



Institutt for samfunnsvitenskap

## **Tilbakemeldingskultur og ledelse i et relasjonelt perspektiv**

Hva kjennetegner god tilbakemeldingskultur og hvordan kan den utvikles?

Lene Nilsen Holte

Mastergradsoppgave i Master of Public Administration, STV-3039, mai 2020.





# Sammendrag

Tema for denne mastergradsoppgaven er tilbakemeldingskultur mellom ledere og mellomledere. Oppgaven tar for seg opplevd tilbakemeldingskultur og mulige endringer for å dreie til ønsket situasjon for tilbakemeldinger mellom mellomledere og ledere i helse, omsorg og velferdssektoren i Sør-Varanger kommune. Jeg har arbeidet med data opp mot tre forskningsspørsmål, hvor to av dem har omhandlet opplevd tilbakemeldingskultur i dag opp mot hva som er ønsket kultur for tilbakemeldinger. Det siste har omhandlet organisasjonskultur og muligheter for påvirkning og endring av denne.

Jeg har i denne oppgaven hatt fokus på tilbakemeldingskultur og ledelse i et relasjonelt perspektiv, og da særlig knyttet opp mot rosende tilbakemeldingskultur i organisasjoner. I oppgaven har jeg sett nærmere på ulike former for tilbakemeldinger og bruken av disse, relasjonelt mot til å gi og motta tilbakemeldinger, hvorfor tilbakemeldinger er viktig for medlemmer av en organisasjon og hvordan endre kultur for tilbakemeldinger i en organisasjon. Bakgrunn for at jeg ønsket å se på dette er at jeg selv er leder og har opplevd at tilbakemeldingene har blitt færre jo høyere lederstilling jeg har fått noe jeg synes er paradoksalt opp mot mine tanker om at ledelse handler om å skape resultater gjennom andre.

For å belyse problemformuleringen min har jeg gjort intervju blant mellomledere i helse, omsorg og velferdssektoren i Sør-Varanger kommune, og sett dette opp mot kommunens eventuelle egne beskrivelser av god ledelse og teori innen relasjonsledelse og endring av organisasjonskultur.

Denne undersøkelsen omhandler tilbakemeldingskultur og påvirkningsmuligheter i Sør-Varanger kommune. Det vil ikke være troverdig å generalisere denne undersøkelsen da omfang og utvalg i oppgaven er for liten. Det er få informanter med i denne undersøkelsen, og det omhandler en liten del av kommunal sektor, og vil derfor ikke utgjøre nok bredde i datagrunnlaget til å kunne gjelde for hele kommunen eller andre kommuner. Undersøkelsen kan imidlertid gi et lite innblikk i hva som vektlegges som god tilbakemeldingskultur og hvordan en kan arbeide med dette i egen avdeling eller ledervirke.

## Forord

I 2015 startet jeg ut med friskt mot masterstudiet i offentlig ledelse. I dag er vi kommet til 2020, og det som skulle være et treårig løp er blitt til fem. Det har vært lærerike og inspirerende år hvor jeg har møtt mange engasjerte studenter og forelesere, som sammen har gitt meg mer kunnskap om offentlig ledelse og egen lederrolle. Men det har også vært perioder der jeg har slitt med å komme meg gjennom masteroppgaveskrivingen, noe som har lært meg like mye om meg selv.

Med denne oppgaven setter jeg punktum for dette studiet, og jeg vil rette en stor takk til de som har bidratt til denne studien.

Jeg vil også takke veileder Tor Christian Dahl-Eriksen for konstruktive kommentarer og innspill som har gitt meg trua på at jeg skal klare å fullføre dette.

Til sist vil jeg takke familien som har gitt meg tid til å gjøre denne reisen, og som har støttet meg hele veien.

Hesseng, 25.april 2020.

Lene Nilsen Holte

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Oppgavens struktur.....	2
1.4	Kort om organisasjonen jeg undersøker .....	3
2	Teori .....	5
2.1	Tilbakemelding.....	5
2.1.1	Varianter av tilbakemelding .....	6
2.1.2	Relasjonelt mot.....	7
2.2	Tilbakemelding og organisasjonskultur.....	8
2.2.1	Organisasjonskulturens betydning .....	8
2.2.2	Lederens påvirkningsmuligheter .....	11
2.2.3	Ros som organisasjonskultur.....	13
3	Metode.....	15
3.1	Dokumentundersøkelse .....	15
3.2	Intervju.....	16
3.3	Utvalg .....	17
3.4	Datainnsamling .....	17
3.5	Reliabilitet og validitet .....	18
3.6	Etiske refleksjoner .....	20
4	Drøfting .....	21
4.1	Status – hvordan er den faktiske situasjonen i dag? .....	21
4.1.1	Forventninger til ledelse.....	21
4.1.2	Mangel på systematikk i tilbakemeldinger.....	22
4.1.3	Timing i tilbakemeldingene .....	24
4.1.4	Mot og evne til å stå i relasjonen.....	25

4.2	Endring av kulturer .....	28
4.2.1	Fokus i tilbakemeldinger .....	28
4.2.2	Hvordan få til en rosende organisasjonskultur? .....	31
5	Avslutning .....	35
6	Referanser.....	39
	Vedlegg 1 .....	41
	Vedlegg 2 .....	45

Forsidebilde: Foto tatt av Lene Nilsen Holte.

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

«Sunn tilbakemeldingskultur skaper utvikling» var overskriften på en lederblogg jeg leste for noen år siden (Grunnevoll, 2015). I artikkelen blir det skrevet om en hendelse hvor vedkommende fikk en tilbakemelding på sin væremåte i et møte, og hvor en fort kan se på tilbakemelding som en *verbal oppvask* for å rakke ned på hverandre. I stedet må en se på tilbakemelding som en arena for utvikling både personlig og relasjonelt. Etter å ha vært leder i mange år har jeg ofte reflektert over tilbakemeldingskulturen i de settingene jeg har vært leder i. Da jeg først begynte som pleieassistent i helsesektoren fikk jeg ofte tilbakemeldinger på det arbeidet jeg utførte, og det fortsatte også etter at jeg var ferdig utdannet som sykepleier. Da jeg etter hvert ble avdelingsleder fikk jeg også gode tilbakemeldinger, både positive og konstruktive tilbakemeldinger, men dog ikke like systematisk lengre. Nå arbeider jeg på nivået ett hakk over igjen, og jeg opplever at tilbakemeldingskulturen har endret seg fra nivå til nivå jeg har vært på i helsesektoren. Jeg har en opplevelse av jo høyere jeg har kommet på karrierestigen, jo færre har tilbakemeldingene vært. Erfaringene mine fra dette utgjør et paradoks, for jo høyere jeg er på karrierestigen, jo større kontrollspenn har jeg, men mindre tilbakemelding på det jeg gjør fremkommer.

På en kortfattet måte kan jeg si at ledelse for meg handler om å skape resultater gjennom andre, og for meg er det da viktig både å gi og få tilbakemeldinger på det arbeidet som gjøres. Likevel er det å gi gode tilbakemeldinger en kunst. Selv om jeg synes det er viktig med en god tilbakemeldingskultur, så er ingenting så vanskelig som å gi tilbakemelding til en annen leder. Vi ledere jobber tett sammen, men likevel er fjerne for hverandre, og at det derfor er vanskelig å gi tilbakemelding på lederrollen. Jeg erfarer at det kan være vanskelig å gi tilbakemelding på hvordan andre former lederrollen sin da dette mye handler om de som person, hvilke verdier og antakelser de jobber utfra, og at det blir krevende personlig å skulle gi gode tilbakemeldinger på en måte som ikke sårer og ødelegger relasjonen min til vedkommende.

Å møte andre mennesker med åpen dialog krever mot. Det å skulle ta imot tilbakemeldinger på en god måte, uten å gå i skyttergraven om det er negative tilbakemeldinger, eller oppføre seg arrogant når det er gode tilbakemeldinger å få, krever mot, og det vil jeg komme tilbake til i teorikapitlet. I denne oppgaven søker jeg svar på hva en god tilbakemeldingskultur er, og hvordan vår tilbakemeldingskultur kan utvikles. Jeg tror ikke at å være en god leder er noe du

kan lese deg til. For meg handler det å være en god leder om å klare se andre mennesker, ha evne til å forstå hvordan jeg selv påvirker andre, og ikke minst hvordan få til en god påvirkning av andre mennesker slik at vi samlet når organisasjonens mål.

## **1.2 Problemstilling**

Å påvirke andre mennesker handler i stor grad om relasjoner og kommunikasjon. Måten vi gir hverandre tilbakemeldinger på, eller eventuelt fravær av tilbakemeldinger, er et viktig element innen ledelse. Målet med oppgaven er at den skal være med å bidra med kunnskap om tilbakemeldingskultur og utvikling av denne.

Min overordnede problemformulering blir på bakgrunn av dette som følger:

*Hva kjennetegner en god tilbakemeldingskultur, og hvordan kan den utvikles?*

Jeg skal undersøke tilbakemeldingskulturen i omsorgstjenesten i Sør-Varanger kommune, og vil i denne oppgaven fokusere på tilbakemeldingskulturen mellom avdelingsledere og enhetsledere.

For å belyse den overordnede problemstillingen stiller jeg følgende forskningsspørsmål:

- Hva er den faktiske situasjonen med hensyn til systematiske tilbakemeldinger mellom ledere og mellomledere i organisasjonen?
- Hvordan samsvarer denne med ønsket situasjon?
- Hva kan ledere gjøre med tilbakemeldingskulturen for å minske et eventuelt gap mellom faktisk og ønsket situasjon?

## **1.3 Oppgavens struktur**

Innledningsvis har jeg presentert bakgrunn for valg av tema og problemstilling.

Innledningskapitlet vil avsluttes med en presentasjon av organisasjonen jeg skal undersøke.

Kapittel 2 er oppgavens teoretiske del. Her vil jeg presentere teori som vil være til hjelp for å forstå hva som ligger i begrepet tilbakemeldingskultur. Jeg vil trekke frem teori innen relasjonsledelse, teori spesifikt om tilbakemelding, og om organisasjonskulturer og endring av dette. Kapittel 3 er oppgavens metodedel, og beskriver den metodiske fremgangsmåten som er gjort for å kunne besvare problemstillingen. Oppgavens empiri blir fremlagt i kapittel 4, mens jeg i kapittel 5 vil drøfte empirien opp mot teorien som er presentert tidligere. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 6 oppsummere analysen og mine funn opp mot problemstillingen.



## 1.4 Kort om organisasjonen jeg undersøker

Sør-Varanger kommune er den største kommunen i Øst-Finnmark med ca. 10 000 innbyggere. Kirkenes, som kommunens hovedsete, ligger geografisk plassert i Barentsregionen, og er i dag et viktig knutepunkt i utvikling av næringsmessig samarbeid med det nordvestlige Russland. De viktigste næringene i Kirkenes er havnerelatert, skipsreparasjon og –service, i tillegg til at Forsvaret er en viktig arbeidsgiver for kommunen. Gruvedrift også en sentral del av historien til Sør-Varanger, og det er igjen optimisme i samfunnet knyttet til ny oppstart av gruvedrift.

Sør-Varanger kommune som organisasjon har om lag 1000 ansatte. Disse er fordelt innen ulike resultatenheter. Kommunen ledes av rådmannen og to kommunalsjefer. Beslutningsnivået er fordelt på to nivå, rådmannens nivå og enhetsledernivå.

Jeg arbeider som enhetsleder innenfor omsorgstjenestene. Det er tre enhetsledere innenfor området med ansvar for hver sin resultatenheter, og det er 26 avdelingsledere organisert under enhetslederne. Det er totalt 301 årsverk innenfor sektoren (Sør-Varanger kommune, 2019).

Sør-Varanger kommune har en uttalt visjon og verdier som skal ligge til grunn for alt arbeide som gjøres. Visjonen og verdiene kom på plass etter et bredt involveringsarbeid med alle ansatte hvor det til slutt ble oppsummert i en visjon og seks verdier som skulle ligge til grunn for organisasjonen. Kommunens visjon er kommunisert på kommunens hjemmeside, men verdiene er ikke presentert der. Dette finnes presentert i logoer, og diverse dokumenter som for eksempel «Arbeidsgiverstrategi for Sør-Varanger kommune – AGS 2020» som ble vedtatt av kommunestyret 22.04.08. I dette dokumentet kan en lese at kommunens visjon er å være en grensesprengende kommune, og som skal være tuftet på verdiene: engasjert, grensesprengende, modig, serviceorientert, tilgjengelig og helhetstenkende. I samme dokument er det vedtatt langsiktige og overordnede mål for Sør-Varanger kommunes arbeidsgiverstrategi, som sier at Sør-Varanger kommune skal være en spennende, utviklende og konkurransedyktig arbeidsgiver. I tillegg er det spesifisert mål innen rekruttere og beholde medarbeidere, ledelse og den åpne organisasjonen. Sør-Varanger kommune skal ha kompetente, dyktige, ansvarlige og selvstendige medarbeidere, og at heltidsstillinger skal være hovedregel og deltidsstilling en mulighet. Innen ledelse er det formulert en målsetting om at kommunen skal ha et helhetlig og utfordrende lederskap som kan få frem det beste i kompetente medarbeider og skape utvikling. Den åpne organisasjonen handler om at

kommunen skal sikre innsyn og kontroll med sin virksomhet gjennom gjensidig informasjon, medinnflytelse og medbestemmelse (Sør-Varanger kommune, 2008).

Jeg har ikke klart å finne flere åpne tilgjengelige dokumenter spesifikt for organisasjonen som omhandler ledelsesfilosofi, organisasjonskultur og tilbakemeldingskultur.

## 2 Teori

I dette kapitlet vil jeg først presentere teori om tilbakemelding og varianter av tilbakemelding. Deretter vil jeg si noe om hva som skal til for å gi tilbakemeldinger. Videre vil jeg presentere teori om organisasjonskultur, og dens betydning i en organisasjon. Jeg vil avslutte kapitlet med teori om hvordan ledere kan påvirke organisasjonskultur og hvordan utvikle en rosende tilbakemeldingskultur.

### 2.1 Tilbakemelding

En tilbakemelding er mer enn ros og ris. Jeg ønsker å bruke definisjonen Guro Øiestad bruker i boken «Feedback». Der skriver hun at feedback, eller tilbakemelding, er «å få øye på noe i en annen person, og formidle det du ser til den det gjelder». Det å gi feedback er å anerkjenne sider ved en annen, og å få feedback er å bli bekreftet og gitt mulighet til å vokse. Det å gi mulighet til vekst er også noe Berg trekker frem. Han skriver at det viktigste med tilbakemeldinger er fokuset på å hjelpe den andre til å fungere enda bedre (Berg, Martinsen, & Thompson, 1998). Det er et grunnleggende behov i oss mennesker det å føle oss tilknyttet andre i et sosialt fellesskap, men også det å la egne følelser, behov og erfaringer påvirke livet vårt, med dette mener jeg å ta vare på seg selv og sin integritet (Øiestad, Feedback, 2004) (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). Vi mennesker har en sterk frykt for å bli avvist, og samtidig et sterkt ønske om å bli akseptert. Her kommer tilbakemeldinger inn. Det er ikke bare å gi ris og ros, det er å gi støtte og formidle tilbake det du ser i andre. Når du gir tilbakemeldinger gir du beskjed til den andre om at jeg ser deg, og jeg verdsetter deg. På den måten kan du hjelpe den andre til å fungere bedre og til å utvikle seg selv. Ved å gi anerkjennelse til en annen, vil du selv oppleve positiv selvfølelse når du ser at de tilbakemeldingene du gir betyr noe for vedkommende som mottar det (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). Videre sier Spurkeland i «Relasjonskompetanse» (2012) at tilbakemelding ikke er et regnskap, men en person som gir lite, vil etter hvert også oppleve lite på mottakssiden. Og på denne måten kan det utvikles kulturer der tilbakemelding ikke har fokus. Det er ledere som er trendsetterne i organisasjonen og som må sette standard ved egen atferd. Ledere må tåle en viss ubalanse i regnskapet mellom å gi og få tilbakemeldinger, da det krever større mot å gi tilbakemeldinger oppover i et system enn nedover.

### 2.1.1 Varianter av tilbakemelding

Det er tre hovedvarianter av tilbakemelding ifølge Spurkeland (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012). Positiv tilbakemelding (ros), negativ tilbakemelding (ris) og ingen tilbakemelding (neglisjering).

Jeg ønsker å bruke Spurkelands definisjon på ros. Han sier ros er en «*ærlig og nøktern beskrivelse av et annet menneskers kvaliteter i atferd, holdninger og personlighet. Overdrivelser hører ikke hjemme i begrepet ros*» (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). Ros er en viktig del av relasjonell atferd, og det er viktig at rosen ikke oppleves som smisk eller manipulering. Det er viktig at begge, både giver og mottaker av rosen, er bevisst rosens betydning og kan kjenne den som fortjent basert på grunnlaget for rosen. Rosen må derfor være konkret, og fokusere på handling eller innsatsvilje. Ros må ikke forvekles med enkel tilbakemelding hvor du kort gir uttrykk for at du har tro på noen eller at du liker noe, f.eks. «Bra jobba!». Det kan være vell så viktig i hverdagen, men vil kunne virke hul fordi det mangler tyngde eller fremstå som lite troverdig (Øiestad, Feedback, 2004). Dette da det ikke har innhold med seg slik som definisjonen på ros tilsier. Tilbakemelding og ros er ferskvare, og kan ikke utsettes, det må gis umiddelbart. Spurkeland trekker frem at ros ikke skal bare gis en vei i systemet i arbeidslivet. Det å bli anerkjent er et behov alle mennesker har, både ledere og medarbeidere, slik at alle har behov for positive tilbakemeldinger.

Spurkeland skriver at hans erfaring er at norske bedrifter og offentlige organisasjoner har svak tilbakemeldingspraksis, og at det er ingen eller svak kultur for å gi ros (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012). Samtidig trekker han frem senere at det mulig å utvikle en rosende kultur som preger menneskene i den og atmosfæren (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). En roskultur gir daglig trening i å se andre og vise andre oppmerksomhet, dette kan føre til helsebringende forhold og bedre relasjoner om rosen gis med ærlighet og oppriktighet, og at den konkretiseres. Det holder ikke bare med enkel tilbakemelding om en skal ha god effekt av dette som organisasjon.

Korrektive tilbakemeldinger, eller ris, bør alltid holdes adskilt fra ros. Dersom en starter med ros, for deretter gi korrektiv tilbakemelding, vil hele tilbakemeldingen bli sett på som ris og arbeidstakerne vil etter hvert forvente ris når de også bare får ros (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012). Kritikkk kan defineres som «*tilbakemeldinger som har til formål å endre noe, det være seg atferd hos andre, samarbeidet eller måter vi gjør ting på*» (Øiestad, Gi og motta tilbakemeldinger, 2019). Kritikkk kan være svært ødeleggende for mennesker,

men det kan også være innspill slik at andre får anledning til å rette opp i uvaner og feil. Det er derfor svært viktig måten en tar opp kritikk på. Kritikk må på lik linje med ros være spesifikk for å virke konstruktivt. Hvis den andre skal ha anledning til å lære, til å rette opp i atferd, må den andre få vite noe om hva som fungerer, hva som bør endres og ikke minst hvordan den kan endre ting (Øiestad, Feedback, 2004). Det er også en grei regel at ris eller kritikk gis under fire øyne, det tjener ikke hensikten med risen å gi den når andre er tilstede, og i tillegg er det viktig at når risen er gitt, så er den over. Det bør ikke tas opp igjen på nytt ved senere anledninger (Berg M. E., 2006).

Neglisjering er også en tilbakemelding. Med neglisjering menes å ikke bry seg om, overse og ignorere. Å bli neglisjert på arbeid er drepende for selvfølelse og utvikling, og det er ledere som er hovedansvarlig hvis tilbakemelding uteblir (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012). Neglisjering kan ha større konsekvenser enn vi aner. Å bli sett og inkludert på arbeidsplassen medfører større nærvær, og dersom dette uteblir kan konsekvensen bli høyt sykefravær som medfører økte kostnader for organisasjonen og for samfunnet. Produktiviteten går ned, omdømme kan reduseres som igjen kan medføre tapt fortjeneste.

### **2.1.2 Relasjonelt mot**

Spurkeland tar inn begrepet relasjonelt mot – og motsatt relasjonel feighet, for å beskrive mellommenneskelige styrker og svakheter (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012).

Relasjonelt mot trengs for å gi ærlige tilbakemeldinger, og til å ta imot de tilbakemeldingene en selv får. Guro Øiestad bruker begreper som kritikkubehag og urørlighetssone for å beskrive følelsene av sårbarhet og redsel for å bli tråkket for nær, eller for å gi tilbakemeldinger som har liten mottakelighet hos noen (Øiestad, Gi og motta tilbakemeldinger, 2019). For å kunne ta imot de tilbakemeldingene vi får, må vi lytte aktivt uten å gå i forsvar. Vi må ha mot til å prøve få tak i hva den andre sier og undersøke tilbakemeldingene nærmere, på den måten kan vi lære oss noe om oss selv og vår påvirkning av relasjonene vi står i.

Mentalisering betyr å fortolke egne og andres handlinger som meningsfulle ytringer for det indre liv (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012). På en annen måte kan en si at mentalisering er å se seg selv utenfra og se andre fra innsiden, og å gjøre dette på en slik måte at en får tak på essensen i dette og ikke henge seg opp i følelsesaspekteret. I all kommunikasjon og i alle relasjoner er mentalisering helt vesentlig. Når vi kommuniserer, enten det er ved dialog, kroppsspråk eller skriftlighet, påvirker vi hverandres følelser. Det er

derfor svært viktig at vi er bevisst på vår emosjonelle modenhet for å takle omgivelsenes signaler og for å sende ut stimulerende signaler i retur. Emosjonell modenhet, eller emosjonell intelligens som det også kan kalles, gir oss evne til å skille mellom følelsene våre, og forståelse av dem, samt hvordan vi skal håndtere dem riktig.

Innen ledelse er emosjonell modenhet svært sentralt i perspektiv av relasjonsledelse. God relasjonskompetanse, og dertil emosjonell modenhet, gir effekt både på nærvær og arbeidsinnsats. Goleman sier blant annet at emosjonell intelligens står for 85-90 % av det som skiller fremragende ledere fra andre ledere (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Lederes emosjonelle bevissthet, kunnskap og modenhet er avgjørende for hvordan en gruppe fungerer sammen. Medlemmer av en gruppe skaper et emosjonelt fellesskap, der hver og en tilsetter litt, mens lederen er den som har størst mulighet til å påvirke fellesskapet. Ledere uten emosjonell basis mister grepet på ledelse, og blir i stedet administrative ledere. En emosjonell moden leder har mentaliseringsevne, og kjenner både sitt eget og andres følelsesregister, og vet at kontakt og påvirkning skjer gjennom emosjonelle kanaler. På den måten kan lederen bevege folk i retninger som er ønskelige for produksjonen eller tjenesteytingen i en bedrift gjennom gode tilbakemeldinger og gode relasjoner mellom samhandlende mennesker.

## **2.2 Tilbakemelding og organisasjonskultur**

### **2.2.1 Organisasjonskulturens betydning**

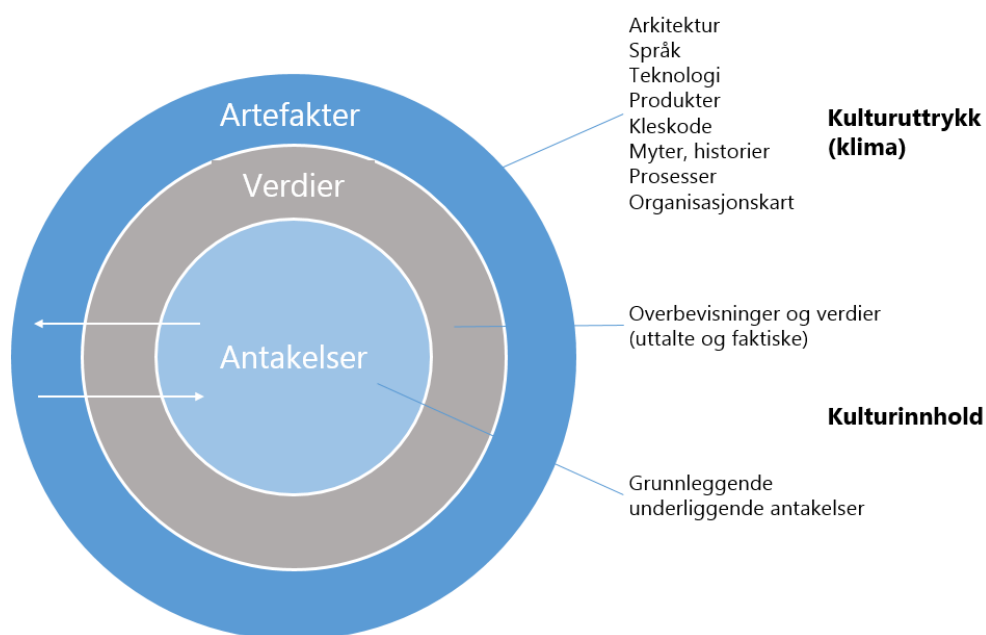
Det finnes mange definisjoner av organisjonskultur, men i denne oppgaven legger jeg Edgar Scheins (Schein, 2010) definisjon til grunn; «*Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene*». På en annen måte kan en si at organisasjonskultur er måten vi gjør det på hos oss; et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene rundt seg (Bang, 2011).

Edgar Schein (Schein, 2010) mener at organisasjonskultur er noe som vokser frem for å mestre problemer med ekstern og intern tilpasning. Med ekstern tilpasning menes hvordan organisasjonskulturen skaper en felles forståelse av de strategiske utfordringene man står

overfor, og være med å skape en felles forståelse for hvilke mål og midler en organisasjon har og enighet om hvilke kriterier som skal ligge til grunn for evaluering. Med intern tilpasning menes hvordan den interne samhandlingen mellom medarbeiderne skal være.

Som leder er det viktig å ha forståelse for hvordan organisasjonskultur påvirker medarbeidere, og hvordan kultur skapes, opprettholdes og påvirker atferd. Som tidligere nevnt er det et grunnleggende behov for oss mennesker å høre til i et sosialt fellesskap, og som ny medarbeider i en organisasjon vil en fort lære seg organisasjonskulturen for å tilpasse seg omgivelsene sine og for å få være med i det sosiale fellesskapet. Det sosiale fellesskapet påvirker enkeltmennesket, enten til det bedre eller til det verre. Så tidlig som i 1898 observerte og dokumenterte Norman Triplett at i nærvær av andre mennesker kan vi prestere bedre, men senere ble det også dokumentert at også at andre kan hemme vår innsats (Sjøvold, 2014). Med denne kunnskapen med seg forstår en at det er viktig for en leder å være med å skape og administrere en kultur.

Ifølge Schein består organisasjonskultur av tre nivåer (Schein, 2010).



Figur 1 Kulturnivåer (Edgar Schein, 2010)

Det ytterste nivået er artefakter, som er kulturens mest synlige nivå. Artefakter kan f.eks. være den fysiske utformingen av lokaler og måten en kler seg på. En kan ikke tolke en organisasjonskultur bare ved bruk av dette, men det formidler likevel mye i forhold til tolkningen av helhetsbildet av kulturen.

Det neste nivået er verdier. Verdier er overalt og har en fundamental innflytelse på våre aktiviteter gjennom å styre vår oppmerksomhet, hvordan vi tar beslutninger og hvordan vi prioriterer (Kirkhaug, Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap. , 2013). Dette skjer gjerne ofte uten at vi er oppmerksom på dette. Verdier trekkes ofte frem når en skal beskrive en organisasjonskultur. En verdi kan defineres som en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand (Bang, 2011). Kirkhaug trekker frem Rokeach sin inndeling av verdienes funksjoner. Rokeach deler verdiene inn i tre funksjoner: 1) de fungerer som standarder for hvordan man skal forholde seg i ulike situasjoner, og tjene som sammenligningsgrunnlag for om den ene måten er bedre enn den andre, 2) de skaper et bedre grunnlag for beslutninger og konfliktløsning, og 3) verdier angir ønsket tilstand og danner grunnlag for belønninger. Det er viktig å huske skillen mellom uttalte verdier og faktiske verdier. Uttalte verdier er ikke nødvendigvis det samme som faktiske verdier. Uttalte verdier kommer gjerne til uttrykk i organisasjonens dokumenter, mens faktiske verdier er det som kommer til uttrykk blant medarbeiderne.

I helse- og omsorgssektoren synes verdier å ha en sterk base i lederskapet da mange av fagutdanningene ofte er sterkt basert på verdier, i tillegg til at alt arbeid som gjøres i helse- og omsorgssektoren er relasjonelt – et forhold mellom den ansatte og tjenestemottakeren. Mye av dette kan ikke styres av lover og regler, men handler om holdninger og verdier. Å lede etter verdier er en annen måte å lede på enn å lede ut fra målstyring og regelstyring. Det setter store krav til ledere som gode forbilder, lederen må gå foran som et godt eksempel og virke som misjonærer i egen organisasjon (Kirkhaug, Lederskap. Person og funksjon. , 2015).

Det tredje nivået i organisasjonskultur er grunnleggende underliggende antakelser. Dette nivået bygger på en læringsprosess, når en løsning på et problem virker gang på gang blir det etter hvert tatt for gitt, og blir etter hvert behandlet som en realitet – slik løser vi problemer hos oss. Slike antakelser kan bli ganske sterke, så sterke at en gruppe kan ha vanskeligheter med å tenke seg atferd som bygger på andre premisser (Schein, 2010). Virkningen av slike innebygde, ubevisste antakelser har ofte med svært dype sider av kulturen å gjøre, og det kan være vanskelig å få tak på slike antakelser. Likevel kan en ved å undersøke artifaktene og verdiene i en organisasjon prøve å finne de grunnleggende antakelsene som holder ting sammen (Schein, 2010).



### **2.2.2 Lederens påvirkningsmuligheter**

Lederskap har blitt omtalt som en av verdens eldste profesjoner, men uten at en helt er enig om hva denne profesjonen består av (Kirkhaug, Verdibasert ledelse, 2018). Det finnes mange definisjoner av lederskap, men jeg ønsker å trekke frem to synspunkter. Kirkhaug beskriver lederskap med at ledelse handler om å nå felles mål gjennom å gå foran og være veiviser, å gå på siden og gi faglig og sosial støtte, og å gå bak og dytte medarbeiderne opp og frem (Kirkhaug, Lederskap. Person og funksjon. , 2015). Yukl definerer lederskap som en bevisst og målrettet påvirkning av andre personer gjennom å legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Kirkhaug, Lederskap. Person og funksjon. , 2015).

Ifølge Goleman er det ledere som har det største ansvaret for å sette premissene for hvordan vi skal ha det hos oss, og ifølge Schein påvirker ledere organisasjonskulturen gjennom fem kanaler (Schein, 2010): 1) det ledere er opptatte av, evaluerer og kontrollerer, 2) leders reaksjoner på avgjørende hendelser og kriser i organisasjonen, 3) ledernes bevisste utforming av roller, undervisning og veiledning, 4) kriterier for tildeling av belønninger og status, og 5) kriterier for rekruttering seleksjon, forfremmelser, pensjonering og oppsigelser.

Det beste verktøyet ledere har til rådighet for å formidle hva de tror på og bryr seg om er ved å være systematisk i hva de er opptatt av. Ledere kan kommunisere hva de tror på, og hvilke verdier og antakelser de har gjennom hva de retter oppmerksomheten mot. En leder som har stort fokus på de menneskelige relasjonene vil ha sitt fokus på dette, belønner og roser sine ansatte, og bryr seg om dem ved å vise interesse. En leder som har mer fokus på økonomi og tall vil rette søkelyset sitt dit, og vil kanskje ikke på samme måte ha fokus på det medarbeiderne er opptatt av eller har behov for.

Den andre kanalen er leders reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen. Når en organisasjon står overfor en krise, vil ledernes og andres takling av den skape nye normer, verdier og grunnleggende antakelser komme frem. Slike kriser vil også vekke mye følelser blant medarbeiderne, og læringen under slike forhold vil være intens da det er enklere for folk å huske det de har lært når det er sterke følelsesmessige opplevelser knyttet til det.

Den tredje kanalen er målrettet rolleutforming, undervisning og veiledning. Leders synlige atferd gjennom hvilke oppgaver de gjør og ikke gjør, hvordan de utfører dem, og hvordan de omtaler andre i organisasjonen, formidler mye om antakelser og verdier til resten av organisasjonen. Av og til bruker ledere dette bevisst, andre ganger er det ikke fullt så bevisst. Det er viktig å være bevisst på at det en formelt sier i arrangerte situasjoner også må samsvare

med den uformelle opptreden, da det uformelle er gjerne det som har den mest virkningsfulle opplæringen. Det nytter for eksempel ikke å si at de menneskelige ressursene er det viktigste, og at vi ønsker oss en rosende kultur, om det ikke også etterstrebes når ikke alle øyne er rettet mot deg.

Den fjerde kanalen er kriterier for belønning og status. Gjennom formelle og uformelle belønningssystemer lærer organisasjonens medlemmer hva som settes pris på og hva som mislikes. Ledere kan effektivt kommunisere sine prioriteringer og verdier gjennom å knytte belønning og sanksjoner til den atferd de ønsker å påvirke.

Den femte og siste kanalen ifølge Schein er kriterier for rekruttering, seleksjon, forfremmelser, pensjonering og oppsigelser. Gjennom rekruttering kan ledere selektene nye medlemmer til organisasjonen som enten passer med den aktuelle kulturen eller som passer inn i den kulturen en ønsker å skape. I mange organisasjoner finnes det bestemte regler og instruksjoner for rekruttering, pensjonering og oppsigelser som kan være vanskelig å endre, og som kan legge til utfordringer i å bruke dette som en virkemiddel til å påvirke kultur.

I tillegg finnes det som Schein kaller for sekundære mekanismer til påvirkning av organisasjonskultur. Dette er organisasjonens utforming og struktur, organisasjonens systemer og prosedyrer, formen på fysiske rom, fasader og bygninger, fortellinger, legender myter og liknelser som viktige hendelser og personer og formelle utsagn om organisasjonens filosofi, målsetting og overbevisninger. Schein kaller disse for sekundære mekanismer fordi de bare fungerer om de primære mekanisene gjennom de fem kanalene som nevnt overfor stemmer overens. Jeg skal ikke gå nærmere inn på alle i denne oppgaven, men vil nevne noen.

Organisasjonens struktur kan si noe om hvilke grunnleggende verdier og antakelser som gjelder for organisasjonen, men dette trenger ikke være bevisst. Dette kan likegodt handle om følelser som at enkelte medlemmer må få sin plass i systemet enn logikk. Den andre biten er organisasjonens systemer og prosedyrer. Den synligste delen av livet i en organisasjon er alle regelmessige rutiner, rapporter og oppgaver som må gjøres daglig, ukentlig, månedlig og så videre. Det er ikke sikkert det er helt klart hvorfor alle slike oppgaver oppstod, men kan likevel føre til en stabil struktur og en forutsigbarhet som er nødvendig. Systemer og prosedyrer kan formalisere det lederen er opptatt av og være med å forsterke verdiene og grunnleggende antakelser ut i organisasjonen. Den siste jeg vil nevne er formelle utsagn om organisasjonens filosofi, målsetting og overbevisninger. Dette kan være dokumenter hvor organisasjonens verdier, visjon og målsettinger fremkommer. Slike dokumenter og utsagn vil

bare belyse en liten del av organisasjonskulturen, og kan være til nytte for lederen for å legge vekt på bestemte ting i organisasjonen. Men slike formelle utsagn kan ikke sees på som en definisjon av organisasjonens kultur da de sier lite om den faktiske kulturen som utspiller seg i praksis.

Alle disse mekanismene, eller kanalene, for å formidle ønsket organisasjonskultur kan ikke sees alene, men alle påvirker hverandre enten ved å styrke hverandre dersom mekanismene brukes klokt, eller de kan skape konflikter dersom en uttaler det ene og etterlever noe annet. Det viktigste er at en leder kan ikke velge om den vil kommuniseres eller ikke, de kan bare velge i hvilken grad de vil administrere sin egen kommunikasjon (Schein, 2010).

### **2.2.3 Ros som organisasjonskultur**

Som jeg tidligere har nevnt er Spurkelands erfaring at norske bedrifter og offentlige organisasjoner har svak tilbakemeldingspraksis (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012), men likevel finnes det organisasjoner som jobber i retning av ros som organisasjonskultur (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). Konkurransesamfunnet vårt produserer mye stress, som gir for lange utslitte medarbeidere, noe også den nye IA-avtalen har satt fokus mot. Intensjonsavtalen for et inkluderende arbeidsliv har i 2019-2022 satt fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid (Regjeringen ved arbeids- og sosialministeren, 2020). Når vi legger til grunn av mennesker har et grunnleggende behov for å føle tilhørighet til et fellesskap, kan ros og en god tilbakemeldingskultur være en klok strategi for at organisasjonen skal nå sine målsetninger. Spurkeland (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018) har oppsummert hensikten med utvikling av en roskultur;

- Medarbeidere skal få vite konkret hvorfor de er verdifulle og viktige.
- Medarbeiderne skal ha et positivt selvbilde.
- Medarbeiderne skal bli ivaretatt som hele mennesker i et 24 timers perspektiv.
- Organisasjonen skal ivareta sine interesser ved å ha motiverte medarbeidere.

Videre trekker Spurkeland frem at det ikke er lederen alene som skal stå for en rosende kultur, det er alle medarbeiderne som også må ta aktivt del i å gi hverandre gode tilbakemeldinger. Likevel vet vi at lederen har et større ansvar for dette arbeidet ved å sette premissene for hvordan vi skal ha det hos oss (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Den hverdagslige rosen må leveres hver dag, både av ledere og medarbeidere. Det blir en viktig oppgave å se det rosverdige, å finne gode måter å levere det på slik at hvert individ føler at det treffer.

Medarbeidersamtalen blir også et viktig element i dette. Spurkeland sier at medarbeidersamtalen kan sies å være minstegaranti for at tilbakemelding skjer og at ledelse skjer i det store hele, uten den kan det hende at det meste blir administrasjon (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012). Men medarbeidersamtalen er et viktig element i å ha en god tilbakemeldingskultur. Denne samtalen utdyper den hverdagslige rosen. Her har lederen mulighet til å fremme den enkelte medarbeider med konkrete og ærlige beskrivelser av arbeidsinnsatsen, personlige styrker og hva den enkelte bidrar med i det relasjonelle forhold på arbeidsplassen og i tjenesteytingen eller produksjonen (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). Målet for samtalen må være refleksjon og planlegge forbedringer for fremtiden. Samtalen er et viktig verktøy for å bidra til at organisasjonen når sine mål, og å hjelpe medarbeideren til faglig utvikling og personlig vekst. Men for at dette skal bli nyttig i sammenheng med å ha en god tilbakemeldingskultur er ikke medarbeidersamtalen alene nok (Berg M. E., 2006). Den må henge sammen med den hverdagslige rosen. I en studie av Bård Kuvaas med flere konkluderte de med at tilbakemeldinger må oppleves konstruktive, og de må komme i tide for at det skal ha effekt for arbeidshverdagen. Altså både må tilbakemeldingen være presis, treffe den det gjelder og den må også komme i relativ kort tid etter at oppgavene tilbakemeldingene omhandler er utført (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2017). For å treffe med gode tilbakemeldinger må det skje i hverdagen, ikke bare i en årlig medarbeidersamtale, men at medarbeidersamtalen kan være med å på utdype relasjonen mellom leder og medarbeider (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018).

## 3 Metode

Metode handler om hvordan man tilnærmer seg og samler inn data om virkeligheten for å kunne gi svar på spørsmål (Jacobsen, 2015). Spørsmålet en søker svar på, altså problemstillingen, vil være avgjørende for hvilken metode eller design som velges. Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilken tilbakemeldingskultur avdelingsledere i Sør-Varanger kommune opplever å være en del av, hva som er ønsket tilbakemeldingskultur og hvordan ledere kan påvirke kulturen i ønsket retning. Problemstillingen er i så måte todelt. Det ene handler om å beskrive dagens situasjon opp mot ønsket situasjon, og den andre delen handler om hvordan ledere kan gjøre endringer eller påvirke en organisasjonkultur. Dette tilsier at kvalitativ metode er best egnet i dette tilfelle da det som skal undersøkes ikke er kvantifiserbart eller lett å måle direkte (Jacobsen, 2015).

### 3.1 Dokumentundersøkelse

Dokumentundersøkelse er en datainnsamlingsmetode som er knyttet til benyttelse av sekundærdata, altså data som er samlet inn av andre og nedfelt i dokumenter. I min studie har jeg sett på blant annet offentlige dokumenter som kommunestyrevedtak og årsrapporter.

Dokumentundersøkelse er en velegnet metode for datainnsamling dersom det ikke er mulig å samle inn primærdata, f.eks. ved at kildene ikke eksisterer lengre eller at man ikke har tilgang til de (Jacobsen, 2015). Men det kan også brukes til observasjon om hva mennesker faktisk har gjort, f.eks. gjennom et møtereferat hvor det fremkommer hva som er besluttet og hvem som har sagt hva.

Jeg ønsket å undersøke hvilke dokumenter som finnes i Sør-Varanger kommune om tilbakemeldingskultur, og arenaer og metoder for oppfølging av ledere. Jeg ønsket å se hva som ligger offentlig på kommunens nettsider av dokumenter og søkte derfor på kommunens hjemmesider og postlister for å se hva som var offentlig. Jeg brukte ulike varianter av søkeordene tilbakemeldinger, ledelse, ledelsesfilosofi, lederoppfølging og arbeidsgiverstrategi. Jeg fant overraskende lite offentlige dokumenter. Jeg fant årsrapporter hvor det står om hva som er arbeidet med hvert år innenfor de ulike tjenesteområdene, og ett dokument fra 2008 som omhandler arbeidsgiverstrategi. Sistnevnte dokument var svært kort, og ikke nok til å gjøre et grundig analyse av det, og det er derfor kun omtalt under kap 1.4 hvor jeg presenterer organisasjonen jeg undersøker.

## 3.2 Intervju

I et kvalitativt forskningsintervju er målet å få frem informantenes erfaringer og avdekke deres opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervju kan gjøres som en åpen samtale hvor strukturen er løs, eller det kan være en mer strukturert samtale som følger en planlagt intervjuguide (Jacobsen, 2015). Ved bruk av intervju utarbeides en intervjuguide som kan utarbeides med ulik strukturingsgrad, alt fra lav strukturingsgrad med kun ett til to spørsmål, til sterk strukturingsgrad med en rekke spesifikke spørsmål. Jeg har valgt å bruke et delvis strukturert intervju med avdelingsledere innen omsorgstjenesten i kommunen. Jeg har laget en intervjuguide hvor jeg har definert temaer og hovedspørsmål, men det er likevel plass til å avvike fra guiden dersom informanten kommer inn på noe som er uventet og interessant for meg å vite mer om. Det jeg ønsker å oppnå med intervjuguiden er å få informantene til å reflektere over de samme temaene. Fordelen med et slikt intervju er at forskeren både kan få informasjon om de temaene som er fastlagt på forhånd, men hvor forskeren også kan følge opp nye temaer som kan dukke opp i løpet av intervjuet og som kan være interessante for problemstillingen (Thagaard, 2009).

Jeg utarbeidet intervjuguide med hovedspørsmål og noen underspørsmål. For å komme frem til intervjuguiden har jeg delt forventninger til funn i undersøkelsen min ut fra de tre forskningsspørsmålene jeg har stilt. Intervjuguiden bestod av fem temaer med et ulikt antall spørsmål, og alle informantene fikk de samme spørsmålene (se vedlegg A). Disse temaene var:

- Bakgrunn for intervjuet
- Informantens forhold til organisasjonen
- Tilbakemelding
- Organisasjonskultur og leders påvirkningsmuligheter
- Avslutning

Intervjuguiden ble kvalitetssikret ved at jeg gjorde et prøveintervju med en leder i offentlig sektor som ikke var valgt ut som informant. Kvalitetssikringen bestod blant annet av en kritisk gjennomgang av om spørsmålene var presise nok. Jeg oppdaget at jeg ikke fikk bruk for mange av underspørsmålene da tema engasjerte, og samtalen hadde en god flyt som innebar at vi kom innom de ulike temaene uten at jeg trengte stille alle spørsmålene. Jeg valgte likevel å la intervjuguiden bestå slik at jeg ville ha hjelpespørsmål dersom de neste intervjuene ikke har samme flyt.

### **3.3 Utvalg**

Jeg har valgt å ha intervju med fire personer. Utvalget bestod av avdelingsledere i helse- og omsorgstjenesten med unntak av avdelingsledere som har meg selv som leder. Det er 22 avdelingsledere innenfor helse- og omsorgstjenesten, hvorav 21 er kvinner og en er mann. For å ikke lett identifisere informantene valgte jeg å kun ta med kvinner i utvelgelsen. Jeg delte lederne inn i de ulike enhetene de tilhører for å sikre bredde i forhold til antall enheter, og deretter tilfeldig utvalg fra hver av enhetene ved loddtrekning. Jeg har valgt å ikke ha med avdelingsledere som har meg som leder da dette kan prege hvor mye informanten vil dele i intervjuet. Forholdet imellom forskeren og informanten kan prege hvor mye informanten vil dele og hvor åpen den vil være i intervjuet (Thagaard, 2009). Siden jeg undersøker egen organisasjon, og alle er kjent med hvilken rolle jeg har i organisasjonen kan det være at enkelte informanter ikke vil åpne seg for meg i like stor grad som de ville ha gjort til en som ikke hadde tilknytning til organisasjonen. Dette kan være en svakhet i datainnsamlingen min.

Mitt inntrykk er at informantene svarte ærlig og oppriktig, og var engasjerte i intervjusituasjonen. Det at jeg ikke tok opptak av intervjuene opplevde jeg en trygghet for de jeg intervjuet. Mange kan oppleve at det mest interessante blir sagt etter at lydopptaker er slått av, men i og med at jeg ikke tok opptak av intervjuene opplevde jeg at informantene snakket fritt og åpnet seg opp om gode og dårlige erfaringer innenfor tematikken. Jeg kjenner alle informantene via jobb da alle er avdelingsledere innenfor en sektor jeg er leder i, men jeg er ikke direkte leder for noen av informantene. Min oppfatning er at det ikke virket som de var hemmet av at jeg arbeider i organisasjonen i dag.

### **3.4 Datainnsamling**

Grunnlag for datainnsamling til denne oppgaven er dokumentanalyse og intervju. Jeg startet med å få oversikt over eventuelle dokumenter som omhandler temaet og gjennomgå disse. Dokumentene gir informasjon om hvilken kultur og metoder som er ønsket i organisasjonen fra overordnet nivå, og om hvordan dette eventuelt blir fulgt opp. Prosjektet ble meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og etter godkjenning av prosjektet foretok jeg intervjuene. NSD hadde ingen kommentarer eller rettelser til min plan for datainnsamling. Jeg tok kontakt med de mulige informantene gjennom e-post der jeg forespurte om intervju sammen med et informasjonsskriv om prosjektet. Av de fire som mottok henvendelse svarte tre at de ville delta på intervju. Den fjerde fikk en ny henvendelse med påminnelse om spørsmål, men etter å ha ikke ha mottatt svar på denne valgte jeg å ikke gjennomføre det

fjerde intervjuet. Hva årsaken kan være til at vedkommende ikke svarte vet jeg ikke. Jeg undrer meg over om problemstillingen kan virke for personlig, og en ikke ønsker være med da jeg arbeider i samme sektor, og at det derfor vil være for utleverende. Jeg tror likevel jeg har nok data til å kunne gjøre en drøfting av problemstillingen. Når intervjuene ble gjennomført startet jeg først med gjennomgang av bakgrunnen for oppgaven og deres rettigheter som informant. Videre gikk jeg gjennom informert samtykke, hvordan utvalg av informanter var blitt gjennomført og hvordan jeg vil arbeide med anonymisering av funn som blir presentert i opppgaven. Under intervjuet ble intervjuguiden i all hovedsak fulgt. Alle tre intervju hadde god flyt i samtalen og det var derfor ikke nødvendig å bruke alle hjelpespørsmålene da vi gjennom samtalen likevel kom innom alle tema. To av intervjuene ble gjennomført på kontoret til informanten, mens det siste intervjuet ble gjennomført på mitt kontor etter informantens ønske. Hvert intervju varte ca 1 time og 40 minutter.

Etter intervjuene renskrev jeg notatene mine og arbeidet videre med kategorisering av funnene mine opp mot forskningsspørsmålene mine. Jeg har delt analysen inn to hoveddeler. I den første delen ser jeg på de to første forskningsspørsmålene som omhandler hvordan tilbakemeldingskulturen oppleves i dag og hva som er ønsket tilbakemeldingskultur. I den andre delen ser jeg på hvordan en kan arbeide for å endre eller forbedre kultur for tilbakemeldinger. Som avslutning har jeg trukket linjene gjennom teorien og drøftingent tilbake til problemstillingen og bakgrunnen for denne.

### **3.5 Reliabilitet og validitet**

Det er to grunnleggende krav som stilles til empirien i en undersøkelse, dette er reliabilitet og validitet.

Reliabel betyr pålitelig og troverdig, og i denne sammenheng vil det si at undersøkelsen er til å stole på. En undersøkelse er reliabel dersom en annen forsker som bruker samme metode også kan komme frem til samme resultat (Jacobsen, 2015). Reliabilitet vurderes gjennom hele prosessen fra utvalg av dokumenter og informanter, selve intervjuet til analysen. Dokumentet jeg har brukt er funnet i kommunens postjournalssystem tilknyttet behandling i kommunestyret, og jeg vurderer det som en pålitelig kilde. Informantene til intervjuet er avdelingsledere som arbeider innenfor helse- og omsorgstjenestene, og som er en sentral nøkkel til informasjon om min problemstilling. Jeg valgte å ha intervju med fire personer



grunnet tidsperspektiv og omfang av oppgaven, og fikk gjennomført tre av disse intervjuene. Alle tre samtykket til intervju på bakgrunn av informasjon dem fikk ved forespørsmål hvor hovedtema og bakgrunn for at jeg har valgt denne problemstillingen ble presentert. Intervjuene hadde god flyt, og uten at jeg spurte direkte spørsmål om enkelte emner kom vi likevel inn på alle tema som jeg hadde planlagt i intervjuguiden. På slutten av hvert intervju fikk informantene mulighet til å komme med tilføyelser dersom det hadde det. Etter intervjuene renskrev jeg notaene mine, og kategoriserte svarene deretter ut fra forskningsspørsmålene mine. Jeg har ikke holdt tilbake noe informasjon og heller ikke lagt til noe. Jeg har på bakgrunn av dette vurdert at reabilitetene i undersøkelsen er god.

Validering er å stille spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015). Jacobsen beskriver at validering innebærer en «tretrinnsrakett». Nivå 1 i raketten er virkeligheten, om informantene faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten. Det neste nivået er knyttet til forskerens gjengivelse og fortolkning av data er riktig, mens det siste nivået omhandler hvorvidt de funn og konklusjoner forskeren trekker faktisk gjenspeiler en virkelighet. Informantene jeg har valgt har en sentral rolle i problemstillingen jeg har valgt å undersøke. De sitter på nær og god informasjon om hvordan de opplever tilbakemeldingskultur, og gapet mellom ønsket og reell situasjon. Informantene har ulik grad av erfaring og praksis, og det gjør at jeg fikk tilgang på ulike synspunkter i forhold til temaet. Jeg opplevde informantene som ærlig i sin beskrivelse av virkeligheten, men utvalget er ikke stort nok til at jeg kan si at dette vil være relevant for alle ledere innenfor helse- og omsorgssektoren i kommunen, eller for helse- og omsorgssektorer generelt da jeg har for få informanter til dette. Dette gir likevel en pekepinn på forståelse av problemstillingen. Med denne begrensningen som bakgrunn mener jeg at undersøkelsens validitet er god nok.

Denne undersøkelsen omhandler tilbakemeldingskultur og påvirkningsmuligheter i Sør-Varanger kommune. Det vil ikke være troverdig å generalisere denne undersøkelsen da omfang og utvalg i oppgaven er for liten. Det er få informanter med i denne undersøkelsen og omhandler en liten del av kommunal sektor. Det vil derfor ikke utgjøre nok bredde i datagrunnlaget til å kunne gjelde for hele kommunen eller andre kommuner. Undersøkelsen kan imidlertid gi et lite innblikk i hva som vektlegges som god tilbakemeldingskultur og hvordan en kan arbeide med dette i egen avdeling eller ledervirke.

### 3.6 Etiske refleksjoner

Å gjøre undersøkelse i egen organisasjon fører til flere dilemmaer. Ett slikt dilemma kan være at datagrunnlaget jeg får tilgjengeliggjort ikke framstilles ekte nok. Det å gjøre undersøkelser blant informanter som er kollegaer kan medføre en usikkerhet som gir grunnlag for feilkilder. Det har vært viktig for meg å understreke overfor informantene hvorfor jeg ønsker å gjøre akkurat denne undersøkelsen. Det har også medført at jeg i intervjuguiden ikke har lagt opp til for personlige spørsmål. Det har vært viktig for meg at informasjon som blir gjort meg tilgjengelig ikke skal være til grunnlag for anger i etterkant. I følge Thagaard (2009) kan god kontakt mellom informant og intervjuer lede til at informanten er mer åpen enn det som i utgangspunktet var ønsket fra dennes side.

Et annet dilemma er at jeg for omtrent 5 år siden var avdelingsleder og har vært kollegaer med informantene. Det har vært viktig for meg å ivareta den enkeltes informants opplevelse som sin egen, og verken rette eller blande mine egne opplevelser inn i deres virkelighet. Det har vært utfordrende å ikke tillegge mine egne opplevelser inn i informantenes fortelling, og dette har vært noe jeg har måttet jobbe med meg selv om i prosessen.

I forbindelse med utvelgelse av informanter og i fremstilling av drøftingen er det viktig for meg å anonymisere informantene. På bakgrunn av dette måtte jeg velge å ha bare kvinner som informanter da det kun var en mann blant utvalget. I tillegg har jeg jobbet nøye med hvordan jeg har fremlagt funnene mine slik at det ikke skal være lett gjenkjennelig hvilken avdeling eller enhet informantene tilhører. Samtidig har det vært utfordrende å ikke gå glipp av viktige funn i arbeidet med anonymisering, men hensynet til anonymisering har likevel stått sterkest da det er en liten organisasjon jeg har gjort undersøkelser i. Det har vært viktig for meg å sikre anonymitet. Tematikken jeg skriver om, og eventuelle funn mot dette, kan oppleves sårende og krenkende for ulike parter og noen kan kanskje også bli provosert. Funn som gjøres er informantenes opplevelse av situasjonen, og i oppgaven har jeg ikke inkludert enhetsledere i utvelgelsen av informanter, slik at det i denne oppgaven er kun en side som kommer frem. Jeg har derfor arbeidet mye med hvordan jeg bruker sitater i oppgaven slik at alle hensyn så godt som mulig skal være ivaretatt.

## 4 Drøfting

Jeg vil i dette kapitlet presentere data jeg har innsamlet gjennom intervjuer, og foreta en analyse opp mot den overordnede problemformuleringen;

*Hva kjennetegner en god tilbakemeldingskultur, og hvordan kan den utvikles?*

Videre stilte jeg tre forskningsspørsmål for å belyse problemformuleringen;

- Hva er den faktiske situasjonen med hensyn til systematiske tilbakemeldinger mellom ledere og mellomledere i organisasjonen?
- Hvordan samsvarer denne med ønsket situasjon?
- Hva kan ledere gjøre med tilbakemeldingskulturen for å minske et eventuelt gap mellom faktisk og ønsket situasjon?

Analysen vil struktureres ut fra disse tre forskningsspørsmål. I den første delen av kapitlet vil jeg gjennomgå funn og teori knyttet mot de to første forskningsspørsmålene. I den andre delen tar jeg for meg det siste forskningsspørsmålet og ser på lederes påvirkningsmuligheter av tilbakemeldingskultur for å minske et eventuelt gap mellom faktisk og ønsket situasjon.

Jeg har valgt denne inndelingen av analysen for å lettere kunne sortere funnene mine. Det vil være naturlig at delene glir inn i hverandre og opplapper hverandre, og ulike funn kan passe inn i flere deler av analysen. All tekst satt i kursiv er direkte sitater fra informantene.

### 4.1 Status – hvordan er den faktiske situasjonen i dag?

#### 4.1.1 Forventninger til ledelse

Det er få dokumenter å finne om hvilken ledelesplattform Sør-Varanger kommune ønsker at deres ledere skal virke etter. Jeg har funnet ett offentlig dokument vedtatt i 2008 hvor det står at kommunen skal ha et helhetlig og utfordrende lederskap som kan få frem det beste i kompetente medarbeidere og skape utvikling (Sør-Varanger kommune, 2008). Mine informanter kjenner seg ikke uten videre igjen i dette, men beskriver en situasjon hvor de 1) ikke har tydelige retningslinjer for hva som forventes i det å være leder og 2) ikke har gode nok tilbakemeldinger på sin utøvelse av lederskap fra sin overordnede.

*«Vi får alltid beskjed om at vi skal være tydelig, synlig og tilgjengelig, men hva det betyr vet jeg ikke. Den tydeligheten er ikke like tydelig for alle.»*

Dette ble uttalt av en av mine informanter. Vedkommende sier videre at hun opplever at det blir brukt «fine ord og uttrykk» som ikke viser seg gjeldende i praksis. Som hun sier har hun ofte fått høre at hun må være en tydelig leder, men finner det svært vanskelig å være tydelig leder når hun ikke vet hva hennes overordnede mener er tydelig og heller ikke får tilbakemelding på atferden. «Hvordan skal jeg vite om jeg er tydelig nok?» spør hun retorisk. Videre sier alle tre informantene at det ikke har vært gitt opplæring i lederrollen i kommunen. Det blir litt opp til den enkelte om hvordan man fyller rollen sin, om en blir en leder som hører på ansatte eller om en velger en mer autoritær vei. To av informantene trekker frem et lederprogram som pågikk rundt 2011 som het «Veksthus for ledere». Dette var et utdanningsløp som omhandlet det relasjonelle i å være leder, hvordan stå i lederjobber over tid og praktiske verktøy i oppfølging av ansatte. Lederprogrammet ga to av informantene et godt grunnlag og støtte i arbeidet med å være leder, og ga de tydelig støtte på at «det jeg gjør, og det jeg tenker om ledelse er på rett spor».

#### **4.1.2 Mangel på systematikk i tilbakemeldinger**

Alle tre informanter opplever ulik grad av oppfølging og tilbakemeldinger, men felles for alle tre er at det ikke skjer systematiske tilbakemeldinger med unntak av medarbeidersamtale en gang i året. Medarbeidersamtalen er et viktig element, og Spurkeland har trukket frem at medarbeidersamtalen kan sies å være minstegaranti for at ledelse skjer i det store hele (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012). Dette er noe informantene også støtter opp om. For enkelte er det denne samtalen de har til rådighet for å vite om en er på sporet av noe. Men også denne samtalen kan oppleves forskjellig.

*«Noen bruker hele samtalen til å klage over alt som ikke fungerer, mens andre kan en ha en god samtale med med fokus på utvikling og forbedring. Det er stor forskjell på hvem en snakker med og om hvor nyttig en slik samtale er. Standardspørsmålene vi har kan bare brukes som en bakgrunn, men det må være rom for å ta opp andre spørsmål i samtalen.»*

En av informantene forteller om at nytten i slike samtaler kan være svært forskjellig ut fra hvem en har samtale med. Hun har opplevd å ha medarbeidersamtale med ulike ledere, og med ulike ansatte under seg igjen, og sier at enkelte ganger er medarbeidersamtalen et

pliktløp fra begge sider, mens andre ganger kan det være en god samtale for utvikling og forbedring. Det trekkes også frem fra flere at medarbeidersamtalen er jo den litt mer lengre, personlige samtalen om sitt lederskap og hva en tenker fremover, noe som også underbygges av teorien. Som Berg (Berg, Martinsen, & Thompson, 1998) trekker frem så er ikke medarbeidersamtalen nok, men et viktig supplement til den hverdagslige tilbakemeldingen. I medarbeidersamtalen har en mulighet til å fremme den enkelte medarbeider med konkrete og ærlige tilbakemeldinger, og å komme med konkrete løft for videre utvikling (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018), men da er det viktig at samtalen blir god og ikke en oppramsing av standardspørsmål som ikke treffer.

Som sagt sier alle at tilbakemeldinger til de som ledere er usystematiske, det eneste som er fast er medarbeidersamtalen. Fellestrekket for tilbakemeldinger utover medarbeidersamtalen er at det skjer i felles møter hvor alle avdelingsledere i enheten er tilstede eller gjennom e-post. Det er få som har hatt oppfølgingssamtaler mellom seg og sin leder hvor en snakker videre om det som har vært tatt opp i medarbeidersamtalen. Det kommer frem at det oppleves ulike grader av tilbakemeldinger hvor noen har tettere dialog med sin leder gjennom uformelle samtaler, mens andre ikke har noe dialog med leder utenom felles møter.

*«Jeg blir jo spurt om å ta på meg oppgaver, så uten at det sies direkte så får en jo tilbakemelding. Hun hadde jo ikke spurt meg om jeg ikke hadde vært flink i jobben min. Så får jo tilbakemelding gjennom handling, at hun (lederen min) spør meg om råd.»*

Det trekkes frem at fravær av tilbakemelding også er en tilbakemelding, og at ikke all tilbakemelding gis gjennom ord, men også gjennom handling. Det å bli spurt til råds og gitt ekstra oppgaver kan jo sees som en form for tilbakemelding selv om det ikke sies med ord. Det er flere som tar opp at mangel på tilbakemelding gir stor uro og frustrasjon. Det gjør noe med dem i deres arbeidshverdag.

*«Forventninger senkes, utvikling stoppes, hva er vitsen liksom når en ikke blir hørt og sett. Blir litt tafatt på en måte.»*

Det å ikke få god nok oppfølging i arbeidet sitt medfører en følelse av at en stopper opp og gir litt opp i sitt virke som leder. Mennesker har en sterk frykt for å bli avvist og har et sterkt behov for å bli akseptert og anerkjent (Øiestad, Feedback, 2004) (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). Det rokker ved deg som menneske når du ikke opplever dette. Det

å ikke få tilbakemeldinger i din jobb gir en sterk uro av å ikke være ønsket eller akseptert i gruppen. Da ledere er trendsettere i organisasjonen kan mangel på tilbakemeldinger forplante seg enda ett hakk videre ved at lederen selv heller ikke gir tilbakemeldinger til sine ansatte. Videre er det sett på at god tilbakemeldingskultur gir høyt nærvær. Dersom det derimot forsvinner kan det medføre økt sykefravær som medfører økte kostnader for organisasjonen, både ved at produksjonen går ned og at omdømme kan påvirkes negativt. På den måten har en fort en negativ spiral. Derimot sier lederne jeg intervjuet at de har stort fokus på det med å gi tilbakemeldinger til sine, men at det ofte ikke er tid eller at en ikke treffer de ansatte akkurat der tilbakemeldingene hadde passet å bli gitt.

#### **4.1.3 Timing i tilbakemeldingene**

*«Man må se de ansatte, ta tid til dem, ta de minuttene til en prat selv om du egentlig skulle gjort noe annet. Men det å ha tid er vanskelig. Tid er en ugreie.*

*Det er viktig å ha tid til ansatte, til å lede.»*

Timing i tilbakemeldinger er et viktig element for å lykkes med budskapet. I en studie av Bård Kuvaas med flere var dette et viktig element i deres konklusjon; tilbakemeldingen må ikke bare være presis, den må treffe den det gjelder og den må komme i relativ kort tid etter at oppgavene tilbakemeldingene omhandler er gjennomført (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2017). Dette med tid må ikke undervurderes i en stresset arbeidshverdag, og alle mine informanter trekker frem dette med tid. Ingen av mine informanter har kontorsted på samme sted som sin leder. Det er heller ikke naturlige møtepunkter i hverdagen forutenom møter.

*«Det er kanskje lettere å gi tilbakemelding når du er nær. Både i forhold til ros og ris. Det handler vell kanskje om rutine. Nærledelse kan jo være så mangt. At man er åpen for dialog og kontakt og har en struktur på det, da kan en jo være nær selv om man ikke har kontor på samme sted.»*

Det å få til god timing i tilbakemeldinger kan være avhengig av flere forhold. Et av dem som Kuvaas trekker frem er hvordan en ser på gevinsten i tilbakemelding, eller enda nærmere hvilken lederteori du leder etter. Det er ikke noe tvil om at skal du få god læring ut av noe er timing helt essensiell. Samtidig skjer det en stor økning i planlegging av ulike HR arrangementer og enkelte kan tenke at slike aktiviteter kan erstatte den direkte og umiddelbare tilbakemeldingen i hverdagen. Det å legge opp til arrangerte aktiviteter for å nå dine ansatte kan ikke på samme måte erstatte det fruktbare i de hverdagslige tilbakemeldingene. Den

hverdagslige rosen må frem (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018), og det er lederen som må sette standarden for hvordan det skal være på arbeidsplassen (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). En av mine informanter tar opp dette med at det er lettere å gi tilbakemeldinger når du er nær. Dette er også noe Spurkeland trekker frem (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018) ved å finne de relasjonelle øyeblikk i hverdagen. Disse små samtaleene over kaffetrakteren eller «hvordan har du det i dag» på morgenen, kan være en god innledning til omfattende samtaler senere. Spurkeland trekker frem at relasjoner bygges alltid mellom to og to personer, og da må det finnes slike improviserte muligheter til samtaler mellom to. Dette er jo noe en ikke får til fysisk når man ikke har kontor i nærheten av hverandre, samtidig er det mange andre gode verktøy i hverdagen som kan imøtekomme noe av dette. Som én sa under intervjuet er det jo ikke vanskelig å ta en skypesamtale i stedet for den sms'en eller telefonsamtalen. Det å ha anledning til å få til en kjapp lunsj sammen eller komme litt tidlig til et planlagt møte kan erstatte noen av de små øyeblikkene i hverdagen som man får ved å ha kontor samme sted. Samtidig fremkommer det i intervjuene at tid til slike øyeblikk er en mangelvare, men de argumenterer selv om at egentlig har en god tid når en tenker på hva en får igjen av slike øyeblikk. Det å bruke de fire ekstra minuttene før du springer videre for å høre hvordan det går med den enkelte er en liten kostnad i forhold til gevinsten av det. Det fordrer at en har god struktur på sin arbeidshverdag slik at en enklere kan se når man har de ekstra minuttene og når det faktisk må vente.

#### **4.1.4 Mot og evne til å stå i relasjonen**

Det er ikke bare tid og system som skal til for å få til gode tilbakemeldinger. Evne til å håndtere ulike former for tilbakemelding og mot til slike møter er også viktige brikker i dette.

I intervjuene kommer det frem at det kan oppleves vanskelig å gi kritikk, noe som er et kjent fenomen, men det ble også ytret at det kan være vanskelig å gi positiv tilbakemelding også. En ting som ble reflektert rundt er måten en gir ros på og hva som roses. Det at en ikke alltid er tilstede gjør at en ikke får gitt rosen umiddelbart, men må ta det opp i etterkant ut fra en fortelling som enten andre videreformidler eller den selv gjør det.

*Det må ikke bli slik at en bare gir for å gi. Det må komme fra hjertet. Det må være begrunnet. Det gjelder jo i alt i livet. Falskhet blir gjennomskuet.*

Alle tre trekker frem at rosen må være ekte og at den treffer. Det nytter ikke bare si overfladisk «godt jobbet», det kommer ikke til å treffe på samme måte som å gi en mer

dyptgående ros hvor du sier hva som gjorde at akkurat dette løste du bra. Dette er noe som støtter opp om det Øiestad tar opp, at ros må ikke forveksles med en kort tilbakemelding (Øiestad, Feedback, 2004). Begge deler er viktig, men god ros hvor en er bevisst rosens betydning, og både mottaker og giver kjenner at dette er fortjent har stor betydning av å kjenne seg verdsatt og anerkjent. Spurkeland trekker frem at ros er en viktig del av relasjonell atferd (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). En av informantene sa at hun ikke hadde like stor bruk av ros og tilbakemeldinger som da hun var helt ny, men samtidig sier hun jo at det er kjekt å bli sett når en har gjort noe bra, men at hun ikke lengre er like sugen på den rosen. Spurkeland (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012) sier også videre at hans erfaring er at norske bedrifter og offentlige organisasjoner har svak tilbakemeldingspraksis, og at det er ingen eller svak kultur for å gi ros. Hvis en aldri er vant med å få ros, vil også etterspørselen av den avta og det kan føles som om at en ikke trenger det like mye. Samtidig er det et grunnleggende behov i mennesker for å bli sett og anerkjent, noe som en kan oppnå ved å gi ros og oppmerksomhet.

Et annet element med det å gi ros er å finne det rosverdige. Dersom en ikke er vant med å gi ros, så kan det være utfordrende å se de rosverdige øyeblikkene i hverdagen. Det er fullt mulig å trene seg opp til å bli flink til å se andre i hverdagen og vise andre oppmerksomhet for også helt hverdagslige øyeblikk. En av informantene sa at det måtte jo være rettferdig også, at en ga like mye ros til alle, ikke bare til de man likte bedre enn andre, og at det kan være vanskelig å finne noe å rose til personer en ikke liker så godt. Det kan være vanskelig å finne noe å rose om en ikke øver seg på det, samtidig må du ha relasjonelt mot til å møte den andre på en god måte.

Relasjonelt mot er også en forutsetning når du skal gi kritikk på en god måte. Alle informantene mine uttrykte at det kan være vanskelig å ta opp utfordringer i ulike grader. Alle var tydelig på at de unnlot ikke å gjøre det selv om det kunne være vanskelig, men at alle hadde historier hvor en slik tilbakemelding absolutt ikke fikk den effekten de hadde tenkt.

*Det må være gode rammer rundt kritikk, må gis med varme. At man vil den andre godt. Det må være saklig, sjekke ut om ting kan være en misforståelse osv. Kan jo fort ende opp som en megler.*

Kritikk, eller ris, må alltid ha til formål å endre noe, om ikke kan det være svært ødeleggende for mennesker (Øiestad, Gi og motta tilbakemeldinger, 2019). I intervjuene tok alle opp at det



må være gode rammer rundt kritikk, og at det må gis med varme i den hensikt at en ønsker den andre vell og at en ønsker å hjelpe til forbedring. Det må på lik linje som ros være konkret for å ha effekt. Én tok opp at hun opplevde å få mest kritikk og at kritikken ikke lengre hadde annen effekt enn at hun ble sliten av jobben. Det medfører ikke lengre endring eller ønske om å bidra til bedring når kritikken hele tiden er tilstede. Om kritikken ikke er konkret nok vil den bare være ukonstruktiv og vil være mer ødeleggende enn hjelp til endring (Øiestad, Feedback, 2004). Å være konstruktiv nok i sine tilbakemeldinger er noe en må øve seg på, og du må ha mot til å erkjenne at din væremåte kan ha innvirkning på hvorfor ting er blitt som det er blitt. To av informantene sier at det er viktig med god takhøyde både på avdelingen, men også mellom ledere. Det må være lov til å være kritisk til andres utspill. Men det er en vesentlig forskjell på å være kritisk og det å være undrende, og det kan være en hårfin balansegang å mestre dersom relasjonen mellom partene ikke er godt etablert og partene har relasjonelt mot til å forsøke få tak på hva den andre undrer seg over.

*Jeg har fått en tilbakemelding uten begrunnelse. Det opplevde jeg som en hersketeknikk.*

Relasjonelt mot trengs for å gi ærlige tilbakemeldinger, men også til å ta imot de tilbakemeldingene en selv får. Ros og kritikk skal ikke brukes som hersketeknikker eller manipulering, og for å mestre dette må du mestre mentalisering. Det å evne å se seg selv utenfra og se andre fra innsiden, og gjøre dette på en slik måte at en får tak på essensen i tilbakemeldingen (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2012). En av informantene mine sa at hun forsøkte å ikke bli for personlig i tilbakemeldingene, at hun på en måte måtte legge seg selv litt utenfor og «ta på seg jobbhaten». I mestring i å gi gode tilbakemeldinger er det viktig å se på egen påvirkning i relasjonene vi står i, og da kan det være utfordrende å ikke bli personlig. Spurkeland trekker frem at mentalisering er vesentlig i all kommunikasjon, og i all kommunikasjon påvirker vi hverandres følelser. For da å klare påvirke den andre må en ha evne til å takle signaler og sende stimulerende signaler i retur. Det kan fort virke for upersonlig om en gir en tilbakemelding som ikke er ektefølt. Dette er litt motstridende i forhold til utsagn om at ros må være ekte for å gi mening, det samme gjelder også for ris. Samtidig kan det være at vedkommende mente at hun ikke måtte ta alt personlig, at det ikke er deg som person jeg gir kritikk til, men atferden som oppsto er det som er kritikkverdigg.

*Før gikk jeg kanskje rett i forsvar, men det kommer jo ingenting ut av det. Nå må jeg snakke om det, og la det synke litt inn, og så få til en endring. Kanskje få litt*

*veiledning videre til å komme inn i en god rytme igjen. Gå inn i meg selv og se det litt ovenfra, det er jo da en kommer styrket ut av det, når man har lært av det.*

Det er også en kunst å ta imot kritikk, dette er likt om du er kollega eller leder. I all tilbakemelding er det viktig å lytte aktivt uten å gå i forsvar. Alle tre informantene tok dette opp som en utfordring. Det er veldig lett å gå i forsvar, samtidig er det vanskelig å være åpen nok for å undre seg sammen med den som gir deg tilbakemelding. En av informantene sa også at det er viktig å ikke ta det som en selvfølge at alle forstår innholdet i tilbakemeldingen på den måten det er ment å forstås. Det er derfor viktig å tilpasse tilbakemeldingene utfra hvem du gir den til. En leder som er emosjonell moden og har mentaliseringsevne kjenner både sitt eget og andres følelsesregister, og vet hvordan bruke emosjoner til å opprette kontakt på en god måte slik at påvirkning kan skje. En ting er å gi selve tilbakemeldingen på en god måte, men det må også følges opp slik at den ansatte har mulighet til å endre seg. Gi litt veiledning til at vedkommende kommer seg videre på en god måte. To av informantene tok også opp at det er viktig at når man har gitt kritikken, så er det over. Det må ikke være slik at det tas opp igjen ved flere anledninger. Det må gis rom for å komme seg videre. Goleman trekker frem at emosjonell intelligens står for 85-90% av det som skiller fremragende ledere fra andre ledere (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002), og at ledere som ikke har grep om dette mister også grepet på ledelse.

## **4.2 Endring av kulturer**

I dette delavsnittet skal jeg gå nærmere inn på det siste forskningsspørsmålet jeg stilte innledningsvis, om hvordan tilbakemeldingskultur kan endres i forhold til ønsket situasjon.

### **4.2.1 Fokus i tilbakemeldinger**

I intervjuene sier alle tre at de opplever at organisasjonen har svak tilbakemeldingskultur. Én opplever ingen tilbakemeldinger, én opplever noe grad av det, og én opplever tilbakemeldinger gjennom handlinger ikke ord. Felles for alle er at de sier at tilbakemeldinger er viktig for å føle seg anerkjent for den jobben de utfører. Alle tre sier at det er viktig med gode tilbakemeldinger, og at det gjelder både for den ansatte på avdelingen og de som ledere.

*Alle trenger tilbakemelding, både positive og negative, for å få til utvikling. Å så må man lære seg å trene på tilbakemelding – man må trene seg i å både få og gi gode tilbakemeldinger.*

Det alle tre trekker frem er at det ikke er vane for å gi gode tilbakemeldinger til hverandre i organisasjonen, og siden ingen har fått opplæring i å være leder lærer en jo bare av sine ledere og kollegaer om hva som er den rette veien å være leder på. Dersom mønsteret allerede er etablert i form av usystematiske tilbakemeldinger vil også de som kommer ny til organisasjonen kopiere denne atferden. Organisasjonskultur kan dannes ved at denne væremåten betraktes som den sanne og læres bort til nye medlemmer som den rette måten å opptre på (Schein, 2010).

En av informantene mine sier hun bruker mye tid på nye kollegaer slik at de blir kjent med hvordan vi har det hos oss, men også for at de gamle kollegaene skal bli kjent med sin nye kollega. Hun opplever at konfliktnivået kan øke når det kommer nye kollegaer til avdelingen i og med at folk ikke kjenner hverandre og ikke vet hvordan folk reagerer på ulike situasjoner. Det kan fort bli en del misforståelser når en ikke er kjent. Hun trekker frem at det skal være stor takhøyde hos dem for å ta opp ting, og at det kanskje kan oppleves utfordrende for gamle kollegaer når det stilles spørsmålsteget ved ulike praksiser av den nye, eller at de som har vært på avdelingen en stund diskuterer en sak hvor det blir litt høy temperatur i diskusjonen. Da er det viktig å vise den nye kollegaen at det er trygt å ta diskusjoner hos oss, og samtidig minne alle på at det er slik vi skal ha det.

*Som leder er det viktig å være obs på hvordan mennesker påvirker hverandre på jobb.*

Kulturer påvirker hvordan vi opptrer, og nye kulturer kan skapes i felleskap med andre. Leder må være særdeles oppmerksom på hvordan kulturer skapes, opprettholdes og påvirker atferd (Sjøvold, 2014). Enkelte relasjoner kan gjøre organisasjonen godt ved at en presterer bedre, men relasjoner kan også hemme vår innsats, og dette er det viktig å være observant på. Som leder er du med på å skape og administrere kulturen på din avdeling.

Schein deler organisasjonskultur i tre nivåer, artifakter, verdier og grunnleggende underliggende antagelser. I intervjuene kommer det frem at ingen har fått opplæring i hvordan være leder i kommunen, det er ikke fortalt hvilken organisasjonskultur som er ønsket skal råde i organisasjonen. Likevel er det jo en del som blir sagt likevel kommer det frem. Det med artifakter ble ikke diskutert så mye under intervjuene, men det kommer likevel frem litt om det. Det at ledere ikke har kontor på samme sted som dem de leder kan være et tegn på en slik artifakt. En annen ting som ble dratt frem av alle er måten organisasjonen gjennomfører

prosesser. Det oppleves å være en kultur for at prosesser gjennomføres uten tilstrekkelig informasjon ut til de som skal lede ansatte som står overfor endringer. F.eks. ble det tatt frem et eksempel med et informasjonsbrev som ble sendt ut til alle ansatte i enheten med informasjon som lederne burde ha visst mer om for å kunne håndtere spørsmålene som oppstår i etterkant av dette. Lederen stod på bar bakke og følte seg naken, det opplevdes veldig vanskelig å ikke vite mer som leder enn sine ansatte uten noe mulighet for å forklare og avklare spørsmålene som oppstod. Å fortelle sine ansatte at «jeg vet ikke mer enn deg» opplevdes sårt, og det opplevdes svært vanskelig når ansatte mistenkte at hun holdt tilbake opplysninger.

Kommunen har et sett med uttalte verdier som skal være ledevei for virket som leder. Verdiene som er uttalt er; engasjert, grensesprengende, modig, serviceorientert, tilgjengelig og helhetstenkende (Sør-Varanger kommune, 2008). Verdier er en viktig del av organisasjonskultur, både de uttalte og de faktiske. Som tidligere nevnt er det ingen av avdelingslederne som opplever at de har fått opplæring i å være leder i akkurat denne organisasjonen. Likevel finnes det minst ett dokument som sier kort om arbeidsgiverstrategien til kommunen, et dokument som oppleves å ikke være kjent blant lederne jeg snakket med. To av informantene sier at de opplever indirekte opplæring gjennom interne kurs en blir bedt om å være med på, slik som HMS-dagen for avdelingsledere og tillitsvalgte, og ulike møter om nye systemer som skal på plass. Men det er ingenting som sier klart om hvilke verdier eller hvilken lederfilosofi som skal råde ditt virke som leder i organisasjonen, og dette er et savn blant flere. Verdier skal ha til funksjon å fungere som standarder for hvordan man skal forholde seg til ulike situasjoner, danne grunnlag for beslutninger og veivalg, men også være grunnlag for belønninger (Kirkhaug, Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap. , 2013). I Sør-Varanger kommune er de seks uttalte verdier nedfelt i dokumenter som arbeidsgiverstrategi og årsrapporter, likevel oppleves det blant to av lederne at de kun måles på økonomi.

*Vi blir jo bare målt på økonomi. Det var vell en kort periode det skulle fremheves gladhistorier, men det var vell bare to ganger det ble gjort. Det vi gjør bra, gode faglige mål som er nådd blir ikke etterspurt. Det er ikke tydelig hva som blir forventet. Godt arbeid, kvalitet, blir liksom ikke etterspurt. Utfordringer får mer plass enn det som gjøres bra.*

Det er tydelig for to av lederne at det er økonomi som får fokus, og da gjerne med kritisk oppmerksomhet. De avdelingene som eventuelt klarer å nå gode faglige mål og samtidig holde seg innenfor budsjett blir ikke trukket frem, i stedet oppleves det som en evig kritikk på at helsesektoren er for kostbare. Ingen av de to sier at det er feil at helsesektoren må ha fokus på økonomi, men når det hele tiden kun etterspørres resultat på økonomi selv om vi har uttalte verdier om at vi skal se på både engasjement og det å være helhetstenkende uten at dette noen gang for oppmerksomhet så føler en at den gode jobben som er gjort ikke blir anerkjent godt nok. Sør-Varanger kommune står inne i en økonomisk omstilling, og en kan derfor se det som naturlig at kommunen har stort fokus på økonomi i denne situasjonen.

#### **4.2.2 Hvordan få til en rosende organisasjonskultur?**

Goleman sier at det er ledere som har det største ansvaret for å sette premissene for hvordan vi skal ha det hos oss, og Schein trekker frem fem kanaler som en kan påvirke organisasjonskultur gjennom (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002) (Schein, 2010). Disse kanalene finner jeg også igjen i intervjuene selv om de ikke er direkte diskutert.

Alle tre er opptatt av at de selv må sette kursen for hvordan en skal være leder. Det å være tydelig på forventninger til de ansatte, og hva de retter oppmerksomhet på, kan endre hva de ansatte også blir opptatte av. Dertil forstår jeg det slik at dersom deres ledere også retter oppmerksomhet på andre hold enn f.eks. økonomi, vil dette også påvirke avdelingsledernes fokus. Å være fagperson og leder som har en sterk tilhørighet til faget jobber gjerne veldig konkret mot det som er faglig anbefalt, og det kan kanskje være på kollisjonskurs med mål kommunen har satt seg innenfor for eksempel økonomi. Men som én sier så er ikke dette motsetninger. Om lederen har fokus på å få de faglige målene inn i en retning som også kan gagne økonomien kan den faglige avdelingslederen og enhetsleder jobbe i samme retning uten at dette skal bli en konflikt. Som ei sier så kan en ha fokus på fag og gode prosesser selv om en står i en vanskelig posisjon, det å vise respekt for hverandre og gjøre hverandre gode er veldig viktig.

*Det blir fort nok fokus på utfordringene, men må ha litt fokus på det som er bra også. Vi burde fortalt flere glad saker. Det har positivt effekt på ansatte. Bygge opp hverandre. Men man havne jo fort tilbake i det samme gamle om en ikke har fokus på det som er bra. Dette skal vi klare sammen liksom, samskapningskommune har jeg tro på!*

En annen kanal for påvirke organisasjonskultur er via målrettet rolleutforming, undervisning og veiledning. Lederes synlige atferd gjennom hvilke oppgaver de gjør, og ikke gjør, men også hvordan de omtaler andre i organisasjonen formidler mye om antakelser og verdier til resten av organisasjonen. Da jeg startet med intervjuene ble det samtidig påstartet en prosess sammen med avdelingslederne hvor en begynte å dokumentere ned forventninger til god ledelse og til avdelingslederrollen. Det ble også formidlet en annen oppfølging av avdelingsledere enn tidligere med å redusere på antall felles avdelingsledermøte i hver enhet og i stedet erstatte flere av disse med en-til-en oppfølgingsmøter. Årsaken for endringen var ønske om en bedre forståelse av lederrollen og en tettere oppfølging av hver enkelt leder slik at den enkelte kunne få tilpasset veiledning og oppfølging i forhold til akkurat sin lederrolle. Dette har alle tre tatt opp i intervjuene som svært positivt da det kan være vanskelig, om enn umulig, å gi konkret tilbakemelding til hver enkelt leder i et fellesmøte. Det å få klare forventninger til seg som leder, men også hva de kan forvente av sine ledere, er noe som har vært ønsket over tid, og som kan bidra til en annen form for nærhet til sin leder som åpner for utvikling av egen lederrolle.

Schein sier at det er viktig at ledere bruker veiledning bevisst, at det ikke er noe man bare sier i møter med den enkelte, men også gjør dette i uformelle fremtredener. Det må være samsvar mellom det en sier i formelle settinger og det en gjør resten av arbeidstiden. Alle tre var i intervjuene veldig tydelig på at det å være leder innebærer at en må være en god rollemodell for sine arbeidstakere.

Det som også trekkes frem er hvordan en bruker ros som belønning i en personalgruppe. Om en ansatt har gjort noe veldig bra kan dette fint trekkes frem i personalgruppen og vies oppmerksomhet til. Dette gir viktige signaler til andre om at slik ønsker vi det her hos oss. Det å bli spurt om råd som avdelingsleder i felles møter er også en slik måte å treffe frem enkelte atferdsmønstre en ønsker å ha fokus på.

Spurkeland har som jeg tidligere har nevnt sagt at norske offentlige organisasjoner har svak eller ingen tilbakemeldingskultur, men har også senere sagt at det er organisasjoner som målrettet jobber for en rosende organisasjonskultur. Konkurransesamfunnet vårt produserer mye stress som gir mange utslitte medarbeidere. Alle mennesker har behov for å bli sett og føle tilhørighet, og å ha et bevisst fokus på ros og god tilbakemeldingskultur kan en oppnå svært mye. Ikke bare blir nærværet økt, men også produksjon og omdømme kan øke.

Spurkeland (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018) trekker frem hensikten med utvikling av en roskultur er at medarbeiderne skal vite konkret hvorfor de er verdifulle og viktige, og de skal bli ivaretatt som hele mennesker i møte med organisasjonen, og at dette skal gi økt motivasjon for medarbeiderne. De jeg intervjuet sa alle at det var viktig å se sine ansatte og gi de gode tilbakemeldinger i hverdagen, men samtidig sa de også at dette var noe de måtte bli bedre til. Å faktisk ta seg tid til det, og gjennomføre det. Ei sa at dette må en rett og slett øve på da det ikke er like enkelt å få det gjennomført i praksis. Å finne det rosverdige må øves på, og det er noe Spurkeland støtter opp om. Goleman trekker frem at lederen har det største ansvaret for dette, men den hverdagslike rosen må leveres hver dag, både av ledere og medarbeidere. Alle medarbeidere må ta aktivt del i dette arbeidet om en skal lykkes med å ha en rosene kultur i organisasjonen. I intervjuene kommer det frem at alle tenker at de må starte med seg selv for å komme til en god tilbakemeldingskultur, at hver og en selv må ta tak i dette for at det skal bli endring. For å få til en endring av organisasjonskultur må en jobbe via alle fem kanaler som Schein trekker frem.

Å jobbe med hva ledere er opptatt av, evaluerer og kontrollerer må forankres i hele organisasjonen. Det nytter ikke at avdelingsleder for en enkelt avdeling i hele helse- og omsorgssektoren setter fokus på f.eks. faglighet, og alle andre har fokus på økonomi, eller at den ene avdelingslederen setter fokus på alt som fungerer godt, når resten av organisasjonen etterspør det som ikke fungerer.

Den andre kanalen er leders reaksjoner på kriser og kritiske hendelser i organisasjonen. Jeg har ikke gått inn på dette i intervjuene, men vil likvel trekke dette frem da kriser vekker mye følelser blant medarbeidere, og hvordan ledere håndterer dette kan gi store utslag for hvordan medarbeidere føler seg anerkjent og verdsatt.

Den tredje kanalen er dette med rolleutforming, undervisning og veiledning. Dette har jeg allerede vært mye innom og nevner dette ikke på nytt i sin helhet. Det samme gjelder den fjerde kanalen med kriterier for belønning og status.

Den femte og siste kanalen ifølge Schein er kriterier for rekruttering, seleksjon, forfremmelser, pensjonering og oppsigelser. Dette er den kanalen som kan være en del utfordringer å få til endringer i da offentlige organisasjoner er låst til en del avtaler og regler. I

intervjuene blir dette indirekte omtalt. Som én leder sier så er det å få til god opplæring blant nye medarbeidere viktige, en annen nevner dette med når griper man inn i ulike typer atferd.

*Jeg vært på møter med mine kollegaer hvor det har blitt litt «hett under taket», vi burde ha tatt opp og evaluert atferd etterpå. Det brukes en del hersketeknikker mellom oss. Og da danner man bilde av andre etter hvordan atferd dem har, men den atferden trenger jo bare å være der og da. Det er jo ikke helt greit det heller liksom.*

Et virkemiddel er å se på hvilken atferd rår hos de mennesker en trekker frem som ledere, eller som en tillater fortsatt å være leder. Ledere med relasjonelt mot og de riktige verktøyene rundt seg går kanskje bedre inn i slike situasjoner enn andre.

Å endre en organisasjonskultur er en kompleks oppgave, og er det egentlig mulig? Ifølge Schein er det flere kanaler for å påvirke organisasjonskultur, og det å bygge og administrere organisasjonskultur er lederens viktigste oppgave. En god organisasjonskultur medfører at menneskene yter bedre, som gir organisasjonen økt produksjon og omdømme. Det å ha en kultur hvor alle medarbeiderne vet hvorfor akkurat de er viktige for bedriften gjør at en får dekket sitt grunnleggende behov for å bli anerkjent og sett, noe som gjør at en yter bedre.



## 5 Avslutning

Tilbakemeldinger har vært et tema som har opptatt meg gjennom flere år som leder. Innledningsvis i oppgaven tok jeg opp at ledelse for meg handler om å skape resultater gjennom andre, og at det da er viktig å gi og få tilbakemeldinger på det arbeidet som gjøres. Samtidig opplevde jeg at selv om jeg synes det er viktig med en god tilbakemeldingskultur, så er ingenting så vanskelig som å gi tilbakemelding til en annen leder.

Min overordnede problemformulering ble på bakgrunn av dette som følger:

*Hva kjennetegner en god tilbakemeldingskultur, og hvordan kan den utvikles?*

Jeg ønsket å undersøke tilbakemeldingskulturen i omsorgstjenesten i Sør-Varanger kommune, med fokus på tilbakemeldingskulturen mellom avdelingsledere og enhetsledere.

For å belyse den overordnede problemstillingen stilte jeg følgende forskningsspørsmål:

- Hva er den faktiske situasjonen med hensyn til systematiske tilbakemeldinger mellom ledere og mellomledere i organisasjonen?
- Hvordan samsvarer denne med ønsket situasjon?
- Hva kan ledere gjøre med tilbakemeldingskulturen for å minske et eventuelt gap mellom faktisk og ønsket situasjon?

Tilbakemeldingskultur var et tema som engasjerte mine informanter stort, og samtalen gikk svært lett om tema som både frustrerte, engasjerte og gledet. Det kom klart frem at den faktiske situasjonen med hensyn til systematiske tilbakemeldinger mellom ledere og mellomledere opplevdes svært fragmentert og lite satt i system. Informantenes opplevelse var en svak tilbakemeldingskultur og for noen også ikke tilstede i det hele tatt, samtidig er dette noe alle tre var svært opptatt av var viktig for å få til en god tjenesteproduksjon og ivaretagelse av medarbeiderne i avdelingen.

Det opplevdes heller ikke å ha nødvendige arenaer til å kunne gi god tilbakemelding mellom avdelingsleder og enhetsleder. Tid ble også tatt opp som et dilemma for å få til god tilbakemeldingskultur og bygge relasjoner. Å ha nok tid til både utføre arbeidsoppgavene sine og til å se hver enkelt medarbeider der og da når de trenger det var en utfordring å balansere,

samtidig var det også klart at bruk av tid den enkelte medarbeider på dette var nødvendig og ga store utslag i det lange løp.

Alle informantene kommuniserte tydelig sine ønsker for god tilbakemeldingskultur, og viktige elementer i å få dette til i en travel arbeidshverdag. Å være nær den du leder er et vesentlig element for å få til hverdagsrosen, men å være nær betyr ikke automatisk å være i samme kontorlandskap. Det vil være mulig å få til hverdagsros ved å opprettholde relasjon og kontakt gjennom ulike fora ved å finne smutthull i hverdagen som gir anledning for dialog, bruk skype i stedet for telefon, møt opp litt tidligere til et møte, eller stikk innom for en uformell lunsj. Den hverdagslige rosen gir et viktig bidrag inn til medarbeidersamtalen hvor en kan gjøre dypdykk i lederrollen og atferden til den enkelte. Samlet vil hverdagsrosen og medarbeidersamtalen være gode verktøy for å kunne påvirke den ansatte i riktig retning for organisasjonen.

Det kom ikke som en overraskelse at det å gi tilbakemeldinger og det å få tilbakemeldinger kunne være utfordrende. Det å få til konkret nok tilbakemelding, tørre å stå i relasjonen, men også finne det rette tidspunktet for å ta ting opp. Dette gjaldt ikke bare kritikk, men også ros. Det å se rosverdige ting hos sine kollegaer er en ferdighet som må øves, noe også en av informantene mine trakk frem. Og uten kultur for å øve på dette vil det fortsatt oppleves vanskelig og utfordrende om en ikke tar tak i dette.

Å ha nok mot og evne til å se hvordan en som leder kan påvirke mennesker gjennom følelser er en vesentlige ferdighet å mestre for å få til gode forbedringer. I intervjuene mine ble dette et tema, det å tåle å stå i relasjonen, men også det med å klare holde avstand mellom det som er mitt privat og det som er «meg på arbeid». Ut fra et relasjonelt lederperspektiv er jeg ikke så sikker på at det er mulig å skille på den måten da en har hele sitt følelsesspekter med seg hele tiden. En av de viktigste elementene med både ros og kritikk er at den må være konkret og ærlig, om ikke kan det oppleves som manipulering og hersketeknikk. Det er viktig som leder å kunne se seg selv utenfra, men også se den andre innenfra, og være bevisst hvordan du kan påvirke hverandre gjennom følelser. For å få til en god relasjon og kontakt er det viktig at all tilbakemelding skjer med utgangspunkt i å ville den andre det godt, at en har som mål å få til en forbedring.

Å endre organisasjonskultur er ingen enkel oppgave. Det viktigste budskapet jeg sitter igjen med etter intervjuene er viktigheten av å starte med seg selv med å rette fokus på det

rosverdige, men samtidig også få til god struktur på hvordan oppfølging av den enkelte leder skal være slik at en får jobbet med felles rolleforståelse og god lederatferd hvor en har som mål å gjøre hverandre gode. Kjennetegn på en god tilbakemeldingskultur kan oppsummeres i to ting; 1) gode arenaer for å gi tilbakemelding og fokus på dette, 2) kunnskap om hvordan du gir en tilbakemelding som påvirker menneskene på en god måte.

Ifølge Schein er det flere kanaler for å påvirke organisasjonskultur, og det å bygge og administrere organisasjonskultur er lederens viktigste oppgave. En god organisasjonskultur medfører at menneskene yter bedre, som kan gi organisasjonen en bedre produksjon og økt omdømme. Det å ha en kultur hvor alle medarbeiderne vet hvorfor akkurat de er viktige for bedriften gjør at en får dekket sitt grunnleggende behov for å bli anerkjent og sett, noe som gjør at en yter bedre.

Som avdelingsleder i en stor organisasjon med mange avdelinger kan det være vanskelig å starte en endring i organisasjonskultur alene. Du kan gjennom eget virke være et godt forbilde for dine ansatte og dine kollegaer, og på den måten være med på å endre atferd. Dersom en får flere med seg som sammen gjør dette, kan det kanskje nå ut til flere. Det er viktig at det forankres i alle ledd, fra rådmann til den enkelte arbeider helt ut mot tjenestemottakerne. Likevel tror jeg ikke at man skal undervurdere den enkeltes påvirkningskraft. Det å opparbeide en god kultur for tilbakemelding, få et godt miljø på avdelingen, gir et godt omdømme som fort ryktes. Det kan være en pådriver for at andre følger etter, i alle ledd i organisasjonen.

Jeg var i denne oppgaven på søken etter hva en god tilbakemeldingskultur er, og hvordan tilbakemeldingskulturen kan utvikles, og har underveis oppdagert og satt pris på tilbakemeldingene om manglende struktur for tilbakemeldinger. Da jeg startet på oppgaven begynte jeg sammen med mine andre enhetslederkollegaer å se på hva vi har av skrevne forventninger til våre avdelingsledere og deres utøvelse av lederrollen, og vi startet deretter arbeidet med å lage retningslinjer til god ledelse som tok utgangspunkt i de dokumenter vi fant. Samtidig diskuterte vi også hvordan vi best kan følge opp våre avdelingsledere og ble enige om å forsøke gjøre om på dette. Det har vært en lang tradisjon om å ha felles avdelingsledermøter som den viktigste arenaen for oppfølging. Nå er jeg så vidt i gang med oppfølgingsmøter med hver enkelt avdelingsleder og færre felles avdelingsledermøter. Det skal også settes i gang et lederforum for avdelingsledere på tvers av enheter. Med disse

grepene tror jeg at jeg kan sammen med hverdagsrosen være mye mer systematisk i mine tilbakemeldinger og veiledning til den enkelte i lederrollen sin. Målet er at hver leder skal bli bedre å se andre mennesker, sine ansatte og hverandre, ha evne til å forstå hvordan hvordan vi påvirker hverandre og ikke minst hvordan få til gode endringer slik at vi samlet når organisasjonens mål.

Det hadde videre vært interessant å tatt denne oppgaven frem igjen om ett til to år, og brukt samme intervjuguide for å se om det har blitt forbedringer i opplevelsen av tilbakemeldingskulturen vår, og om de grepene vi har arbeidet frem har hatt den ønskede virkningen som vi har tenkt.

## 6 Referanser

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Berg, M. E. (2006). *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. . Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Berg, M., Martinsen, Ø., & Thompson, G. (1998). *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Positiv ledelse. Den emosjonelle intelligensens makt*. . Oslo : Cappelen Damm forlag AS.
- Grunnevoll, E. (2015, 01 07). *ledernytt*. Hentet fra ledernytt.no:  
<https://www.ledernytt.no/sunn-tilbakemeldingskultur-skaper-utvikling.5657592-311239.html>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. . Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. . Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017, May-June). Constructive Supervisor Feedback is Not Sufficient: Immediacy and Frequency is Essential. *Human Resource Management* , ss. 519-531.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Regjeringen ved arbeids- og sosialministeren. (2020, 01 04). *Regjeringen*. Hentet fra  
<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>
- Schackt, J. (2019, 09 20). *Store norske leksion*. Hentet fra kultur - Store norske leksikon:  
<https://snl.no/kultur>

- Schein, E. H. (2010). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro forlag AS.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team.* Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse.* Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonsledelse.* Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell atferd i arbeidslivet.* Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Sør-Varanger kommune. (2008). *Arbeidsgiverstrategi for Sør-Varanger kommune - AGS 2020.* Kirkenes: Sør-Varanger kommune.
- Sør-Varanger kommune. (2019). *Årsrapport 2018.* Kirkenes: Sør-Varanger kommune.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Øiestad, G. (2004). *Feedback.* Oslo: Gyldendal.
- Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

# Vedlegg 1

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *”Tilbakemeldingskultur og ledelse”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som kjennetegner en god tilbakemeldingskultur og hvordan slik kultur kan utvikles. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Jeg er mastergradsstudent ved UIT, Norges Arktiske Universitet, i Tromsø og holder på med den avsluttende masteroppgaven i offentlig ledelse. Temaet for oppgaven er tilbakemelding og organisasjonskultur.

Jeg har valgt å ta for meg tilbakemeldingskultur i organisasjoner, og lederes muligheter for å påvirke denne. Konkret ønsker jeg å undersøke hva som kjennetegner en god tilbakemeldingskultur, og hvordan slik kultur kan utvikles og påvirkes. Undersøkelsen vil ta for seg hvilke systematiske tilbakemeldinger som skjer mellom ledere og mellomledere, og hvordan dette samsvarer med ønsket situasjon. Videre vil jeg undersøke hvordan ledere kan utvikle og påvirke kulturen slik at den samsvarer med ønsket situasjon.

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

Lene Nilsen Holte, student ved UIT Norges Arktiske Universitet, Institutt for samfunnsvitenskap, er ansvarlig for prosjektet.

Min veileder er Tor Christian Dahl-Eriksen, førstelektor ved Institutt for samfunnsvitenskap.

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

For å belyse temaet jeg har valgt å skrive om vil jeg gjøre intervju med fire avdelingsledere innenfor helse- og omsorgstjenesten i Sør-Varanger kommune. Utvalget av informanter er

gjort ved loddrekning. Først er alle avdelingsledere fordelt i enheter de tilhører, og deretter er det gjort loddrekning fra hver enhet. Dette for å sikre bredde i utvalget slik at ikke alle avdelingsledere skal komme fra samme enhet.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju som vil ta omtrent én time. Vi blir sammen enig om tid og sted.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Tilgang til opplysningene vil være begrenset til student og veileder som beskrevet under ansvarlig for prosjektet. Notatene som gjøres under intervjuet vil bli skrevet over i et worddokument. Når dette er gjort vil det håndskrevne notatene bli makulert. Word-dokumentet vil bli lagret på maskinvare tilhørende Sør-Varanger kommune. Navnet ditt vil bli tatt bort fra dokumentet når det lagres på pc slik at navn og data fra intervjuet ikke skal kunne kobles sammen. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Personvernombudet ved UIT Norges Arktiske Universitet er Joakim Bakkevold, e-post [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no).

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2020. Opplysninger om deg og intervjuet vil bli slettet ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**



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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

å få rettet personopplysninger om deg,

få slettet personopplysninger om deg,

få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har 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 Lene Nilsen Holte  
Mellomveien 53B, 9912 Hesseng  
  
E-post: [lcn@svk.no](mailto:lcn@svk.no)  
  
Mob: 95 28 26 92
- Veileder Tor Christian Dahl-Eriksen, førstelektor ved Institutt for samfunnsvitenskap, på e-post [tor.dahl-eriksen@uit.no](mailto:tor.dahl-eriksen@uit.no).
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Lene Nilsen Holte

Student

---

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Tilbakemeldingskultur og ledelse* 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, ca. 15. mai 2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg 2

## Intervjuguide

- 1) Bakgrunn for intervjuet  
Masteroppgave, hva informasjonen skal brukes til, om lagring og sletting av notater i forbindelse med intervjuet, konfidensialitet, frivillig å delta, samtykke, intervjuet kan stoppes dersom det ønskes, evt. spørsmål.
- 2) Informantens forhold til organisasjonen  
Navn, stilling.
- 3) Tilbakemelding  
Hva legger du i ordet tilbakemelding?  
Får du systematiske tilbakemeldinger?  
På hvilken måte gir du systematiske tilbakemeldinger til din leder og til dine ansatte?  
Når du får en tilbakemelding, hvordan opplever du dette?  
Har du noen gang latt være å gi en tilbakemelding eller si ifra om noe?  
Hva tenker du er viktig i måten en gir tilbakemelding på?  
Hva tenker du er viktig i måten å motta en tilbakemelding på?  
På hvilken måte ville det ha hjulpet deg i din lederrolle?
- 4) Organisasjonskultur og leders påvirkning.  
Hva legger du i ordet organisasjonskultur?  
På hvilken måte opplever du at organisasjonen fremmer hvilken lederfilosofi en ønsker skal råde?  
Benyttes ros og ris aktivt i organisasjonen?  
Hva blir rost og hva blir kritisert?  
Hvilke verdier opplever du at ledelsen av organisasjonen legger mest vekt på og hvordan kommer dette til uttrykk?  
Hvilke verdier opplever du at medarbeiderne legger mest vekt på?
  - Hvordan kommer dette til uttrykk?
  - Opplevs det konflikter mellom ledernes og medarbeidernes verdier, og hvordan takles eventuelt dette?På hvilke måter opplever du at du har påvirkningsmuligheter på hvordan «vi skal ha det hos oss»?

På hvilken måte opplever du at ledelsen har påvirkingsmulighet for hvordan «vi skal ha det hos oss»?

Hva tror du skal til for å påvirke tilbakemeldingskulturen i organisasjonen?

- Hvilke arenaer vil vi trenge da?
- Hvilke egenskaper må til for å få dette til?

5) Avslutning

Var det noen spørsmål du hadde forventet å få som du ikke fikk? Er det noe du har lyst til å tilføye? Hvordan opplevde du intervjuet?

Takk for at du ville delta.



