERE OG MEDARBEIDERE TIL HVERANDRE NÅR DET GJELDER TILBAKEMELDINGER? .....	57
5.1.1 Forståelse av begrepet tilbakemelding.....	57
5.1.2 Forventninger om tilbakemeldinger - tilbakemelding som kritikk.....	59
5.2 HVILKEN BETYDNING HAR TILBAKEMELDINGER FOR MEDARBEIDERENES MOTIVASJON? .....	63
5.2.1 Viktigheten av tilbakemeldinger .....	63
5.2.2 Tilbakemelding som ros.....	64
5.2.3 Utfordringer knyttet til tilbakemeldinger.....	67
5.3 HVORDAN KAN LEDERE OG MEDARBEIDERE GI TILBAKEMELDING PÅ BEST MULIG MÅTE? .....	68
5.3.1 Relasjonens betydning.....	68
5.3.2 Tillit som grunnstein .....	70
5.3.3 Ulikhet .....	71
5.3.4 Informantenes ønsker for en tilbakemeldingsprosess .....	72
5.4 OPPSUMMERING AV RESULTATER.....	74
<b>6. DISKUSJON .....</b>	<b>76</b>
6.1 VIKTIGHETEN AV TILBAKEMELDINGER .....	76
6.1.1 Forståelse av begrepet tilbakemelding.....	76
6.1.2 Forventninger om tilbakemeldinger .....	77
6.1.3 Betydningen av tilbakemeldingskulturen.....	78
6.1.4 Oppsummering.....	80
6.2 TILBAKEMELDINGENES BETYDNING FOR MOTIVASJONEN.....	80
6.2.1 Betydningen av motivasjon.....	80
6.2.2 Tilbakemeldinger og motivasjon .....	81
6.2.3 Motivasjon og ledelse.....	82
6.2.4 Oppsummering.....	82
6.3 Å GI TILBAKEMELDINGER .....	83
6.3.1 Relasjon som utgangspunkt for å kunne gi tilbakemeldinger .....	83
6.3.2 Bak relasjonen ligger tillit .....	84
6.3.3 Selv med en god relasjon og gjensidig tillit finnes det utfordringer.....	85
6.3.4 Hvordan bør tilbakemeldinger gis .....	85
6.3.5 Ulik fremgangsmåte ved positive og negative tilbakemeldinger .....	86
6.3.6 Oppsummering.....	87
6.4 OPPSUMMERING AV DISKUSJONEN .....	88
6.5 STUDIENS BIDRAG .....	88
6.6 BEGRENSNINGER VED STUDIEN .....	89
6.7 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	90
<b>7. KONKLUSJON.....</b>	<b>91</b>
<b>8. LITTERATURLISTE.....</b>	<b>93</b>



9. VEDLEGG.....98

## 1. Innledning

I dette kapittelet vil vi innledningsvis sette studien i kontekst og presentere noe av det særegne med politiet som etat og organisasjon. Videre tar vi for oss bakgrunnen for vårt valg av problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger. Avslutningsvis redegjør vi for strukturen på masteroppgaven.

### 1.1 Bakgrunn

Politiet skal jobbe kunnskapsstyrt (Politidirektoratet, 2017) og verdigrunnlaget i politiets medarbeiderplattform er at medarbeidere og ledere skal blant annet være tydelige og gi tilbakemeldinger, være endringsvillige, hjelpe andre og motivere og utvikle medarbeidere (Politiet, 2021c). Det har vært forsket mye på ledelse i politiet (Karp & Filstad, 2019; Valland, 2015). Det har også vært forsket på bruken av tilbakemeldinger i ulike settinger i politiet, samt noe forskning på motivasjon og motiverende ledelse. Latham og Pinder (2005) har vist at det er en sammenheng mellom tilbakemeldinger og motivasjon, men at effekten av tilbakemeldinger kan påvirke motivasjonen både positivt og negativt. Vi har foretatt søk på Google Scholar, Oria innlogget på Politihøgskolens bibliotek og Oria innlogget på Høgskolen i Innlandet sitt bibliotek. Vi har ikke funnet forskning som har sett på denne sammenhengen mellom tilbakemeldinger og motivasjon i politiet. Vi har heller ikke funnet forskning som har undersøkt om det er ulike forventninger og oppfatninger hos medarbeidere og ledere når det gjelder tilbakemeldinger i politiet.

Riksadvokatens og politidirektoratets handlingsplan (2016) viser til at det er en manglende kultur for evaluering og læring i politiet (Riksadvokaten & Politidirektoratet, 2016). Dette samsvarer med Gjørvrapporten (2012) som påpeker det samme. Videre nevnte Gjørvrapporten at man ønsker bedre rammer for læring i politiet, der bl.a. tilbakemeldinger på individnivå ikke har vært systematisert (Gjør, 2012).

Vi er tre mastergradsstudenter som har til sammen over 25 års erfaring fra ulike avdelinger og seksjoner innen ulike politidistrikt, både som medarbeidere og med lederansvar. Vi har alle en interesse for ledelse og lederskap, og har gjennom mange års erfaring i politiet med ulike ledere gjort oss egne erfaringer. Det har vært store variasjoner for tilbakemeldingskultur i de ulike seksjonene og avdelingene vi har jobbet i, og måten

tilbakemeldinger har blitt formidlet har også variert i stor grad. Å utvikle seg, gi og motta tilbakemeldinger og ha et ønske om å lære noe nytt mener vi bør stå sentralt i arbeidshverdagen, i tråd med politiets medarbeiderplattform. Dette kan føre til kompetanseutvikling både faglig, på et mer personlig plan, og bidra til et mer kunnskapsstyrt politi.

## 1.2 Formål med studien

I denne studien vil vi på denne bakgrunn undersøke tilbakemeldingers betydning for motivasjon og ytelse i politiet, sett fra politibetjenters og mellomleders synspunkt. Vi søker å finne noen fellestrekk og mulige ulikheter ved den betydningen tilbakemeldinger har for ansattes motivasjon. Videre undersøker vi ulike måter å gi tilbakemeldinger på, på tvers av ulike seksjoner i et politidistrikt. Vi har ønsket å finne mønstre eller fellestrekk som kan være gjeldende uavhengig av hvilken seksjon man jobber ved. I mange tilfeller er arbeidsoppgavene i politiet spesialiserte slik at en tilbakemelding kanskje bør ha en spesiell form ut ifra hvilken arbeidsoppgave som utføres. Det vil for eksempel være annerledes å gi en tilbakemelding på et avhør av en mindreårig ungdom, sammenlignet med å gi en tilbakemelding på hvordan man har utført arrestasjonsteknikk under pågripelse av en utagerende person.

## 1.3 Problemstilling

Med overnevnte som bakgrunn ønsket vi derfor å gjennomføre en studie med hovedtemaene «tilbakemelding, motivasjon og leder-medarbeiderrelasjon». Vi gikk inn i denne studien med en antakelse om at tilbakemeldinger kan påvirke motivasjonen hos ansatte i politiet. Vi ønsket å se om det var ulike erfaringer og oppfatninger om denne antakelsen hos mellomledere og medarbeidere i politiet. Dette ledet oss til følgende problemstilling:

*«Hvilken betydning har tilbakemeldinger for motivasjonen, sett fra et leder- og medarbeiderperspektiv?»*

For å nyansere og avgrense problemstillingen har vi valgt følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke forventninger har ledere og medarbeidere til hverandre når det gjelder tilbakemeldinger?*
2. *Hvilken betydning har tilbakemeldinger for medarbeidernes motivasjon?*

### 3. *Hvordan kan ledere og medarbeidere gi tilbakemelding på best mulig måte?*

Forskningsspørsmålene skal bidra til å belyse hvordan medarbeidere og ledere ser på tilbakemeldinger, hva de legger i begrepet tilbakemeldinger, hvilken betydning det har for motivasjonen og hvordan man kan gi en tilbakemelding på en best mulig måte.

Forskningsspørsmål 1 kan gi oss innsikt om det er noen forskjeller om forventningene hos mellomledere og medarbeidere. Et spørsmål vi alle syntes var interessant, da vi hadde en forforståelse av at det var store ulikheter blant ledere og medarbeidere når det gjaldt dette.

Forskningsspørsmål 2 kan gi oss innsikt i hvordan utvalget vektlegger tilbakemeldinger og hvilken betydning det har for medarbeidernes motivasjon. Spørsmålet bidrar til å belyse om det er tette bånd mellom tilbakemeldinger og motivasjon.

Forskningsspørsmål 3 kan gi oss kunnskap om forståelsene og oppfatningene til ledere og medarbeider om hvordan de kan gi hverandre tilbakemeldinger på best mulig måte.

Spørsmålet bidrar til å belyse om det er en «oppskrift» eller standard for å gi tilbakemeldinger eller om det er ulike syn på hvordan en tilbakemelding bør formidles.

For å belyse undersøkelsens hovedproblemstilling og forskningsspørsmål, valgte vi en kvalitativ tilnærming gjennom semistrukturerte intervjuer med tolv ansatte i Oslo politidistrikt.

#### **1.4 Avgrensninger**

Begrepet tilbakemelding kan i ytterste konsekvens gjelde alle former for verbal og non-verbal kommunikasjon (Øiestad, 2019). I denne studien har vi i hovedsak konsentrert oss om tilbakemelding som verbal kommunikasjon. Vi har dermed lagt størst vekt på eksplisitte tilbakemeldinger, og mindre vekt på non-verbal kommunikasjon og perspektivet om at alt kan tolkes som en tilbakemelding i relasjonen mellom leder og medarbeider. En avgrensning til å vektlegge den verbale tilbakemeldingen gjøres for at begrepet blir mer konkret, samt at det bidrar til å ha en likere tilnærming til begrepet tilbakemelding slik det blir beskrevet og definert av bl.a. Patterson et al. (2005), Latham og Pinder (2005) og Mikkelsen (2014a). Kroppsspråk og annen non-verbal kommunikasjon kan ha betydning for tolkning av tilbakemeldinger, men i vår undersøkelse er det innholdet i tilbakemeldingene og betydningen av at disse blir gitt, som er i fokus.

## 1.5 Oppgavestruktur

I *Kapittel 1 – Innledning*, redegjør vi for bakgrunn og hensikt med studien vår, og presenterer problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger. *Kapittel 2 – Politiet som organisasjon*, setter vi studien inn i kontekst og presenterer noe av det særegne med politiet som organisasjon. *Kapittel 3 – Teori*, gir en oversikt over relevant teori innen tilbakemelding, motivasjon og leder-medarbeiderrelasjonen. I *Kapittel 4 – Metode*, gis en oversikt over de sentrale metodiske valgene vi har tatt i denne studien, samt en vurdering av studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. I *Kapittel 5 – Resultater*, presenterer vi de mest sentrale funnene vi fant ved analyse av dataene vi samlet inn. I *Kapittel 6 – Diskusjon*, diskuterer vi resultatene opp mot aktuell litteratur og forskning. Videre presenteres denne studiens bidrag, studiens begrensninger og forslag til videre forskning. Til slutt kommer *kapittel 7 – Konklusjon* der vi oppsummerer og gir konkrete svar på forskningsspørsmålene våre.

## 2. Politiet som organisasjon

Politiets samfunnsoppdrag er å forebygge og bekjempe kriminalitet og skape trygghet for befolkningen (Politidirektoratet, 2020b). Å være ansatt i politiet kan være krevende både fysisk og psykisk. Arbeidsdagene kan inneholde store kontraster, fra hverdagshendelser til krisesituasjoner. Videre er ansatte i mange seksjoner helt avhengig av å ha stor tillit til hverandre. I skarpe oppdrag og faresituasjoner må man stole på «makkeren» sin, leder og andre medarbeidere. Det stilles krav til at man kan holde hodet kaldt og kan samarbeide i stressende situasjoner og under ekstraordinære hendelser. Dette er et av de særegne trekkene ved å jobbe i politiet (Politidirektoratet, 2020b). Det forventes at politiet er profesjonelle og yter høy kvalitet i arbeidet, og at publikum føler seg ivaretatt i enhver situasjon (Politiet, 2021a).

### 2.1 Ledelse i politiet

Lederskap innen politiet innebærer evner til å håndtere risiko, tilpasse seg nye situasjoner, å jobbe kunnskapsbasert og ha en helhetsorientert oppgaveløsning (Politidirektoratet, 2017). Videre stilles det krav til at ledere motiverer og utvikler medarbeidere, gir tilbakemeldinger, deler kunnskap og erfaring og gjennomfører beslutninger (Politiet, 2021a). Det er store variasjoner av beslutninger som en leder må ta. I politiet kan beslutninger som blir tatt få stor innvirkning på andre menneskers liv, enten det er i en etterforskningsprosess eller under tidskritiske, akutte hendelser «ute i gata».

Mellomlederen i politiet har mange ulike oppgaver og opplever ofte et krysspress som følge av rollekonflikt og motstridende forventninger ovenfra og nedenfra. Mellomledere har ofte personalansvar, samt at mange har fagansvar i tillegg (Valland, 2015). Det er forventninger til at man skal kunne levere på mange ulike områder. Både publikum, andre kollegaer og mediene ser på politiets handlinger og beslutninger med kritiske øyne. For å leve opp til forventningene stilles det krav til motiverte medarbeidere med et høyt faglig nivå (Politidirektoratet, 2017). Medarbeiderplattformen i politiet ønsker engasjerte ansatte som tar initiativ, er modige, respektfulle, profesjonelle og motiverte for å kunne løse politiets samfunnsoppdrag på best mulig måte (Politiet, 2021a).

## 2.2 En lærende organisasjon

Politiet er en organisasjon med en stor variasjon av oppgaver, som til stadighet er i endring. «Politiet er i endring mot en *lærende* organisasjonsform. I et stadig mer komplekst samfunn endrer også forventningene til politiet seg tilsvarende raskt. Evnen til omstilling og tilpasning blir viktigere» (Olsvik, 2013, s. 24). Som et ledd i utviklingen av politiet og for å møte fremtidens utfordringer skal dagens politiarbeid være kunnskapsstyrt. Videre skriver Olsvik (2013) at det i de senere årene har skjedd en tiltagende akademisering av politiet i Norge. Målsettingen er at politiet skal arbeide mer systematisk, målrettet og bli mer effektiv. En av måtene å realisere dette på er å knytte politiets arbeid nærmere til vitenskapelig tenkemåte (Olsvik, 2013). Fra før av er politiets arbeid nært knyttet til vitenskapelige metoder, ved bl.a. at de må avdekke relevant og pålitelig informasjon så raskt som mulig (Olsvik, 2013).

«En videreutvikling av kvaliteten i politiets arbeid forutsetter en kritisk revurdering av etablert praksis og en stadig utvikling av ny kunnskap. Det er et uttalt mål at norsk politi skal arbeide mindre reaktivt og hendelsesstyrt, og mer proaktivt, problemorientert og kunnskapsstyrt. To sentrale virkemidler for å oppnå dette, er å øke kompetansenivået i politiet gjennom at flere får høyere utdanning, og å tilføre politiet ny kunnskap og nye perspektiver gjennom relevant forskning» (Bjørø, 2006, s. 9)

## 2.3 Oslo politidistrikt

Oslo politidistrikt er Norges største politidistrikt målt i folkemengde og omfatter de tre kommunene Oslo, Bærum og Asker. Politidistriktet har ca. 3000 ansatte (Politiet, 2021b). Oslo politidistrikt er delt inn i tre geografiske driftsenheter, Enhet Øst (ENØ), Enhet Sentrum (ENS) og Enhet Vest (ENV). Innen de ulike driftsenhetene finnes det mange ulike avdelinger og seksjoner.

I denne studien har vi samlet inn data ved å intervju seks medarbeidere og seks mellomledere på ulike seksjoner og avdelinger i Oslo politidistrikt. Vi har intervjuet fire informanter fra hver driftsenhet, ENØ, ENS og ENV. Informantene har jobbet på seksjon for kriminalitetsforebygging, etterforskningsseksjonen og patruljeseksjonen.

Seksjon for kriminalitetsforebygging jobber hovedsakelig med oppfølging, forebyggende tiltak og etterforskning rettet mot barn og unge under 18 år, i tillegg til patruljering med et primært fokus mot ungdom under 18 år.

Seksjon for etterforskning jobber primært med etterforskning av straffbare forhold, fra «hverdagskriminalitet» til komplekse og alvorlige straffesaker. De siste årene har det i snitt blitt anmeldt ca 72.000 lovbrudd i Oslo politidistrikt pr år (Politiet, 2021c).

Patruljeseksjonen utgjør politidistriktets døgkontinuerlige beredskap og jobber hovedsakelig som uniformert politi ute i gata. Formålet er bl.a. å hindre, forebygge og avdekke kriminelle handlinger eller uønskede hendelser, samt redusere konsekvenser av handlinger og hendelser som har inntruffet (Politidirektoratet, 2020a).

Det er erfaringsmessig store variasjoner innen de respektive seksjonene når det gjelder arbeidsmiljø, arbeidskultur og arbeidsoppgaver, til tross for at de er i samme politidistrikt. Vi ønsket å unngå at alle informantene var formet og påvirket av samme kultur og valget falt på å intervju informantene fra forskjellige seksjoner og driftsenheter. Vi vurderte at variasjonen hos de ulike seksjonene innad i Oslo politidistrikt var tilstrekkelig for å belyse problemstillingen på en god måte.

### 3. Teori

I følgende kapittel blir det presentert litteratur og tidligere forskning som er knyttet til studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittelet går kort inn på studiens teoretiske perspektiv. Videre redegjør vi for begrepet *tilbakemelding* og for bruken av tilbakemeldinger. Vi ser på hvordan tilbakemeldinger kan gis, effekten av å gi dem, konsekvensene av å ikke gi dem og tilbakemeldingskulturen i politiet. Vi ser på hva som legges i begrepet *motivasjon*, presenterer betydningen av lederens rolle, før vi ser på sammenhengen mellom tilbakemeldinger og motivasjon. I siste del av kapittelet presenterer vi teori og forskning som belyser *relasjonens betydning* i en tilbakemeldingsprosess.



Studien vil se på tillit som forutsetning for en god relasjon og psykologiske kontrakter som betydningsfull i forbindelse med å ivareta den gode relasjonen.

### 3.1 Teoretisk perspektiv

I denne studien ser vi på politiet med et institusjonelt perspektiv. Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk. I et institusjonelt perspektiv ser man på de kulturelle og de uformelle organisasjonstrekkenes betydning. I motsetning til et instrumentelt perspektiv, der man ser på en organisasjon mer som et verktøy eller redskap til å oppnå bestemte mål (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015, s. 52). Studien bygger også på litteratur og forskning innen *Human resource management* (HRM). Fellesnevneren for aktivitetene i HRM er at det handler om hvordan ulike former for ledelse kan styrke innsatsen, kompetansen og kapasiteten til medarbeidere i en virksomhet på en måte som bidrar til at virksomheten oppnår sine mål. Forutsetningene for dette er god ledelse, god organisering og et trivelig arbeidsmiljø (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 31).

### 3.2 Begrepet tilbakemelding

Tilbakemelding er et vidt begrep som forklares gjennom et mangfold av ulike definisjoner. Det fører til at det er utfordrende å avgrense og presisere begrepet. Allikevel framstår det å være en fellesnevner ved tilbakemeldinger. Patterson et al. (2005, s. 386) beskriver tilbakemelding som: "*the measurement and feedback of job performance*". Latham og Pinder (2005) ser på tilbakemelding og målsetting som begreper som er gjensidig avhengig av hverandre. Det forklares med at de har bedre effekt sammen, enn hver for seg. De påpeker at tilbakemeldinger bidrar til at den enkelte setter seg mål, noe som videre vil kunne påvirke prestasjonen i form av kvalitet og kvantitet. Det er sentralt at tilbakemeldingen oppleves som verdifull, nettopp fordi man da vil etterspørre den oftere (Latham & Pinder, 2005). Også London & Smither (2002) beskriver tilbakemeldinger som en del av en ytelsesstyringsprosess som er påvirket av individet. Denne prosessen skal bidra til å bedre organisasjonenes tilbakemeldingskultur og individets generelle mottakelighet for tilbakemeldinger. Det handler om at en skal føle seg komfortabel i en tilbakemeldingssituasjon, at man selv søker etter tilbakemeldinger, mottar den og deretter handler i form av atferdsendring slik at man over tid vil kunne se en ytelsesforbedring (London & Smither, 2002). Tilbakemelding blir videre ansett som betydningsfullt for læring

og utvikling for elever (Hattie, 2012). Vi mener at dette også er overførbart og gjeldende for arbeidstakere, herunder ledere og medarbeidere.

Mikkelsen (2014a) påpeker også at mål og tilbakemelding henger nøye sammen og fungerer bedre sammen enn hver for seg. Forskning viser at å sette mål vil ikke bedre prestasjoner dersom man ikke gir tilbakemeldinger og at tilbakemeldinger bare kan øke den enkeltes prestasjon ved å samtidig sette spesifikke mål. Tilbakemelding er informasjon om egne prestasjoner som den enkelte får eller etterspør. En tilbakemelding kan brukes til å heve prestasjoner eller til å forhindre uønsket atferd (Mikkelsen, 2014a, s. 61).

Tilnærmingen til tilbakemeldinger i litteraturen har beveget seg fra et statisk syn som har fokusert på den umiddelbare effekten av en tilbakemelding, til et mer dynamisk syn hvor man fokuserer på flere kilder til tilbakemelding og tilbakemeldingsintervensjoner for å kunne forbedre ytelsen. Til tross for at det i nyere tid er viet betydelig oppmerksomhet rundt tilbakemeldinger generelt, er det fortsatt lite oppmerksomhet rettet mot de individuelle, organisatoriske og langsgående aspektene ved bruken av tilbakemeldinger (London & Smither, 2002). Vi vil se nærmere på dette senere i teorikapitlet. Vi vil først utdype noen flere sider ved begrepet tilbakemelding, og i det følgende ser vi nærmere på formelle og uformelle tilbakemeldinger.

### **3.2.1 Formelle og uformelle tilbakemeldinger**

Det finnes et vesentlig skille ved tilbakemeldinger som handler om at de kan gis på ulike måter. På den ene siden har vi uformelle tilbakemeldinger, som kan gis i det daglige, ved at lederen for eksempel sier noe positivt om medarbeiderens arbeid uten å gi noe videre begrunnelse. Ekman (1999) dokumenterte gjennom sin studie betydningen av uformelle tilbakemeldinger og småprat, og peker på at den uformelle småpraten i politiorganisasjoner kan ha like stor verdi som de mer formelle instruksjoner og tilbakemeldinger.

På den andre siden er det de formelle tilbakemeldingene som kan gis mer systematisk, for eksempel gjennom en formell medarbeidersamtale (Mikkelsen, 2014a, s. 61).

Medarbeidersamtalen blir benyttet av politiet i dag og skal i utgangspunktet gjennomføres en gang i løpet av året (Politiets Fellesforbund, 2021).

Medarbeidersamtaler på arbeidsplassen kan ha ulike formål og kan gjennomføres og

utformes på ulike måter. Samtalen kan foregå som en uformell samtale mellom leder og medarbeider eller den kan brukes til å gjennomgå resultater. Man kan også bruke medarbeidersamtalen til å snakke om mål for den neste perioden. Holdninger til og effektene av slike samtaler varierer og vil ofte avhenge av den enkeltes opplevelse av selve samtalen (S. T. Johansen & Mikkelsen, 2014, s. 142). Disse samtalene skal gi tilbakemeldinger, mål, videre planer for utvikling og en vurdering av samarbeidet mellom medarbeideren og lederen. I tillegg skal en medarbeidersamtale ta opp ulike tiltak og man skal snakke om balansen mellom familielivet og jobb (Mikkelsen, 2014b, s. 223). Det kan noen ganger være utfordrende å skille mellom de ulike formene for tilbakemelding. Til tross for dette vil det trolig ha liten betydning i forhold til effektene tilbakemeldingene kan tilføre, men heller kunne bidra til økt forståelse omkring tilbakemeldinger i sin helhet.

### **3.2.2 Hvordan tilbakemeldinger bør gis**

Forskning viser at både positive og negative tilbakemeldinger kan være effektive (Latham & Pinder, 2005; Hattie, 2012; Øiestad, 2019). I en tilbakemelding er det viktig å fokusere på selve oppgaven(e), atferd og tiltakene som kan iverksettes. Tilbakemeldingen bør ikke fokusere på medarbeideren eller den personen som skal motta den (Mikkelsen, 2014a; Gamlem, 2016). Dette samsvarer med det Hattie og Timperley (2007) mener. Ifølge dem er det vesentlig å ikke blande sammen en tilbakemelding som går på en oppgave og en tilbakemelding som går på mottaker som person. Dette gjør at tilbakemeldingen på oppgaven blir mindre vesentlig.

En tilbakemelding gis ved både det som faktisk formidles, men også ved kroppsspråket til den som gir tilbakemeldingen. Kroppsspråket er avgjørende for at en tilbakemelding blir formidlet og mottatt på den måten som er tiltenkt. Dersom man som leder sier «jeg ble så imponert over den jobben du nettopp gjorde», samtidig som man surfer på telefonen sin, så vil ikke mottaker oppfatte tilbakemeldingen som troverdig (Øiestad, 2019).

Gamlem & Smith (2013) har forsket på hvordan elever skal få mest nytte av en tilbakemelding. De kom frem til at det bør være en konkret tilbakemelding om forbedringspunkter. Tilbakemeldingen gir ikke like god nytte dersom mottaker bli bedt om å forbedre seg, uten at den kommer med et forslag. Dette støttes av Bakken, Valaker & Hærem (2017). Konstruktive tilbakemeldinger inneholder ofte mål og tiltak. Disse

tilbakemeldingene er veiledning som bidrar til utvikling av ferdigheter og kompetanse. Denne tilbakemeldingen er helt nødvendig for at man skal lære av både feil og suksess. (Bakken, Valaker, & Hærem, 2017).

Gamlem & Smith (2013) påpeker viktigheten av tidspunktet for når en tilbakemelding bør gis. Den bør gis på et tidspunkt som gjør at den kan brukes med en gang. Tilbakemeldingen har mindre nytte dersom tilbakemeldingen kommer etter at arbeidet er avsluttet eller at mottaker ikke får til å utbedre det som er gitt tilbakemelding på. Dette er i tråd med det Spurkeland (2014) skriver, at positive tilbakemeldinger bør gis tidlig, og så fort som mulig etter at oppgaven er utført eller produktet er ferdig.

Spurkeland (2014) mener at positive tilbakemeldinger ikke bør blandes med negative. Grunnen til dette er at mottaker da fokuserer på kritikken, og får ikke med seg det positive. Det bør være egne samtaler for positive tilbakemeldinger, og andre for negative. Dette støttes av Hardavella et al. (2007) som omtaler «the feedback sandwich» som eksempel. Med dette menes det at tilbakemeldingen starter og slutter med positiv tilbakemelding. Utfordringen med dette er at hvis man har dette som vane så vil mottaker alltid forvente et «men», etter en positiv tilbakemelding. Hardavella et al. (2007) påpeker at det bør gis positive tilbakemeldinger for seg selv, uten å blande inn kritikk.

En negativ tilbakemelding vil ofte kreve en tettere oppfølging i form av når og hvordan tilbakemeldingen gis. Det er viktig at tilbakemeldingen er konstruktiv for at den ikke skal føre til negative reaksjoner hos mottakeren. Forskning har vist at tilbakemeldinger har størst effekt når mottakeren er positiv til tilbakemeldinger og selv tenker at det er mulig med forbedring. Det er videre vist at det er viktig at tilbakemeldingen inneholder mål og tiltak (Mikkelsen, 2014a).

Øiestad (2019) hevder at selve intensjonen når man gir en tilbakemelding er veldig viktig. Det har mye å si om intensjonen er anerkjennende eller om den er for å kontrollere og lede. Like viktig er relasjonen mellom partene. Dersom relasjonen består av respekt og god kontakt vil en positiv tilbakemelding lettere oppfattes som akkurat det. Det å gi og motta tilbakemeldinger handler om sosiale relasjoner. Det vil si at dersom man har et arbeidsmiljø som støtter opp om mestring og tilhørighet, vil det øke sjansene for at de gode

tilbakemeldingene når fram til mottaker (Øiestad, 2019) Vi vil se nærmere relasjonens betydning senere i kapittelet, men før det vil vi se nærmere på effekten av tilbakemeldinger.

### 3.2.3 Effekten av å gi hverandre tilbakemeldinger

Basert på utbredelsen og bruken av blant annet medarbeidersamtalene i samfunnet generelt, er det grunn til å kunne anta at det benyttes store ressurser på tilbakemeldinger i dag. Det vil allikevel være vanskelig å måle effekten denne tilbakemeldingsaktiviteten har. Hvordan en tilbakemelding blir mottatt varierer fra person til person, samtidig som det vil variere med kontekst. Dette gjør at vi ikke kan ha full kontroll over konsekvensen, eller effekten, av tilbakemeldingen man gir (Øiestad, 2019, s. 76).

Effekten av en tilbakemelding påvirkes av flere faktorer: personlighet, mestringsforventning og kontekst, men den er allikevel ikke entydig (Latham & Pinder, 2005). Hattie & Timperly (2007, s. 81) understreker også dette: "*Feedback is one of the most powerful influences on learning and achievement, but this impact can be either positive or negative*". De forklarer at effekten av en tilbakemelding påvirkes av innholdet i den og hvordan den blir gitt. For at tilbakemeldingen skal få en god effekt er det viktig at den er veiledende og korrigerende, men at den på samme tid er forståelig for mottaker uten at den gir opplevelsen av at han eller hun mislyktes i utførelsen. Tilbakemeldinger fører ikke nødvendigvis til atferdsendring. Den kan bli både avvist, modifisert eller akseptert av den som mottar den (Hattie & Timperley, 2007). Dette støttes også av Weiner (2000). Han forklarer at effekten av en tilbakemelding vil påvirkes av hvordan mottaker attribuerer den og hvordan han eller hun forklarer egen prestasjon (Weiner, 2000). Ønske om å være godtatt av andre og behovet for å beskytte egoet vil også ha betydning for hvordan tilbakemeldingen mottas av den enkelte. Over tid vil positive følelser og reaksjoner knyttet til en tilbakemelding føre til optimisme og vilje til å yte bedre. Negative reaksjoner og følelser vil føre til en følelse av frustrasjon og fiasko (London & Smither, 2002).

Viktigheten av både mennesker og miljø blir poengtert av flere når det kommer til tilbakemeldingsprosesser over tid (Hattie, 2012; Latham & Pinder, 2005; London & Smither, 2002). Både de individuelle og de organisatoriske egenskapene vil ha betydning for virkningen av en tilbakemelding. Når det kommer til de individuelle egenskapene handler det blant annet om den enkeltes tilbøyelighet for å søke og motta tilbakemeldinger, hvor

sensitiv man er i forhold til andres meninger, om man ser betydningen av en tilbakemelding og om man føler at man har muligheter for å kunne bruke tilbakemeldingen til noe. Når det kommer til tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen handler det om kvaliteten på tilbakemeldingene, om man ser viktigheten av å bruke dem og om man støtter opp under bruken (London & Smither, 2002).

Alle er forskjellige. Det betyr at hvordan den enkelte medarbeider mottar en tilbakemelding vil variere og påvirkes av hvem som gir tilbakemeldingen, innholdet i den og kjennetegn ved den som mottar den. Det er viktig å være klar over at noen tilbakemeldinger kan føre til negative reaksjoner hos den som mottar den. For å gjøre medarbeiderne mest mulig mottakelig for en tilbakemelding er det viktig at lederen er pålitelig og har stor troverdighet. Spesifikke tilbakemeldinger som leveres løpende er de mest effektive tilbakemeldingene man kan gi (Mikkelsen, 2014a, s. 61). Det er tydelig at tilbakemeldinger kan ha både positive og negative effekter, men for å kunne belyse tilbakemelding i sin helhet vil vi videre presentere konsekvensene man kan risikere å stå overfor dersom det ikke blir gitt tilbakemeldinger i det hele tatt.

#### **3.2.4 Konsekvensen av å ikke gi hverandre tilbakemeldinger**

Mennesker lengter etter positive tilbakemeldinger fra omverdenen. Slike tilbakemeldinger vil bekrefte og anerkjenne egen verdi, noe som vil medføre stolthet. Dersom man ikke får slike tilbakemeldinger kan det skape følelser som sinne eller skam. Nettopp fordi man føler seg undervurdert eller får en følelse av å ikke nå opp til en viss standard (Fukuyama, 2019). Korte, spontane bebreftelser og tilbakemeldinger kan være det lille som skal til for at en arbeidstaker føler seg sett (Øiestad, 2019).

Som vi vil se på senere i kapitlet fører gode tilbakemeldinger også til økt motivasjon ved at man får troen på seg selv og jobben vil kunne føles mer meningsfull. De gode tilbakemeldingene fører til tillit mellom partene og gir en trygghet som igjen fører til høyere arbeidslyst. Tilbakemeldinger er et viktig verktøy for en leder, nettopp fordi det henter fram den enkeltes ressurser. Dersom en medarbeider ikke får tilbakemeldinger fra sin leder kan dette tolkes som en negativ tilbakemelding og man kan se på arbeidsoppgavene sine som meningsløse. Ledere som ikke bruker tid på å gi tilbakemeldinger undergraver egen rolle og arbeidsplassens posisjon. Dette fordi den viktigste resursen man har på en arbeidsplass er

menneskene som jobber der (Øiestad, 2019, s. 73).

Mange organisasjoner og virksomheter er flinke på å sette mål, men ikke så gode på å gi tilbakemeldinger. Dette kan føre til at mulighetene organisasjonen har for å bedre prestasjoner svekkes. I tillegg vil det kunne føre til negative følelser hos de ansatte, svekket motivasjon og innsats (Mikkelsen, 2014a, s. 63). Politiet har tidligere vært nært knyttet til forsvaret og dets organisering, men er i dag i endring mot det å bli en lærende organisasjon hvor en har større fokus på blant annet kunnskapsbasert evaluering og læring. At politiet er i denne endringen fører også med seg noen utfordringer (Olsvik, 2013).

### 3.2.5 Lærings- og tilbakemeldingskulturen i politiet

Organisasjonskultur kan defineres som «*de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner*» (Christensen et al., 2015, s. 52). Når man snakker om tilbakemeldingskulturen i en organisasjon refererer man gjerne til organisasjonens støtte og oppmuntring omkring tilbakemeldinger. At det tilrettelegges for å lære seg å tolke dem og bruke dem. Det refereres også til sammenhengen mellom ytelsesforbedring og verdsatte resultater. Om man klarer å rette oppmerksomheten rundt verdien av den enkelte tilbakemelding vil det starte en prosess i oss, som bidrar til å motta, absorbere og bruke disse tilbakemeldingene. London & Smither (2002) peker på at forskning innen området må måle denne prosessen og kulturen for å bedre kunne forstå og påvirke effekten av en tilbakemelding i form av selvbevissthet, selvtillit og jobbytelse.

Viktigheten av en kultur som er åpen for tilbakemeldinger blir poengtert av flere (Latham & Pinder, 2005; Hattie, 2012; Øiestad, 2019). At man har en organisasjonskultur som aksepterer feil. For å skape en slik kultur er leders rolle sentral. Det er viktig at leder er åpen for negative tilbakemeldinger og at han eller hun viser at andres meninger har betydning, nettopp fordi det vil bidra til å gi organisasjonene en positiv innstilling til tilbakemeldinger (Latham & Pinder, 2005). Hattie (2012) påpeker at man lærer av sine feil så lenge man har en organisasjonskultur som aksepterer at feil blir begått. Negative tilbakemeldinger i en aksepterende kultur vil kunne føre til utvikling og læring fordi man får muligheten til refleksjon.

Som et ledd i at politiet skal bli en lærende organisasjon har etaten og dens praksis blitt

gransket ved flere tilfeller de seneste årene. Gjørvrapporten (2012), viser til at det ikke er en kultur for læring i politiet. Riksadvokatens og politidirektoratets handlingsplan viser til samme utfordring, nettopp den manglende kulturen for evaluering og læring (Riksadvokaten & Politidirektoratet, 2016). At det ikke er kultur for læring i politiet kan muligens forklares ved blant annet verdiene som politiet står for. Rett og galt står sterkt i etaten, noe som kan være en årsak til at det finnes motstand blant de ansatte når det kommer til å diskutere og gi en tilbakemelding på om noe er rett eller galt. En annen årsak kan være at de ansatte opplever det å gjøre feil som noe skambelagt. Nettopp fordi politiet er de som skal opprettholde lov og orden (Wathne, 2012). Politiets kultur for læring kan med andre ord ses i sammenheng med at pinlige, vanskelige eller truende problemer gjør det vanskelig for organisasjoner i sin helhet å lære (Wathne, 2009). Å ha en organisasjonskultur som ser på feil som en mulighet for læring vil sannsynligvis tilføre tilbakemeldingene enda større effekt (Hattie, 2012). Tilbakemeldinger kan ses på som piler som går tilbake på tidligere tilstander, men det kan bli vanskelig å lære av disse tilbakemeldingene dersom det blir gitt tilbakemeldinger på noe som oppleves som pinlig og truende (Argyris, 1999).

Det vil videre være vanskelig å lære dersom det ikke er en tradisjon for å dele kunnskap på arbeidsplassen, hvor det å si at man kan noe eller kommer med innspill kan føre til provokasjon. Nettopp fordi politiet har en kultur hvor man i utgangspunktet bare skal lytte til de med lengre erfaring enn en selv (Bjørkelo & Gundhus, 2015). Det betyr at det Wathne (2012) peker på når det kommer til tilbakemeldinger kan bli en utfordring. At dersom man skal lære noe må man legge til rette for tilbakemeldinger hvor den enkelte opplever stor takhøyde og ikke risikerer negative konsekvenser for å komme med disse tilbakemeldingene. Gjørvrapporten (2012) viser til at man ønsker bedre rammer for læring i politiet, hvor tilbakemeldinger på individnivå ikke har vært systematisert, ei heller en del av erfaringslæringen.

Som tidligere nevnt er medarbeidersamtalen et verktøy politiet benytter seg av. Kuvaas & Dysvik (2020) ser på medarbeidersamtaler i arbeidslivet som et av de viktigste verktøyene man har for utvikling og tilbakemeldinger. Under medarbeidersamtalen skal man få tilbakemeldinger og hjelp til å kunne utføre jobben bedre og forbedre sin innsats. Forskning gjort av Kuvaas og Dysvik (sitert i Øiestad, 2019, s. 80) viser derimot at organisasjonene har lite utbytte av disse samtalene. I hele 33-38 % av tilfellene vises effekten negativ, ved at



medarbeiderne føler seg kontrollert og styrt. Dette også til tross for at flere mottar gode tilbakemeldinger. Det forskningen viser trenger ikke bety at man ikke har behov for medarbeidersamtaler i arbeidslivet, men det viser at det er få som har et godt utbytte av dem. Dersom utbytte av en medarbeidersamtale skal bli bedre, må den daglige tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen eller i organisasjonen være god. Det vil også si at det viktigste er den hverdagslige tilbakemeldingen på arbeidsplassen, og ikke den formelle medarbeidersamtalen (Øiestad, 2019, s. 80).

Tilbakemeldingskulturen påvirker med andre ord individets mottakelighet for tilbakemeldinger i form av i hvilken grad det søkes etter tilbakemelding, hvordan den verdsettes og hvordan den brukes. En tilbakemelding innebærer gjentatte sykluser som går over flere trinn, hvor man skal motta, tolke og bruke tilbakemeldingene. Disse syklusene påvirker hverandre og den enkeltes atferd og reaksjoner vil variere på hvert trinn i hver syklus. Over tid vil disse syklusene kunne forbedre individets tilbakemeldingsprosess og skape en tilbakemeldingskultur som har fokus på ytelsesforbedring og karriereutvikling (London & Smither, 2002). Videre i dette kapitlet vil vi se på begrepet motivasjon og gå nærmere inn på tilbakemeldinger som motivasjonsfaktor.

### 3.3 Begrepet motivasjon

Motivasjonslitteraturen er svært omfattende og det finnes mange ulike definisjoner av motivasjon, avhengig av hvilket fagfelt man opererer i. En overordnet definisjon kan være at «Motivasjon er en samlebetegnelse for de faktorene som setter i gang og styrer atferden i mennesker og dyr» (Teigen, 2020). Det er også vanlig å beskrive ulike *motivasjonstyper* som varierer fra forskjellige praksisfelt (Buch, Dysvik & Kuvaas, 2019; Spurkeland, 2013). De vanligste motivasjonstypene vil vi gå nærmere inn på senere i kapitlet.

Innen arbeidsmotivasjon er en mer generell definisjon at «arbeidsmotivasjon er i all hovedsak en psykologisk prosess som påvirkes av samhandling mellom mennesker og omgivelser» (Buch et al., 2019, s. 141). Sagt på en annen måte dreier motivasjon seg om energi som omsettes i atferd. Motivasjonspsykologiske teorier kan videre grupperes under behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Buch et al., 2019). Motivasjon beskrives som en kognitiv prosess hvor man ikke kan observere den direkte,

men heller antyde et resultat, hvor man videre reflekterer over hva som fører til motivasjon. Dette gjøres blant annet basert på atferd og verbale utsagn fra individene (Schunk, Meece, & Pintrich, 2013).

### **3.3.1 Ulike typer av motivasjon**

Det er mye forskning som skiller på ulike typer av motivasjon. Flere motivasjonstyper sammenfaller med hverandre, men det er noen motivasjonstyper det er større enighet om. Buch et al. (2019) viser til omfattende forskning som ofte deler motivasjon inn i indre, ytre og prososial motivasjon.

### **3.3.2 Indre motivasjon**

Indre motivasjon kan defineres som «atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, f.eks. når vi er engasjert i en hobbyaktivitet og «glemmer tid og sted» (Buch et al., 2019). En annen definisjon kan være at det er en «iboende drivkraft der personen handler på bakgrunn av en genuin egeninteresse, fordi handlingen eller aktiviteten er belønnende i seg selv, gjennom den spontane opplevelsen av glede og interesse som følger den» (Deci og Ryan, 1992, referert i Buch et al., 2019, s.239). Oppmerksomheten ved indre atferd er i større grad rettet mot arbeidsoppgavene, på bekostning av hva en ønsker å oppnå, som for eksempel en belønning, eller unngå å utsettes for, som for eksempel straff. Det kreves dermed ingen belønning for at en person skal handle. Dersom man har en indre motivasjon drives man av følelser som mestring og tilfredshet. Å kjenne på indre motivasjon vil kunne gi den enkelte mestringsfølelse og vil kunne ha en positiv påvirkning på den psykiske helsen (Øiestad, 2019, s. 64).

### **3.3.3 Prososial motivasjon**

Prososial motivasjon kan i store trekk beskrives som et ønske om å ha positiv innvirkning på andre mennesker eller samfunnsgrupper, og et ønske om å gjøre en innsats som kommer andre til gode (Buch et al., 2019, s. 198). En definisjon kan være «et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen, eller som et ønske å gjøre noe godt for andre» (Buch et al., 2019, s. 22). Flere studier viser at det å gjøre en meningsfull jobb har betydning for motivasjonen.

Videre kan indre motivasjon og prososial motivasjon virke sammen for å forbedre ansattes prestasjoner ytterligere (Buch et al., 2019).

### 3.3.4 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon kan defineres som atferd der kilden til motivasjonen ligger utenfor utførelsen av jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til konsekvenser av den, f.eks. å oppnå fordeler og unngå ulemper (Buch et al., 2019).

I jobbsammenheng kan ytre motivasjon være knyttet til for eksempel lønn, bonuser, karriereopprykk, unngå forflytting til en mindre attraktiv stilling eller oppsigelse. Forskning på ytre motivasjon viser at denne typen motivasjon kan være godt egnet for rutinemessige og enkle oppgaver, som måles med objektive kriterier (Buch et al., 2019). Den grunnleggende forskjellen mellom indre og ytre motivasjon er at atferden er drevet mer av konsekvensene som vil følge av aktiviteten ved ytre motivasjon, enn selve aktiviteten i seg selv ved indre motivasjon.

### 3.3.5 Motivasjonstyper i arbeidslivet

Motivasjon er en viktig faktor når det kommer til å forklare innsatsen på jobb. Av noen blir motivasjon omtalt som et endimensjonalt fenomen som bare varierer i styrkegrad eller mengde (Buch et al., 2019). Mens andre, bl.a. Kanfer (1990, referert i Buch et al., 2019, s.199), henviser til at motivasjon varierer på grunn av tre psykologiske kjernefaktorer; retning, intensitet og varighet på innsatsen. Også Mikkelsen (2014a, s. 34) hevder at motivasjon kan beskrives gjennom *retning*, *utholdenhet* og *intensitet*. Dersom man er motivert for noe tar man valg og har et bestemt mål, man holder på til målet er nådd og man bruker den tiden og de kreftene som kreves for å komme dit. Dersom en medarbeider har en indre motivasjon for arbeidsoppgaven, vil han eller hun drives til å jobbe hardt bare ved gleden de vil kjenne på av å utføre den.

Kuvaas & Dysvik (2020) sin forskning viser sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og flere jobbrelevante resultater. De viser til en positiv sammenheng mellom indre motivasjon, selvrapporterte og lederrapporterte vurderinger av arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og ekstrarolleatferd. Buch et al. (2019, s. 272) viser til studier som har funnet at ansatte med indre motivasjon er mer involvert i jobbene sine, yter mer og oppnår mål, sammenliknet med ansatte som er mindre indre motivert. Spurkeland (2013) viser til

forskning som tyder på at de selvdrevne medarbeiderne ofte har høy indre motivasjon. I tillegg har de som oftest en god relasjon til sine ledere.

Forskning på ytre motivasjon viser insentiver i form av for eksempel variabel belønning er godt egnet for relativt enkle og rutinemessige oppgaver som i seg selv ikke er så meningsfulle (Buch et al., 2019). Videre viser Buch et al. (2019) til forskning gjort av Vansteenkiste mfl. (2007) som viser at medarbeidere som er mer ytre motiverte opplever større grad av utbrenthet, konflikt mellom jobb og familie, mer kortlivet tilfredshet ved å nå mål og høyere turnoverintensjon, enn medarbeidere som er mer indre motiverte. Turnoverintensjon vil si intensjonen om å bytte jobb. Det vises også til forskning som presenterer en sterk sammenheng mellom indre motivasjon og en reduksjon i turnoverintensjon, og en relativt sterk sammenheng mellom ytre motivasjon og en økning i turnoverintensjon. De viser til at det er en tendens at de som er ytre motiverte over tid i økende grad vil ønske å forlate jobben for en annen jobb. Om de ansatte er indre motiverte, vil sannsynligheten være større for at de blir i jobben.

Øiestad (2019) skriver at omfattende forskning viser at dersom man forsøker å påvirke motivasjonen over tid, i form av for eksempel belønning, vil det føre til en reduksjon av den indre motivasjonen for arbeidsoppgaven. Dette skjer fordi motivasjonen knyttes direkte til belønningen og ikke arbeidsoppgaven. Når belønningen forsvinner, forsvinner også motivasjonen. Det vil si at man ikke lenger har en indre motivasjon. Aktiviteten som i utgangspunktet var indre motivert, blir ytre motivert. Det er viktig for arbeidslivet og arbeidsgiver å være klar over akkurat denne effekten (Øiestad, 2019).

### **3.3.6 Motivasjon og ledelse**

Buch et al. (2019, s.127) viser til forskning gjort av Sirota mfl. i 2006 som bygger på omfattende internasjonal forskning. De mener at for at ledere skal bevare entusiasmen og motivasjonen de ansatte har de første seks månedene på jobb, må lederne tilfredsstillende tre nøkkelmål eller behov som de ansatte søker i sitt arbeid. Det første behovet er at de ansatte må oppleve rettferdig og lik behandling på områder som lønn, jobbsikkerhet og fordeler. Det andre behovet går på muligheten for å kunne prestere, oppnå resultater og føle tilhørighet med organisasjonen. Det tredje behovet er knyttet til å tilhøre et arbeidsfellesskap karakterisert av gode relasjoner.

De kommer videre med åtte råd for hvordan ledere skal kunne bevare de ansattes entusiasme og motivasjon over tid. Råd nummer 2 er at ledere må passe på at alle ansatte jevnlig blir sett og anerkjent, siden ansatte har et sterkt behov for å motta anerkjennelse for egen arbeidsinnsats. Råd nummer 4 går på at ledere må huske å gi tilbakemelding, jfr. råd 2. Tilbakemeldingen må være meningsfull og konstruktiv for den ansatte, og den må ha organisasjonens mål som utgangspunkt (Buch et al., 2019, s. 128). Det kan dermed være en sammenheng mellom tilbakemeldinger fra leder til ansatte og de ansattes motivasjon for arbeidet. Ansatte kan se på det å få en tilbakemelding som en anerkjennelse, og at de blir sett av lederen sin.

Dette får støtte i Linda Lai (2017) sin artikkel om demotiverende ledelse. Lai viser til motivasjonsforskning gjennom mange tiår som peker på at tre faktorer har spesiell betydning for å utvikle og beholde indre jobbmotivasjon: (1) mestringsopplevelse, (2) autonomi og (3) tilhørighet til et arbeidsmiljø som gir støtte, anerkjennelse og en opplevelse av mening. Hun skriver videre at positive og realistiske forventninger og tillit fra andre, virker sterkt motiverende. Det bygger mestringsstro og et bedre grunnlag for gode mestringsopplevelser (Lai, 2017).

Spurkeland (2013) peker på at ledere har en stor påvirkningskraft når det gjelder de ansattes motivasjon. Samtidig påpeker han på at ledere har et ansvar for å sørge for at de ansatte trives og for å motivere de ansatte på jobb. Videre trekker han frem knytninger mellom de ansattes motivasjon og jobbprestasjoner, der høyt motiverte ansatte presterer bedre enn de med lavere jobbmotivasjon. Dette støttes av Øiestad (2019) som skriver at en viktig lederoppgave er å motivere de ansatte, samtidig som at alle har et ansvar for å finne egen motivasjon. På den ene siden er det svært vanskelig for en leder å gjøre en jobb meningsfylt for noen som i utgangspunktet synes at det arbeidsplassen driver med er meningsløst. På den andre siden har likevel ledere et ekstra ansvar for å legge til rette for motivasjon på arbeidsplassen. "Ledelse er blant annet å nå mål og oppnå resultater sammen med og gjennom andre". Det vil si at en leder bør forsøke å finne arbeidsoppgaver som medarbeiderne er indre motivert for (Øiestad, 2019, s. 72).

### **3.3.7 Tilbakemeldinger og motivasjon**

Det er flere forskere (Latham & Pinder, 2005; Spurkeland, 2013; Øiestad, 2019) som peker på at tilbakemeldinger kan føre til økt motivasjon. På samme tid kan tilbakemeldinger også

påvirke motivasjonen negativt (Latham & Pinder, 2005). Spurkeland (2013) viser til at trening og fokusering på tilbakemeldinger og tilbakemeldingsteknikker gir økt motivasjon når det blir en naturlig del av samspillet mellom menneskene. Hvordan man gir en tilbakemelding kan dermed få innvirkning på den ansattes motivasjon. Ifølge Spurkeland (2013) vil en forsterkning av ønsket atferd virke bedre enn korrigeringer av uønsket atferd.

Latham og Pinder (2005) hevder at dersom man har høy mestringsforventning vil man i større grad kunne ha muligheten til å bruke tilbakemeldingene til å øke egen motivasjon. De vil også lettere kunne øke innsats og holde høyere fokus på jobben. Årsaken til dette forklares ved at personer med høy mestringsforventning tror selv at de kan håndtere utfordringer ved å bruke tilbakemeldingene (Latham & Pinder, 2005).

Resultatet av den enkeltes jobbprestasjon, gir leder eller medarbeider et grunnlag for å kunne gi en tilbakemelding. Denne tilbakemeldingen kan igjen virke tilbake på motivasjon til medarbeideren. På denne måten kan man se jobbprestasjonen som et resultat av jobbmotivasjon (Weiner, 2000).

Øiestad (2019) viser til forskning av Ryan & Deci (2017) at man blir mer lærevillig dersom man har en indre motivasjon. Man vil ha mer å gi i jobben fordi man er nysgjerrig og kreativ. Om man for eksempel får en positiv tilbakemelding av sin leder på jobb vil dette kunne føre til at man får en ny interesse for arbeidsoppgaven tilbakemeldingen var knyttet til. Nettopp fordi en blir gjort oppmerksom på egen mestring. Tilbakemeldinger som gis på en god og vennlig måte, og som gis for å formidle noe positivt, vil ofte øke den indre motivasjonen. Men dersom tilbakemeldingen gis på en slik måte at mottaker opplever det som et forsøk på kontroll, vil det kunne påvirke den indre motivasjonen negativt (Øiestad, 2019, s. 66).

Motivasjonsforskning peker på hvor lett det er å påvirke den indre motivasjonen. Interessen for oppgaven reduseres dersom man blir en brikke i å oppnå et mål. Samtidig er det viktig å huske på at det ikke er alt som er like spennende, men som rett og slett er nødvendig å lære seg. Som leder er det derfor viktig å være klar over at man kan legge til rette for at oppgaver som er ytre motivert blir utført. Det kan blant annet gjøres ved å vise til arbeidsoppgaven som et ledd i å nå et større mål. Man kan knytte arbeidsoppgaven opp mot medarbeidernes verdier og unngå unødvendig ytre kontroll (Øiestad, 2019, s. 69).

Den viktigste ressursen man har i organisasjonen er som regel menneskene som jobber der (Øiestad, 2019). De behovene den enkelte har vil påvirke atferden deres. Derfor er det så viktig at organisasjonen legger til rette for dette for å sørge for at den enkelte yter optimal innsats. Som vi har beskrevet ovenfor kan den enkeltes innsats avhenge av både indre og ytre motivasjon, i form av blant annet muligheter for utvikling og belønning. I det følgende vil vi se nærmere på relasjonen mellom ledere og medarbeidere.

### **3.4 Relasjonen mellom ledere og medarbeidere**

Betydningen av relasjonen mellom en leder og en medarbeider på en arbeidsplass blir omhandlet i ulik litteratur vedrørende tilbakemeldinger og tilbakemeldingsprosessen. Relasjonsledelse som lederstil er nært tilknyttet betydningen. Uhl-Bien og Eriksen påpeker at relasjonsbegrepet har utviklet seg i nyere tid. Relasjonsledelse er «en kontinuerlig meningsskapende prosess, med fokus på kommunikasjon, samhandling og deltakelse» (i Olsen og Mikkelsen, 2019, s.15). Tidligere var fokuset mer rettet mot lederens egne egenskaper, strategier og teknikker, og hvordan samarbeidet mellom leder og medarbeider kan gjøre at arbeidet mot et felles mål lettere kan oppnås (Olsen og Mikkelsen, 2019). Skivik (2018) hevder at det er lederens relasjonelle kompetanse som er avgjørende for å utøve godt lederskap. Det er gjennom lederens relasjon til medarbeideren at leder har mulighet til å påvirke. Uhl-Bien (2006) omtaler også ledelse som et relasjonelt begrep. Det innebærer en relasjon der enkelte har mulighet til å påvirke andre til å ta til seg nye verdier, holdninger og mål, implementere disse og jobbe for å oppnå målene. Ledelse kan ut ifra denne tilnærmingen beskrives som en sosial påvirkningssammenheng og innflytelsesprosess.

Relasjoner innebærer en forbindelse mellom to personer. Samhandlingen kan bidra til denne forbindelsen. Når relasjonen oppstår kan den beskrives som sterk eller svak, eventuelt også som positiv eller negativ. Det skapes en kontekst for normer, forventninger og retningslinjer for fremtidig atferd (Uhl-Bien, 2006). Ledelse forutsetter at både ledere og medarbeidere samarbeider. På den måten kan en også si at ledere og medarbeider er lagspillere. De er avhengig av hverandre, av gjensidig trygghet, tillit, åpenhet og respekt (Glasø, 2008). Ledere må bruke tiden sine på å skape relasjoner og få til et samspill med sine medarbeidere. Det er på den måten ledere kan påvirke. Gjennom ydmykhet skapes samspill. Ledere må «stige ned fra sin høye hest», og ned på «gulvet» sammen med sine

medarbeidere. I bunn og grunn handler det om å gjøre andre gode ved å være en prestasjonshjelper (Spurkeland, 2013).

Ledelse betyr også ansvar. Et ansvar som innebærer en potensielt stor påvirkningskraft på medarbeiderens trivsel på arbeidsplassen. Trivsel som omfatter den mentale helsen, muligheten til å utvikle seg faglig og personlig, bygge opp selvbildet og kjenne seg viktig og verdsatt. Relasjonsledelse handler om at ledelsen er individualisert og tilpasset den enkelte medarbeideren. Gjennom å vise empati, ha dialoger, tilrettelegge og ved å være klar over og kontrollere medarbeiderens forventninger og forutsetninger, øker mulighetene for at medarbeideren lykkes på arbeidsplassen (Spurkeland, 2013).

Psykologen Albert Bandura er kjent for blant annet begrepet «self-efficacy», som kan forklares som subjektiv mestringssevne. Begrepet innebærer medarbeiderens evne til å ha tro på seg selv, og den kunnskapen en besitter. Dette er avgjørende for å få til de gode resultatene. En leder må derfor evne å bygge opp denne mestringsfølelsen og gode selvtilliten gjennom å gi tilbakemeldinger. For å få til dette er det nødvendig at leder og medarbeider har en slik relasjon at lederen kan coache og veilede sine medarbeidere og på den måten påvirke i riktig retning (Spurkeland, 2013).

For å skape den gode relasjonen er det av stor betydning at lederen kjenner «totalkompetansen» til medarbeideren, og ikke bare «jobbkompetansen». Totalkompetansen innebærer all lærdom, holdninger, personlige egenskaper og erfaringer som finnes i hele mennesket. Det er uten tvil kompetanse som vil kunne være nyttig på jobb, dersom lederen evner å finne frem til den. Dette kan åpne opp for fellesnevner mellom leder og medarbeider som igjen kan være med på å skape en tettere relasjon. Små pauser, korte samtaler i gangen og tilfeldige treff er slike muligheter som kan åpne dører inn i kompetanseverdenen (Spurkeland, 2013). Videre må en leder ha et "24-timersperspektiv". Det vil si at en leder må interessere seg for og kjenne «hele» medarbeideren sin. Hjemmesituasjonen er avgjørende for prestasjon og effektiviteten på jobb. Dersom det er utfordringer på hjemmebane, så er det utfordrende å være på jobb. Ved å ha nærgående kunnskap om familiesituasjonen til en medarbeider så vil det være lettere å forstå og tilpasse seg deretter. Tempo, effektivitet og kvalitet kan variere over tid, og ved gode relasjoner og kjennskap til ulike situasjoner så vil en leder mestre arbeidsoppgavene og rollen sin på en



god og tilfredsstillende måte for begge parter (Spurkeland, 2013).

Å gi tilbakemelding til en medarbeider om et vanskelig tema kan være utfordrende. Men dersom relasjonen mellom leder og medarbeider er god, og at det er en visshet om at begge ønsker hverandre det beste, så tilrettelegger det for at vanskelige temaer kan drøftes. Gode relasjoner kan føre til at vanskelige temaer raskere blir tatt tak i. Med en visshet om at målet bak tilbakemeldingen er å forbedre og styrke prestasjonen så vil enhver vanskelig tilbakemelding kunne oppleves positiv og at den skjer i det godes hensikt (Spurkeland, 2013).

### 3.4.1 Psykologiske kontrakter

Dyadisk ledelsesteori er et annet eksempel som understøtter viktigheten av relasjonen mellom leder og medarbeider. Teorien kalles også for LMX-teorien, som står for leder-medarbeider-utveksling. Denne fokuserer på hvordan relasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider oppstår og hvordan dette påvirker arbeidshverdagen til medarbeideren (Sverdrup, 2014). Enkelte relasjoner har høy utveksling og andre har lav. Høy utveksling bærer preg av tillit, respekt og gjensidig forventninger og antagelser til hverandre. Ved lav utveksling gjør medarbeider og leder bare det som innebærer formelle krav. Medarbeider får heller ingen fordeler av leder (Yukl, O'Donnel og Taber, 2008). Det utfordrende med teorien er at bytteforholdet mellom leder og medarbeider er samlet i en «black box». Slik som en «black box», også kjent som ferdsskriver, finnes i et fly hvor all viktig informasjon om flyet og dens reise er lagret, slik at ved ulykker og havari så er det mulig å finne årsaken i ettertid. Bytteforholdet er med andre ord av stor betydning. Det er ikke før «ulykken» først har funnet sted, at viktigheten kommer frem. Psykologiske kontrakter er et eksempel på et fenomen hvor bytteforholdet har en hovedrolle. Dette innebærer gjensidige forventninger og antagelser mellom leder og medarbeider. Et vesentlig poeng er at forventningene en medarbeider for eksempel har til sin leder er subjektiv. Dette gir derfor store rom for uklarheter, misforståelser og ikke minst skuffelse (Sverdrup, 2014).

De psykologiske kontraktene formes gjennom situasjonelle og individuelle faktorer. Av situasjonelle faktorer så er arbeidskontrakten, ansettelsesfasen, lederen og praksiser innenfor HR vesentlige. Ved individuelle faktorer spiller tidligere erfaringer, egne prinsipper og personlighet inn. De psykologiske kontraktene kan også deles inn i to deler, det er en

transaksjonell og en relasjonell del. Den første handler for eksempel om arbeid som byttes mot lønn. Kontrakten er konkret og muligens tidsbegrenset. En relasjonell kontrakt er en stor motsetning til den transaksjonelle kontrakten. Skryt og anerkjennelse fra en leder byttes mot lojalitet og støtte fra medarbeider (Sverdrup, 2014). Rousseau (2004) peker på flere trekk ved den psykologiske kontrakten som er betydningsfulle. Det første er frivillighet. Kontraktene er med på å gi motivasjon til å oppfylle forpliktene som er gitt, fordi de er basert på deltakelse fra begge parter. Den andre er å ha tro på en gjensidig avtale. Enkelt personer har sin egen subjektive forståelse av at kontrakten er gjensidig, selv om den kanskje ikke er det. Kontraktene har en tendens til å være ufullstendige, så de må utvikles over tid. Kontrakten blir mer forseggjort utover arbeidsforholdet, da det ikke er mulig å kjenne til alle viktige forhold og omstendigheter tidlig i en relasjon på en arbeidsplass.

Hvor viktige er den psykologiske kontrakten? Svaret ligger i konsekvensen ved et brudd. For eksempel så mottar ikke medarbeider den tilbakemeldingen på arbeidet sitt som var forventet og forespeilet under intervjuet. Forskning på fenomenet har kommet frem til at et brudd på den psykologiske kontrakten kan gå utover motivasjonen ved at det kan føre til nedsatt jobbtillfredshet, engasjement for jobben synker, ønsket og viljen om å «gjøre det lille ekstra» forsvinner (Sverdrup, 2014). Videre så er kontraktsbrudd knyttet til brudd på løfter og tillit, som igjen vil føre til en følelse av skuffelse og svik. Arbeidsgiverens integritet og tilliten til arbeidsgiverens motiv om å bygge og opprettholde et gjensidig fordelaktig forhold blir usikkert. Tilliten til den gode relasjonen blir satt på prøve (Robinson og Rousseau, 1994).

Gjennom tydelig kommunikasjon og handlinger vil leder være seg bevisst hva slags løfter som gis til sine medarbeidere og dermed unngå å love noe en ikke kan holde. Det er samtidig et ansvar hos medarbeideren om å forstå bytteforholdet mellom seg selv og lederen, og om dette er realistiske forventninger og lovnader. Den psykologiske kontrakten inneholder gjensidige forventninger mellom leder og medarbeider. Forventningene kan for eksempel være at en medarbeider trenger å bli verdsatt og anerkjent. Det kan for eksempel også foreligge en gjensidig forventning om et tillitsforhold (Sverdrup, 2014).

### 3.4.2 Tillit – grunnmuren i en relasjon

En grunnleggende forutsetning for gode relasjoner er gjensidig tillit. Tillit skapes etter repeterte mellommenneskelig og tillitvekkende erfaringer og handlinger. Tillit kan etableres gjennom samhandling og nyttige opplevelser i et positivt avhengighetsforhold. For å opprettholde en tillitsbasert relasjon så er det nødvendig med jevnlig bekreftelse og næring (Spurkeland, 2014). Det finnes ulike definisjoner av begrepet tillit. Dette er både definert som vilje til å være sårbar, vilje til å stole på andre, ha positiv holdning til andre, og å ha positive forventninger til andre. Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998) har definert tillit som «en psykologisk tilstand som omfatter intensjonen om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til andres intensjoner eller oppførsel». For at det skal være behov for tillit så må det også finnes en risiko. Usikkerheten bugner i den andres hensikt, og dette skaper en risiko. Uten risiko er det ikke nødvendig med tillit. Gjensidig avhengighet er også en forutsetning for tillit. Risikoen og tillitens form endres ut ifra graden av gjensidig avhengighet. Selv om tidligere forskning har beskrevet at tillit er statisk, så er det nå klart at tillit endres over tid, den vil variere, og den må arbeides med for å vedlikeholde (Rousseau m.fl, 1998).

Det er ulike former for tillit. Innenfor relasjonell tillit finnes det en tro på den andres positive intensjoner, og at negative intensjoner er fraværende. Den andre handler i «god tro». Den gjensidige avhengigheten vil med andre ord kunne øke over tid, ved bekreftelser på sine antagelser om å handle i god tro. På den andre siden kan oppfattelsen av tillit også forverres dersom erfaringene viser negative intensjoner. Disse forventningene kan imidlertid også gjenopprettes så lenge relasjonell tillit eksisterer og partene forsøker å få tilbake følelsen om «god tro» (Rousseau m.fl, 1998). Skivik (2018, s.126) skiller mellom forventningsbasert tillit og identifikasjonsbasert tillit. Forventningsbasert tillit knyttes til forventninger om at partene handler på en konsekvent måte og at man holder det man lover. Denne tilliten tar tid å utvikle og den kan raskt forsvinne. Identifikasjonsbasert tillit handler om gjensidig forventninger om at en handler etter «felles ønsker, intensjoner og interesser». Denne tilliten må også utvikles over tid og gjennom samspill.

Det er sentralt for ledere å evne å bygge tillit til sine medarbeidere. Gjennom tillit skapes innflytelse og påvirkning. Ved å være forutsigbar gjennom sine handlinger og reaksjoner, og ha empati og sympati så skapes trygghet. Det er ikke slik at en leder og medarbeider alltid

skal være enige. Det viktige er at det finnes ærlighet og redelighet i relasjonen, og dermed vedvarer tilliten selv i vanskelige situasjoner (Spurkeland, 2014). Tillit sammen med gode relasjoner til sine medarbeidere og ledere øker samholdet og fellesskapet. Dette legger til rette for et godt samarbeid hvor det er rom for kunnskapsdeling, idéer, og forslag som kan være med på å forbedre arbeidsplassen og føre til innovasjon og utvikling (G. Johansen, 2016).

### **3.5 Oppsummering av teorikapittelet**

Teorien gir ingen klar fasit på hvordan tilbakemeldinger bør gis, men det er noen retningslinjer man bør følge i tilbakemeldingsprosessen. Før en tilbakemelding skal gis er det viktig at den er gjennomtenkt, at intensjonen bak er ivaretatt og at den gis på en slik måte at mottaker ikke blir såret. Tilbakemeldingen bør være konkret og inneholde forslag til utbedringer. Tilbakemeldingen bør være oppgaveorientert og ikke personorientert. Videre er tidspunktet for når tilbakemeldingen blir gitt viktig.

Teorien peker på viktigheten av å sette tilbakemeldingene inn i et system som sikrer at de i det hele tatt blir gitt. Om man skal ha god effekt av tilbakemeldingene er man avhengig av at mottaker tar til seg tilbakemeldingen og etterspør flere. Dette sikres ved at mottaker opplever tilbakemeldingene som nyttige og forståelige. Tilbakemeldingskulturen påvirker også individets mottakelighet for tilbakemeldinger i form av i hvilken grad det søkes etter tilbakemelding, hvordan den verdsettes og hvordan den brukes. Dersom man skal lære noe må man legge til rette for tilbakemeldinger hvor den enkelte opplever stor takhøyde og ikke risikerer negative konsekvenser.

Motivasjon er en viktig faktor når det kommer til å forklare innsatsen på jobb. Ofte vil man dele motivasjon inn i indre, ytre og prososial motivasjon. Den grunnleggende forskjellen mellom indre og ytre motivasjon er at atferden er drevet mer av konsekvensene som vil følge av aktiviteten ved ytre motivasjon, enn selve aktiviteten i seg selv ved indre motivasjon. Motivasjonsforskning peker på tre faktorer som har spesiell betydning for å utvikle og beholde den indre jobbmotivasjon: mestringsopplevelse, autonomi og tilhørighet til et arbeidsmiljø som gir støtte, anerkjennelse og en opplevelse av mening. Motivasjonen vil også kunne påvirkes av tilbakemeldinger. Positive tilbakemeldinger vil ofte øke den

indre motivasjonen, mens negative tilbakemeldinger vil kunne påvirke den indre motivasjonen negativt.

For å lykkes med å gi en tilbakemelding og oppnå læring og utvikling hos mottaker så er det noen rammebetingelser som må være til stede. Relasjonen mellom den som gir og den som mottar tilbakemeldingen er avgjørende for å kunne påvirke andre til å ta til seg nye verdier, holdninger, mål og implementere disse. Det er en leders ansvar og lederens viktigste jobb å bygge denne relasjonen med sine medarbeidere. I en relasjon foreligger det psykologiske kontrakter. Disse kontraktene er ikke synlige, men de er til stede og viktige for å opprettholde relasjonen.

## 4. Metode

I dette kapittelet vil vi begrunne og gjøre rede for noen av de sentrale metodiske valgene vi har tatt gjennom forskningsprosessen. Innledningsvis drøfter vi noen generelle betraktninger vi gjorde om samfunnsvitenskapelig metode og viktige valg vi tok vedrørende metodisk tilnærming for å belyse problemstillingen. Deretter diskuterer vi vårt kvalitative metodevalg. Videre vil vi gå gjennom datainnsamling og analyse av innsamlede data. Til slutt i kapittelet ser vi nærmere på studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og etiske refleksjoner rundt studien.

### 4.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Epistemologi er filosofien og læren om kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 224).

Hverdagskunnskap er ofte basert på våre egne konkrete erfaringer. Vi har en tendens til å overgeneralisere og trekke forhastede konklusjoner basert på våre selektive inntrykk. Dette er sjeldent et problem, men man kan ikke etablere forskningsbasert kunnskap bare på denne måten. Forskning må basere seg på større grundighet, systematikk og metodikk enn det vi gjør i hverdagen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres og hva den forteller

oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2016, s. 25).

Hovedsakelig bygger samfunnsvitenskapelige forskningsmetoder på de to vitenskapelige tradisjonene hermeneutikk og positivisme (Befring, 2015).

#### **4.1.1 Positivisme**

Positivismen er en kraftfull forskningstradisjon med forankringer i naturvitenskapen.

Forskningsmetoder og premisser består av systematiske observasjoner, objektive målinger og verdinøytralitet. Formålet er å finne fram til pålitelig kunnskap basert på objektive målinger og analyser (Befring, 2015). Idealet er å ha en nøytral forskerrolle, presentere data på et nøytralt språk og gjennomføre undersøkelser uten å påvirke virkeligheten nevneverdig (Nyeng, 2012).

#### **4.1.2 Hermeneutikk**

Hermeneutikken som metode omfatter prinsipper for analyse og tolkning av tekster. Det er en subjektivt fortolkende prosess, som suksessivt kan bidra til økt forståelse av en tekst. Prosessen starter med en forforståelse, som kan omfatte både faglig relevant innsikt og forskerens fordommer. Forforståelsen kan videreutvikles ved at det innhentes nye erfaringer som tolkes og medfører en utvidet forståelse, som er et ledd i søken etter en helhetlig innsikt. Som metode har tilnærmingen til hermeneutikken, med ønske om å gå fra forforståelse til en utdypet forståelse, stor relevans for kvalitativ empirisk forskning. (Befring, 2015, s. 21).

Ved studier av sosiale fenomener, slik som vår studie, vil det være svært utfordrende å forholde seg helt objektivt. Problemstillingen vi ønsker svar på kan ikke sies å ha et objektivt rett eller galt svar. Denne studien er hermeneutisk orientert og handler om å studere og tolke menneskers oppfatninger, meninger og forståelse.

## **4.2 Metodevalg**

Hvilket tema man skal forske på og hva formålet er vil være avgjørende for valget av metode (Kvale & Brinkmann, 2018). Innenfor forskning er det vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Brinkmann & Tanggaard, 2020; Johannessen et al., 2016; Oppen, Mørk & Haus, 2020). Innen kvantitative metoder er man opptatt av å gå i bredden for å svare på spørsmål som hvor mange eller hvor ofte. Det innebærer ofte arbeid med data

i form av tall som kan analyseres statistisk. Innen kvalitative metoder søker man å gå mer i dybden og legge vekt på fortolkninger for å kunne besvare spørsmål som gjelder hvordan og hvorfor (Oppen et al., 2020, s. 31).

#### **4.2.1 Kvalitativ metode**

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene gjennomførte vi en kvalitativ studie. Både kvalitativ og kvantitativ metode ville kunne gi et svar på problemstillingen. Temaet og problemstillingen retter seg mot et sosialt fenomen, der vi ønsket den enkeltes informants meninger, oppfatninger og forståelse av problemstillingen. Svar legger opp til tolkning og forståelse, snarere enn objektiv målbarhet. Dette ledet oss til valget om en kvalitativ metode.

Vi ønsket å gå mer i dybden og få innsikt og en dypere forståelse for betydningen av tilbakemeldinger for ansattes motivasjon. Dette førte til at vi valgte en induktiv tilnærming, som er en empiridrevet og eksplorerende fremgangsmåte. I motsetning til en deduktiv tilnærming som er teori- og hypotesedrevet (Tjora, 2017).

Kvalitativ metode kan sørge for at vi får mer detaljert og nyansert informasjon i studien, sammenlignet med en kvantitativ tilnærming (Johannessen et al., 2016, s. 28). Videre kan det argumenteres for at kvalitative metoder er særlig hensiktsmessig når vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer fylldigere (Johannessen et al., 2016).

#### **4.3 Datainnsamling**

Forskning skiller seg fra hverdagslige vurderinger ved at det må samles inn dokumentasjon eller data som gjenspeiler virkeligheten som undersøkes (Johannessen et al., 2016, s. 29). Det er systematisk produksjon av kunnskap, og en vanlig definisjon av kunnskap er å ha en sann og velbegrunnet oppfatning av noe (Nyeng, 2012, s. 9).

Vår studie bygger på primærdata som er samlet inn gjennom kvalitative forskningsintervjuer. I innledningen av forskningsprosjektet veide vi for og imot om vi skulle foreta individuelle dybdeintervjuer eller om vi skulle gjennomføre fokusgruppeintervjuer.

Noen av fordelene med fokusgruppeintervju er at de er gode til å produsere data om sosiale grupperes fortolkninger, interaksjoner og normer (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Man kan få frem flere informanters begrunnelser, syn og meninger, sammenlignet med individuelle intervju. Informantene vil kunne spinne videre på hverandres tanker og meninger, og denne prosessen kan føre til at man får frem flere perspektiver. Det kan være en kreativ og effektiv måte å samle inn data på (Kvale & Brinkmann, 2018).

På samme tid vil noen av ulempene kunne være at den enkelte informant får sagt mindre enn i et individuelt intervju. Gruppesammensetningen vil kunne gi liten dynamikk og flyt i samtalene, og noen informanter kan synes det er utfordrende å være ærlige foran en større gruppe mennesker. Videre vil man ikke få samme mulighet til å spørre seg frem til den enkeltes meninger, forståelser og erfaringer, sammenlignet med et individuelt intervju.

#### **4.3.1 Semistrukturerte dybdeintervjuer**

Vi valgte å gjennomføre individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer (Tjora, 2017) for å gå i dybden og få frem enda flere detaljer og nyanser hos de ulike informantene. Hovedmålet til dybdeintervjuer er å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2017, s. 113). Videre nevner Tjora (2017) at dybdeintervju vil være hensiktsmessig i situasjoner der man vil utforske nyansene i opplevelser, holdninger og erfaringer. Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Det tillater intervjueren å bevege seg frem og tilbake (Johannessen et al., 2016).

Et semistrukturert dybdeintervju anså vi som en godt egnet metode for å belyse problemstillingen vår. Vi har alle tre erfaringer med avhør i politiet og er kjent med lignende intervjusituasjoner. Kvale og Brinkmann (2018) skriver at det å intervju kan sammenlignes med et håndverk. Hvor god intervjueren er vil i stor grad påvirke resultatene fra intervjuene. En bred etterforsknings erfaring fra ulike intervjusituasjoner i politiet ga oss en trygghet ved valget av denne metoden. I tillegg har vi erfaringer med og er kjent med noen av begrensningene ved intervjuer. Dette vil vi gå nærmere inn på senere i kapitlet.



### 4.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Før vi gjennomførte intervjuene lagde vi en intervjuguide, se vedlegg. Vi leste ulik teori innen tilbakemelding, motivasjon, ledelse og relasjon for å få en god forståelse av hva vi burde vektlegge og spørre informantene om for å belyse problemstillingen på en god måte. Spørsmålene vi lagde ble forankret i tidligere forskning og teori. Videre leste vi metodelitteratur for å forankre de valgene vi tok. Intervjuguiden ble utarbeidet over lengre tid. Vi hadde flere diskusjoner der vi måtte selektere hvilke spørsmål som skulle få plass i intervjuguiden, samt hvordan spørsmålene burde være formulert. Vi hadde fokus på åpne spørsmål og på variasjoner av spørreordene hvordan, hva og hvilke(n). F.eks. «*Hva legger du i begrepet tilbakemelding?*», «*Hvilken betydning...*» og «*Hvilke forventninger har du til...*». Videre var vi bevisste på å unngå ledende spørsmål. Dette går vi nærmere inn på senere i kapittelet.

Vi tematiserte spørsmålene under temaene tilbakemelding, motivasjon og ledelse. På denne måten ble det en strukturert ramme på intervjuet, som kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2016). Samtidig hadde vi anledning til å komme med oppfølgingsspørsmål og avklaringer dersom vi ønsket et mer detaljert svar eller for å få klarhet i hva informanten faktisk mente. Flere av spørsmålene som ble selektert vekk fra intervjuguiden hadde vi med i intervjuet som aktuelle oppfølgingsspørsmål.

Fra starten av dette studiet har vi skrevet en fortløpende tidslinje for metodekapittelet. Vi har brukt dette dokumentet som en logg der vi fortløpende har notert de ulike valgene vi har tatt underveis, samt notert hva vi har diskutert når vi har hatt felles samtaler. Dette dokumentet har blitt brukt som et støttedokument til dette kapittelet.

## 4.4 Datautvalg

### 4.4.1 Utvalgsstørrelse

Det finnes ingen fasit på hvor mange informanter man bør ha med i et forskningsprosjekt, men en tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok å belyse problemstillingen. Det vil si at antallet vil være avhengig av kvaliteten på intervjuene som er gjennomført (Johannessen et al., 2016, s. 114). Hvis antallet blir for stort, vil det bli vanskelig å utføre dyptgående analyse av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2018).

Vi valgte å intervjuet tolv informanter, fordelt på seks mellomledere og seks medarbeidere. Dette for å samle inn nok data for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

#### 4.4.2 Utvalgskriterier

Vi satte opp kriterier for hvem vi ønsket å intervjuet. Vi ønsket å intervjuet både medarbeidere og mellomledere i politiet. Vi ønsket at både medarbeidere og mellomledere vi intervjuet hadde minst tre års erfaring i den stillingen. Vi anså sannsynligheten for større for at ledere med noen års erfaring hadde hatt mer tid til å skape relasjoner med medarbeiderne, samt at de i større grad kunne påvirke kulturen de har på arbeidsplassen og dermed hadde flere erfaringer med tilbakemeldinger.

I politiet er det varierende om en mellomlederstilling har både personalansvar og fagansvar, eller bare en av delene. Vi valgte bevisst å utelukke mellomledere med kun fagansvar, da flere av disse mellomlederne har svært uregelmessig med underordnede. Vi ønsket mellomledere med personalansvar som har regelmessig kontakt med sine medarbeidere. Noen av informantene har fagansvar i tillegg til personalansvar.

Tre års erfaring gjaldt også medarbeiderne. Vi ønsket dette siden de da har hatt mer tid til å skape en relasjon til lederen sin og andre medarbeidere, samt at de har større grunnlag for å kjenne til kulturen på arbeidsplassen. Videre har de hatt nok tid i stillingen til at det kunne være naturlig at de har fått flere ulike former for tilbakemelding på arbeidet sitt, samt at de har hatt tid til å reflektere over betydningen av tilbakemeldinger.

Et annet kriterium var at begge kjønn skulle være representert både hos mellomlederne og medarbeiderne. Videre ønsket vi mellomledere og medarbeidere fra ulike avdelinger og seksjoner i politiet. Dette for å unngå at en spesiell kultur på én avdeling eller seksjon ville påvirke resultatet i stor grad.

#### 4.4.3 Utvalgsstrategi

Det ble foretatt en strategisk utvelgelse av informanter. Vi bestemte oss for hvilken målgruppe som måtte delta for at vi skulle få samlet nødvendige data for å belyse problemstillingen. Utgangspunktet var ikke representativitet, men hensiktsmessighet (Johannessen et al., 2016). Vi benyttet oss av selv-seleksjonsmetoden (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012) der vi selv valgte ut enkelte av informantene ved bruk av eget nettverk, basert på ønskede kvalifikasjoner og egenskaper hos informantene.

Etter godkjent søknad om å intervju informanter i Oslo politidistrikt, kontaktet vi flere aktuelle informanter. Oslo politidistrikt henviste oss til kontaktpersoner i hver driftsenhet. Vi sendte en bestilling med utvalgskriteriene våre til kontaktpersonen som satt oss i kontakt med resterende av informantene vi trengte. Kontakten gikk via epost og telefon.

## **4.5 Gjennomføring av intervjuer**

I forkant av intervjuene sendte vi ut en forkortet intervjuguide og et samtykkeskjema. Disse inneholdt generell og praktisk informasjon om forskningsprosjektet, informert samtykke, anonymisering, datalagring, problemstilling med forskningsspørsmål og noen spørsmål fra intervjuguiden. Signering av samtykkeskjemaer ble gjort skriftlig eller muntlig på lydopptak.

På grunn av koronasituasjonen og til dels tidseffektivitet, ble intervjuene foretatt digitalt over kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams, med lyd og bilde. Grunnet tekniske utfordringer med Teams ble det ene intervjuet tatt over telefon. Intervjuene hadde en varighet på ca 1 time. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene for å kunne transkribere intervjuet i sin helhet. Intervjuene ble gjennomført mens informantene satt på egen arbeidsplass eller på hjemmekontor.

### **4.5.1 Pilotintervju**

Vi foretok et pilotintervju med den hensikt å kvalitetssikre intervjuguiden. En av hensiktene med pilotintervju er for å undersøke om intervjuguiden og intervjuet gir de svarene man søker for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2012). Det var fin flyt i pilotintervjuet og vi fikk svar på de spørsmålene vi ønsket. Videre fremstod det som at informanten forstod alle spørsmålene som ble stilt, og rekkefølgen på temaene ga en naturlig oppbygging av intervjuet. Det ble kun foretatt noen små justeringer, bl.a. en liten endring på en spørsmålsformulering og om hva som ble sagt om intervjuerens rolle før intervjuet startet. Pilotintervjuet fikk belyst både problemstillingen og forskningsspørsmålene på en god måte. Pilotintervjuet ble dermed innlemmet som et av de tolv forskningsintervjuene som ble gjennomført.

Ved gjennomføring av intervju av resterende elleve informanter var det flere av informantene som måtte få gjentatt spørsmålet «Anser du det å være noen utfordringer

knyttet til tilbakemeldinger i politiet når det gjelder å påvirke motivasjonen, i så tilfelle hvilke?». Spørsmålet er langt, og det kunne med fordel vært omformulert eller delt opp. Spørsmålet var formulert slik at det kan ha vært ulik oppfatning eller forståelse av spørsmålet hos de ulike informantene.

Spørsmålet «Har relasjonen mellom leder og medarbeider betydning for tilbakemeldingsprosessen, eventuelt på hvilken måte?» kan for informantene implisere at relasjonen har en betydning. Spørsmålet er utledet fra teori, men spørsmålet kan virke noe ledende. Det er mulighet for at spørsmålsformuleringen i en viss grad kan påvirke svaret til informantene ved at de tenker at spørsmålet indikerer at det har en betydning.

I intervjuene forsøkte vi å legge til rette for en avslappet stemning der informantene kunne føle seg trygge i intervjusituasjonen. Vi hadde fokus på aktiv lytting og å være engasjerte og interesserte i det informantene fortalte.

#### 4.5.2 Intervjuets faser

Tjora (2017) beskriver intervjuets tre faser; oppvarming, refleksjon og avrundning. Vi startet intervjuet med noen enkle faktaspørsmål med bakgrunnsvariabler, slik som kjønn, stilling, ansiennitet i politiet og utdanning. Oppvarmingsspørsmål som Tjora (2017) beskriver det. Deretter gikk vi over på refleksjonsspørsmål som danner kjernen i intervjuet. Vi startet med brede og åpne spørsmål under hvert hovedtema, før spørsmålene ble mer spisset og lukket. Det var variasjoner rundt hvor mye informantene snakket etter de åpne spørsmålene, slik at vi måtte være fleksible og dynamiske for når vi skulle stille oppfølgingsspørsmål.

#### 4.5.3 Intervju i praksis

Vi benyttet oss også av stillhet etter at informanten hadde svart, en teknikk som kan gi mer informasjon i intervju. Noen av informantene oppfatter stillheten som *pinlig* slik at de automatisk utdyper svarene sine (Tjora, 2017, s. 146). En teknikk som vi også har benyttet under avhør i politiet for å få mer informasjon eller utdypende svar.

Til slutt fikk informantene avrundings spørsmål som lot dem utdype eller kommentere temaer eller tanker de hadde som de ikke hadde fått sagt i løpet av intervjuet.

I alle intervjuene ble det gjort lydopptak. Lydopptak gjør at intervjueren kan konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk, og i større grad få med seg ordbruk, tonefall, pauser og kroppsspråk (Kvale & Brinkmann, 2018). På denne måten kunne vi ha fullt fokus og konsentrasjon om det informanten fortalte, samtidig som vi observerte kroppsspråk, tonefall, pauser og språkstil. Egne erfaringer fra avhør i politiet har gjort oss bevisste på hvor mye kapasitet som går med til å notere underveis i et avhør, samt hvor mye informasjon som glipper da man ikke greier å notere like fort som den avhørte snakker. Ved lydopptak frigjør det kapasitet slik at det tillater forskeren til å fullt ut konsentrere seg om samtalen og være en aktiv lytter. Videre kan det bidra til bedre kommunikasjon og flyt i intervjuet, i tillegg til at det er lettere for forskeren å be om utdypning og konkretisering der det trengs (Tjora, 2017).

#### **4.6 Begrensninger ved intervju**

Som hovedregel bør man unngå å bruke telefon til dybdeintervjuer (Tjora, 2017).

Hovedsakelig var det koronasituasjonen som satte begrensninger på bruken av intervjuer ansikt til ansikt, men effektivitet med tanke på tidsbruk og reisevei var også en faktor som spilte inn. Erfaringene med bruken av Teams var i hovedsak positive. Det tillot oss å være mer fleksible med tanke på tidspunkter for gjennomføringen av intervjuene, og teknologien fungerte stort sett som den skulle. Bruken av både lyd og bilde tillot oss å registrere deler av kroppsspråket til informantene, samtidig som vi fikk med oss pauser, tonefall og språkstil. En av ulempene var at vi stort sett kun fikk se ansiktene til informantene. Ved et intervju ansikt til ansikt ville man fått et bedre inntrykk og observert mer kroppsspråk hos informantene. Videre erfarte vi at relasjonsbyggingen i starten av intervjuet blir noe mer utfordrende over Teams enn via ansikt til ansikt. Samtalen på Teams hadde også en tendens til å bli noe mer oppstykket og stakkato enn ved et fysisk møte, da det var lett å snakke i munnen på hverandre om det var små forsinkelser på lyd og bilde.

Sammenlignet med kvantitativ forskning vil ikke det kvalitative dybdeintervjuet fremskaffe like objektive data. Dataene vil ikke i samme grad være målbare og resultatene vil ikke kunne generaliseres på samme måte. Men en bevisst bruk av det subjektive perspektivet kan gi en unik, sensitiv forståelse av den daglige livsverdenen (Kvale & Brinkmann, 2018). I våre intervjuer har vi tolket informantenes meninger og forsøkt å trekke ut det som vi anser som relevant for problemstillingen vår.

Det kan oppstå utfordringer ved hvordan informanten tolker eller forstår spørsmålet som blir stilt. Dette erfarte vi i intervjuene. Majoriteten av informantene tolket de fleste spørsmålene til å gjelde en kontekst som var på arbeidsplassen eller i jobbsammenheng.

På spørsmål til en informant om hva det var viktigst å få tilbakemeldinger på, spurte informanten om det var ment helt generelt eller i jobbsammenheng. Informanten ble bedt om å svare generelt. Informanten svarte hvordan tilbakemeldinger som gjaldt sosiale ferdigheter og oppfatninger av verden var det viktigste. Deretter ble informanten bedt om å svare på samme spørsmål, bare i en jobbsammenheng. Denne erfaringen gjorde oss oppmerksom og bevisst på hvordan samme spørsmålsformulering tolkes ulikt av informantene, og nødvendigheten av tydelig spørsmålsstilling. Uten informantens presisering ville svaret til informanten kunne bygge på en misforståelse mellom helt generelle tilbakemeldinger og tilbakemeldinger gjeldende i jobbsammenheng. I dette tilfelle var det vesentlig forskjell på hvilke tilbakemeldinger informanten anså som viktigst generelt eller i jobbsammenheng.

#### **4.7 Transkribering**

Ved dybdeintervjuer anbefaler Tjora (2017) bruk av lydopptak og fullstendig transkribering av materialet i etterkant. Ved transkribering blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2018). Det finnes ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og det anbefales å vurdere hvordan man skal gjøre transkripsjon ut fra hva som er nyttig i den konkrete situasjonen (Tjora, 2017). Det er flere valg man må ta når intervjuene skal transkriberes, bl.a. om man skal ha en ordrett talespråkstil eller en skriftspråkstil (Kvale & Brinkmann, 2018). Vi vurderte flere ulike måter å transkribere på, og startet med å transkribere pilotintervjuet med en ordrett talespråkstil. Alt informanten sa ble nedtegnet, i tillegg til alle støtteord slik som «ehh» og «mm» og ufullstendige setninger. Ved gjennomgang av transkripsjonen ble intervjuet tunglest og mye av det vi anså som viktig informasjon druknet i muntlige ord, slik som «uhm», «ehh», «assa» osv.

Vi bestemte at resterende av forskningsintervjuene skulle transkriberes på en skriftspråkstil, der de muntlige støtteordene som ikke ga viktig informasjon ble fjernet. Denne måten å transkribere på gjorde transkripsjonene mer lettlest og bedre egnet for videre strukturering

og analyse. En av ulempene med denne måten å transkribere på er at det kan ha medført at svarene har blitt tolket og transkribert på en annen måte enn det informantene mente. Noen av nyansene ved svarene til informantene kan ha forsvunnet sammen med de muntlige støtteordene og ufullstendige setninger.

Alle intervjuene er gjengitt på bokmål for at informantene ikke kan gjenkjennes på dialekten deres.

## **4.8 Datanalyse**

Det finnes mange ulike måter å analysere og tolke kvalitative data på, men det finnes ingen fasit på hvordan dette bør gjøres (Johannessen et al., 2016).

Formålet med analysen er å dele opp de innsamlede dataene i biter eller elementer for å avdekke et budskap eller mening og finne et mønster i datamaterialet (Johannessen et al., 2016). I vår studie har vi valgt å bruke en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) inspirert av Tjora (2017). Et premiss for SDI-tilnærmingen er en gjennomgående induktivt drevet nysgjerrighet, hvor man jobber med empirien som definerende utgangspunkt for hva som er interessante temaer, spørsmål og konsepter (Glaser 2002, sitert i Tjora, 2017, s. 18). Idealet til metoden er å ta ut potensialet i den empirien man har generert og målet er å utvikle en generaliserbar forståelse av resultatet (Tjora, 2017).

Å jobbe empirinært og induktivt var en av hovedfaktorene ved valget vårt av denne metoden. Nysgjerrighet til informantenes holdninger, opplevelser og erfaringer rundt problemstillingen gjorde at vi anså denne metoden som relevant for analysearbeidet vårt. Videre vil en induktiv metode redusere påvirkningen av vår forforståelse på resultatene, slik at påliteligheten til studiet styrkes.

### **4.8.1 Koding**

Før analysearbeidet starter må forskeren redusere mengden data for å gjøre det mer håndterlig å jobbe med. I vår studie har vi 158 sider (1,5 linjeavstand og skriftstørrelse 12) med transkriberte intervjuer, inneholdende ustrukturert data. Koding er første steg i analysen og er svært viktig for SDI-metodens vekt på induksjon. Målet med kodingen i SDI-modellen er å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, å redusere volumet og legge til rette for

idégenerering. Videre er det et mål å forsøke å rendyrke en induktiv empirinær koding for å redusere påvirkningen av ulike forventninger og teorier som forskeren vil trekke med seg inn i analysen (Tjora, 2017, s. 197). Et kjennetegn ved SDI-modellen er at kodingen skal ligge tett på empirien og gjerne bruke begreper som allerede finnes i datamaterialet, såkalte «innfødte begreper» (Tjora, 2017).

Vi gikk gjennom samtlige transkriberte intervjuer og opprettet empirinære koder som alle hadde utgangspunkt i dataene vi hadde samlet inn. Kodene bestod av både enkelte ord, deler av setninger eller hele setninger som informanten hadde uttalt. Kodene ble deretter gruppert inn i ulike kodegrupper. Vi brukte tabeller i Word for å sortere og systematisere kodene og kodegruppene, se tabell 1.

Da vi opprettet kodene, stilte vi oss to spørsmål: «Kunne man laget koden *før* kodingen?» og «hva forteller *bare* koden?». Om svaret var nei på første spørsmål gikk vi videre til neste spørsmål. Om svaret på det andre spørsmålet var at det gjenspeilet det konkrete innholdet fra intervjuet, ble koden tatt med videre og kodetesten (Tjora, 2017) var bestått. Om svaret på første spørsmål var ja, koden kunne vært laget *før* kodingen, ble denne koden vraket og vi lagde en ny. På denne måten jobbet vi induktivt og hadde som mål at kodene gjenspeilet empirien på en god måte, i tråd med SDI-rammeverket (Tjora, 2017). Kodene ble merket med #, for å markere skiller mellom kodene. Gjennom kodingen videreførte vi den samme åpenheten til dataene som vi hadde i starten av studiet.

#### 4.8.2 Kodegrupper

Etter kodingen ble kodene gruppert tematisk for å forme en struktur for analysen. Kodene som hadde en innbyrdes tematisk sammenheng ble samlet, mens koder vi anså som irrelevante ble samlet i en restgruppe. Da vi hadde kodet alle data vi hadde samlet inn, kunne vi utelate et stort antall koder etter hvert som grupperingsarbeidet staket ut en retning. Kodegruppene vil som en hovedregel danne utgangspunkt for hva vi vil utvikle som temaer i analysen (Tjora, 2017). Gjennom prosessen med koding og kodegruppering fikk vi en klar forståelse av innholdet i empirien, samtidig som vi noterte oss fellestrekk og mønstre ved dataene.

Tabell 1 viser hvordan vi strukturerte og jobbet med datamaterialet. Tabellen viser spørsmål



stilt i intervjuet, empiriutdrag, induktive koder, kodegrupper og teori vi anså som aktuell for å beskrive eller få en forståelse av empirien.

Spørsmål	Hva kan være vanskelig med å gi og få tilbakemeldinger?
Empiriutdrag	"Eh, personlighetsforskjeller. I form av at det er ikke alltid at kanskje det budskapet som er ment blir oppfattet på den måten som det er ment. Så det er derfor jeg mener at på en måte tilbakemeldinger må være eksemplifisert og konkretisert slik at det ikke oppstår misforståelser da".
Induktiv kode	# personlighetsforskjeller # Ikke alltid at budskapet blir oppfattet på den måten den er ment # Konkretisere for å unngå misforståelser
Kodegruppe 1	# Personlighet
Kodegruppe 2	# Konkretisert
Teori	(Mikkelsen, 2014a, s. 61) (Øiestad, 2019, s. 76)

Tabell 1: Illustrerer et eksempel for hvordan analysearbeidet ble utført.

#### 4.8.3 Temaer

Etter kodegrupperingen framsto følgende temaer som gjennomgående i datamaterialet vårt:

- Betydning av relasjonene mellom gruppene
- Holdninger og oppfatninger blant informantene
- Viktigheten av tilbakemeldinger
- Forslag til løsning

Disse overordnede temaene inneholdt alle flere kodegrupper. Temaene skulle være empirinære, samtidig som de skulle belyse og kunne gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Temaene dannet grunnlaget for videre analyse og diskusjon I det videre analysearbeidet ble temaene knyttet til teori (Tjora, 2017).

#### 4.8.4 Konsepter

SDI-modellen lot oss jobbe strukturert med empirien. Vi brukte en trakt som et bilde på hvordan vi jobbet med datamaterialet vårt, der neste steg i prosessen snevret inn datamengden til en mer relevant og mer håndterlig størrelse. Dette gjorde at vi kunne sortere

ut mye data og koder som ellers ville fungert som «støy» i analysearbeidet.

Senere i prosessen hadde vi en mer abduktiv tilnærming. En abduktiv tilnærming starter fra empirien som induksjon, men aksepterer betydningen av teorier og perspektiver i forkant og/eller i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2017). Tjora (2017) beskriver det også som kvalifisert gjetning på bakgrunn av teoretisk innsikt, men med blikket på empirien. Med blikk på kodegrupperingen og tematiseringen undersøkte vi om det var noen teoretiske bidrag som allerede omtalte resultatene og hovedtemaene våre eller som på annen måte var relevant. «Abduksjon oppstår i det vi oppdager forhold (i form av kodegrupper eller hovedtemaer) som ikke passer til eksisterende teori og vi spekulerer i hvordan vi i mer teoretisk forstand skal forstå våre observasjoner» (Tjora, 2017, s. 224).

Studiens resultater og hovedtemaer ble deretter diskutert opp mot eksisterende relevant kunnskap og teori.

Tjora (2017, s. 211) beskriver det som kalles for konseptutvikling. Han stiller spørsmålet: «Finnes det en mer generell merkelapp på det (fenomenet eller problemet) vi har strukturert empiri på og dermed fått empirisk-analytisk innblikk i?». Et av målene med SDI-modellen er å utvikle konsepter i form av f.eks. typologi, der typologi oppfattes som en skjematisk sammenstilling av ulike analytiske kategorier, fenomener eller funn, gjerne i tilknytning til mer abstrakte eller teoretiske dimensjoner (Tjora, 2017, s. 213). Konseptene kan ses på som generaliseringer, og må være generiske nok til å være frigjort fra tid, sted og mennesker. Utvikling av konsepter kan være med på å bidra til at forskningen har større relevans enn rent deskriptive framstillinger av resultatet (Tjora, 2017).

Tjora (2017) skriver videre at å utvikle ny forståelse på et teoretisk nivå er en utfordrende oppgave og en forventning man neppe kan stille som krav til masterstudenter. SDI-modellen er ment å hjelpe studenter og forskere i arbeidet med systematisk datagenerering og analyse, men det er ingen betingelse å følge modellen helt slavisk. En kan benytte modellen mindre regelbundet og allikevel lykkes med det som kvalifiserer som god forskning.

Med overnevnte beskrivelse av konsept lagt til grunn er det utfordrende å peke på konseptutvikling i vår studie. Likevel kan enkelte sider av studien være et lite bidrag i

fremtidig utvikling av konsept i sammenstilling med annen forskning. Det har ikke blitt utviklet ny teori i studien vår, men vi har allikevel fått belyst flere interessante sider rundt betydningen av tilbakemeldinger for ansattes motivasjon i politiet.

#### **4.9 Forskningskriterier**

Innenfor kvantitativ forskning brukes reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet (Johannessen et al., 2016). Enkelte mener at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. Begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse har blitt trukket frem som mål på kvalitet i kvalitative forskning. Andre mener at kriteriene for reliabilitet og validitet, slik de er forstått innen kvantitativ forskning, kan benyttes og være relevant ved kvalitativ forskning, mens det andre ganger er en særegen logikk å vurdere kvaliteten ved kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2016). Tjora (2012) nevner pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet som gode kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning.

I kvalitativ forskning arbeider man med å oppdage og forstå begreper og utgår ikke fra klart definerte begreper som kan operasjonaliseres eller måles. (Nyeng, 2012). I vårt forskningsprosjekt undersøker vi begreper som ikke fullt ut lar seg måle. Videre i oppgaven har vi brukt begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet som kriterier for å vurdere forskningsprosjektet.

#### **4.10 Pålitelighet**

Reliabilitet blir ofte brukt som et begrep for påliteligheten innen kvalitativ forskning. Pålitelighet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre. Det behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere. F.eks. om informanten ville endret svaret sitt i et intervju med en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 276).

Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren inngående beskrivelse av konteksten og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016). For å sikre påliteligheten i vår oppgave har vi lagt vekt på transparens og beskrivelser av forskningsprosessen, ved bl.a. åpenhet om datainnsamling, kriterier for hvordan analysen utvikles fra empiri og vurderinger og avgjørelser tatt

underveis i prosessen.

Det finnes ikke entydige kvalitetskriterier for gode forskningsintervjuer (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 203). Under utarbeidelsen av intervjuguiden var vi bevisste på spørsmålsformuleringen for å unngå ledende spørsmål. Et ledende spørsmål kan påvirke svarene og dermed resultatene (Kvale & Brinkmann, 2018). Små endringer på spørsmålsformuleringer eller ved intervjuerens egne verbale eller kroppslige responser kan ubevisst påvirke informantenes svar. Gjennom intervju vil man som forsker ikke evne å være helt nøytral. Dette er en utfordring ved intervju som metode. Forskeren vil i ulik grad påvirke informanten med spørsmålsformuleringer, kroppsspråk, tonefall og stemningsleie. Forskerens kvalifikasjoner, evner, egenskaper og kunnskap vil påvirke hvor godt et intervju blir (Kvale & Brinkmann, 2018). En god intervjuguide, samt kunnskap, trening og erfaring innen intervju som metode vil kunne redusere påvirkningen av informantene, øke forskerens nøytralitet og øke kvaliteten på intervjuet.

Forskningsintervju er å betegne som en profesjonell samtale med et klart asymmetrisk maktforhold (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 51). Siden vi kjente noen av informantene fra før, unnlot vi å intervju de informantene som vi hadde en personlig relasjon til. Dette for å unngå at relasjonen vi hadde til informantene kunne påvirke svarene vi fikk i intervjuet.

Fullstendig informasjon om design og formål forhindrer at informantene villedes (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 105). På den andre siden vil dette kunne føre til at man går glipp av informantenes spontane oppfatninger og meninger om emner og temaer. Vi ønsket at informantene skulle vite hvilke hovedtemaer vi skulle snakke om i intervjuet, slik at de kunne starte en tankeprosess om temaene før intervjuet. Samtidig ønsket vi informantenes spontane oppfatninger og meninger om enkelte deler av temaene. Vi besluttet derfor å sende ut en forkortet intervjuguide sammen med innkallingen til intervjuet på epost. Den forkortede intervjuguiden inneholdt hovedtemaene, samt tre spørsmål tilhørende hvert hovedtema.

Transkripsjon gjennomført av ulike personer kan føre til ulike resultat. Vi har forsøkt å redusere ulikhetene ved å snakke sammen om hvordan vi ønsker transkripsjonen gjennomført, samtidig som vi diskuterte hvordan ulike setninger burde nedtegnes i transkripsjonen. For å sikre påliteligheten ved transkribering ble det spolt tilbake og lyttet

flere ganger til samme setning eller ord om det var tvil om hva som ble sagt. Lyden ble også avspilt i lavere hastighet for å kunne skille ord der informanten snakket fort.

Objektivitet er et av begrepene som går igjen innen vurdering av kvaliteten på kvantitativ og kvalitativ forskning. Innenfor den fortolkende tradisjon som kvalitativ forskning er basert på, er man innforstått med at en fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere (Tjora, 2017). «Det viktigste er ikke å gå ut i felten uten noen faglig eller hverdagslig forutforståelse, men å være åpen om denne og være forberedt på å justere forståelsen underveis» (Repstad, 1993 referert i Tjora, 2017, s. 235).

Vår erfaring, posisjon, engasjement, innsikt og kunnskap om politiet og vår forforståelse av tilbakemeldingers betydning for ansattes motivasjon vil prege et forskningsprosjekt som dette. Det er nærliggende å tro at samme forskningsprosjekt utført av andre forskere ville kunne føre til andre resultater. Det er ikke til å komme unna at valgene vi har tatt underveis i forskningsprosjektet er blitt farget av våre subjektive tanker og meninger. Valg av sitater fra informantene i analysedelen er preget av vår subjektive mening om hva som er viktig og relevant. Samtidig har vi forsøkt å relatere og knytte sitatene opp mot tidligere etablert kunnskap for å belyse vår egen problemstilling og forskningsspørsmål.

Valgene vi har tatt angående teori og perspektiver vil også påvirke hvilke resultater vi trekker frem og vektlegger tyngst. I løpet av forskningsprosjektet har vi fått økt kunnskap og forståelse for begrepene vi har benyttet oss av, og deler av vår forforståelse har både blitt bekreftet og avkreftet underveis i forskningsprosessen. Vi har forsøkt å være bevisst på vår forforståelse og våre egne oppfatninger om problemstillingen, og møtt resultatene fra datainnsamlingen med et åpent sinn.

#### **4.11 Troverdighet**

Innenfor kvantitativ forskning handler intern validitet om vi måler det vi tror vi måler. Om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn (Johannessen et al., 2016). Innenfor kvalitativ forskning blir validitet eller gyldighet ofte brukt som et begrep for å måle troverdighet. Videre handler validitet om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016).

Begrepsvaliditet er nært knyttet til intern validitet og handler om at man undersøker det fenomenet man ønsker å undersøke – og ikke noe annet (Nyeng, 2012). I denne studien står de tre begrepene «tilbakemelding», «motivasjon» og «relasjon» sentralt. Dette er vide begreper som åpner opp for tolkning og som har flere ulike definisjoner. Vi har redegjort for litteratur og teori rundt de tre begrepene og gjort enkelte avgrensninger rundt begrepene, nevnt i innledningen. Utformingen av intervjuguiden er som tidligere nevnt basert på litteraturen rundt de tre begrepene. Vi formulerte åpne spørsmål slik at vi fikk frem hva informantene la i begrepene, samtidig som vi stilte mer lukkede spørsmål der informantene måtte ta stilling til nyanser ved begrepene som litteraturen nevner. F.eks. ble informantene stilt spørsmål om det var noen forskjell mellom uformell og formell tilbakemelding.

Å vurdere troverdigheten og gyldigheten til en transkripsjon er komplisert, og det er nærmest umulig å fastslå hva som er en korrekt transkripsjon (Kvale & Brinkmann, 2018). Å vurdere hva som er en nyttig transkripsjon for egen forskning er mer konstruktivt. På denne måten kan forskeren overføre samtalen til en litterær stil hvor det blir mulig å formidle meningen med intervjupersonenes historier til leserne (Kvale & Brinkmann, 2018). Vi gjorde oss egne erfaringer ved at vi først transkriberte pilotintervjuet og evaluerte transkripsjonen i fellesskap. Erfaringene vi gjorde førte til at vi endret måten å transkribere på til en måte som vi anså var mer nyttig for vår videre analyse og bearbeiding av data. Forskeren kan styrke troverdigheten ved å tydeliggjøre hvordan forskningen blir praktisert ut fra spørsmålene som blir stilt, hvordan disse spørsmålene formes med utgangspunkt i temaer vi vil utforske og etablert kunnskap om disse i relevant forskning. Ved å redegjøre for valgene man tar, bl.a. innen datainnsamling og teoretiske innspill til analysen, inviteres leseren til kritisk å ta stilling til forskningens relevans og presisjon (Tjora, 2017). Disse valgene har vi forsøkt å redegjøre for og begrunne i overnevnte og foregående kapittel.

#### **4.12 Overførbarhet**

«All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn» (Johannessen et al., 2016, s. 233). Innen kvantitativ forskning med representative undersøkelser er det mulig å gjøre statistiske generaliseringer av funn fra et utvalg til en populasjon. Innen kvalitativ forskning er det mer nærliggende å snakke om overførbarhet. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre

områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016). Tjora (2017) mener at kunnskap må kunne ha en gyldighet utover studerte caser eller utvalg for å kvalifisere som god forskning.

Resultatet fra en studie som dette, med tolv informanter, vil aldri kunne brukes for å generalisere funn. Men det kan stilles spørsmål ved om det er mulig å overføre noen av funnene gjort i dette studiet til andre avdelinger, politidistrikt eller organisasjoner.

Det er nærliggende å tenke at vi kunne fått ulike svar om vi hadde brukt informanter fra andre seksjoner. På samme tid kan det argumenteres for at fellestrekk og mønstre hos informanter fra tre ulike seksjoner i Oslo PD, kan gjøre seg gjeldende for andre lignende seksjoner eller avdelinger i Oslo PD.

Politiet som organisasjon er på mange måter unik, men samtidig kan det tenkes at forskningen vi har gjort på betydning av tilbakemeldinger for ansattes motivasjon også kan ha relevans og gjelde for organisasjoner utenfor politiet. Vi har hatt et ønske om at studien ikke blir så spesialisert at den utelukkende vil gjelde for politiet, men at den også kan gjøre seg gjeldende for andre organisasjoner. I prosessen med å velge problemstilling tok vi dette med i betraktning.

Håpet vårt er at funnene fra dette forskningsprosjektet kan belyse og bidra til økt kunnskap, innsikt og forståelse for problemstillingen, samtidig stimulere til økt bruk av tilbakemeldinger på arbeidsplassen.

#### **4.13 Ethiske refleksjoner**

Forskerens integritet er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutningene som treffes i kvalitativ forskning. Videre vil etisk dyktighet være forbundet med evner og håndverksmessig kompetanse og kjennskap til fagets gode praksis (Kvale & Brinkmann, 2018). Vi har før, underveis og etter prosjektet vært bevisste på å følge Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) sine forskningsetiske retningslinjer. Dette har vært en del av læringsprosessen vår.

Forskningsprosjektet har blitt meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD), samt at vi har søkt om og fått tillatelse til å forske på ansatte i politiet til Oslo politidistrikt.

Alle informantene som har deltatt i dette forskningsprosjektet ble innledningsvis gjort kjent med informert samtykke og at hele deltakelsen baserer seg på frivillighet. Denne informasjonen ble sendt ut skriftlig på epost, samt at det ble spurt om innledningsvis i intervjuene. Videre har informantene blitt gjort kjent med at de når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen, se vedlegg «Vil du delta i forskningsprosjektet...».

Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til anonymisering og transparens, men forskningsetikk er også knyttet til selve gjennomføringen av intervjuer (Tjora, 2017). Det er viktig at informantene i et forskningsprosjekt ikke kommer til skade. Til tross for at man i samfunnsforskningen ikke normalt driver med forskning som kan skade deltakerne, er det viktig å reflektere om mulig skade eller ubehag ved at f.eks. følsomme temaer blir tatt opp (Tjora, 2017). Vi reflekterte omkring dette og vår vurdering var at intervjuguiden vi utarbeidet ikke ville være en for stor belastning for informantene å svare på. På samme tid krever flere av spørsmålene refleksjon og kunnskap, og muligheten for at informantene føler seg utilstrekkelige eller føler at de mangler evner kan dukke opp. Det er derfor viktig at informantene har tillit til at vi som forskere anonymiserer slik at informantene ikke blir gjenkjennelige for leseren. Hele oppgaven har blitt lest flere ganger, også av utenforstående, for å kunne utelukke at noen av informantene er gjenkjennelige. Både sitater og eksempler som informantene har fortalt om i intervjuer har blitt anonymisert der disse har blitt brukt videre i oppgaven. Eksempler eller hendelser som informantene har fortalt om som avslører for mye angående informanten, f.eks. ulike frivillige verv informanten besitter eller konkrete hendelser fra arbeidsplassen, har blitt utelatt i de tilfellene der det ikke har latt seg gjøre å anonymisere uten at eksempelet mister for mye mening.

Forskningens uavhengighet kan påvirkes både «ovenfra» og «nedenfra» av prosjektets sponsorer og oppdragsgiver eller deltakerne i det. Tilknytning til en av disse gruppene kan få forskeren til å ignorere visse resultater og legge vekt på andre (Kvale & Brinkmann, 2018).

Dette forskningsprosjektet er fritt og uavhengig, og det er vi som fritt har valgt tema og problemstilling ut fra egen interesse. Det har derfor ikke oppstått noen konflikt rundt denne mulige utfordringen. Vi har ikke søkt etter spesifikke resultat eller hatt behov for å bevise noe. En av målsetningene våre har vært å lære om selve forskningsprosessen. Å få økt



kunnskap om alle stadier i et forskningsprosjekt, deriblant forskningsmetode, forskningsprinsipper og å ivareta forskningsetiske prinsipper og gjeldende retningslinjer under hele forskningsprosessen.

#### 4.14 Kritikk av forskningsdesign

Studiens intervjuguide er avgrenset til at informantene kan komme med egne erfaringer, meninger og synspunkter. Intervjuguiden består av åpne og relativt generelle spørsmål. En svakhet ved intervjuguiden er at den kunne vært mer spisset og stilt flere direkte spørsmål, under flere av intervjuguidens undertemaer. Vi kunne for eksempel ha bedt informantene om å beskrive en selvopplevd spesifikk tilbakemelding, samt bedt informantene om å beskrive en optimal tilbakemelding på en detaljert og grundig måte. Dette kunne bidratt til et mer detaljert og nyansert grunnlag for studiens resultater.

Det er to teknikker som kan øke sannsynligheten for at forskningen bringer frem troverdige resultater; vedvarende observasjon og metodetriangulering (Johannessen et al., 2016). Metodetriangulering vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder, f.eks. både observasjon og intervju (Johannessen et al., 2016). Vedvarende observasjon innebærer at man som forsker investerer nok tid til å bli godt kjent med felten. Mange års erfaring i politiet har gitt oss god kunnskap og innsikt om felten i vår studie. Allikevel kunne vedvarende observasjon som metode avdekket andre nyanser ved problemstillingen og forskningsspørsmålene som ikke blir belyst like godt under et intervju. Bruken av fokusgruppeintervjuer i tillegg til dybdeintervjuer kunne også gitt mer troverdige resultater. Vi valgte å kun bruke én metode på grunn av forskningsprosjektets størrelse og varighet.

I denne masteroppgaven har vi søkt etter fellestrekk og likheter hos informantene, på tvers av ulike seksjoner i politiet. Vi har ikke sett på spesifikke forskjeller mellom de respektive seksjonene. Vi har videre valgt å ikke fokusere på variabler som alder, kjønn, type arbeid utført, arbeidsmiljø, eller kultur hos informantene. Flere av disse variablene kunne vært interessant å undersøke nærmere. Dette kunne ført til at vi hadde fått fram større nyanser hos informantene og kunne dermed påvirket resultatet av studien i bredde og dybde.

## 5. Resultater

I denne delen av studien vil vi presentere våre funn. Kapitlet er strukturert etter forskningsspørsmålene som ble presentert innledningsvis. For å kunne besvare spørsmålene har vi, som nevnt under metodekapitlet, benyttet oss av hovedtema under kodegrupperingen. Hovedtemaene blir videre brukt som underkapitler.

### 5.1 Hvilke forventninger har ledere og medarbeidere til hverandre når det gjelder tilbakemeldinger?

Fordi samtlige informanter trekker fram viktigheten av konstruktive tilbakemeldinger vil vi se på tilbakemelding som kritikk. På samme tid kommer det fram at de fleste også ønsker positive tilbakemeldinger. Vi redegjør derfor for fordelene ved tilbakemeldinger gitt som ros under neste delkapittel.

#### 5.1.1 Forståelse av begrepet tilbakemelding

Informantene har alle etablert en egen forståelse av begrepet tilbakemeldinger, hvor de forklarer begrepet som en form for veiledning og vurdering, både med hensyn til å peke på forbedringsområder og forsterke det positive ved å gi ros: *"Det handler om å skryte av det som er bra, og veiledning på det som kan gjøres bedre"*. (Informant C). Det framstår i stor grad som om denne forståelsen er lik for både politibetjenter og ledere. De viste alle til begrepet og kom med eksempler. Tilbakemeldinger ble beskrevet som informasjon som inneholder forbedringer, forbedringspotensialer eller informasjon på hva som gjøres bra. At man får en vurdering av for eksempel et arbeid som er utført eller hvordan man fungerer i en gruppe. Tilbakemeldinger ble også sett på som en metode for å kunne evaluere atferden til en person eller gruppe. Utvalget i studien skilte også mellom formell og uformell tilbakemelding. En av medarbeiderne sa følgende:

*" (...) Den uformelle er mer den hverdagslige tilbakemeldingen som man får hele tida og tilbakemeldingen kan jo være et blick. Det er jo en tilbakemelding. Det kan være ord. Eller du kan bli kalt inn på et møte for å få noen tilbakemeldinger, de mer formelle. (...) Du kan få tilbakemeldinger på deg selv eller i en gruppe. Tilbakemelding kan skje på mange måter"* (Informant J)

Medarbeidersamtalen ble av flere informanter trukket fram som et eksempel på den formelle tilbakemeldingen. En samtale med agenda og som er opplyst om i forkant.

Medarbeidersamtalen ble beskrevet som et tilbakemeldingsmøte hvor man gjennomgår alt punktvis og hvor tilbakemeldingene har tyngde.

En av lederne svarte:

*"(...) Man får egentlig ganske mange tilbakemeldinger, det handler egentlig bare om å klare å se spesielt de uformelle, for eksempel kroppsspråket. (...) Ellers blir de jo satt i et system, som jeg har med min leder. Men da er det mer formelle tilbakemeldinger. Og som jeg har med mine medarbeidere, for eksempel gjennom medarbeidersamtalen". (Informant L)*

Samtidig viste flertallet av informantene i denne studien at de har en bredere forståelse av begrepet tilbakemelding, enn hva vi kan kalle den "hverdagslige" forståelsen. Mange viste en forståelse av at det kan ligge noe mer til tilbakemeldinger, enn bare en tilfeldig vurdering eller veiledning av den enkelte. Dette gjøres av flere ved å eksemplifisere at tilbakemeldingene bør være gjennomtenkte og ha en tanke om hva som kan gjøres bedre. Noen av informantene trakk også fram at tilbakemeldinger i noen sammenhenger bør inneholde generelle momenter. Det ble vist til medarbeidersamtalen som et eksempel på dette. Dersom man har en type standard under den formelle tilbakemeldingen vil det kunne være lettere å se på utviklingen i etterkant av samtalen. På tross av dette svarte flere av informantene at de satte mer pris på de uformelle tilbakemeldingene, når de fikk spørsmål om det er former for tilbakemelding de verdsetter mer enn andre.

En av lederne uttalte:

*"(...) Så for mitt vedkommende setter jeg mer pris på den uformelle tilbakemeldingen fra leder og medarbeider fordi det er mer personlig, mer ektefølt og mer dirkete". (Informant D)*

En medarbeider svarte:

*"Jeg setter pris på de korte og raske tilbakemeldingene jeg får etter hvert oppdrag jeg har vært på sammen med makkeren min. (...) Det er der jeg ser det er mest lærdom i, for det er noe man tar der og da og før man går ut i neste oppdrag så har man det med seg i bakhodet". (Informant F)*

De fleste informantene i denne studien viste til samme forståelse når det kommer til hvilken form for tilbakemelding som er den viktigste. Det er de uformelle tilbakemeldingene som er en del av hverdagen og blir beskrevet som de tilbakemeldingene som i praksis blir gitt. Det ble blant annet eksemplifisert ved at man aldri har opplevd ros som en formell tilbakemelding. Den uformelle tilbakemeldingen ble forklart som tydeligere og mer direkte. Til tross for at informantene har vist en forståelse av og forklart forskjellen på formell og uformell tilbakemelding kan det virke som om dette skillet ikke har betydning for den enkelte i hverdagen. De er opptatt av at tilbakemeldingene skal kunne føre til konkrete endringer hos den enkelte og at tilbakemeldingene skal bidra til læring. Samtlige i utvalget har med andre ord et klart og tydelig bilde av at tilbakemeldinger skal bidra til læring og utvikling. Studien vil redegjøre nærmere omkring dette senere i kapitlet.

### 5.1.2 Forventninger om tilbakemeldinger - tilbakemelding som kritikk

Ved spørsmål om hvilke forventninger informantene hadde til sine ledere og medarbeidere svarte de at de har forventninger om å få både positive og negative tilbakemeldinger fra sine ledere og medarbeidere. Det forventes å få en tilbakemelding dersom noen sier noe om vedkommende som han eller hun burde korrigere eller justere. Det forventes også å få tilbakemeldinger når man har utført jobben på en god måte. Noen av informantene brukte ordet konstruktiv tilbakemelding i stedet for negativ tilbakemelding, for å beskrive tilbakemeldinger som inneholder forbedringspunkter. En av medarbeiderne uttalte: *"Jeg forventer at hvis jeg har noen forbedringspunkter at jeg får tilbakemeldinger på det. Og at hvis jeg gjør noe som utmerker seg i en positiv retning, at jeg får på det"* (Informant E). De ønsker positive tilbakemeldinger for å kunne føle seg sett på arbeidsplassen samtidig som de har et ønske om negative tilbakemeldinger for å kunne lære og utvikle seg. En annen medarbeider sa følgende:

*"(...) Hvis du får konstruktiv tilbakemelding kan du vokse.(..) Og hvis det er noe jeg gjør feil så har jeg også lyst til å få vite om det, sånn at jeg har mulighet til å rette det opp. (...) Men jeg tenker jo at jeg også har behov for å få tilbakemelding på ting jeg gjør bra. (..) At jeg kan blomstre da, i det å få tilbakemelding. For meg er det viktig."* (Informant B)

Flere av informantene trakk også fram at de ønsker at den som kommer med tilbakemeldingen støtter den opp under eksempler. En av medarbeiderne sa: *"Dersom en tilbakemelding blir på generell basis og mottakeren ikke på en måte har noe å koble det opp*

*mot som gjør det kjent for mottakeren så er kanskje det vanskelig å få med seg budskapet".* (Informant H) Det forklares av denne informanten med at eksemplifisering vil kunne bidra til at det er enklere for den som skal motta tilbakemeldingen å få med seg budskapet til avsender. Samme informant sa:

*"(...) Jeg forventer at tilbakemeldingen er nødvendig. At den er ærlig og at den kommer med et eksempel. Også forventer jeg å få tilbakemeldinger på noe som bør endres. Slik at jeg har hatt anledning til å korrigere det. (...) Jeg vet ikke om det er en forventning, men jeg skulle ønske at man tok seg tid til å gi tilbakemeldinger på det som er bra også. Ikke bare ting som man kan utvikle seg på".* (Informant H)

Som tidligere nevnt er utvalget i studien opptatt av å få tilbakemeldinger på det som er bra. Gode tilbakemeldinger ble beskrevet som en bekreftelse på egen kompetanse som vil kunne føre til bedre selvtillit i utførelsen av arbeidet. Informantene knyttet de positive tilbakemeldingene til egen motivasjon. Det vil vi se nærmere på senere i kapittelet. Til tross for at det er et ønske om ros kommer det fram i flere av intervjuene at de helst er ute etter tilbakemeldinger som omhandler forbedringspotensialer.

En av lederne uttalte:

*" (...) Jeg forventer at mine medarbeidere gir meg tilbakemelding. Og da spesielt på det de syns kan bli bedre. (...) Jeg forventer egentlig å få mer enn det jeg har gjort. (...) Fordi jeg gir ganske mye strukturerte tilbakemeldinger, så forventer jeg også å få en del tilbake".* (Informant L)

Flere av informantene argumenterte altså for at en vil oppnå læring ved å identifisere feil. I forlengelse av dette pekte informantene på at identifiseringen av feil og mangler, gjennom tilbakemeldinger, ville kunne bidra til at man unngikk å gjøre samme feil ved neste anledning. Av dette kan man forstå det som om det blant informantene eksisterer en forståelse og oppfatning om at tilbakemeldinger er en form for søking etter feil.

Flere av informantene forklarte at det å gi kritikk til sine medarbeidere og ledere vil være en måte å se på feil slik at den det gjelder får muligheten til å rette opp i disse feilene. Dette vil igjen kunne føre til læring og bedre utførelse av arbeidsoppgaven(e). En av lederne uttalte: *"(...) At de har mot til å komme med negative tilbakemeldinger. (...) At det er godt forankra det de kommer med og at de har tenkt seg om, og at de har et forslag eller en tanke om*

*forbedring*". (Informant G). På en annen side er det flere i utvalget som beskrev det å skulle gi negative tilbakemeldinger som til tider utfordrende. Det forklares blant annet med personlighetsforskjeller, kjennskap til den man skal gi tilbakemelding til og hierarki. Dette vil oppgaven redegjør nærmere for i neste delkapittel. Det interessante her er at de fleste forklarte at de ønsker negative tilbakemeldinger, kritikk, for å kunne lære og på denne måten kunne utføre jobben bedre neste gang. Allikevel beskrev flere informanter en kultur hvor det å gi slike negative tilbakemeldinger ikke blir tatt godt imot.

En av medarbeiderne sa:

*"Jeg håper jo at man får en kultur i politiet, hvor du kan gi tilbakemeldinger og få tilbakemeldinger, uten at det på en måte skal være synonymt med at du ønsker å lage dårlig stemning, eller at det blir dårlig stemning, eller at det er negativitet knyttet til å få tilbakemeldinger og gi tilbakemeldinger."* (Informant E)

Ved gjennomgang av dataanalysen er det tydelig at informantene våre i stor grad har samme ønsker og forventninger når det kommer til det å få en eller annen form for tilbakemelding fra sine medarbeidere og ledere. Det forventes at man skal ta seg tid til alle typer tilbakemeldinger og at man tørr å si ifra der det er nødvendig. Dette fordi det handler om egen utvikling på arbeidsplassen. På en annen side var det en av informantene som skilte seg ut og svarte at vedkommende ikke har forventninger om tilbakemeldinger i det hele tatt, og knyttet det opp mot at man aldri har vært vant til å få det og at det på denne måten heller ikke finnes noen forventninger. En av lederne sa:

*"(...) Det er en kultur i politiet hvor tilbakemeldinger blir gitt i svært liten grad. (...) Selv som leder har jeg veldig lite forventning om tilbakemelding i det hele tatt. (...) Jeg er ikke så avhengig av å få tilbakemeldinger fordi på svært mange ting veit jeg om jobben er godt gjort eller ikke. (...) Mange som, etter min erfaring i politiet, vegrer seg for å gi tilbakemelding om ting som er vanskelig"*. (Informant G)

At det er ulike oppfatninger av hvorvidt det finnes forventninger om tilbakemeldinger eller ikke, kan komme av at tilbakemeldingskulturen i politiet har forandret seg i løpet av årene. Samme informant forklarte at de yngre medarbeiderne er mer opptatt av å gi og motta tilbakemeldinger fordi det er det de er vant til. For de eldre generasjonene har det ikke vært fokusert på tilbakemeldinger og det har derfor heller ikke vært knyttet noen forventninger til det.

*"(...) Jeg er jo en litt eldre generasjon enn svært mange av de jeg jobber med i det daglige. Og er sånn sett kommet inn i en kultur i politiet hvor tilbakemeldinger ble gitt i svært liten grad. (...) Den generasjonsgreia der er jo et poeng. Og er jo ganske vant med at det er lite tilbakemelding som har vært, man har vært gjenstand til gjennom karrieren, og sånn sett, selv som leder den dag i dag, vis – a- vis mine egne ledere så har jeg veldig lite forventning om tilbakemeldinger i det hele tatt. (...) Men man legger kanskje merke til at yngre medarbeidere er veldig mye mer opptatt av dette med tilbakemelding enn hva vi eldre er. Og at man har kanskje utfordring der".*  
(Informant G)

Under spørsmålet om forventninger om tilbakemeldinger kom det også fram at flere av informantene har klare tanker om hvordan en tilbakemelding bør gis. At tilbakemeldingen blir som en dialog og at man sammen finner en løsning på hvordan ting kan gjøres bedre til neste gang. Det blir beskrevet at konstruktive tilbakemeldinger bør være gjennomtenkte og at tilbakemeldinger generelt gis på riktig måte ved at de er ærlige. En av medarbeiderne forklarte viktigheten av at lederne kjenner sine medarbeidere og er pedagogisk i form av at han eller hun legger fram tilbakemeldingen på en riktig måte, slik at mottaker oppfatter den slik den er ment. En av lederne svarte at:

*"Vet ikke om jeg har en forventning til det, men jeg ønsker at det blir tatt direkte, og at det ikke kommer som gangsnakk, baksnakking, men at den er direkte. Den er ærlig, at den dreier seg om et konkret problem og at den ikke har noen uønskede hensikter for å oppnå egen vinning eller noe slikt".* (Informant D)

Vi vil se nærmere på dette under neste delkapittel. Denne delen av studien har så langt redegjort for ledernes og medarbeidernes forståelse av tilbakemeldinger og deres forventninger knyttet til tilbakemeldinger. Ved gjennomgang av svarene kan vi lese at informantene har en forståelse av tilbakemelding som en vurdering og veiledning av den enkelte. De har videre en forståelse av tilbakemeldinger som en kvalitetssjekk på det arbeidet som blir gjort. Utvalget har klare forventninger om tilbakemeldinger til sine ledere og medarbeidere.

## 5.2 Hvilken betydning har tilbakemeldinger for medarbeidernes motivasjon?

For å kunne besvare dette spørsmålet vil vi starte med å se på viktigheten av tilbakemeldinger. Dette fordi samtlige informanter trekker fram viktigheten av tilbakemeldinger og konsekvenser ved å ikke få dem. Videre framkommer det at de fleste ønsker positive tilbakemeldinger, ros, og beskriver dette som en primær faktor for motivasjon. Vi redegjør derfor for fordelene ved tilbakemeldinger gitt som ros.

### 5.2.1 Viktigheten av tilbakemeldinger

For å kunne gi en beskrivelse av viktigheten av tilbakemeldinger ble det under intervjuet fokusert på betydningen av og forventningene om tilbakemeldinger. Informantene ble også spurt om hva det var viktigst å få tilbakemelding på og hvilke erfaringer de hadde med å få tilbakemeldinger på eget arbeid. Samtlige informanter trakk fram viktigheten av tilbakemeldinger og tilla dem stor betydning. En leder svarte at:

*"Veldig stor betydning. Du får jo aldri muligheten til å bli bedre hvis du ikke får tilbakemeldinger. (...) Og det er jo helt avgjørende for at vi skal bli bedre".*

(Informant K)

En medarbeider sa:

*" (...) En av de viktigste oppgavene er å gi tilbakemeldinger. For å motivere de medarbeiderne man har under seg. Og da mener jeg at en tilbakemelding er definitivt et viktig element i det å motivere medarbeiderne sine. Og for å skape utvikling i en divisjon eller gruppe".* (Informant I)

En annen leder svarte at:

*" Det er jo veldig viktig å få tilbakemeldinger for å føle at man er sett, at jobben man gjør betyr noe, og ikke minst er det viktig å få tilbakemeldinger for at en skal klare å korrigere seg selv".* (Informant D)

Her var det ikke forskjell på om informantene var leder eller medarbeider. Flere beskrev også konsekvensene av å ikke få tilbakemeldinger. En informant uttalte:

*" Jeg vil jo si at tilbakemeldinger har en veldig stor betydning, fordi da vet man om det arbeidet man gjør blir sett og evaluert og man får en anledning til å utvikle seg.*



*Dersom man ikke får tilbakemeldinger så vil man jo ikke nødvendigvis vite dersom man gjør noe som ikke er riktig eller man tenker at en burde gjort annerledes. Så jeg mener jo at tilbakemeldinger er veldig viktig i det daglige". (Informant H)*

Det framkom i intervjuene at informantene er opptatt av tilbakemeldinger som et primært element for å skape motivasjon, læring og utvikling. Å få tilbakemeldinger gjør at man blir sett og evaluert. Dersom man ikke får tilbakemeldinger fra sine medarbeidere og eller ledere vil en ikke kunne utvikle seg, nettopp fordi man ikke vet hva man burde gjort annerledes. Det framstod videre som om utvalget hadde en klar oppfatning av at motivasjonen hos de ansatte står seg som en nøkkelfaktor på arbeidsplassen. De beskrev i hovedsak at det er motivasjonen som gjør at man har lyst til å fortsette med noe. På spørsmål om hva som motiverer den enkelte på jobb svarte samtlige av informantene at arbeidsmiljøet var viktig for motivasjonen.

### **5.2.2 Tilbakemelding som ros**

Informantene ble spurt om hvilken betydning tilbakemeldinger har for deres motivasjon på jobben. Både lederne og medarbeiderne gav uttrykk for viktigheten av det å bli sett. Det å bli sett og verdsatt av andre henger nøye sammen med den indre motivasjonen. Vi tolker derfor at informantene knytter den indre motivasjonen tett opp til tilbakemeldinger. En av lederne sa følgende:

*"(...) At man blir sett og at folk ser den jobben du gjør og i hvert fall prøver å gjøre det lille ekstra. (...)Å gi hverandre tilbakemelding. Det gir motivasjon". (Informant K)*

En annen leder uttalte:

*"Tilbakemeldinger har jo en stor betydning, hvis ingen gir deg tilbakemelding på den jobben du gjør, så føler du at den ikke er verdsatt. (...) Tilbakemelding kan, på mangel av andre goder å dele ut i staten eller i politiet, så kan man i hvert fall dele ut litt ros. Det er verdt mer enn folk tror, tror jeg". (Informant D)*

Det er flere informanter som delte denne oppfatningen. I svarene fra intervjuene lå det en forståelse om at tilbakemeldinger gjør at man føler seg sett og at jobben de gjør betyr noe. Gjennom å forholde seg til tilbakemeldinger på denne måten framstår det som om

informantene vil føle på at arbeidet er uten betydning dersom de ikke mottar noen form for tilbakemelding på jobben de gjør. En av medarbeiderne svarte:

*"At dersom man gjør arbeidsoppgaver som ikke har noen betydning, som ikke legges merke til, så vil jo i hvert fall jeg bli demotivert, så en tilbakemelding på en arbeidsoppgave du gjør, og en tilbakemelding på, som viser at vi ser deg, vi ser hva du gjør". (Informant H)*

Det er ikke alle informantene som knyttet tilbakemelding og motivasjon sammen, på samme måte. Som sett over var flere informanter av den oppfatning at omfanget av tilbakemeldingene de får fra andre henger nøye sammen med indre motivasjon, om man er motivert eller demotivert for den jobben man skal gjøre. På en annen side var det en av lederne som uttalte at det viktigste var den indre motivasjonen som han selv hadde skapt og ikke motivasjonen han fikk som et resultat av tilbakemeldinger fra andre. Han knyttet dermed ikke denne motivasjonen til indre motivasjon slik vi har tolket flere av utsagnene overfor. Han beskrev at rosen han får gjennom tilbakemeldinger fra andre bidrar mer til en "boost" der og da, mens den indre motivasjonen er den som driver han på jobben.

*" (...) Jeg er veldig drevet av indre motivasjon i jobben. Så sånn sett så er tilbakemeldinger kanskje litt underordnet. Ikke at den er meningsløs, men jeg ville gjort mange av tingene helt uavhengig av tilbakemeldinger. (...) Det er klart at de gangene man blir sett, og det blir satt pris på den man har gjort, så gir det jo selvfølgelig en "boost". Men på mange måter så synes jeg den er mer kortvarig den "boosten", enn hva den indre motivasjonen gir da". (Informant G)*

Denne informanten skilte tydelig og direkte mellom indre og ytre motivasjon, og hadde et bevisst forhold til hvilken betydning de ulike formene for motivasjon har for vedkommende. Effekten av å kunne identifisere hvilken form for motivasjon han er påvirket av beskrev han som at det skal mer til for å ta fra han arbeidslysten enn noen dårlige tilbakemeldinger. Nettopp fordi den indre motivasjonen ligger i bunn og minner han på hva han liker med jobben og hvorfor han valgte dette yrket. På spørsmål om hvordan de opplever anerkjennelse på jobb var det også en annen informant, en medarbeider, som sa noe om indre motivasjon:

*"(...) Og det å få anerkjennelse handler jo om det å skape tilhørighet i gruppa. Og det er viktig for å skape den mestringsfølelsen og den indre motivasjonen til videre utvikling."* (Informant I)

Informanten her kom likevel ikke med flere tanker og refleksjoner som viste at vedkommende er bevisst skillet mellom indre og ytre motivasjon. Det ble heller ikke etterspurt under intervjuene. Resten av informantene i denne studien forklarte hva de motiveres av uten å direkte gå nærmere inn på indre og ytre motivasjon. Som tidligere nevnt har vi likevel valgt å tolke flere av svarene som at de fleste skiller mellom typene av motivasjon, men at det gjøres på en indirekte måte. At de ikke skiller dem direkte betyr ikke at informantene ikke er bevisst skillet, ei heller at de har flere tanker og refleksjoner når det kommer til forskjellen mellom indre og ytre motivasjon.

På spørsmål om hvilken erfaring informantene har med å få tilbakemeldinger på eget arbeid var det flere som pekte på viktigheten av det å ha en leder som følger tett opp og som kan motivere den enkelte gjennom tilbakemeldinger. En av lederne svarte:

*" (...) Jeg har nok satt pris på de lederne som har tørt å gi meg skikkelige tilbakemeldinger, både positivt og negativt".* (Informant C)

En medarbeider uttalte:

*" (...) At man har en leder som er åpen og ærlig, og i hvert fall da i form av tilbakemeldinger. Det å ha en leder som er tett på, og som følger opp gruppa gjennom tilbakemeldinger, det ser jeg på noe som er superviktig. Fordi det har noe med utviklingen til deg på arbeidsplassen å gjøre. (...) Det gjør noe med motivasjonen min hvis jeg får en tilbakemelding fra min nærmeste leder. (...) Hvis du har en leder som klarer å gi tilbakemeldinger på en riktig måte, og at jeg som ansatt eller gruppa tar imot den tilbakemeldinger, så gjør det noe med motivasjonen".*  
(Informant F)

Både ledere og medarbeidere i studien beskrev hvor stor betydning lederen har for den enkeltes motivasjon spesielt og jobben generelt. De forklarte viktigheten av det å bli sett av sine medarbeidere, men også hvor viktig det er at lederen ser den enkelte. Noen av informantene trakk også fram at ledere ikke bare kan påvirke motivasjonen i positiv retning

i form av tilbakemeldinger, men at de i like stor grad kan påvirke motivasjonen i negativ retning. En av informantene beskrev blant annet at vedkommende hadde en leder som oppfattet tilbakemeldingene hun fikk som kritikk. Det førte til at den som kom med tilbakemeldingene ble tilsidesatt og nedprioritert til arbeidsoppgaver. Flere av informantene poengterte utfordringen knyttet til personlighet og relasjon. Dette er momenter vi vil redegjøre for senere i kapitlet.

### 5.2.3 utfordringer knyttet til tilbakemeldinger

Konsekvensen av det å ikke få tilbakemeldinger vil være at den enkelte blir demotivert og usikker. Vi kan lese av intervjuene at utfordringen derfor er knyttet til det å ta seg tid til tilbakemeldingene, samtidig som det skal være en kultur som tilrettelegger for det. Noen av informantene pekte også på det å skulle gi en tilbakemelding til en kollega med lengre ansiennitet som en utfordring. Dette fordi det i politiet blir beskrevet en kultur der du skal forstå din plass og hvor det ikke er rom for å komme med tilbakemeldinger til de over seg. En annen utfordring som flere av informantene belyste er at det kan være vanskelig å ta imot en tilbakemelding dersom man selv ikke kjenner seg igjen i det som blir sagt. Dersom man føler seg misforstått i en tilbakemelding. En av informantene forklarte at utfordringen knyttet til nettopp dette er at man ikke alltid vil få anledning til å forklare situasjonen og egen vurdering. På en annen side er det blant annet en leder som beskrev viktigheten av å skape rom for andres tanker og opplevelser, til tross for at man selv ikke kjenner seg igjen i situasjonen. Samtlige informanter pekte videre på at det kan være vanskelig med tilbakemeldinger som går på personlige egenskaper; "når det rører folk litt inn i sjela" (Informant L). Dette forklares blant annet med at det kan være vanskelig å gjøre noe med disse tilbakemeldingene og at det oppleves nært og personlig.

Flere medarbeidere og ledere mener at "*Å få tilbakemeldinger skaper større takhøyde*". (Informant I) Det framstår videre i intervjuene som om det å gi lite tilbakemeldinger vil skape en ond sirkel, hvor det blir vanskeligere og vanskeligere å gi tilbakemeldinger til hverandre. Sammenlagt fører dette til at terskelen for å gi tilbakemeldinger blir større og motivasjonen til den enkelte synker. En av lederne beskrev også at dersom man ikke er vant til å gi tilbakemeldinger på arbeidsplassen, så vil det kunne medføre at de oppleves mye større enn det som kanskje var tanken i utgangspunktet:

*"Der synes jeg at man har vært veldig i overkant forsiktig. Og hva medfører det, er at de gangene det gjøres, så blir det plutselig mye større enn det også var nødvendig fordi det skjer så sjeldent. Hvis derimot dette blir en vanlig greie, (...) så vil man over tid senke den terskelen og så blir det, mer ufarlig da". (Informant G)*

### **5.3 Hvordan kan ledere og medarbeidere gi tilbakemelding på best mulig måte?**

Dette spørsmålet innebærer en beskrivelse av hva slags utgangspunkt som bør være til stede i et fellesskap, både hos en leder, medarbeider og mellom leder-medarbeider. Videre hvilke utfordringer en kan forvente i en tilbakemeldingsprosess, både for den som gir og den som mottar tilbakemeldingen. Til slutt tar vi for oss de funnene som retter seg spesifikt mot selve gjennomføringen av tilbakemeldingen.

#### **5.3.1 Relasjonens betydning**

Datainnsamlingen og analysen viser at 11 av 12 informanter påpeker at relasjonen mellom leder-medarbeider er en verdifull rammebetingelse når det gjelder å gi og motta en tilbakemelding. Ved å ha en god relasjon, og ved at man kjenner mottaker godt så er det enklere å gi tilbakemeldinger. Det tilrettelegger for åpenhet og ærlighet. Relasjonen som ligger til grunn mellom personene som er involvert har mye å si for kvaliteten og nytten en tilbakemelding har. En av medarbeiderne uttalte at «relasjonen har egentlig alt å si». Andre informanter var ikke like klare i sin oppfattede betydning av relasjonen, men felles for informantene var at de anså relasjonen som betydningsfull. Det var spesielt ved vanskelige og utfordrende tilbakemeldinger at relasjonen ble trukket frem som vesentlig for å lykkes på en god måte. En av medarbeiderne og en av lederne var enige om at dersom man ikke har en tett relasjon så vil mottaker av tilbakemeldingen ha vanskeligheter med å forstå og ta til seg tilbakemeldingen.

På spørsmål om relasjonens betydning for tilbakemeldingsprosessen har flere av informantene beskrevet bakgrunnen for viktigheten av en god relasjon. En leder uttalte:

*«(...)jeg synes det er litt krevende å gi dårlig tilbakemelding til de jeg ikke kjenner så godt, faktisk. Jo mer jeg kjenner folk, jo lettere synes jeg også det er å både korrigere,*

*å, ja, rett og slett gi tilbakemelding på hva som må bli bedre». (Informant C).*

En annen leder uttalte:

*«(...)det kan være ganske energikrevende å gi noen tilbakemeldinger og at man skal gidde å gå inn i det. (...) har man en god relasjon, så gidder folk gjerne å gjøre det. Har du en helt ræva relasjon er man litt mer likegyldig og tenker at vedkommende er bare sånn(...)». «(...)Har du en god relasjon så er det mye enklere å vite hvilke knapper man skal trykke på, i forhold til å nå fram med budskapet» (Informant K).*

En medarbeider uttalte:

*«(...) relasjonen har egentlig alt å si. Hvis du har en leder som har et godt forhold og er tett på sine ansatte desto lettere vil det bli for den lederen eller medarbeideren å gi og få tilbakemelding. For da kjenner du såpass godt til gruppa di eller lederen din at du vet hva du eventuelt må ta tak i (Informant F)».*

En av medarbeiderne støttet imidlertid ikke like mye betydningen av relasjonen mellom leder-medarbeider. Informanten påpekte at det er veldig individuelt hva slags relasjon medarbeiderne ønsker å ha til sin leder. Informanten påpekte også at «å ha en leder som er tydelig og at det er et skille mellom oss og lederen tror jeg er viktig (Informant E)».

En annen medarbeider er delt i synet på om en god relasjon mellom leder-medarbeider og medarbeider-medarbeider er en fordel i tilbakemeldingsprosessen. Medarbeideren påpekte at det er en balansegang en skal være oppmerksom på når det gjelder relasjonen man har til sine medarbeidere som leder. Ved å ha en relasjon som har gått over i et vennskap, så vil det også kunne vanskeliggjøre det å gi spesielt konstruktiv tilbakemelding. Medarbeideren påpekte at det er mange som har en slik spesielt nær relasjon på arbeidsplassen.

### 5.3.2 Tillit som grunnstein

Blant informantene var det i hovedsak enighet om at det å ha en god relasjon til de man samarbeider med på arbeidsplassen er viktig. Datainnsamlingen og analysen viser at informantene ikke bare vurderer relasjonen som viktig, men de påpeker også hva som gjør en relasjon god, og hvilke egenskaper som er vesentlige for å kunne evne å bygge en god relasjon. Ærlighet, åpenhet og å være tett på har flere av informantene, både lederne og medarbeiderne, beskrevet som viktige egenskaper. Egenskaper for å skape tillit, som gir gode relasjoner og som bør være en del av rammebetingelsene for å gi tilbakemelding. Tillit ble trukket frem som viktig for å unngå at det er ubehagelig å få en tilbakemelding. Dersom det finnes tillit mellom medarbeider og leder så vet mottaker at den som gir tilbakemeldingen gjør det i beste hensikt og ønsker å spille mottaker god. 7 av 12 informanter, både ledere og medarbeidere er enige om at tillit er avgjørende for relasjonen og tilbakemeldingsprosessen. Det ble påpekt at tilbakemeldinger til medarbeidere og ledere kan brukes for å skape og vise tillit. Det viser interesse, at man er tett på og at man ønsker å ha en god relasjon.

En av medarbeiderne uttalte dette om ledere:

*«(...) at man har en leder som er åpen og ærlig, og i hvert fall da i form av tilbakemeldinger. Det å ha en leder som er tett på, og som følger opp på en måte gruppa, gjennom tilbakemeldinger det ser jeg på som noe som er superviktig. Fordi det har noe med utviklingen til deg på arbeidsplassen å gjøre (Informant F)».*

En leder uttalte dette:

*«(...)overfor sine medarbeidere er det vesentlig at man har fokus på det å bygge gode relasjoner, og viser deg som en person som er til å stole på. At det er tillit der, og at tilbakemelding som gis fra medarbeider til leder, at det ikke er noe farlig. Fordi i svært mange tilfeller så er det ting som er helt innafor. (...)at det er rom for ytringene. Sånn som jeg gjør, (...)ros tar jeg i plenum, tilbakemeldinger som er mer negative tar jeg på tomannshånd. Det er med på å skape den tilliten til at de også kan gi tilbakemelding den andre veien (Informant G)».*

En medarbeider uttalte dette om tillit og hvordan dette skapes:

*«(...)skape en god relasjon. Og mye av det handler også om å være ærlig. Være flink*

*til å gi både positive og negative tilbakemeldinger på det arbeidet man gjør. Men det å investere tid og bli kjent med andre, jeg tror mye av nøkkelen ligger der. Det å skape relasjoner da. Åpenhet og ærlighet egentlig (Informant I).*

### 5.3.3 Ulikhet

Informantene har i sine besvarelser blant annet påpekt at alle er forskjellige, med ulike personligheter, og ulike måter å håndtere ting på. Det er ulike fallgruver en kan gå i når man gir en tilbakemelding til andre. Det blir blant annet nevnt at mottakeren kan misforstå budskapet. Tilbakemeldingen som blir gitt kan påpeke feil eller utilstrekkelighet hos mottaker. Tilbakemeldingen som blir gitt kan såre mottakeren, istedenfor å bidra til et ønske om utvikling og læring. Overnevnte poeng viser altså at tilbakemeldingsprosessen ikke er rett frem. Informantene har reflektert over de utfordringene en møter på en arbeidsplass i en slik setting. Det blir påpekt at så lenge personen som gir tilbakemelding kjenner sine medarbeidere, og at personen som får tilbakemeldingen er mottakelig for å få den, så vil slike forskjeller bli håndtert på en god måte.

En leder uttalte:

*«(...) alle mennesker er forskjellig. Noen mer touchy enn noen andre. (...)vanskelig å forutse hvordan den du gir tilbakemelding tar det. (...)som leder så er det viktig å kjenne sine medarbeidere på godt og vondt. Og så jo mer jeg veit om de som jobber for meg, enklere er det å tilpasse tilbakemelding slik at du treffer godt. Da må man vite ganske mye om dem. Hvordan de er på jobben, men også de der sosiale settingene og sånt noe. Som krever en ganske stor nærhet da (Informant G)».*

En annen leder uttalte:

*«(...)det å fremsette på en måte som gjør at personen på minst mulig måte lar seg såre av kritikken da. Og heller ser på det som en mulighet til å endre seg eller utvikle seg. Kontra det å gå i kjelleren og avstå fra handlingen som er blitt kritisert i fremtiden. Det er jo en veldig sånn sårbar balansegang. Folk er forskjellige, noen tåler tilbakemeldinger bedre enn andre, så det å se an personligheten til den som skal ha en tilbakemelding (Informant D)».*



En tredje medarbeider knyttet relasjonen som et verktøy for ulikhetene:

*«(...) å kjenne til hvordan du skal legge frem tilbakemeldingen for den personen, fordi vi alle takler tilbakemeldinger på forskjellige måter, og den personen du gir tilbakemeldinger til, klarer den å ta til seg den tilbakemeldingen den får da. Det har jeg erfaringer med i politiet, at det er ikke alle som klarer å ta til seg tilbakemelding, fordi det er alltid «ja men», eller man har alltid et svar tilbake. (Informant F)».*

Det var gjennomgående i svarene fra informantene at det er ulike utfordringer knyttet til mottaker av tilbakemeldingen. Ulike personligheter, noen mer sårbare enn andre, følsomme og vanskelige temaer. En av lederne skilte seg dog ut. Informanten hadde reflektert over egne utfordringer når det gjelder å få en tilbakemelding. Informanten påpekte et ønske om å gå i forsvar, at det er sårbart å bli påpekt feil. Informantens refleksjoner sier noe om at mottaker også har et ansvar. Et ansvar for at tilbakemeldingen som gis blir tatt imot og håndtert slik som er meningen. En leder påpekte at det er ønskelig med konstruktiv tilbakemelding, men når det kommer til stykke så kan det likevel være vanskelig å håndtere. Dette påpeker viktigheten av relasjonen og dens styrke for å få frem budskapet.

En leder forklarte om sine egne utfordringer knyttet til å motta en tilbakemelding:

*«(...) jeg kan lett få et veldig behov for å kjapt forklare hvorfor jeg gjorde sånn som jeg gjorde, mer enn å ta til meg tilbakemeldingen. Jeg kan være litt sårbar på tilbakemelding på ting jeg ikke får til (Informant C)».*

### **5.3.4 Informantenes ønsker for en tilbakemeldingsprosess**

Et av spørsmålene som informantene ble stilt var om informantene anså at det burde være en standard for tilbakemeldinger. Informantene var noe delt i sin mening vedrørende dette. 4 av informantene, både ledere og medarbeidere, mente at det ikke var mulig med en standard fordi det er så mange ulike personligheter, men at enhver tilbakemelding måtte tilpasses etter personen som får den. En annen grunn til at det ikke var ønskelig var fordi at politiet har så mange ulike oppgaver som utføres hver dag, at det var vanskelig å lage en standard som inkluderte alle de ulike oppgavene. En av de fire, en leder, mente også at det viktigste med tilbakemeldingen var å få frem budskapet ved at man er klar og tydelig på det man ønsker å gi en tilbakemelding på.

To av medarbeiderne mente at det kunne være fint å ha noen generelle momenter å forholde seg til slik at det kunne skape mer bevissthet rundt det å gi tilbakemelding. To av lederne og en av medarbeiderne trakk linjer til medarbeidersamtalen og en formell tilbakemelding når de uttalte seg om en standard for tilbakemeldingen. Det var mulig at det kunne være aktuelt med en standard for de formelle tilbakemeldingene. En av lederne var kritisk til en standard fordi han mente det kunne skape konkurranse internt. Ved å ha en standard, eller et skjema, så var det enklere å sammenligne disse med hverandre. En annen av lederne ønsket at tilbakemeldingen ble gitt mer hyppig før det eventuelt ble laget en standard for hvordan den skal gis.

En av lederne som var skeptisk til om tilbakemeldingene burde ha en standard uttalte:

*«Jo mer du standardiserer, jo mer målbart og sammenlignbart i gruppa blir det og. Så kunsten må være å gi tilbakemelding ut fra utgangspunktet den personen har, eller ut fra på en måte hvordan den personen er (Informant C)».*

Blant de tre medarbeiderne som mente det burde være en felles standard fremstod det som problematisk å komme med en klar beskrivelse av hva den burde inneholde. Det var likevel en del fellestrekk blant informantene når det gjaldt en generell beskrivelse av hva en tilbakemelding bør inneholde. Informantene ble spurt om hvilke momenter en tilbakemelding bør inneholde. Nesten samtlige informanter uttalte et ønske om at tilbakemeldingene var konkrete. Et konkret problem eller et konkret eksempel var å foretrekke. Det ble nevnt at det var enklere å forbedre seg og forstå tilbakemeldingen dersom den var konkret og inneholdt eksempel. Videre så ble det av 5 informanter, herunder medarbeider og ledere, nevnt at tilbakemeldingen må være ærlig og direkte.

En av lederne hadde laget seg tre regler for tilbakemelding. Disse innebar at tilbakemeldingen skulle være «godt ment», med dette mente informanten at det skulle gagne den andre personen. Tilbakemeldingen skulle også være en sannhet, det måtte være konkret, opplevd selv eller av andre. Til slutt så skulle mottaker av tilbakemeldingen ha muligheten til eller forutsetning til å gjøre noe med det som ble tatt opp. Både ledere og medarbeidere trakk frem viktigheten av at tilbakemeldingen er gjennomtenkt, dette gjaldt spesielt ved konstruktiv tilbakemelding.

*En av lederne uttalte: (...)godt forankra det de kommer med, og at de har tenkt seg om, og at de har et forslag eller en tanke om forbedring, hva er det du ønsker å endre på (Informant G)».*

Både medarbeidere og ledere har trukket frem at det er ønskelig at personen som gir tilbakemelding kommer med forslag på løsning, et forslag på hvordan mottakeren kan endre sin fremgangsmåte til neste gang. Flere av informantene har nevnt at tilbakemeldingen bør inneholde både positive og konstruktive tilbakemeldinger. En av medarbeideren som vurderte om det burde være en standard for tilbakemeldinger foreslo at det på samme måte som for andre oppdragsløsninger i politiet, så kunne det være tiltakskort også for tilbakemeldinger. Informanten foreslo at tiltakskortet burde inneholde ulike momenter. Dette var at en skulle være raus, at man er åpen for dialog med dem som gis tilbakemelding, at tilbakemeldingen inneholdt eksempler. Medarbeideren uttalte også i forbindelse med det samme spørsmålet:

*«at man i utgangspunktet burde ha tillit mellom den som gir en tilbakemelding og den som får. Sånn at det både er mulig å ha en dialog om det man skal snakke om eller ha tilbakemelding om og forstår det, men også for at det ikke skal være flaut eller ubehagelig. Og at man også skal ha tillit til at den som gir en tilbakemelding gjør det i beste hensikt. Fordi at vedkommende vil spille deg god da (Informant B)».*

En av medarbeiderne oppsummerte sine betraktninger om hva en tilbakemelding bør inneholde med dette:

*«Jeg forventer at tilbakemeldingen er nødvendig. At den er ærlig og at den kommer med et eksempel. Også forventer jeg å få tilbakemeldinger på noe som bør endres. Slik at jeg har hatt anledning til å korrigere det (Informant H)»*

## **5.4 Oppsummering av resultater**

I dette kapittelet har vi presentert funnene fra dataanalysen og eksemplifisert funnene med utdrag fra intervjuene. På denne måten har vi illustrert de viktigste poengene og brukt dem til å støtte opp om resultatene. Vi mener at funnene vi har presentert gir et dekkende bilde på hva vi sitter igjen med etter 12 dybdeintervjuer. Blant hovedfunnene kan vi trekke fram at både ledere og medarbeidere har etablert en forståelse for hva en tilbakemelding er. De fleste har behov for å få tilbakemeldinger, både på det som er bra og på det som kan gjøres

bedre eller på en annen måte. Allikevel er det noe sprik i svarene når det kommer til hvor stort dette behovet er. Noen av informantene svarte at de ville utført arbeidsoppgavene uavhengig av andres tilbakemeldinger. I tillegg svarte en informant at han ikke var så opptatt av de positive tilbakemeldingene, fordi de ikke ga han så veldig mye.

Informantene vektlegger viktigheten av tilbakemeldinger for å kunne utvikle seg, lære og for å kunne opprettholde motivasjonen. Også her er det noen forskjeller når det kommer til hvor viktig del tilbakemeldingene utgjør når det kommer til motivasjonen. En av informantene uttalte blant annet at det var hans indre motivasjon som drev han. Ikke tilbakemeldingene han fikk fra andre. Utvalget i studien beskriver også utfordringer med tilbakemeldinger, i form av konsekvenser ved å ikke få dem i det hele tatt. Flere av informantene oppfattes å ha en forståelse av at å ikke få tilbakemeldinger på eget arbeid vil kunne føre til at den enkelte blir demotivert og usikker i jobben sin. Det poengteres videre med at det bør legges til rette for å gi tilbakemeldinger ved å blant annet sette av tid til å gjøre det. Videre argumenterer flere av informantene om viktigheten av en kultur på arbeidsplassen som tilrettelegger for å kunne gi de gode tilbakemeldingene. En kultur som motiverer og skaper takhøyde.

Avslutningsvis så er det sett på hvilke svar informantene har gitt om hvordan en tilbakemelding gis på best mulig måte. For det første så ble det påpekt hvor stor betydning en relasjon har for selve prosessen og nytten bak en tilbakemelding. Tillit, ærlighet og åpenhet er også egenskaper som informantene påpeker bør være en del av relasjonen. Samtidig så er ulike personligheter, ulike måter å håndtere utfordringer på en del av de hensyn som må tas høyde for. Når det gjaldt selve tilbakemeldingen så var det en noe delt mening om denne burde ha et likt utgangspunkt for alle. Det var også endel ulike momenter som ble trukket frem blant informantene. Endel av informantene verdsatte en konkret, kort og direkte tilbakemelding. Andre trakk frem at en tilbakemelding burde ha et både positivt og konstruktivt innhold. Flere av informantene ønsket at personen som gir tilbakemeldingen illustrerer det med et eksempel slik at det er lettere å forstå budskapet, samtidig var det ønskelig med et løsningsforslag. Det er med andre ord ulike og til dels like oppfatninger av hvordan en tilbakemelding skal gis på best mulig måte. Svarene gjenspeiler informantenes syn på hva som bør ligge til rette før en tilbakemelding gis, hvilke hensyn som spesielt må ivaretas og generelt hoveddrammene for en tilbakemelding.

## 6. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere resultatene våre i lys av relevant teori. Avslutningsvis vil det komme en oppsummering av diskusjonen, deretter en redegjørelse av studiens bidrag og oppgavens begrensninger. Til slutt vil vi komme med forslag på hva som kan være interessant å forske videre på.

### 6.1 Viktigheten av tilbakemeldinger

Funnene viser at det er liten forskjell på om man er leder eller medarbeider når det kommer til forventninger om å få tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene anses å ha stor betydning for læring og utvikling og det forventes at både positive og negative tilbakemeldinger blir gitt fra ledere og medarbeidere.

#### 6.1.1 Forståelse av begrepet tilbakemelding

Informantene forklarer begrepet tilbakemelding som informasjon som inneholder forbedringer, forbedringspotensialer eller informasjon på hva som gjøres bra. Dette er begreper som ligger tett opp mot begrepene ytelse og prestasjon som både London & Smither (2002) og Latham & Pinder (2005) knytter til begrepet tilbakemelding.

Informantene beskrev at de også så på tilbakemeldinger som en metode for å kunne evaluere atferden til en person eller gruppe. Samtlige i utvalget hadde et klart og tydelig bilde av at tilbakemeldinger skal bidra til læring og utvikling. Både ledernes og medarbeidernes beskrivelse og forståelse av tilbakemeldinger synes å være lik slik Latham og Pinder (2005) beskriver begrepet, som peker på tilbakemelding og målsetting som begreper som er gjensidig avhengig av hverandre. Tilbakemeldinger bidrar til at den enkelte setter seg mål, noe som videre vil kunne påvirke prestasjonen i form av kvalitet og kvantitet.

Tilbakemelding er informasjon om egne prestasjoner som den enkelte får eller etterspør. En tilbakemelding kan brukes til å heve prestasjoner eller til å forhindre uønsket atferd, som blir ansett som betydningsfullt for læring og utvikling (Mikkelsen, 2014a). Våre informanter understreker også betydningen av dette.

Ifølge Øiestad (2019) er det den hverdagslige tilbakemeldingen på arbeidsplassen, og ikke den formelle medarbeidersamtalen, som er den viktigste. De fleste informantene i studien understreker også betydningen av jevnlig tilbakemeldinger i hverdagen. De er opptatt av at

tilbakemeldingene skal kunne føre til konkrete endringer hos den enkelte og at tilbakemeldingene skal bidra til læring. Flere av informantene sa at de satte mer pris på de uformelle tilbakemeldingene, som er de tilbakemeldingene som er en del av hverdagen. Dette er helt i tråd med Mikkelsen (2014a) som argumenterer med at spesifikke tilbakemeldinger som leveres løpende er de mest effektive tilbakemeldingene man kan gi. Flere av informantene, både ledere og medarbeidere, setter pris på tilbakemeldinger som er direkte og korte, nettopp fordi det er disse tilbakemeldingene som blir sett på som de mest lærerike. På bakgrunn av funnene kan man argumentere for at tilbakemeldinger som kommer løpende er effektive fordi de blir tatt der og da, slik at den enkelte kan ta det med seg videre inn i situasjonen eller neste oppdrag.

### **6.1.2 Forventninger om tilbakemeldinger**

Et flertall av våre informanter, uavhengig av om de er ledere eller politibetjenter, mener at det er betydningsfullt å motta både positive og negative tilbakemeldinger. Både ledere og medarbeidere forventer å få en tilbakemelding dersom det er noe som han eller hun burde korrigere eller justere. Et flertall av informantene forventer også å få tilbakemeldinger når man har utført jobben på en god måte. Denne forventningen kan være et resultat av at noe er forespeilet vedkommende gjennom en avtale, men det kan også være uskrevne og uuttalte forventninger. En psykologisk kontrakt innebærer uskrevne gjensidige forventninger og antagelser til hverandre. Dette er subjektive forventninger som kan bidra til uklarheter og misforståelser (Sverdrup, 2014), og en konsekvens av at forventninger ikke innfris (brudd på psykologiske kontrakter), kan være redusert motivasjon og ytelse (Robinson & Rousseau, 1994). Men på den andre siden så kan relasjonen, dersom forventningene ivaretas og følges opp av begge parter, bære preg av tillit og respekt, noe som vil virke positivt med hensyn til motivasjon (Yukl, O'Donnel og Taber, 2008).

Både ledere og medarbeidere trakk fram at de ønsker at den som kommer med tilbakemeldingen støtter den opp med eksempler slik at den blir forståelig. Dette støttes av både Øiestad (2019) og Gamlem & Smith (2013) som beskriver at tilbakemeldingene vil være mest nyttig dersom de blir gitt sammen med tips til hva man kan gjøre annerledes. Dette samsvarer godt med det informantene svarte i intervjuene. Både ledere og medarbeidere ønsket tilbakemeldinger som inneholdt mer enn en klapp på skulderen. Flere svarte at de ønsket informasjon som kunne bidra til korrigerende ved hjelp av spesifikke

tiltak. Dette kan ha sammenheng med arbeidsoppgavene og kulturen i politiet, hvor det forventes at man skal kunne håndtere alle mulige scenario. Ved hjelp av tilbakemeldinger inneholdende spesifikke tiltak, vil det kunne lette bruken av tilbakemeldingen inn i neste oppdrag.

Flere av informantene forklarte at det å gi kritikk til sine medarbeidere og ledere vil være en måte å se på feil slik at den det gjelder får muligheten til å rette opp i disse feilene. Dette vil igjen kunne føre til læring og bedre utførelse av arbeidsoppgaven(e). Her var det ikke forskjell på om informantene var ledere eller medarbeidere. Sammenlagt trekker dette i retning av det teorien sier om at konstruktive tilbakemeldinger bør inneholde mål og tiltak og at det er disse tilbakemeldingene som bidrar til utvikling av ferdigheter og kompetanse (Bakken, Valaker, & Hærem, 2017). En kan dermed argumentere for at denne tilbakemeldingen er helt nødvendig for at man skal lære av både feil og suksess. Informantene har uttrykt at dersom man ikke får tilbakemeldinger fra sine medarbeidere og eller ledere vil en ikke kunne utvikle seg, nettopp fordi man ikke vet hva man burde gjort annerledes. Dette støttes av teorien som påpeker at dersom man ikke gir tilbakemeldinger kan det føre til at organisasjonens mulighet for utvikling svekkes, samtidig som det kan føre til negative følelser hos de ansatte, svekket motivasjon og innsats (Mikkelsen, 2014a).

### **6.1.3 Betydningen av tilbakemeldingskulturen**

Ifølge Øiestad (2004) kreves det et fellesskap som er anerkjennende for at man skal kunne vokse og videreutvikle seg. Det er bare når vi kjenner på anerkjennelse at vi våger å utvikle oss. Flere av informantene uttalte at å få anerkjennelse handler om å skape tilhørighet i en gruppe. De argumenterte for at denne tilhørigheten er viktig for å skape utvikling gjennom mestringsfølelse og indre motivasjon, i tråd med det Buch et al. (2019) skriver. Både medarbeidere og ledere pekte på at det handlet om å føle seg trygg på hverandre. Det er først når man er trygg at man våger å gi de gode tilbakemeldingene. Funnene peker altså på at arbeidsmiljøet også er viktig for motivasjonen, fordi det er tilbakemeldingene i disse omgivelsene som gjør at man føler seg sett og at jobben betyr noe. Dette støttes av Øiestad (2019) som hevder at dersom man har et arbeidsmiljø som støtter opp om mestring og tilhørighet, vil det øke sjansene for at de gode tilbakemeldingene når fram til mottaker.

Det fremkommer i funnene at det å skulle gi negative tilbakemeldinger kan være

utfordrende. Hattie (2012) påpeker at man lærer av sine feil så lenge man har en organisasjonskultur som aksepterer at feil blir begått. Negative tilbakemeldinger i en aksepterende kultur vil kunne føre til utvikling og læring fordi man får muligheten til refleksjon (Hattie, 2012). Både medarbeidere og ledere forklarer utfordringen med å gi negative tilbakemeldinger med blant annet personlighetsforskjeller, kjennskap til den man skal gi tilbakemelding til og hierarki. Videre indikerer funnene at samtlige ønsker negative tilbakemeldinger, kritikk, for å kunne lære og på denne måten kunne utføre jobben bedre neste gang. Allikevel tilsier funnene at det eksisterer en kultur hvor det å gi slike negative tilbakemeldinger ikke blir tatt godt imot. Dette støttes av Gjörvrapporten fra 2012, som viser til at det ikke er en kultur for læring i politiet (Gjörv, 2012). Riksadvokatens og politidirektoratets handlingsplan viser til samme utfordring, nettopp den manglende kulturen for evaluering og læring (Riksadvokaten & Politidirektoratet, 2016). Både ledere og medarbeidere i studien påpekte denne kulturen, noe som indikerer at det er manglende trygghet på arbeidsplassen og manglende rom for andres meninger. Det er mulig at noe av dette kan forklares med at politiet er opplært i å skulle lytte til de med høyere rang, som ofte også sitter på den lengste erfaringen.

Viktigheten av en kultur som er åpen for tilbakemeldinger blir poengtert av flere. At man har en organisasjonskultur som aksepterer feil. Det betyr at det Wathne (2012) peker på når det kommer til tilbakemeldinger kan bli en utfordring. At dersom man skal lære noe må man legge til rette for tilbakemeldinger hvor den enkelte opplever stor takhøyde og ikke risikerer negative konsekvenser for å komme med disse tilbakemeldingene. Det vil videre være vanskelig å lære dersom det ikke er en tradisjon for å dele kunnskap på arbeidsplassen, hvor det å si at man kan noe eller kommer med innspill kan føre til provokasjon. Nettopp fordi politiet har en kultur hvor man i utgangspunktet bare skal lytte til de med lenger erfaring enn en selv (Bjørkelo & Gundhus, 2015). Noen av informantene pekte også på det å skulle gi en tilbakemelding til en kollega med lengre ansiennitet som en utfordring. Dette fordi det i politiet blir beskrevet en kultur der du skal forstå din plass og hvor det ikke er rom for å komme med tilbakemeldinger til de over seg. På bakgrunn av funnene kan en argumentere for at utfordringen er knyttet til det å ta seg tid til tilbakemeldingene, samtidig som det skal være en kultur som tilrettelegger for det.



### 6.1.4 Oppsummering

Våre funn tilsier at det er forventninger om både positive og negative tilbakemeldinger, uavhengig om man er leder eller medarbeider. Det framkommer også av funnene at tilbakemeldingene er nødvendige for læring og utvikling og at det er de hverdagslige, uformelle tilbakemeldingene som er de viktigste. Betydningen av tilbakemeldingskulturen blir poengtert. Sammenlagt ser vi at det er viktig at man har etablert en kultur som er åpen for og tilrettelegger for tilbakemeldinger, nettopp fordi det vil kunne føre til utvikling og læring. Flere av informantene opplever at utfordringen kan knyttes til at politiet har en manglende kultur for læring, hvor de opplever at det ikke er rom for å gi tilbakemeldinger til kollegaer med lengre ansiennitet.

## 6.2 Tilbakemeldingenes betydning for motivasjonen

Funnene viser at det er liten forskjell på om man er leder eller medarbeider når det kommer til hvordan en vektlegger viktigheten av tilbakemeldinger for å kunne utvikle seg, lære og for å kunne opprettholde motivasjonen. Dette er noe overraskende i forhold til vår forforståelse, der vi antok at medarbeidere hadde mer behov for tilbakemelding enn ledere. Tilbakemeldingene anses å ha stor betydning for læring og utvikling. Videre fremkommer det at de fleste ønsker positive tilbakemeldinger, ros, og beskriver dette som en primær faktor for motivasjon.

### 6.2.1 Betydningen av motivasjon

Funnene våre trekker i retning av at motivasjonen hos de ansatte står seg som en nøkkelfaktor når det kommer til å forklare innsats på arbeidsplassen, og at økt motivasjon kan få den enkelte til å yte det lille ekstra. Det er helt i tråd med det Buch et. al (2019) forklarer, at motivasjon er en viktig faktor når det kommer til å forklare innsatsen på jobb. Funnene samsvarer også med det Mikkelsen (2014a) hevder, at dersom en medarbeider har en indre motivasjon for arbeidsoppgaven, vil han eller hun drives til å jobbe hardt bare ved gleden de vil kjenne på av å utføre den.

Både medarbeidere og ledere trekker fram viktigheten av å bli sett og verdsatt. De forklarer at den indre motivasjonen ligger i bunn og påvirker følelsen av om man kjenner at jobben man gjør betyr noe. Dette samsvarer med det Buch et al. (2019) skriver. Motivasjon kan derfor anses å ha stor betydning når det kommer til å forklare ansattes innsats og resultater, uavhengig av om man er leder eller medarbeider. Dette støttes av Øiestad (2019) som viser

til forskning om at man blir mer lærevillig dersom man har en indre motivasjon. Man vil ha mer å gi i jobben fordi man er nysgjerrig og kreativ.

### 6.2.2 Tilbakemeldinger og motivasjon

Funnene viser at motivasjonen knyttes tett opp til tilbakemeldinger, noe som støttes av (Latham & Pinder, 2005). De peker på at tilbakemeldinger kan føre til økt motivasjon, men at de på samme tid kan påvirke motivasjonen negativt. Det eksisterer en forståelse blant både medarbeidere og ledere om at tilbakemeldinger fører til at man føler seg sett og at jobben føles betydningsfull. Dermed kan en argumentere for at en vil føle på at arbeidet er uten betydning dersom en ikke mottar noen form for tilbakemelding på jobben som utføres. Dette støttes av flere studier som viser at det å gjøre en meningsfull jobb har betydning for motivasjonen. (Buch et al., 2019).

I likhet med eksisterende teori om at motivasjon er en viktig faktor når det kommer til å forklare innsatsen på jobb (Buch et al., 2019), peker funnene våre på at det er motivasjonen som gjør at man har lyst til å fortsette med arbeidet. Det fremstår at tilbakemeldingene er et primært element for å skape denne motivasjonen. Funnene tyder på at å få disse tilbakemeldingene også gjør at man føler seg sett og evaluert. Både lederne og medarbeiderne gav uttrykk for viktigheten av det å bli sett. Dette støttes av Øiestad (2019) som hevder at gode tilbakemeldinger fører til økt motivasjon og høyere arbeidslyst. Det å bli sett og verdsatt av andre henger nøye sammen med den indre motivasjonen.

Både Øiestad (2019) og Spurkeland (2013) forklarer at å få en god tilbakemelding vil gjøre at man føler seg bra og man er klar for å gi en god innsats. Den gode tilbakemeldingen påvirker motivasjonen vår. Tilsvarende trekker funnene våre i retning av at tilbakemeldinger kan påvirke følelser. Utvalget i studien var opptatt av å få tilbakemeldinger på det som er bra. Gode tilbakemeldinger ble beskrevet som en bekreftelse på egen kompetanse som vil kunne føre til bedre selvtillit i utførelsen av arbeidet. Informantene knyttet de positive tilbakemeldingene til egen motivasjon. På en annen side var det en av lederne som uttalte at det viktigste var den indre motivasjonen som han selv hadde skapt og ikke motivasjonen han fikk som et resultat av tilbakemeldinger fra andre. Derimot peker motivasjonsforskning på hvor lett det er å påvirke den indre motivasjonen. Den beskriver at tilbakemeldinger som gis på en god og vennlig måte, og som gis for å formidle noe positivt, ofte vil øke den indre

motivasjonen (Øiestad, 2019). Ifølge Øiestad (2019) kan tilbakemeldinger påvirke den indre motivasjonen negativt dersom mottaker opplever den som et forsøk på kontroll. Det blir videre pekt på at interessen for oppgaven reduseres dersom man blir en brikke i å oppnå et mål. I likhet med teorien (Latham & Pinder, 2005; Øiestad, 2019; Weiner, 2000) indikerer funnene at tilbakemeldinger kan påvirke motivasjonen negativt. Det fremgår at dette i stor grad handler om relasjon og personlighet og at tilbakemeldingene bør være gjennomtenkte og gis på riktig måte, slik at mottaker oppfatter den slik den er ment. En kan dermed argumentere for at når man gir en tilbakemelding så er selve intensjonen spesielt viktig. Det har mye å si om intensjonen er anerkjennende eller om den er for å kontrollere og lede (Øiestad, 2019).

### 6.2.3 Motivasjon og ledelse

Uavhengig av om det var ledere eller medarbeidere som svarte, indikerer funnene våre at ledere har stor betydning for den enkeltes motivasjon spesielt og jobben generelt. Funn som for eksempel at ledere ikke bare kan påvirke motivasjonen i positiv retning i form av tilbakemeldinger, men at de i like stor grad kan påvirke motivasjonen i negativ retning, samsvarer med forskning slik det blir beskrevet av Buch et. al (2019) og Lai (2017), redegjort for i kapittel 3. *Teori*. Et annet funn er at noen av informantene tolker det å ikke få tilbakemeldinger fra sin leder som negative tilbakemeldinger og peker på at dette kan få betydning for motivasjonen. Å ikke motta tilbakemeldinger kan oppleves som et brudd på en psykologisk kontrakt (Robinson & Rousseau, 1994). Samlet kan funnene indikere viktigheten av å ha en leder som følger tett opp og som motiverer den enkelte gjennom tilbakemeldinger. Dette trekker i retning av ledernes påvirkningskraft når det gjelder de ansattes motivasjon som beskrevet av Spurkeland (2013). Sammenlagt kan en dermed argumentere for at en leder har et spesielt ansvar når det kommer til å muliggjøre motivasjon hos sine ansatte og at en god måte en kan oppnå dette på er ved å gi gode tilbakemeldinger. Dette støttes av teorien som beskriver at dette vil føre til økt motivasjon og at den enkelte vil føle at jobben er mer meningsfull (Spurkeland, 2013; Øiestad, 2004).

### 6.2.4 Oppsummering

Våre funn tilsier at ledere og medarbeidere vektlegger betydningen av tilbakemeldinger ganske likt. Det var ingen store forskjeller mellom ledere og medarbeidere. Det fremkommer at tilbakemeldinger spiller en viktig rolle når det kommer til å påvirke den

enkeltens motivasjon, både i positiv og negativ retning. Motivasjonen har stor betydning for læring og utvikling. Betydningen av lederes rolle som påvirker blir poengtert av ledere og medarbeidere. Funnene peker på at leder har et spesielt ansvar når det kommer til å muliggjøre motivasjon hos sine ansatte. Sammenlagt kan vi se at det er viktig å gi hverandre tilbakemeldinger for at man skal føle at jobben man gjør er betydningsfull. Det handler om at man blir sett og verdsatt av andre, slik at man opprettholder den indre motivasjonen for arbeidet. Mellomlederne har det samme behovet som politibetjentene for å bli sett og verdsatt.

### **6.3 Å gi tilbakemeldinger**

I dette siste delkapittelet vil vi ta for oss det tredje forskningsspørsmålet som omhandler hvordan informantene vurderer at man kan gi tilbakemeldinger på best mulig måte. Det viser seg at relasjonen og tilliten mellom den som gir en tilbakemelding og den som får en tilbakemelding er av stor betydning. Teorien og forskning gir ikke et universelt svar, som kan anvendes i alle situasjoner og tilfeller, for hvordan man bør gi en tilbakemelding. Men det er beskrevne retningslinjer og anbefalte momenter.

#### **6.3.1 Relasjon som utgangspunkt for å kunne gi tilbakemeldinger**

Både lederne og medarbeiderne opplever at relasjonen mellom leder-medarbeider er viktig for å kunne gi og motta en tilbakemelding. Vanskelige tilbakemeldinger ble spesielt trukket frem som utfordrende dersom relasjonen mellom leder og medarbeider ikke er god. Dette er i tråd med det Uhl-Bien (2006) skriver, relasjonen er viktig for at en leder skal ha mulighet til å påvirke sine ansatte. Ifølge Glasø (2008) forutsetter ledelse at leder og medarbeider samarbeider. Spurkeland (2013) mener at det er en leders ansvar å skape relasjoner og på den måten få til et samspill med sine medarbeidere. En relasjon mellom to personer skaper en kontekst for normer, forventninger og retningslinjer for fremtidig atferd (Uhl-Bien, 2006). For at en leder skal kunne påvirke så må relasjonen mellom medarbeider og leder være på en slik måte at leder kan coache og veilede medarbeiderne sine i riktig retning (Spurkeland, 2013).

Det ble blant både ledere og medarbeidere påpekt at relasjonen er avgjørende for om mottaker av tilbakemeldingen vil forstå den og ta den til seg. En tilbakemelding kan misforstås og hensikten bak den kan forsvinne ved at mottaker blir såret. Men dersom

personen som gir tilbakemeldingen kjenner sine medarbeidere, og at personen som får tilbakemelding er mottakelig til å få den, så vil ikke ulike utfordringer bli et problem. Dette støttes av Spurkeland (2013) som beskriver at ved gode relasjoner så vil utfordringer raskere kunne tas tak i, og så lenge medarbeider og leder vet at de kun ønsker hverandre det beste så kan også vanskelige temaer tas opp. Med en felles forståelse om at målet bak tilbakemeldingen er læring og utvikling, og at den gis i beste hensikt, så vil enhver tilbakemelding kunne oppleves positiv. Øiestad (2019) påpeker at en relasjon med respekt og god kontakt vil gjøre at en tilbakemelding lettere blir oppfattet slik det er meningen at den skal oppfattes. Dette er et interessant funn spesielt med tanke på at i politiet vil man kunne få tilbakemeldinger fra personer som er helt ukjente, eller som man kun har møtt få ganger tidligere. Grunnen til dette er fordi man blant annet gjennomfører årlige treninger og godkjenninger hvor instruktørene byttes ut jevnlig. På patruljeoppdrag kan man møte ukjente innsatsledere, avsnittsledere eller andre patruljer fra andre stasjoner tilfeldig på oppdrag og få tilbakemeldinger fra dem. I tillegg så vil det for eksempel ved arbeid med straffesaker kunne være mange ulike parter, seksjoner og ansatte involvert. Den gode og nære relasjonen vil derfor kunne være fraværende i mange tilfeller.

### **6.3.2 Bak relasjonen ligger tillit**

Både lederne og medarbeiderne legger begrepene ærlighet, åpenhet og tillit som utgangspunkt i forklaringen på hva som er en god relasjon. Tillit er avgjørende for at vanskelige tilbakemeldinger ikke blir ubehagelige tilbakemeldinger. Ved gjensidig tillit er det en felles forståelse av at en tilbakemelding gis i beste hensikt. Dette støttes av Glasø (2008) som omtaler en medarbeider og leder som lagspillere ved at de er avhengige av hverandre gjennom gjensidig trygghet, tillit, åpenhet og respekt. Tillit innebærer en forventning om at andres handlinger utføres i god tro. Forventningene kan både forsterkes og svekkes, men så lenge det er en relasjonell tillit i bunn så vil oppfattelsen om å handle i god tro bestå (Rousseau m.fl, 1998). Tillit og gode relasjoner tilrettelegger for et samarbeid og samhold hvor det deles kunnskap, idèer og forslag til utvikling (Johansen, 2018). En av lederne uttalte at tillit legger til rette for en tilbakemeldingskultur ved at det ikke er «farlig» å gi en tilbakemelding, det skaper rom for tilbakemeldingene både fra leder til medarbeider og fra medarbeider til leder. Tillit som utgangspunkt kan med andre ord bety trygghet, trygghet for hverandre og trygg i seg selv. Dette kan bidra til at kulturen for

tilbakemeldinger kan vokse og bli en rutine.

### **6.3.3 Selv med en god relasjon og gjensidig tillit finnes det utfordringer**

Informantene har reflektert over hvilke utfordringer som kan bli gjeldende når en tilbakemelding skal gis. Funnene peker på at alle mennesker er forskjellige med forskjellige meninger og måter å håndtere ting på. Det kan derfor være vanskelig å gi en tilbakemelding uten at denne blir misforstått eller at mottaker blir såret. En annen reaksjon kan være at mottaker går i forsvarsmodus og ønsker å komme med et «ja, men», fordi personen ikke kjenner seg igjen i den. På den andre siden uttalte en leder at det er akkurat det man må gjøre, skape rom for at mottaker kan komme med sine tanker og opplevelser. Dette er i tråd med det London og Smither (2002) forklarer om mottakers reaksjon som et ønske om å være godtatt av andre og behovet for å beskytte egoet har betydning for hvordan tilbakemeldingen mottas av den enkelte. Spurkeland (2014) beskriver at mottaker også kan ha problemer med å ta til seg positive tilbakemeldinger. Enkelte synes dette er ubehagelig, og blir brydd av det. Dette kan igjen føre til at den som gir tilbakemeldingen blir demotivert til å fortsette med det. Både lederne og medarbeiderne har med andre ord en oppfatning av at det alltid vil eksistere utfordringer knyttet til det å gi tilbakemeldinger. Tillit og god relasjon vil gjøre det enklere, men det vil alltid være ulike personligheter involvert som håndterer ting på ulike måter og da kan den gode hensikten med tilbakemeldingen bli vanskelig å oppdage.

### **6.3.4 Hvordan bør tilbakemeldinger gis**

Funnene viser at det er ulike oppfatninger blant lederne og medarbeiderne om det burde være en felles standard for hvordan en tilbakemelding skal gis. Blant lederne og noen av medarbeiderne var det en enighet om at det ikke var ønskelig med en standard for hvordan tilbakemelding skal gis. Bakgrunnen for dette var blant annet at det er så mange ulike personligheter og oppgaver i politietaten. Det er derfor ikke hensiktsmessig med en standard fordi enhver tilbakemelding må tilpasses etter mottaker og oppgaven som er utført. Dette er noe ulikt det litteraturen og forskningen viser (Bakken, Valaker & Hærem, 2017; Gamlem & Smith, 2013; Spurkeland, 2014). Det vises ikke til en standard, men det vises til flere momenter som vil fungere som gode retningslinjer når man skal gi en tilbakemelding.

Det ble også uttalt en bekymring for om en standard ville skape mer konkurranse internt, at det ville være lettere å sammenligne tilbakemeldingene dersom de ble gitt etter en standard

eller et skjema. Det ble videre tatt frem som et poeng at tilbakemeldingene i politiet burde gis mer hyppig før det var mulig å innføre en standard.

Blant medarbeiderne var det ulike meninger knyttet til en standard. Av medarbeiderne som var positive til en standard så ble det blant annet nevnt at en standard kunne skape mer bevissthet rundt det å gi en tilbakemelding. Et forslag var at det på samme måte som ved ulike oppdragstyper finnes tiltakskort for politiets utførelse, så kunne det være tiltakskort for hvordan en tilbakemelding skal gis.

Empirien og litteraturen har ikke vist en konkret beskrivelse av hva en tilbakemelding skal inneholde, men det er noen fellestrekk ved våre funn og tidligere forskning. Med utgangspunkt i våre funn, vil vi peke på noen forutsetninger som ser ut til å være viktige:

Tilbakemeldingene skal være konkrete, direkte, ærlige og komme med klare og tydelige eksempler. Dette ville gjøre at tilbakemeldingen blir lettere å forstå og det blir enklere å forbedre det som tilbakemeldingen peker på. Dette er i tråd med det Mikkelsen (2014a) påpeker om at den som gir tilbakemelding må fokusere på oppgaven(e) som er utført, atferden til mottaker og mulige tiltak som kan iverksettes. Et annet funn som støttes av blant annet Gamlem & Smith (2013) er at personen som gir en tilbakemelding også skal komme med forslag til løsning. Dette var viktig for både medarbeiderne og lederne. På den måten engasjerer personen som gir en tilbakemelding seg enda mer ved å hjelpe mottaker på veien mot læring og utvikling. Gamlem og Smith (i Gamlem, 2016) bekrefter at tilbakemeldinger som ikke kommer med løsningsforslag til forbedringer ikke gir optimal nytte. De påpeker også at det er viktig at tilbakemeldingen som blir gitt, blir gitt tidsnok, slik at mottaker har mulighet til å utbedre og tidlig legge til rette for nye vaner.

### **6.3.5 Ulik fremgangsmåte ved positive og negative tilbakemeldinger**

Som beskrevet tidligere viser funnene at et fellestrekk hos både medarbeiderne og lederne er at de ønsker å få både positive og negative tilbakemeldinger. Det ble trukket frem positive tilbakemeldinger for motivasjonen sin del og negative for utviklingen sin del. En av informantene uttalte imidlertid at de positive tilbakemeldingene ikke var så viktige, fordi de ikke gav personen noe særlig. Litteraturen peker på et viktig skille mellom positive og negative tilbakemeldinger. Spurkeland (2014) skriver at positive tilbakemeldinger bør være

konkrete og overleveres muntlig. De positive tilbakemeldinger bør gis i egne samtaler hvor negative tilbakemeldinger ikke blandes inn. Bakgrunnen for dette er at dersom man blander en positiv og en negativ tilbakemelding så vil mottaker forvente et «men», og kun fokusere på den negative tilbakemeldingen. Mottaker får rett og slett ikke med seg den positive tilbakemeldingen som kan øke motivasjonen (Hardavella, et. Al, 2007). Litteraturen viser til at det er positive tilbakemeldinger det bør gis mest av, fordi det påvirker trygghetsfølelsen, fremmer relasjonen mellom den som gir og den som mottar en tilbakemelding og korte, men viktige tilbakemeldinger kan være nok til at medarbeider føler seg sett (Øiestad, 2019).

Når det gjelder negative tilbakemeldinger så viser funnene at informantene, både medarbeiderne og lederne, ønsker negative tilbakemeldinger slik at det er mulig å korrigere og justere sin fremtidige atferd eller måte å løse en oppgave på. På samme måte som generelt ved tilbakemeldinger så viser funnene at det er ønskelig med en eksemplifisering ved negative tilbakemeldinger for å enklere få med seg budskapet bak tilbakemeldingen. En av lederne uttalte at det var ønskelig at tilbakemeldingen var godt forankret og gjennomtenkt. Videre viser funn at det er ønskelig med en tilbakemelding som legger til rette for dialog ved at den som gir en tilbakemelding og den som får en tilbakemelding sammen finner en løsning. En annen leder uttrykte viktigheten av å komme med negative tilbakemeldinger på tomannshånd slik at tilliten og relasjonen ivaretas. Litteraturen støtter fremgangsmåten ved at en negativ tilbakemelding må gis på en måte som er veiledende og korrigerende, men at den også er forståelig for mottaker uten at den gir opplevelsen av at mottaker har mislyktes (Hattie og Timperley, 2007). Forskning viser samtidig at negative tilbakemeldinger også må være konstruktive og inneholde mål og tiltak, for på den måten kunne lære av feil ved negative tilbakemeldinger og suksess ved positive tilbakemeldinger (Bakken, Valaker, & Hærem, 2017). Øiestad (2019) påpeker at en negativ tilbakemelding ikke bør gis spontant. Den bør være gjennomtenkt ved at man har klart for seg intensjonen bak tilbakemeldingen. Ordene som blir fremlagt bør være tilpasset mottaker slik at hensikten er tydelig.

### 6.3.6 Oppsummering

Funnene våre viser at relasjonen mellom den som gir en tilbakemelding og den som får en tilbakemelding er avgjørende for tilbakemeldingsprosessen. Tilliten mellom personene har betydning for hvordan en tilbakemelding blir møtt og hvilken effekt den har. Videre fremgår



det at det er vanskelig å se for seg en standard for hvordan en tilbakemelding skal gis. Det er viktig å skille mellom hvordan man gir en positiv tilbakemelding og hvordan man gir en negativ tilbakemelding. Tilbakemeldingen må samtidig komme, være konkret, gjennomtenkt, med eksempler og forslag til løsning.

#### **6.4 Oppsummering av diskusjonen**

Vi ser at det stilles forventninger fra ledere og medarbeidere om å få både positive og negative tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene forstås som veiledning og vurdering og er viktige for læring, utvikling og motivasjon. Spesielt trekkes de hverdagslige og uformelle tilbakemeldingene frem. Utfordringene i politiet er imidlertid at det ikke er en kultur for å gi tilbakemeldinger til kollegaer med lengre ansiennitet.

Ledere og medarbeidere vektlegger betydningen av tilbakemeldinger ganske likt.

Tilbakemeldinger kan påvirke motivasjonen både i positiv og negativ retning. Lederens ansvar utpeker seg når det gjelder påvirkning av motivasjon. Vi ser at tilbakemeldinger er viktig for at man skal føle seg sett og verdsatt av andre.

Av både lederne og medarbeiderne trekkes spesielt relasjonen frem som viktig for muligheten til påvirkning gjennom tilbakemelding. Relasjonen og tilliten mellom den som gir en tilbakemelding og den som får en tilbakemelding avgjør hvordan tilbakemeldingen blir oppfattet og hvilke resultater den kan gi. Vi ser at det er for tidlig å innføre en standard for tilbakemeldinger i politiet, og i mange tilfeller vil det heller ikke være hensiktsmessig. Det er imidlertid viktige momenter som både informantene og litteraturen peker på angående hva en tilbakemelding bør inneholde. Tilbakemeldingen bør være konkret, bli gitt til riktig tid, være gjennomtenkt, knyttes til eksempler og komme med et forslag til løsning.

#### **6.5 Studiens bidrag**

På bakgrunn av at politiet er i en endring mot å bli en lærende organisasjon hvor en har større fokus på blant annet kunnskapsbasert evaluering og læring, har studiens formål vært å bidra med økt innsikt i hvilken betydning tilbakemeldinger har for ansattes motivasjon. Dette har blitt sett på både fra et lederperspektiv og et medarbeiderperspektiv. Studiens resultater kan ikke generaliseres, men det at vi har variasjon av informanter, ulike stillingsfunksjoner og seksjoner kan gi grunnlag for at andre politibetjenter og ledere i

politiet deler noen av oppfatningene som våre informanter har. Vi vil også mene at studiens funn også kan være relevant for andre arbeidsplasser utenfor politietaten. Forventningene, lederens ansvar, relasjonens betydning og fremgangsmåten for tilbakemeldinger er av en generell karakter, og vurderes ikke som unike for politiet, da det ikke inngående er knyttet til samfunnsoppdraget eller de ulike oppgavene politiet har. Det er derfor nærliggende å tro at andre etater eller organisasjoner vil oppleve liknende effekter av tilbakemelding som påvirker på motivasjon.

Vi mener at studiens overordnede bidrag er viktigheten av å utvikle en tilbakemeldingskultur som legger til rette for en løpende, uformell og konstruktiv tilbakemelding, i tillegg til formelle tilbakemeldingsrutiner. Dette vil kunne bidra til at tilbakemeldinger blir en del av hverdagen.

Studien har vist at det ikke er forskjell på en leder og medarbeider sitt synspunkt når det gjelder betydningen av tilbakemeldinger for motivasjon. Både ledere og medarbeidere har behov for tilbakemeldinger.

I studien fremkommer det at for å lykkes med tilbakemeldinger så er relasjonen mellom den som gir tilbakemeldingen og den som mottar tilbakemeldingen avgjørende. Relasjonen må bygge på tillit, respekt, åpenhet og ærlighet. Dette er også noe vi mener at man bør være oppmerksom på i utviklingen av en tilbakemeldingskultur.

## **6.6 Begrensninger ved studien**

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for begrensninger ved studien. Studiens datagrunnlag og funn baserer seg på tolv informanter fra tre ulike enheter ved Oslo politidistrikt. Ved å ha inkludert informanter fra andre politidistrikt ville det kunne bidratt til andre synsvinkler og erfaringer i studiens datagrunnlag. Ved å ha inkludert informanter med annen arbeidserfaring, utdanning og sosial bakgrunn kunne vi ha fått en større bredde i funnene og dermed styrkes studiens validitet.

Vi har kun intervjuet informanter fra tre ulike seksjoner i Oslo politidistrikt. Dette medfører at vi ikke kan si at vår studie er gyldig for andre seksjoner. Vi antar at det vil være variasjoner i andre seksjoner når det gjelder tilbakemeldingskultur.

I tillegg er det verdt å nevne at studien ble gjennomført under en pandemi, og dette kan ha

påvirket både informantene og oss som forskere. Selv i politiet har det vært omfattende bruk av hjemmekontor uten fysiske møter med medarbeidere og ledere. Da informantene ble intervjuet hadde samfunnet og verden levd i en pandemi i over et år. Pandemien kan ha påvirket informantenes oppfattelse av blant annet tilbakemeldinger som betydning for motivasjonen og generelt egen oppfattelse av jobbmotivasjon. Det kan derfor vurderes som mulig at en kan ha fått andre funn dersom samfunnet hadde vært i en normalsituasjon med daglige formelle og uformelle møter mellom ledere og medarbeidere.

### **6.7 Forslag til videre forskning**

På bakgrunn av begrensingene som vi nå har redegjort for, kan videre forskning være interessant fordi det kan bidra til å skape en dypere forståelse av tilbakemeldingers betydning for motivasjon og videre innsats og resultater på arbeidsplassen. Det kan være relevant å undersøke en liknende problemstilling, men med et større utvalg. Det kunne vært av interesse å undersøke dette som en kvantitativ studie. En slik forskning vil kunne føre til at studiens funn kan etterprøves. På denne måten kan våre slutninger få økt generaliserbar betydning.

Å se på hvordan resultater på arbeidsplassen direkte påvirkes av tilbakemeldinger kunne også vært interessant å undersøke videre. For å undersøke dette må en muligens studere dette over tid. En slik studie vil også kunne avdekke andre funn som ikke ble identifisert gjennom vår studie. Den vil muligens også kunne gi tydeligere indikasjoner på hvordan en må tilrettelegge for en bedre tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen. I og med at denne studien også kan være et bidrag utover politietaten, kunne det vært interessant å studere andre bedrifter, under samme forutsetninger og samme problemstilling. Det er mulig at også dette vil kunne avdekke andre funn enn det som studien vår finner. Avslutningsvis tenker vi at det kan være av interesse å studere andre faktorer som påvirker medarbeidernes motivasjon.

## 7. Konklusjon

Denne studien har undersøkt følgende problemstilling gjennom kvalitative intervjuer av seks mellomledere og seks medarbeidere i politiet:

*«Hvilken betydning har tilbakemeldinger for motivasjonen, sett fra et leder- og medarbeiderperspektiv?»*

Studien viser at det er liten forskjell mellom hvordan ledere og medarbeidere vektlegger betydningen av tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger spiller en sentral rolle når det kommer til å påvirke den enkeltes motivasjon, både i positiv og negativ retning. Videre har motivasjonen stor betydning for læring og utvikling. Resultatene viser at tilbakemeldinger har en viktig rolle for den enkelte når det gjelder å bli sett og verdsatt av andre. Dette er betydningsfullt for å opprettholde den indre motivasjonen for arbeidet. Studien viser også at leder har stor påvirkningskraft når det gjelder å motivere medarbeidere. Dette blir poengtert av både ledere og medarbeidere. Basert på våre funn konkluderer vi med at tilbakemeldinger har stor betydning for medarbeideres motivasjon, og at det derfor er viktig at forventninger om tilbakemeldinger innfris.

Videre viser studien at mellomledere og medarbeidere i politiet har høye forventninger om å få tilbakemeldinger både av positiv og negativ karakter som kan fremme læring og utvikling på jobb. Det er de hverdagslige, uformelle tilbakemeldingene som blir verdsatt mest. Sammenlagt ser vi at det er viktig at man utvikler en kultur som er åpen for og tilrettelegger for tilbakemeldinger, slik at tilbakemeldinger blir en del av hverdagen. Dette bidrar til utvikling på arbeidsplassen.

Flere av informantene påpeker at politiet kan ha noen utfordringer når det gjelder å skape en kultur for tilbakemeldinger. Det kan blant annet være vanskelig å gi en tilbakemelding til en kollega med lenger ansiennitet eller til en som har høyere rang.

Avslutningsvis har studien sett på hvordan medarbeidere og ledere ønsker at tilbakemeldinger bør gis. Våre funn viser at det er vanskelig å se for seg en standard for hvordan en tilbakemelding skal gis. Det er derimot flere fellestrekk for hvordan en tilbakemelding bør være. Den bør være konkret, gjennomtenkt, med eksempler og forslag til

løsning. Videre finner studien at det er flere faktorer som påvirker tilbakemeldingsprosessen. Relasjonen mellom den som gir tilbakemeldingen og den som mottar tilbakemeldingen spiller en avgjørende rolle. Relasjonen må bygge på tillit, respekt, åpenhet og ærlighet. Flere av informantene trekker frem at tilliten mellom personene har betydning for hvordan en tilbakemelding blir møtt og hvilken effekt den har.

Håpet vårt er at funnene fra dette forskningsprosjektet kan bidra til økt kunnskap, innsikt og forståelse for verdien av tilbakemeldinger.

## 8. Litteraturliste

- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Malden: Blackwell Business.
- Bakken, B. T., Valaker, S., & Hærem, T. (2017). Trening og øving i krisehåndtering - en metodisk tilnærming. I T. Hafting, *Krisehåndtering, planlegging og handling* (ss. 317-338). Bergen: Fagbokforlaget.
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bjørger, T. (2006). Kunnskapsutvikling i politiet: Visjoner for kunnskapsutvikling i politiet. (s. 9-23). Oslo: Politihøgskolen.
- Bjørkelo, B., & Gundhus, H. O. (2015, 2). Å forbedre en etat: Om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen. *Magma*, ss. 34-46.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.). (2020). *Kvalitative metoder, en grundbog* (3. utg.). Danmark: Hans Reitzels Forlag.
- Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (Red.). (2019). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ekman, G. (1999). Från text till batong. *Om poliser, busar och svennar*.
- Fukuyama, F. (2019). *Identitet: Hvordan tap av verdighet truer demokratiet vårt*. Oslo: Dreyers Forlag.
- Gamlem, S., M. (2016) *Tilbakemelding for læring og utvikling*. Oslo: Utdanningsdirektoratet. Hentet fra [https://www.udir.no/globalassets/filer/vurdering/vfl/presentasjoner/pulje-7/tilbakemelding\\_gamlem\\_pulje-7-2016.pdf](https://www.udir.no/globalassets/filer/vurdering/vfl/presentasjoner/pulje-7/tilbakemelding_gamlem_pulje-7-2016.pdf)
- Gjørsv, A. B. (2012). *Rapport fra 22. juli - kommisjonen: ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22.juli 2011: avgitt til statsministeren 13. august 2012*. Oslo: (Norges offentlige utredninger, Bind 2012:14) Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.

- Glasø, L. (2008) *Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider relasjonen*. Bergen: Universitetet i Bergen. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/node/14368/pdf>
- Hardavella, G., Aamli-Gaagnat, A., Saad, N., Rousalova, I. & Sreter, K., B. (2017) *How to give and receive feedback effectively*. United Kingdom: European Respiratory Society, Breathe. Hentet fra <https://breathe.ersjournals.com/content/breathe/13/4/327.full.pdf>
- Hattie, J. (2012, September). Know Thy IMPACT. *Educational Leadership*, ss. 18-23.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007, Mars). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, ss. 81-112.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, G. (2018). Tillitsbasert ledelse. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/tillitsbasert-ledelse.5908681-311239.html>
- Johansen, S. T. & Mikkelsen, A. (2014). Beste tilpasning innenfor HRM og strategi. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2017). Demotiverende ledelse. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu Rev Psychol*, 56(1), 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- London, M., & Smither, J. W. (2002, 12). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, ss. 81-100.
- Mikkelsen, A. (2014a). Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2 - HMS, Etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Mikkelsen, A. (2014b). Prestasjonsmåling. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2 - HMS, Etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsen, M., H., & Mikkelsen, R. (2019) *Relasjonsledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Olsvik, E. H. (2013). *Vitenskapsteori for politiet : tenkemåter for kunnskapsstyrt politiarbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Oppen, M., Mørk, B. E. & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag. En introduksjon*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Patterson, M., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, ss. 379-408.
- Politidirektoratet. (2020a). *I forkant av kriminaliteten: forebygging som politiets hovedstrategi (2021-2025)*. Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/i-forkant-av-kriminaliteten.pdf>
- Politidirektoratet. (2020b). *Politiets beredskapssystem del 1 - Retningslinjer for politiets beredskap*.
- Politiet. (2021a). Oslo politidistrikt. Hentet fra <https://www.politiet.no/om/organisasjonen/politidistrikter/oslo/>
- Politiet. (2021c). Medarbeiderplattformen i politiet. Hentet fra <https://www.politiet.no/om/jobb-i-politiet/medarbeiderplattform/>
- Politiet. (2021b). Politiets statistikk. Hentet fra <https://statistikk.politiet.no/statistikk/>
- Politiets Fellesforbund. (2021). Ny i etaten? Hentet 30.09.21 fra <https://pf.no/temaomrader/ny-i-etaten>
- Riksadvokaten, & Politidirektoratet. (2016). *Handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet*. Oslo: Politiet.



- Robinson, S., L. & Rousseau, D., M. (1994). *Violating the psychological contract: not the exception but the norm*. USA: Journal of Organizational Behavior. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D., M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. USA: Carnegie Mellon University. Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/277673774\\_Psychological\\_Contracts\\_in\\_the\\_Workplace\\_Understanding\\_the\\_Ties\\_That\\_Motivate](https://www.researchgate.net/publication/277673774_Psychological_Contracts_in_the_Workplace_Understanding_the_Ties_That_Motivate)
- Rousseau, D., M., Sitkin, S., B., Burt, R., S., & Camerer, C. (1998) *Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust*. USA: Academy of Management. Hentet fra <http://credit.ihmc.ens.fr/documents/trust%20management.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.) Pearson Education Limited.
- Schunk, D., Meece, J., & Pintrich, P. (2013). *Motivation in Education: Pearson New International Edition; Theory, Research, and Applications*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Skivik, H., M. (2018) *Relasjonell ledelse – Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag As
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2014) *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Sverdrup, T., E (2014) *Psykologisk kontrakt- et nytt ledelsesperspektiv?* Bergen: Fagbokforlaget. Hentet fra [https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/283716/Magma%2b1405\\_64-71.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/283716/Magma%2b1405_64-71.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Teigen, K. H. (2020). *Motivasjon*. Hentet fra <https://snl.no/motivasjon>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Uhl-Bien, M. (2006) *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. USA: University of Nebraska-Lincoln. Hentet fra <https://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/19/>
- Wathne, C. T. (2009). *Politiet - en lærende organisasjon?* Oslo: Politihøgskolen.

- Wathne, C. T. (2012). *The Norwegian Police Force : a learning organization?* . Policing, 35(4), 704-722. doi: 10.1108/13639511211275535
- Weiner, B. (2000, 1). Intrapersonal and Interpersonal Theories of Motivation from an Attributional Perspective. *Educational Psychology Review*, ss. 1-14.
- Yukl, G., O'Donnell, M., Taber, T. (2008). *Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationships*. USA: State University of New York.
- Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger - om å bygge hverandre*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

## 9. Vedlegg

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

12.10.2021, 18:52



### NSD sin vurdering

#### Prosjektittel

«Hvilken betydning har tilbakemeldinger for medarbeideres motivasjon, sett fra en leders perspektiv og en politibetjents perspektiv?»

#### Referansenummer

809362

#### Registrert

01.05.2021 av Kristina Kvarme Solheim - 238417@stud.inn.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Åse Storhaug Hole, ase.storhaug@inn.no, tlf: 62430516

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Kristina Kvarme Solheim, Kristina.kvarme@gmail.com, tlf: 45259926

#### Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.11.2021

#### Status

15.06.2021 - Vurdert

#### Vurdering (1)

---

##### 15.06.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med

personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.06.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.11.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD 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).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

Ved bruk av databehandler (f.eks ved skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å

melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>  
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *"Hvilken betydning har tilbakemeldinger for medarbeidernes motivasjon, sett fra en leders perspektiv og en politibetjents perspektiv?"*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på betydningen av tilbakemeldinger i politiet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Forskningsprosjektet inngår i en masteroppgave ved Høgskolen i Innlandet. Formålet med prosjektet er å kartlegge hvilke meninger, erfaringer og forståelse politiansatte har rundt aktuelt tema. Følgende forskningsspørsmål skal analyseres:

- 1) Hvilke forventninger har ledere og medarbeidere til hverandre når det gjelder tilbakemeldinger?
- 2) Hvilken betydning har tilbakemeldinger for medarbeidernes motivasjon?
- 3) Hvordan kan ledere og medarbeidere gi konstruktiv tilbakemelding på best mulig måte?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring er ansvarlig for prosjektet. Veileder på studien er Åse Storhaug Hole.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta fordi du passer inn i det utvalget som er bestemt i denne studien. Utvalget til prosjektet er seks mellomledere og seks medarbeidere i Oslo politidistrikt med minimum 3 års erfaring fra etaten.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

For deg innebærer det å stille i et intervju. Under intervjuet vil du få spørsmål som har til hensikt å belyse hvilken betydning tilbakemeldinger har for medarbeidernes motivasjon. Opplysningene som framkommer vil bli tatt opp på lyd, senere transkribert og analysert. Varighet på intervjuet vil være ca. 60 min. Det vil bli gjennomført over telefon på grunn av Covid – 19.

#### **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. Du vil bli anonymisert og du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er november 2021. Etter prosjektets slutt vil data innhentet gjennom intervjuene som ikke inngår i masteroppgaven bli slettet.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Student: Monica Jansen, masterstudent ved Høgskolen i Innlandet, 95922105, [monica.jansen@live.no](mailto:monica.jansen@live.no)
- Student: Jens Erik Kjærgård, masterstudent ved Høgskolen i Innlandet, 91171976, [jense\\_kj@hotmail.com](mailto:jense_kj@hotmail.com)
- Student: Kristina Kvarme Solheim, masterstudent ved Høgskolen i Innlandet, 45259926, [Kristina.kvarme@gmail.com](mailto:Kristina.kvarme@gmail.com)
- Veileder: Åse Storhaug Hole, dosent ved Høgskolen i Innlandet, 62430516, [ase.storhaug@inn.no](mailto:ase.storhaug@inn.no)

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

- Vårt personvernombud: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

---

Prosjektansvarlig /student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *"Hvilken betydning har tilbakemeldinger for medarbeidernes motivasjon, sett fra en leders perspektiv og en politibetjents perspektiv?"* 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)



## **Intervjuguide**

Samtykker du til de opplysningene som står på samtykkeskjema? (Hvis man ikke har fått underskriften skriftlig)

Kjønn:

Stilling:

Avdeling / seksjon:

Hvilke arbeidsoppgaver innebærer stillingen din:

Antall år i politiet (ansiennitet):

Antall år i lederstilling:

Utdanning utover PHS:

### **Innledning:**

Informasjon til informantene: Sett en ramme ved å gjenta formålet med studiet. Utlevere samtykkeskjema, gjennomgang av de formelle kravene:

Informert samtykke, rett til å trekke seg, hva blir gjort med dataene, informasjon fra dette intervjuet er konfidensielt, det vil bli gjort lydopptak og dataene vil bli transkribert og analysert. Når studien er ferdig, vil data slettes etter 6 måneder. Informere om den nøytrale intervjurollen.

### **Problemstilling:**

«Hvilken betydning har tilbakemeldinger for medarbeideres motivasjon, sett fra en leders perspektiv og en politibetjents perspektiv?»

### **Tilbakemelding:**

1. Hva legger du i begrepet tilbakemelding?
2. Hva er det viktigst å få tilbakemelding på?
3. Er det noen forskjell på formell og uformell tilbakemelding, i tilfelle hva?
4. Hvilke erfaringer har du med å få tilbakemeldinger på ditt eget arbeid?
5. Hvilken betydning har tilbakemeldinger for deg?
6. Anser du at det bør være noen generelle momenter (en standard) som må inngå i en tilbakemelding, i så tilfelle hva?
7. Til ledere: Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere når det gjelder å få tilbakemeldinger?
8. Til medarbeidere: Hvilke forventninger har du til lederen din når det gjelder å få tilbakemeldinger?
9. Er du gitt opplæring i å gi tilbakemeldinger, i så tilfelle kan du utdype hvilken opplæring du er gitt?
10. Hva kan være vanskelig med å gi og få tilbakemeldinger?
11. Hvilken betydning har arbeidsstillingen/tittelen til den du får tilbakemelding av?

**Motivasjon:**

12. Hva legger du i begrepet motivasjon?
13. Hva motiverer deg på jobb?
14. Hva virker demotiverende for deg på jobb?
15. Hvilken betydning har tilbakemeldinger for din motivasjon på jobben?
16. I arbeidet, har du opplevd at tilbakemeldinger du har fått har ført til at du har endret atferd / endret måten du løser oppgaver på?
17. Er det noen former for tilbakemelding du verdsetter mer enn andre?
18. Hvordan opplever du anerkjennelse på jobb?
19. Anser du det å være noen utfordringer knyttet til tilbakemeldinger i politiet når det gjelder å påvirke motivasjonen, i så tilfelle hvilke?

**Ledelse:**

20. Har du erfaring med en leder-medarbeider relasjon som har endret seg i negativ eller positiv retning over tid?
21. Hva slags konsekvens medførte dette?
22. Hvordan bygger du tillit til dine medarbeidere/ledere?
23. Hvordan opprettholdes tilliten over tid?
24. Har relasjonen mellom leder og medarbeider betydning for tilbakemeldingsprosessen, eventuelt på hvilken måte?
25. Er det avslutningsvis noen refleksjoner eller tanker du ønsker å tillegge når det gjelder tilbakemelding, motivasjon og en leders rolle?

**Tusen takk for intervjuet!**