

# MASTEROPPGAVE

Atferdsvitenskap  
Juni 2020

Elementer ved prestasjonsfeedback – samsvarer norske  
maler for medarbeidersamtale med forskningen?

Characteristics of Performance Feedback – Do  
Norwegian appraisal interview templates correspond to  
previous research?

Marie Tobine Traalum

## **Elementer ved prestasjonsfeedback – samsvarer norske maler for medarbeidersamtale med forskningen?**

Feedback er et viktig verktøy både for å beholde og utvikle ansatte. Prestasjonsfeedback bidrar til at den ansatte kan identifisere forskjellen på hva som blir gjort, og hva en ønsker å oppnå. Denne masteroppgaven består av to artikler. Artikkelen én er en litteraturoversikt som tar for seg å avdekke hva som foreligger av eksisterende forskning på prestasjonsfeedback innenfor Organizational Behavior Management (OBM) som felt. Totalt 23 relevante artikler ble identifisert gjennom et litteratursøk. Resultatene viser effekten av ulike elementer ved feedback. Artikkelen to setter funnene fra litteraturoversikten opp mot norske bedrifters maler for medarbeidersamtale. Det blir i hovedsak undersøkt i hvilken grad malene legger opp til at leder skal levere spesifikk feedback til den ansatte, og i hvilken grad det legges opp til tilbakemeldinger på atferd den ansatte har kontroll over, og dermed har mulighet til å forbedre. Totalt 15 maler for medarbeidersamtale i ulike norske bedrifter er analysert gjennom en deskriptivt design. Sammen viser artiklene at innholdet i tilbakemeldinger er viktig for effekten av dem.

*Nøkkelord:* prestasjonsfeedback, feedback, OBM, medarbeidersamtale, ledelse

**Characteristics of Performance Feedback – Do Norwegian appraisal interview templates correspond to previous research?**

Feedback is a tool used to both keep and develop employees. Performance feedback contributes to how employees can identify changes which has been completed, and the aim of these changes. This master thesis consists of two distinctive articles. Article one is a review article covering previous research regarding performance feedback within the field of Organizational Behavior Management (OBM). A total of 23 applicable articles were identified through a literature database search. Results depicts the effect of various elements regarding feedback. Article two connects results from article one to appraisal interview templates of Norwegian corporations. The focus of this article is to investigate how such templates enhances specific feedback from leader to employees, to what degree the templates provides feedback on behavior employees has control over, and, hence, has the possibility for improvement. A total of 15 templates regarding appraisal interviews of various Norwegian corporations was analyzed through a descriptive design. Combined, these articles depict that the effect of feedback is directly connected to the content of the appraisal interview.

*Keywords:* Performance feedback, Feedback, OBM, Appraisal Interview, Leadership

**Innholdsfortegnelse**

Sammendrag norsk .....	1
Sammendrag engelsk .....	2
Innholdsfortegnelse .....	3
Tittel og sammendrag artikkel 1.....	6
Artikkel 1.....	7
Introduksjon .....	7
Metode .....	10
Resultater .....	13
Timing .....	15
Frekvens .....	15
Nøyaktighet .....	16
Positiv versus negativ feedback .....	17
Feedback generelt .....	17
Resultater kort oppsummert .....	18
Diskusjon .....	18
Timing .....	18
Frekvens .....	19
Nøyaktighet .....	21
Positiv versus negativ feedback .....	23
Feedback generelt .....	24
Generelt .....	25
Begrensninger .....	26
Videre forskning .....	26
Konklusjon .....	27

Elementer ved prestasjonsfeedback	4
Referanser .....	28
Tittel og sammendrag artikkel 2 .....	33
Artikkel 2 .....	34
Innledning .....	34
Metode .....	38
Hypoteser .....	39
Resultater .....	40
Spesifikk feedback fra leder .....	40
Leder søker spesifikk feedback fra den ansatte .....	42
Kontroll .....	43
Ja/nei-spørsmål .....	45
Forberedelsesdel .....	46
Diskusjon .....	46
Spesifikk feedback fra leder .....	46
Leder søker spesifikk feedback fra den ansatte .....	47
Kontroll .....	48
Ja/nei-spørsmål og forberedelsesdel .....	49
Korrelasjonsanalyse .....	49
Svar på hypotesene .....	50
Validitet og relabilitet .....	51
Begrensninger .....	52
Etikk .....	54
Videre forskning .....	54
Konklusjon .....	56
Referanser .....	57

**Oversikt over tabeller og figurer**

## Artikkel 1.

Figur 1: Flytdiagram ..... 12

Tabell 1: Resultatene presentert i tabell ..... 13

## Artikkel 2.

Tabell 1: Resultater av andel punkter som legger opp til at leder gir spesifikk/nøyaktig feedback til den ansatte ..... 40

Figur 1: Antall bedrifter delt inn i tre kategorier ift prosentandel spørsmål som legger opp til levering av spesifikke tilbakemeldinger ..... 40

Tabell 2: Resultater av andel punkter eller spørsmål hvor leder søker spesifikk/nøyaktig feedback fra den ansatte ..... 42

Figur 2: Antall bedrifter delt inn i tre kategorier ift prosentandel spørsmål søker spesifikke tilbakemeldinger fra den ansatte ..... 42

Tabell 3: Resultater av andel punkter eller spørsmål som den ansatte har kontroll over og kan gjøre noe med ..... 43

Figur 3: Antall bedrifter delt inn i tre kategorier ift prosentandel spørsmål som legger opp til tilbakemelding på atferd den ansatte har kontroll over ..... 44

Tabell 4: Resultater av andel spørsmål som er ja/nei spørsmål, uten at det er lagt opp til videre oppfølging ..... 45

Tabell 5: Andel maler med forberedelsesdel ..... 46

## **En litteraturgjennomgang av prestasjonsfeedback innenfor Organizational Behavior Management.**

### **Sammendrag**

Organizational Behavior Management (OBM) innebærer å forbedre prestasjoner og tilfredshet i en organisasjon ved bruk av atferdsprinsipper på grupper eller individer.

Prestasjonsfeedback er tilbakemeldinger som lar vedkommende endre sin atferd. Denne litteraturstudien ble utført i anledning å avdekke hva som foreligger av eksisterende forskning på prestasjonsfeedback innenfor OBM. Resultatene viser at å gi feedback i stor grad øker effektivitet, og dermed har en positiv innvirkning på prestasjon. Hovedtyngden av forskningen undersøker effekten av timing, frekvens, nøyaktighet og positiv versus negativ feedback. Hva slags bruk av de ulike elementene som har vist seg mest effektivt blir presentert og diskutert.

*Nøkkelord:* prestasjonsfeedback, feedback, OBM, prestasjonsledelse, organisasjon

## Introduksjon

Daniels og Bailey (2014) viser til hvordan "Performance Management", heretter prestasjonsledelse, betyr å sørge for en arbeidsplass som får frem det beste hos de ansatte, samtidig som at en skaper mest mulig verdi for organisasjonen som helhet. For å oppnå dette brukes teknikker fra atferdsanalyse i en organisatorisk situasjon, noe som trygt kan foregå med åpenhet på alle nivåer av organisasjonen, for både ledere og ansatte. Prestasjonsledelse kan føre til stor forbedring i organisasjonens resultater.

Organizational Behavioral Management (OBM) anses som en undergruppe av prestasjonsledelse, og de to terminologiene har derfor flere likheter. Blant annet er systematisk bruk av kunnskap om atferdsprinsipper på individer eller grupper innenfor alle typer organisasjoner sentral. OBM startet opp som bruk av atferdsanalyse i en organisatorisk setting, og bruker både filosofiske og metodiske prinsipper fra atferdsanalysen. Dette inkluderer praktisk bruk av tretermkontingensen gjennom funksjonelle analyser (foranledning, atferd og konsekvens), krav om prediksjon og kontroll, shaping av ønsket atferd og umiddelbar og hyppig forsterkning av ønsket atferd (Bucklin m. fl., 2000).

OBM utviklet seg ikke som et eget felt før 1960-tallet, og det var først på 1970-tallet at feltet virkelig begynte å vokse. Tidlige OBM intervensjoner omhandlet gjerne små organisatoriske problemer, men OBM så ut til å være en lovende metode til å forbedre prestasjon også i en større organisatorisk situasjon. På 1960-tallet var mindre enn ti artikler som omhandlet OBM publisert. Innen 1977 var det 45 artikler. 1977 var året første nummer av *Journal of Organizational Behavior Management* ble publisert (Bucklin m. fl., 2000).

Hensikten med OBM som metode er å forbedre prestasjoner og tilfredsheten i en organisasjon, og sørge for at organisasjonen i større grad er effektiv i å nå sine mål. Til tross for at bedre prestasjon og organisasjonseffektivitet er grunnleggende i OBM, er økt tilfredshet blant de ansatte også en svært sentral del av det. For å forbedre prestasjon og tilfredshet i en



organisasjon i OBM, må organisasjonen observere, analysere og eventuelt bruke atferdsanalytiske metoder for å påvirke atferd hos individer og/eller grupper (Bucklin m. fl., 2000).

Begrepet feedback står sentralt innenfor OBM, og Daniels og Bailey (2014) viser til feedback som et viktig verktøy for å utvikle og beholde gode ansatte. Feedback, eller ”performance feedback”, defineres i boken som informasjon om prestasjon som lar en person endre sin atferd (Daniels og Bailey, 2014, s. 157). En annen definisjon av feedback er informasjon en mottar om kvantitet eller kvalitet på ens egen atferd (Prue og Fairbank, 1981, s 3). Det finnes flere ulike definisjoner av begrepet innenfor OBM, men det ser ut til å være store likhetsstrekk mellom dem.

Det kan også se ut til å være uenigheter når det gjelder hvordan feedback virker på atferd (Alvero m. fl., 2001). Enkelte kilder mener feedback fungerer som en foranledning for atferd (Daniels, 1994). Andre kilder mener feedback fungerer som en forsterker (Komaki m. fl., 1978). Noen mener også at feedback har flere ulike funksjoner, som blant annet at det fungerer som en etablerende operasjon på samme måte som regelstyrt atferd (Agnew, 1998). Daniels og Bailey (2014) skriver om hvordan *feedback guides behavior*, og viser til hvordan det kan fungere som en foranledning til atferdsendring, samtidig som at de viser til feedback som en del av effektive forsterkere. Til tross for uenighetene om begrepsinnhold er feedback fortsatt en metode som blir brukt både ofte og bredt innenfor OBM (Alvero m. fl., 2001).

Videre kan prestasjonsfeedback gi direkte og klar informasjon om prestasjon, og fungere som en form for sjekk på hvor godt ledelsen har formidlet sin vurdering. Det hevdes også at individer gjør det bedre når de får feedback på hvordan deres progresjon ligger an i forhold til et mål, da det hjelper vedkommende identifisere forskjellen på hva de har gjort og hva de ønsker å oppnå (Robbins og Judge, 2019).

Det kan oppleves ubehagelig å ta opp noe som kan oppleves som straffende, spesielt om det medfører konfrontasjon og om negative egenskaper blir påpekt. Flere ledere kan til daglig føle på det overnevnte. Dersom tilbakemeldingene har et negativt fokus kan den ansatte oppleve tilbakemeldingene som aversive, og en aggressiv operant respons, en form for motkontroll, kan fort oppstå (Delprato, 2002). Motkontroll kan da hindre at den ansatte faktisk tar til seg informasjonen som blir levert. Mange ledere trenger trening i hvordan de skal levere konstruktiv kritikk til sine ansatte. Ved å gi informasjon om områder som trenger forbedring i tillegg til ros for det arbeidet som faktisk blir utført på en god måte, øker sannsynligheten for at den ansatte tar til seg kritikken (Daniels og Bailey, 2014).

Daniels og Bailey (2014) beskriver ti kjennetegn ved effektiv feedback; den inneholder spesifikk informasjon om prestasjon, informasjonen om prestasjon skal være under kontroll av den personen det gjelder, feedback må leveres umiddelbart etter prestasjon hvis ikke den kan leveres underveis, den skal være individuell, om det er mulig skal den ansatte selv kunne følge med på sin egen prestasjon og hvis ikke skal feedback komme fra leder, feedback skal være fokusert på forbedring, den skal være lett å forstå, helst grafisk fremstilt, og brukes som foranledning for forsterkning.

Feedback er et svært aktuelt tema innenfor OBM, og de siste 15-20 årene har det blitt utført flere ulike forskningsprosjekter som omhandler feedback og hvordan ulike karakteristika på feedback påvirker effektivitet i organisasjoner. I denne oppgaven vil jeg se nærmere på hva som foreligger av eksisterende forskning på feedback innenfor OBM.

Videre vil jeg gå gjennom ekskluderings- og inkluderingskriterier for litteratursøket, før resultatene av søkene blir presentert. Til slutt vil det være en diskusjon av resultatene, og forslag for videre forskning. Avslutningsvis fremlegges en konklusjon.

### Metode

For å finne svar på hva som foreligger av eksisterende forskning på feedback innenfor OBM gjennomførte jeg et litteratursøk. Dette litteratursøket ble kun utført i én database, *Journal of Organizational Behavior Management*. I og med at problemstillingen avgrenser til kun OBM som felt falt det naturlig å avgrense søket til denne databasen. Feedback kan defineres på ulike måter avhengig av bransje, situasjon eller forskningsområde. Ved å begrense søket til *Journal of Organizational Behavior Management* er definisjonen av feedback tilnærmet lik for alle studiene, i tillegg til at mengden resultater av søket var overkommelig.

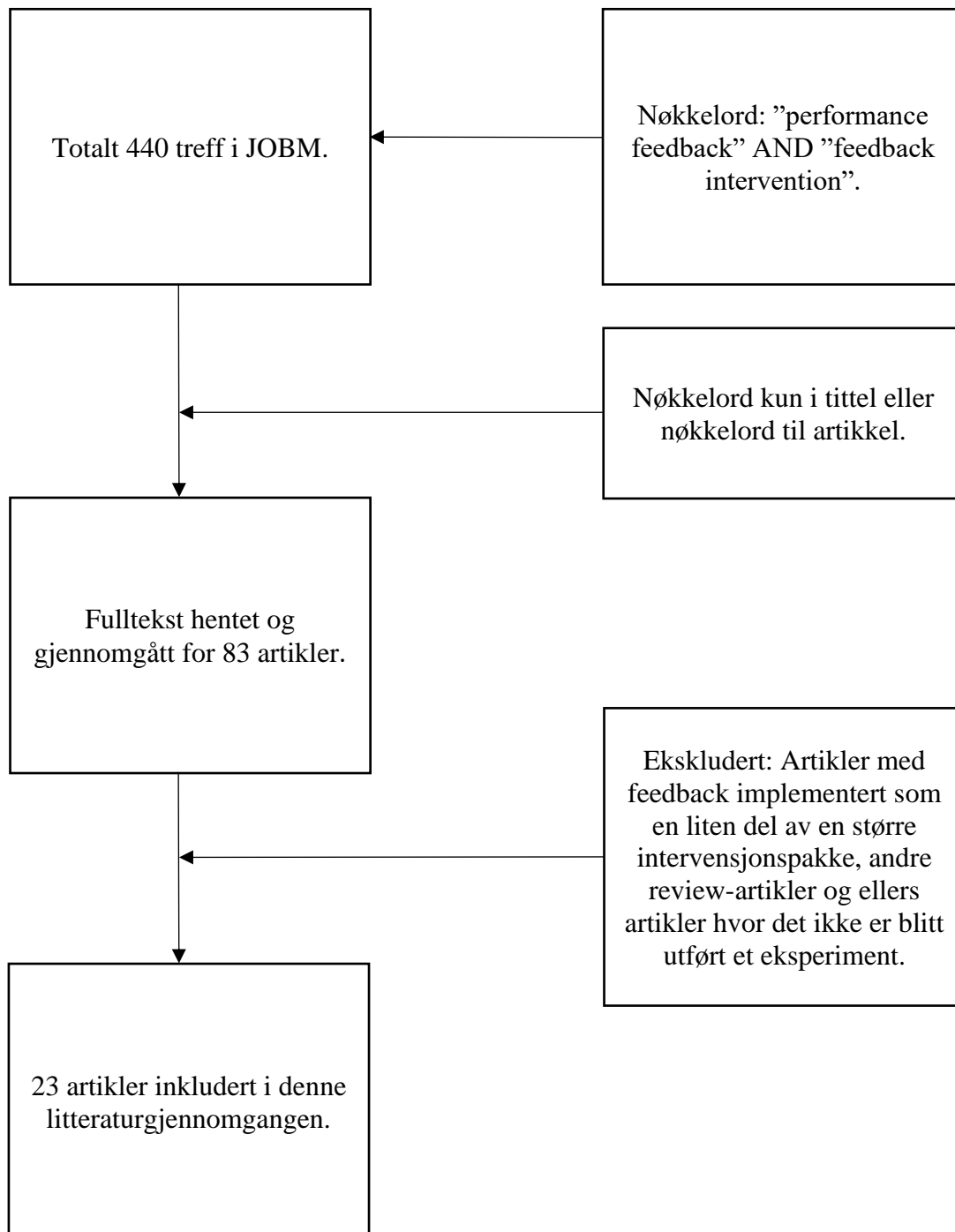
Da relevante artikler som omhandlet feedback ble forsøkt funnet, ble søkeordet "Performance Feedback" brukt. Med "performance feedback" AND "feedback intervention" som søkeord kom det opp 440 resultater. Videre ble søket avgrenset til å kun vise resultater som inneholdt søkeordet "Performance Feedback" enten i tittelen på artikkelen, eller som et nøkkelord for artikkelen. Dette for å sikre at performance feedback var et fokus i artikkelen, og ikke kun nevnt i en bisetning. Da alle raffineringene var stilt inn var det igjen 75 resultater. Også søkeordet "feedback intervention" ble brukt, og med de samme raffineringene for tittel og nøkkelord ga dette i tillegg 8 resultater. Totalt sett ga litteratursøket da 83 resultater.

Videre ble de gjenværende artiklenes tittel og abstrakt skimlet. Ved denne skumlesingen av abstrakt ble det sett etter om data er blitt samlet inn, at eksperimenter er blitt gjennomført, og at det ble forsket på ulike karakteristika ved feedback og effekten av disse. Andre review artikler ble ekskludert. Også artikler der feedback var en mindre del av en større intervensjonspakke ble ekskludert, da det kan være vanskelig å skille ut nøyaktig hva som bidro til en eventuell atferdsendring. Etter alle abstrakt var gjennomgått ble det til slutt et resultat på 23 artikler relevante for problemstillingen. De relevante studiene ble umiddelbart lagt inn i en egen gruppe i EndNote. Videre ble det skrevet sammendrag av hver enkelt

artikkel i eget dokument, før de så ble sortert etter elementer ved feedback som ble studert. Dette gjorde det lettere å holde oversikt over relevant informasjon fra de ulike studiene, og resultatet som kom frem av dem.

Målet med denne oppgaven er å oppsummere hva som foreligger av forskning på feedback innenfor OBM. Derfor følger en kort innføring i elementer fra de ulike artiklene som en etter litteratursøket satt igjen med, før likheter, tendenser og eventuelle kunnskapshull vil bli diskutert.

Figur 1: Flytdiagram.



**Resultater:***Tabell 1: Resultatene presentert i tabell.*

	Antall	Prosent		Antall	Prosent
<b>Problemstilling</b>			<b>Timing</b>	<b>5</b>	
Timing	5	22 %	Feedback før oppgave utført	1	20 %
Frekvens	5	22 %	Feedback etter oppgave utført	1	20 %
Nøyaktighet	8	35 %	Umiddelbar	3	60 %
Positiv vs negativ feedback	2	9 %	Forsinket	0	0 %
Feedback effektivt generelt	8	35 %			
<b>Design</b>			<b>Frekvens</b>	<b>5</b>	
2x2	3	13 %	Ofte	1	20 %
2x3	1	4 %	Sjeldent	0	0 %
4x2	1	4 %	Daglig (heller enn ukentlig)	3	60 %
AB	3	13 %	Uklart/ingen tydelig forskjell	1	20 %
ABA	4	17 %	<b>Nøyaktighet</b>	<b>8</b>	
ABC	2	9 %	Nøyaktig/spesifikk	7	87,5 %
ABCB	1	4 %	Uklart/ingen tydelig forskjell	1	12,5 %
AATD	1	4 %	<b>Positiv vs negativ feedback</b>	<b>2</b>	
Multiple baseline	4	17 %	Uklar/ingen tydelig forskjell	2	100 %
Mellomgruppe	2	9 %	<b>Feedback effektivt generelt</b>	<b>8</b>	
Singel subjekt og mellomgruppe	1	5 %	Effekt	7	87,5 %
<b>Setting</b>			Ingen effekt	1	12,5 %
Eksperimentell	7	30 %			
Naturlig jobb/skole	16	70 %			

Litteratursøket ga et resultat på 23 artikler totalt. Problemstillingene i de ulike studiene varierte. Noen undersøkte kun ett element/kjennetegn ved feedback, andre undersøkte to elementer. Eksempelvis undersøkte en artikkel kun timing ved feedback, mens en annen artikkel undersøkte både nøyaktighet og frekvens. I tillegg inkluderer litteraturstudien artikler som undersøkte effekten av feedback generelt ved å sammenlikne prestasjonsnivå ved baseline, med prestasjonsnivå etter implementering av feedback. Også her kunne kjennetegn ved implementeringen av feedback variere studiene imellom, eksempelvis ved at feedback ble innført ukentlig i en artikkel, og umiddelbart i en annen. På bakgrunn av at feedback i disse studiene kun ble innført på én enkelt måte, og ulike metoder ikke ble sammenliknet, ble disse kategorisert som feedback implementert generelt. I motsetning til de andre studiene forelå det

altså ingen sammenlikning av ulike karakteristika. Det er eksempelvis vanskelig å konkludere med at ukentlig feedback er bedre enn daglig feedback, når kun ukentlig er blitt implementert og undersøkt effekten av.

For å lettere få en oversikt over hva som ble undersøkt og hva resultatene viste, ble artiklene kategorisert etter fem elementer. Disse fem elementene er tatt ut fra de problemstillingene som kom ut av litteratursøket. Dersom en artikkel tok opp flere en ett element, ble resultatet satt opp på begge elementene, da en konklusjon gjerne ble oppgitt på begge elementer. På bakgrunn av dette kan en se i tabellen at antall artikler ved de ulike elementene til sammen overstiger 23.

Som en også kan se ut ifra tabellen er det elementene nøyaktighet og feedback implementering generelt som er blitt studert i størst utstrekning, ut ifra funnene i dette litteratursøket. Også timing og frekvens er i stor grad blitt undersøkt, mens positiv versus negativ feedback ser ut til å ha blitt forsket minst på i dette tilfellet.

En kan også se at det er blitt brukt flere ulike design. Det ble ikke gjort noen raffinering med design i litteratursøket, da det ikke ble funnet relevant ut fra problemstillingen. Heller ikke ble det gjort noen raffinering ut fra hvordan det eksperimentelle forsøket har blitt utført, det vil si om det er blitt gjort i en naturlig setting eller en eksperimentell setting. Tabellen viser at majoriteten av forsøkene er blitt utført i en naturlig setting.

Videre i tabellen kan en se funnene fra ulike artiklene, igjen kategorisert ut fra de ulike elementene som ble undersøkt. I de feltene hvor det står 0 er konklusjonen kun satt opp for å vise motsetninger.

### Timing

De fleste av artiklene der timing ved feedback ble undersøkt, konkluderte med at å motta feedback umiddelbart etter at en handling eller prestasjon har funnet sted, er mest effektivt. Her kan en i tabellen se at kategorien forsinket er satt opp som en kontrast til kategorien umiddelbart, til tross for at ingen har trukket den konklusjonen. Resultatene viser at 60% har konkludert med at umiddelbar feedback er mer effektivt enn forsinket feedback. Et eksempel på dette er Reid og Parsons (1996), som fant at alle deltakerne i et opplæringsprogram for miljøarbeidere som skulle lære bort adaptive ferdigheter for mennesker med utviklingshemning, ønsket å få umiddelbar verbal feedback. Etter en periode der de hadde blitt utsatt for både umiddelbar og forsinket feedback, viste resultatene at deltakerne foretrakk umiddelbar feedback. Også Yu m. fl. (2013) fant at både forsinket feedback med lav intensitet og umiddelbar feedback med høy intensitet økte prestasjonen hos deltakerne, men at umiddelbar feedback med høy frekvens ga en betydelig større økning i prestasjon.

Samtidig ble timing også undersøkt med henblikk på om feedback blir levert før eller etter en oppgave blir utført. Her sprikte resultatene. Av det totale antall artikler som undersøkte timing konkluderte 20% med at feedback er mest effektivt når det leveres i forkant av utførelse av en handling, mens 20% konkluderte med det motsatte; altså at feedback er mest effektivt når det leveres i etterkant av at en handling er utført. Mulige årsaker til dette spriket vil tas videre opp i diskusjonen.

### Frekvens

Når det gjelder frekvens ble gjerne daglig kontra ukentlig feedback sammenliknet i studiene. Resultatene viser at 60% konkluderte med at daglig feedback bidrar til økt prestasjon i større grad enn ukentlig feedback. Eksempelvis viser resultatene til Pampino m.



fl. (2004) viser at intervensjon med daglig feedback ga høyere grad av effekt enn intervensjon med ukentlig feedback. Andre undersøkte antall feil begått på et lager, og fant ingen statistisk signifikant forskjell ved gruppen der ukentlig feedback ble implementert, men derimot en tydelig forbedring i det teamet der feedback ble utført daglig (Berglund og Ludwig, 2009). Videre viser resultatene at 20% konkluderer med at å motta feedback ofte er mest effektivt. Også her er resultatet "sjeldent" kun satt opp som en motsetning. Avslutningsvis finner Brand m. fl. (2020) ingen statistisk signifikant forskjell ved sitt forsøk der 102 deltakere utførte en såkalt "match to sample task". De skilte mellom å levere feedback etter hvert forsøk, og etter hver blokk (25 forsøk).

Kort sagt viser sammenlagt 80% av resultatene innen frekvens at daglig eller hyppig levering av feedback er mest effektivt hva angår prestasjon, mens de resterende 20% har utydelige resultater.

### Nøyaktighet

Resultatene er tydelige, som vist i tabell 1. Det er liten tvil om at studiene i dette litteratursøket viser at nøyaktige eller spesifikke tilbakemeldinger øker verdien av tilbakemeldingene, og da også gjør dem mer effektive. Nøyaktighet i denne forstand omfatter i hvilken grad feedback spesifiserer individuelle prestasjoner (heller enn kollektive tilbakemeldinger), detaljer, og i hvilken grad feedback inneholder riktig informasjon om vedkommendes prestasjon. Hele 87,5% av studiene som undersøkte spesifisiteten ved feedback konkluderte i at spesifikke eller nøyaktige tilbakemeldinger gir høyest grad av effektivitet. Resultatene til Johnson m. fl. (2015) viser nettopp dette. 75 studenter ble delt inn i fire grupper, der to av gruppene fikk tilbakemeldinger som var spesifikke ut fra presentasjonen deres, mens de to andre gruppene fikk tilbakemeldinger uavhengig av hvordan de presterte. Resultatene viser en statistisk signifikant forskjell. Elevene som fikk

tilbakemeldinger avhengig av prestasjon viste en betraktelig økning i antall oppgaver som ble utført riktig, i motsetning til gruppen som fikk tilbakemeldinger uavhengig av hvordan de presterte.

Videre konkluderte kun 12,5% med ingen eller en uklar forskjell. Palmer m. fl. (2015) konkluderte etter to ulike eksperimenter med at det ikke var noen statistisk signifikant forskjell mellom gruppene der nøyaktig feedback ble levert, og gruppene der unøyaktig feedback ble levert. I eksperiment to fant de at nøyaktig feedback økte prestasjon i enkelte tilfeller, og reduserte prestasjon i andre tilfeller. Dette vil bli tatt videre opp i diskusjonen.

### Positiv versus negativ feedback

Ut fra det litteratursøket som ble utført var det overraskende få artikler som sammenliknet effekten av positive tilbakemeldinger med effekten av negative tilbakemeldinger. Dette er overraskende, fordi dette er et tema som i stor grad tas opp i ulike lærebøker. Flere av disse argumenterer også for at positiv feedback har større effekt enn negativ. Eksempelvis viser Daniels og Bailey (2014) til hvordan en organisasjon heller bør fokusere på å gi positiv feedback for den atferden de ønsker mer av, heller enn å gi negativ feedback på atferd de ønsker mindre av. I dette tilfellet er ikke resultatene tydelige nok til å trekke en slik konklusjon. 100% av resultatene viste en uklar sammenheng. Johnson m. fl. (2015) fant ingen sammenheng mellom forskjellen på studenter som mottok kritiske versus støttende tilbakemeldinger. Choi m. fl. (2018) fant også resultater som pekte i ulike retninger, men konkluderte med at jobbprestasjon som helhet ble bedre etter at feedback ble implementert.

### Feedback generelt

Kategorien feedback generelt inneholder artikler som ikke fokuserte på å sammenlikne ulike karakteristika ved feedback, men som heller implementerte feedback på én enkelt måte for å undersøke effekten av en feedbackintervensjon. Resultatene her viser at 87,5% av disse studiene viste en tydelig positiv effekt av implementeringen. Eksempelvis undersøkte Downing og Geller (2012) et forsøk som gikk ut på ID-sjekk av kredittkort hos kunder i en dagligvarebutikk. En spørreundersøkelse blant kundene, der de måtte svare på om de ble spurt om å vise ID eller ikke, viste en tydelig forbedring i intervensjonsfasen der feedback ble introdusert. Tallene gikk fra 0.2% til 9.7% fra *baseline* til intervensjonsfase, for så tilbake til 2.3% i *withdrawal*.

Videre ga 12,5% av artiklene et uklart resultat. Matey m. fl. (2019) sammenliknet nøyaktigheten av observasjoner før og etter implementering av feedback. Resultatene deres viser en høyere grad av nøyaktighet i observasjoner *før* implementering av feedback. Dette vil bli tatt opp videre i diskusjonen.

### Resultater kort oppsummert

Kort oppsummert viser resultatene generelt at feedback er et effektivt virkemiddel for å øke prestasjon, og at umiddelbar, hyppig og nøyaktig feedback kan øke denne effekten ytterligere. Effekten av positiv feedback kontra negativ feedback er derimot uklar.

## **Diskusjon**

### Timing

Resultatene viser at feedback er mer effektiv når det leveres umiddelbart etter en handling er utført. Både Reid og Parsons (1996) og Yu m. fl. (2013) viser dette gjennom sine resultater. Også Berglund og Ludwig (2009) fant bedre effekt av feedback ved bruk av

umiddelbar feedback. Det kan dermed påstås at feedback generelt forbedrer prestasjon, men at umiddelbar feedback er mer effektiv enn forsinket feedback.

Resultatene er imidlertid ikke entydige. Wine m. fl. (2019) konkluderer med at feedback er mer effektivt når det blir levert *etter* at en oppgave er utført, og Aljadeff-Abergel m. fl. (2017) konkluderer med at feedback er mest effektivt *før* en oppgave utføres. Wine m. fl. fant riktignok ingen statistisk signifikant forskjell, men deltakerne ga i ettertid tilbakemelding om at de foretrakk å få feedback etter utførelse av oppgaven. Resultatene deres viser altså ikke økt effektivitet ved feedback etter utførelse av oppgave, men heller en større preferanse for dette. Forfatterne nevner i diskusjonen at en mulig årsak til at de ikke fant noen statistisk signifikant forskjell er at oppgaven som ble testet var for enkel, og de stiller spørsmål ved om timing av feedback muligens er mer relevant ved mer komplekse oppgaver (Wine m. fl., 2019).

På den andre siden fant Aljadeff-Abergel m. fl. (2017) feedback mest effektiv når den ble levert før utførelse av en oppgave, sammenliknet med levering umiddelbart etterpå. De argumenterer for at feedback her fungerte som en foranledning for fremtidig prestasjon, og ikke nødvendigvis som en konsekvens av tidligere prestasjon.

Dette spriket stemmer godt overens med synet til Alvero m. fl. (2001) om at det innenfor OBM som felt er uenigheter om funksjonen til feedback, og perspektivet til Daniels og Bailey (2014) som argumenterer for at feedback fungerer både som en foranledning til atferdsendring, og som en effektiv forsterker.

Flertallet av resultatene som viser at feedback bør gis umiddelbart etter en handling er utført støttes opp av de ti kjennetegnene ved effektiv feedback (Daniels og Bailey, 2014). Daniels og Bailey (2014, s. 162) viser til punktet; ”feedback bør gis umiddelbart etter prestasjon, om ikke underveis.”

Videre kan det stilles spørsmål ved i hvilken grad dette praktiseres i både arbeidslivet og andre læringssituasjoner.

### Frekvens:

Timing og frekvens kan i enkelte studier gå litt i hverandre. I denne gjennomgangen er skillet blitt gjort ved at timing angår plasseringen av feedback, som for eksempel hvorvidt feedback er umiddelbar eller forsinket, eller kommer før eller etter utførelse av en oppgave. Frekvensen omhandler hyppigheten av feedback, som for eksempel daglig, ukentlig eller månedlig.

Flertallet av artiklene som tok for seg frekvens på feedback som problemstilling, argumenterte for at hyppigere bruk av feedback medfører høyere grad av effektivitet. Ingen argumenterte for noen større fordel ved bruk av sjeldnere tilbakemeldinger. Artikkelen der ingen klare resultater ble funnet studerte både nøyaktighet og frekvens. De fant at hvor presis feedback var hadde en større effekt på prestasjon enn frekvens av feedback. Her ble frekvens sammenliknet ved at det ble gitt etter hvert forsøk og etter hvert tjuedefemte forsøk. Videre blir det diskutert om forsinkelsen på feedback ikke var stor nok, da resultatene angående frekvensen viser en ikke statistisk signifikant forskjell (Brand m. fl., 2020).

At flertallet fant en positiv fordel av hyppigere bruk av feedback stemmer også godt overens med tanken om at *feedback guides behavior* (Daniels og Bailey, 2014). Feedback lar oss mennesker se sammenhengen mellom hva vi gjør og det vi ønsker å oppnå (Robbins og Judge, 2019). Til tross for at tilbakemeldinger er et enkelt, effektivt og billig virkemiddel til å øke prestasjon, kan det likevel være tidkrevende. Daniels og Bailey (2014) sine ti punkter for effektiv feedback poengterer blant annet hvordan feedback bør være individuell. Å gi hver enkelt ansatt i en bedrift daglig individuell feedback kan by på utfordringer, ettersom at en leder gjerne har en mengde andre arbeidsoppgaver hen også skulle hatt utført. For å kunne gi

gode, nøyaktige og individuelle tilbakemeldinger, kreves det gjerne observasjon og presise målinger av den enkeltes prestasjon over tid, så hyppig feedback kan fort bli svært tidkrevende. På bakgrunn av dette kan det stilles spørsmål om hvorvidt feedback kun bør komme fra leder. Blant de nevnte ti punktene for effektiv feedback hevdes det i tillegg at så langt det er mulig, er det fordelaktig at den enkelte har muligheten til å følge opp sin egen prestasjon, og dermed gi i en form for individuell tilbakemelding til seg selv. Dersom dette ikke er mulig, argumenteres det for at feedback heller bør komme fra leder (Daniels og Bailey, 2014). Organisasjoner er ulike og arbeidsoppgavene til ansatte varierer. Ikke alle har mulighet til å følge opp seg selv, og hva som er mest effektivt vil antagelig variere fra bedrift til bedrift.

En annen faktor er at alle artiklene i denne gjennomgangen omhandler intervensjoner der deltakerne lærer noe helt nytt, eller skal utføre en ny oppgave. Det kan derfor også drøftes hvorvidt hyppig feedback er nødvendig i det lange løp? Resultatene som omtales i denne litteraturstudien antyder at hyppig feedback er fordelaktig i en startfase. For eksempel er hyppig feedback særlig viktig ved f.eks endring i organisasjoner, men trenger daglig feedback være like effektivt på en ansatt som har jobbet med det samme i ti år? Eller kan feedback ”tynnes ut?”

### Nøyaktighet

Nøyaktighet ved feedback var ett av to temaer som ble studert i størst utstrekning. Hele 87,5% av studiene inkludert i litteratursøket konkluderte med at nøyaktighet ved feedback, altså spesifikke tilbakemeldinger, har en positiv innvirkning på prestasjon. Tross at en statistisk signifikant forskjell ble funnet, diskuterer Johnson m. fl. (2015) hvorvidt det er forskjell mellom et eksperiment og en ekte jobbsituasjon. Deres eksperiment ble gjennomført i en fiktiv setting, og de stiller derfor spørsmålsteget ved gyldigheten av sine resultater

overført til en reell jobbsituasjon. Overføring av en slik gyldighet bør tas i betraktning ved lesing av de 30% av forsøkene i dette litteraturstudien som er blitt gjennomført i et eksperimentelt miljø.

I tillegg poengteres det hvordan variasjoner kan oppstå ut fra deltakernes kompetanse. Johnson m. fl. (2015) peker på at de med lav kompetanse gjerne setter mer pris på unøyaktig feedback, ettersom de overvurderer sine egne evner. Dette kan være en variant av den såkalte Dunning-Kruger effekten. Kruger og Dunning utførte en studie der de fant at mange mennesker gjerne overestimerer sine egne ferdigheter på sosiale og intellektuelle domener. Forfatterne mener at denne overestimeringen oppstår, delvis fordi disse menneskene har en dobbel byrde. Ikke bare tar de feilaktige konklusjoner og gjør uheldige valg, men inkompetansen deres tar fra dem den metakognitive evnen til å innse det selv (Kruger og Dunning, 1999). Dette er svært relevant i arbeidslivet, da enkeltindivider kan tro de presterer godt på et område, men på bakgrunn av svært lav kompetanse innenfor det gjeldende området, i virkeligheten presterer svært dårlig.

Dette understreker behovet for måling. Observasjon og presise målinger kreves for gode individuelle tilbakemeldinger og er vel så relevant hva angår nøyaktighet på tilbakemeldingene, og omtales generelt som helt nødvendig for å kunne gi gode tilbakemeldinger i det hele tatt. Det er en sentral del av feedback-prosessen (Daniels og Bailey, 2014). Dette støttes også opp av Prue og Fairbank (1981) som viser til at før man leverer feedback bør en vite hva som trengs å endres i organisasjonen. Er det hele grupper? Individuer? Dette stemmer også overens med *pinpointing* som første steg i en *performance management process* (Daniels og Bailey, 2014). Videre argumenterer de for at gruppefeedback kan føre til mer konsistente resultater enn individuelle, og at individuell feedback ofte er dyrere å levere (Prue og Fairbank, 1981).

Park m. fl. (2019) konkluderer med at nøyaktig feedback har en positiv effekt på prestasjon. Samtidig viser deres resultater at spesifikk feedback var enda mer viktig når feedback kom sjelden, og at global feedback i større grad kunne likne på spesifikk feedback når den kom oftere. Dersom feedback kommer sjeldent, er det altså enda viktigere med gode og presise tilbakemeldinger som en kan jobbe videre med. Dersom feedback ikke er individuell men leveres på en global måte, samtidig som den leveres ofte, kan den likevel likne mer på spesifikke tilbakemeldinger. Dette gir mening da hyppig feedback gjerne kan bli mer spesifikk da det kan gi en tettere oppfølging av hva som blir gjort fra dag til dag eller uke til uke.

Palmer m. fl. (2015) stilte seg skeptisk til at nøyaktighet ved performance feedback ofte er tatt opp i forskningen rundt OBM, og mener det er lite dokumentert. Dette strider med funnene i dette litteratursøket. Palmer m. fl. fant varierte resultater i sitt forsøk, og argumenterer i sin diskusjon for at nøyaktig, objektiv feedback ikke er nødvendig for økt prestasjon, og mener at en heller bør gå nærmere inn på spørsmålet om overdrevne tilbakemeldinger.

### Positiv versus negativ feedback

Få artikler sammenliknet positiv og negativ feedback, så dette er antagelig et område som er i behov av mer forskning. I de forskningsartiklene som faktisk undersøkte problemstillingen i dette litteratursøket var det ikke entydige resultater. Det kan være flere årsaker til dette. Blant annet argumenteres det for at hvorvidt det er fordelaktig å levere positiv og negativ feedback hver for seg eller i kombinasjon avhenger av hva som prioriteres i hver enkelt organisasjon (Choi m. fl., 2018). En annen mulighet kan være at folk er forskjellige, har ulike preferanser, og takler ulik type feedback ulikt.



Flere lærebøker anbefaler å levere i kombinasjon. Daniels og Bailey (2014) anbefaler å gi ros før eventuelle ønsker om områder som trenger forbedring blir presentert. De argumenterer for at den enkelte med større sannsynlighet vil ta til seg de tilbakemeldingene som blir levert, om vedkommende er i godt humør. Med andre ord minsker det sannsynligheten for motkontroll og for at vedkommende begynner å kritisere tilbake (se også Delprato, 2002).

En mulig årsak til at dette er en problemstilling som er blitt forsket lite på, er dermed at det kan være vanskelig å måle, særlig i en naturlig og anvendt setting, da feedback muligens ofte leveres som en kombinasjon av positive og negative tilbakemeldinger. Det er en mulighet, men med stor sannsynlighet ikke tilfellet. Til tross for at ulike kilder, inkludert Daniels og Bailey (2014), argumenterer for at feedback ikke kun bør ha et negativt fokus, er nok dette dessverre virkeligheten på flere arbeidsplasser. I organisasjoner som er sterkt preget av et hierarki hvor det gjerne er standardiserte arbeidsoppgaver og ”langt” til øverste leder, kan det ofte være en tendens at feedback har et negativt fokus. I organisasjoner med en flatere struktur hvor det typisk er kort vei til leder, stor frihet, mye ansvar hos den enkelte og høy grad av jobbing i team, er det større sannsynlighet for at en spiller hverandre gode, får feedback jevnlig både ved å følge opp seg selv og sin egen progresjon, i tillegg til feedback fra de andre i teamet.

Likevel er det vanskelig å se årsaken til at rent positive tilbakemeldinger ikke i større grad har blitt sammenliknet med rent negative tilbakemeldinger i et eksperimentelt miljø, eventuelt sammenliknet i to sammenliknbare organisasjoner. En annen mulig årsak ligger i begrensningene ved det litteratursøket som er blitt utført, noe som vil bli gått nærmere inn på senere.

### Feedback generelt

Som resultatene viser er det liten tvil om at implementering av feedback som virkemiddel generelt har en positiv innvirkning på effektivitet. Dette stemmer også overens med teori.

Matey m. fl. (2019) fant høyere nøyaktighet ved observasjon *før* feedback ble implementert. Videre diskuteres det ulike årsaker til dette. En mulig årsak er at deltakerne ville unngå å levere korrektiv feedback. En error-analyse som ble utført i etterkant støtter dette, og sier at i underkant av 10% forskjell fra før og etter implementering av feedback kan virke som lite, men at det på bakgrunn av design (ABAB reverserings design) ikke kunne blitt større.

Likevel er det ingen tvil om at flertallet av studier konkluderte med at feedback har en positiv innvirkning på prestasjon. Tendensene i forskningsartiklene innenfor feedback generelt som kategori i denne litteraturstudien er at feedback er implementert enten hyppig, umiddelbart eller inneholder spesifikk informasjon.

### Generelt

Generelt bekrefter funnene i denne litteraturstudien Daniels og Baileys (2014) ti punkter for effektiv feedback. Tross enkelte forskjeller i resultatene er det liten tvil om det innenfor alle kategoriene er én konklusjon som skiller seg ut og som får sterkest støtte. Det er med andre ord en klar trend innenfor alle kategoriene. Bortsett fra positiv versus negativ støtter alle disse trendene i resultatene opp under sentral teori innenfor OBM. Feedback har en positiv innvirkning for å endre prestasjon enten blant grupper eller enkeltindivider. Umiddelbar, hyppig og nøyaktig feedback har størst effekt.

Videre kan det diskuteres hvorvidt å levere feedback alene er nok til å endre prestasjon i ønsket grad. Alvero m. fl. (2001) argumenterer for at flere komponenter kombinert er

nødvendig for å sikre effektiv feedback. Det skal også nevnes at spesifikk feedback kan begrense variasjon i atferd. Svært spesifikk feedback leder raskt til regelstyrt atferd som kan føre til effektivitet, men også monotoni. Kontingensformet atferd kan åpne for mer variasjon i atferd enn regelstyrt atferd (Pierce og Cheney, 2013). Bruk av spesifikk feedback bør derfor vurderes ut fra arbeidsoppgavene til den enkelte medarbeider, og hvorvidt variasjon er bra eller uheldig.

### Begrensninger

Litteratursøket ga totalt 23 artikler etter alle raffineringer og skumlesning av abstrakt. På en side kan det ut fra det antall resultater som kom frem her hevdes at feedback er noe som bør forskes mer på innenfor OBM, da det er et billig men tydelig effektivt virkemiddel for atferdsendring. Dette kan være svært relevant for f.eks ulike type ledere i organisasjoner.

### Videre forskning

Innledningsvis ble det nevnt at økt prestasjon og organisasjonseffektivitet står sentralt i OBM, men også tilfredshet blant de ansatte står også i skarpt fokus (Bucklin m. fl., 2000). Artikkene inkludert i denne litteraturstudien undersøker hovedsakelig påvirkning av feedback på effektivitet og prestasjon. Kun et fåtall av studiene studerte tilfredshet blant deltakerne, for eksempel foretrukket timing blant deltakerne (Reid og Parsons, 1996). En kan argumentere for at dette bør forskes mer på da tilfredshet omtales som en viktig og sentral del av OBM. Riktignok kan det stilles spørsmål ved hvordan en skal måle tilfredshet, men selv om effektivitet er lettere å måle på en nøyaktig måte enn tilfredshet, bør det likevel ikke være umulig.

Litteratursøket viser at få har undersøkt effekten av positiv kontra negativ feedback, noe som ellers er svært hyppig omtalt i lærebøker og annen teori. Det kan argumenteres for at

dette er en problemstilling som det absolutt kan settes et skarpere fokus på. I dette tilfellet var 100% av resultatene uklare. Mulige årsaker til dette kan være at mennesker er forskjellige og har ulike preferanser. I teorien vil positive tilbakemeldinger ha en positiv effekt på motivasjon. Samtidig trives enkelte mennesker med å motta negative tilbakemeldinger på dårlige prestasjoner. Andre blir mister motivasjon av negative tilbakemeldinger, og andre foretrekker muligens en blanding av positive og negative tilbakemeldinger. Ulike preferanser kan være en mulig årsak til uklare resultater.

### **Konklusjon**

Som en konklusjon kan en si at feedback generelt blir sett på som et effektivt virkemiddel for å øke prestasjon innenfor OBM. Hovedtrekkene i funnene tilsier at hyppig frekvens, umiddelbar og nøyaktig eller spesifikk feedback gir høyere grad av effektivitet. Forskjellen på effekt av positiv kontra negativ feedback er derimot uklar. Det var gjerne noe nytt som skulle læres i de forsøkene som ble utført, noe som tilsier at funnene er mest relevante for en startfase, eksempelvis ved endring. Det kan dermed stilles spørsmålstegn til f. eks. om feedback trenger å leveres daglig i det lange løp. Målinger og direkte observasjon er nødvendig for at gode tilbakemeldinger skal kunne leveres. Dette kan være både tidkrevende og dyrt. Det kan på bakgrunn av dette påstås at der det er mulighet for den enkelte å følge opp sin egen prestasjon, er denne formen for feedback å foretrekke da det både er mer effektivt og billigere.

**Referanser:**

- Agnew, J. L. (1998). The establishing operation in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(1), 7-19.  
[https://doi.org/10.1300/J075v18n01\\_02](https://doi.org/10.1300/J075v18n01_02)
- Aljadeff-Abergel, E., Peterson, S. M., Wiskirchen, R. R., Hagen, K. K. & Cole, M. L. (2017). Evaluating the temporal location of feedback: providing feedback following performance vs. prior to performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(2), 171-195. <https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1309332>
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R. & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 3-29.  
[https://doi.org/10.1300/J075v21n01\\_02](https://doi.org/10.1300/J075v21n01_02)
- Berglund, K. M. & Ludwig, T. D. (2009). Approaching error-free customer satisfaction through process change and feedback systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(1), 19-46. <https://doi.org/10.1080/01608060802660140>
- Brand, D., Novak, M. D., DiGennaro Reed, F. D. & Tortolero, S. A. (2020). Examining the effects of feedback accuracy and timing on skill acquisition. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1715319>
- Bucklin, B. R., Alvero, A. M., Dickinson, A. M., Austin, J. & Jackson, A. K. (2000). Industrial-organizational psychology and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(2), 27-75.  
[https://doi.org/10.1300/J075v20n02\\_03](https://doi.org/10.1300/J075v20n02_03)
- Choi, E., Johnson, D. A., Moon, K. & Oah, S. (2018). Effects of positive and negative feedback sequence on work performance and emotional responses. *Journal of*

*Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 97.

<https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1423151>

Daniels, A. C. (1994). *Bringing out the best in people*. McGraw-Hill.

Daniels, A. C. & Bailey, J. S. (2014). *Performance management: changing behavior that drives organizational effectiveness* (5. utg.). Performance Management Publications.

Delprato, D. J. (2002). Countercontrol in behavior analysis. *The Behavior Analyst*, 25(2), 191-200. <https://doi.org/10.1007/BF03392057>

Downing, C. O. & Geller, E. S. (2012). A goal-setting and feedback intervention to increase ID-checking behavior: An assessment of social validity and behavioral impact. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(4), 297-306.

<https://doi.org/10.1080/01608061.2012.729383>

Eldridge, L., Lemasters, S. & Szypot, B. (1978). A performance feedback intervention to reduce waste. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1(4), 258-266.

[https://doi.org/10.1300/J075v01n04\\_02](https://doi.org/10.1300/J075v01n04_02)

Emmert, G. D. (1978). Measuring the impact of group performance feedback versus individual performance feedback in an industrial setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1(2), 134-141. [https://doi.org/10.1300/J075v01n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J075v01n02_04)

Farris, J., van Aken, E., Letens, G., Chearksul, P. & Coleman, G. (2011). Improving the performance review process. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(4), 376-404. <https://doi.org/10.1108/01443571111119524>

Frederiksen, L. W., Richter, W. T., Johnson, R. P. & Solomon, L. J. (1982). Specificity of performance feedback in a professional service delivery setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 41-53.

[https://doi.org/10.1300/J075v03n04\\_05](https://doi.org/10.1300/J075v03n04_05)

- Henry, G. O. & Redmond, W. K. (1991). The effects of performance feedback on the implementation of a statistical process control (SPC) program. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(2), 23-46.
- Hirst, J., Digennaro Reed, F. & Reed, D. (2013). Effects of varying feedback accuracy on task acquisition: a computerized translational study. *Journal of Behavioral Education*, 22(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10864-012-9162-0>
- Johnson, D., Rocheleau, J. & Tilka, R. (2015). Considerations in feedback delivery: the role of accuracy and type of evaluation. *J. Organ. Behav. Manage.*, 35(3-4), 240-258. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093055>
- Kelley, D. P. & Gravina, N. (2018). Every minute counts: using process improvement and performance feedback to improve patient flow in an emergency department. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 234-243. <https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1423150>
- Komaki, J., Barwick, K. D., Scott, L. R., & Komaki, J. (1978). A behavioral approach to occupational safety: pinpointing and reinforcing safe performance in a food manufacturing plant. *The Journal of Applied Psychology*, 63(4), 434-445.
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-ssessments. (statistical data included). *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121.
- Matey, N., Gravina, N., Rajagopal, S. & Betz, A. (2019). Effects of feedback delivery requirements on accuracy of observations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3-4), 247-256. <https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1666773>
- Moon, K. & Oah, S. (2013). A comparison of the effects of feedback and prompts on safe sitting posture: utilizing an automated observation and feedback system. *Journal of*

- Organizational Behavior Management*, 33(2), 152-162.  
<https://doi.org/10.1080/01608061.2013.785906>
- Palmer, M. G., Johnson, C. M. & Johnson, D. A. (2015). Objective performance feedback: is numerical accuracy necessary? *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(3-4), 206-239. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093059>
- Pampino, R. N., Macdonald, J. E., Mullin, J. E. & Wilder, D. A. (2004). Weekly feedback vs. daily feedback: an application in retail. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2-3), 21-43. [https://doi.org/10.1300/J075v23n02\\_03](https://doi.org/10.1300/J075v23n02_03)
- Park, J.-A., Johnson, D. A., Moon, K. & Lee, J. (2019). The interaction effects of frequency and specificity of feedback on work performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3-4), 164-178. <https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632242>
- Pierce, W. D. & Cheney, C. D. (2013). *Behavior analysis and learning* (5. utg.). New York: Psychology Press.
- Prue, D. M. & Fairbank, J. A. (1981). Performance feedback in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 1-16.  
[https://doi.org/10.1300/J075v03n01\\_01](https://doi.org/10.1300/J075v03n01_01)
- Reid, D. H. & Parsons, M. B. (1996). A comparison of staff acceptability of immediate versus delayed verbal feedback in staff training. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(2), 35-47. [https://doi.org/10.1300/J075v16n02\\_03](https://doi.org/10.1300/J075v16n02_03)
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18. utg.). Pearson Education Limited.
- So, Y., Lee, K. & Oah, S. (2013). Relative effects of daily feedback and weekly feedback on customer service behavior at a gas station. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 137-151. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.785898>



Wine, B., Lewis, K., Newcomb, E. T., Camblin, J. G., Chen, T., Liesfeld, J. E., ... Newcomb, B. B. (2019). The effects of temporal placement of feedback on performance with and without goals. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3-4), 308-316.

<https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632244>

Yu, E., Moon, K., Oah, S. & Lee, Y. (2013). An evaluation of the effectiveness of an automated observation and feedback system on safe sitting postures. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 104-127.

<https://doi.org/10.1080/01608061.2013.785873>

**Bedrifiers mal for medarbeidersamtale – i hvilken grad legges det opp til levering av spesifikk feedback og feedback i den ansattes kontroll?**

**Sammendrag**

Studien gir et innblikk i hvordan norske bedrifter setter opp sin medarbeidersamtale, satt opp mot forskning på feedback. Prestasjonsfeedback er informasjon om prestasjon som lar en person endre sin atferd. Effektiv prestasjonsfeedback innebærer blant annet spesifikk informasjon om prestasjon, og tilbakemelding på atferd mottaker har kontroll over.

Medarbeidersamtalen er en arena der leder kan levere feedback på en ansatts prestasjoner over lengre tid, og sette mål for tiden fremover. I denne studien blir det undersøkt i hvilken grad ulike bedrifiers mal for medarbeidersamtale legger opp til levering av spesifikk feedback. Det blir og undersøkt i hvilken grad det legges opp til tilbakemeldinger den ansatte har kontroll over. Totalt 15 maler er analysert gjennom en deskriptiv design. Funnene viser at malene for medarbeidersamtale legger opp til at leder skal levere spesifikke tilbakemeldinger til den ansatte i moderat grad. Samtidig viser resultatene at malene legger opp til tilbakemeldinger den ansatte har kontroll over i mindre grad. Ved levering av tilbakemeldinger utenfor den ansattes kontroll har ikke vedkommende mulighet til å forbedre det det blir gitt tilbakemelding på, og tilbakemeldingen har dermed liten nytte.

*Nøkkelord:* prestasjonsfeedback, medarbeidersamtale, organisasjon, ledelse, feedback

### **Innledning**

Feedback er et verktøy som kan bidra til forbedrede prestasjoner. Det er innenfor organisasjoner blitt et kjent og nyttig lederverktøy som kan bidra til økt prestasjon blant de ansatte, samtidig som at det kan være med å sørge for at de ansatte jobber i tråd med deres egne og organisasjonen sine mål (Robbins og Judge, 2019).

Robbins og Judge (2019) stiller spørsmål ved hva som bidrar til at ansatte trives på arbeidsplassen sin. De konkluderer med at sentrale elementer for trivsel på arbeidsplassen er uavhengighet, feedback, sosial støtte fra både leder og kollegaer, og interaksjon med medarbeidere også utenom arbeidstid. Feedback er altså én av fire faktorer som ut ifra forskning viser seg å korrelere sterkt med i hvilken grad den ansatte trives på jobb. Videre legges det vekt på at ansatte trives godt med ledere som oppmuntrer dem og gir dem positive tilbakemelding på gode prestasjoner. En kan på bakgrunn av dette se på feedback som mer enn et nyttig lederverktøy for å bedre prestasjon, og da også som en avgjørende faktor for at den ansatte skal kunne trives i arbeidshverdagen sin.

*Performance feedback*, heretter prestasjonsfeedback, defineres som informasjon om prestasjon som lar en person endre sin atferd (Daniels og Bailey, 2014). Daniels og Bailey skriver om hvordan prestasjonsledelse handler om å skape en arbeidsplass der man får frem det beste hos de ansatte, samtidig som at en skaper mest mulig verdi for organisasjonen som helhet. Ved å ta i bruk teknikker fra atferdsanalysen, er dette en metode som kan brukes med åpenhet i alle nivåer i bedriften, samtidig som det er fokus på å skape mest mulig verdi for organisasjonen som helhet. Videre gjør de rede for ti kjennetegn ved effektiv feedback: den inneholder spesifikk informasjon om prestasjon, den gir informasjon om prestasjon under kontroll av den personen det gjelder, den leveres umiddelbart etter prestasjon hvis ikke den kan leveres underveis, den er individuell, om mulig skal den ansatte selv kunne følge med på sin egen prestasjon og hvis ikke skal feedback komme fra leder, feedback skal være fokusert

på forbedring, den skal være lett å forstå, helst grafisk fremstilt, og den skal brukes som foranledning til forsterkning.

Å levere prestasjonsfeedback til ansatte kan føre til at vedkommende kommer i bedre humør, noe som igjen kan føre til økt motivasjon hos medarbeideren. Økt motivasjon kan videre bidra til økt kreativitet og gode prestasjoner. Som følge av økt motivasjon og prestasjon, øker sannsynligheten for at den ansatte vil motta ytterligere positiv feedback fra sin leder på det gode arbeidet hen har utført. Vedkommende sine handlinger blir da forsterket, og det gode arbeidet vil dermed fortsette. Eventuelt vil prestasjonene bli enda bedre. En positiv syklus er da oppstått som følge av feedback fra leder (Robbins og Judge, 2019).

Antall publiserte studier hvor feedback er blitt implementert i en organisasjon eller en annen læringssituasjon er svært mange. Over en periode på tre tiår viste det seg at omtrent 70% av artiklene publisert i *Journal of Organizational Behavior Management* hadde feedback som uavhengig variabel, enten alene eller som en del av en større intervensjonspakke. De senere årene har flere forskningsartikler begynt å fokusere på ulike elementer ved feedback, og hvordan disse påvirker prestasjon (Johnson m. fl., 2015). Blant annet konkluderer flere artikler med at spesifikk eller nøyaktig feedback har en positiv innvirkning på prestasjon (Brand m. fl., 2020; Fredriksen m. fl., 1983; Hirst m. fl., 2013; Johnson m. fl., 2015; Palmer m. fl., 2015; Park m. fl., 2019). Den positive effekten av spesifikk feedback stemmer overens med Daniels og Bailey (2014) sine kjennetegn for effektiv feedback. Spesifikk eller nøyaktig feedback omhandler i hvilken grad feedback inneholder detaljert og riktig informasjon om prestasjon. Observasjon og målinger er da helt nødvendig for at spesifikk feedback skal kunne leveres (Daniels og Bailey, 2014).

*Self-determination* teorien støtter opp om effekten av spesifikk feedback. Teorien viser til at ytre motivasjonsfaktorer som verbal feedback i form av eksempelvis ros, og spesifikk feedback på kompetanse og prestasjoner kan forbedre også den indre motivasjonen hos

mennesker. Den samme effekten gjelder ved bruk av tidsfrister og spesifikke jobbkrav så lenge vedkommende tror selv de har kontroll over egen atferd (Deci og Ryan, 2002).

Intervensjoner basert på teorien viser stor effekt ved bruk av spesifikke mål, utfordringer og feedback på spesifikke prestasjoner. Intensjonen om å jobbe mot et spesifikt mål kan være en stor kilde til motivasjon. Målet forteller medarbeideren hva som trenger å gjøres, og hvor mye vedkommende skal legge i arbeidet for å oppnå det gjeldende målet. Spesifikke mål øker altså prestasjon (Locke og Latham, 2002).

I tillegg til spesifikke mål poengteres det hvordan feedback underveis i prosessen mot et mål er avgjørende. Ved å levere feedback underveis får man et bilde på hvordan man ligger an i forhold til det målet som er satt. Det gjør det lettere for den ansatte å identifisere forskjellen på det hen gjør, og det hen ønsker å oppnå. Med andre ord bidrar feedback til at en kan følge sin egen prosess på en mer effektiv måte (Ivancevich og McMahon, 1982; Locke, 1996).

Locke og Latham (2002) viser og til at spesifikke, utfordrende mål er en mer effektiv måte å jobbe på enn den klassiske ”gjør ditt beste”. De påstår at når en leder ber sine ansatte om å gjøre sitt beste, så gjør de nødvendigvis ikke det. De legger videre vekt på at spesifikke mål alene ikke er nødvendig for gode prestasjoner, fordi spesifikke mål kan variere i vanskelighetsgrad. Så lenge det som skal gjøres er i den ansattes fulle kontroll, kan spesifikke mål bidra til å redusere variasjonen i prestasjon, ved at det reduserer tvetydigheten om hva som skal oppnås.

Videre poengterer Locke og Latham (2002) at feedback er avgjørende for at mål skal være effektive, da de bidrar til å la den ansatte se om hen er på riktig vei, og gir mulighet for å justere sin atferd ut ifra hva målet krever. De hevder kombinasjonen av spesifikke mål og feedback er mer effektiv enn mål alene (Locke og Latham, 2002). Etter oppnådd mål setter man seg gjerne enda høyere mål. (Bandura og Cervone, 1986).

Medarbeidersamtalen er en arena for levering av feedback. Samtalen er en ypperlig arena for leder å kunne gi sine ansatte tilbakemelding på deres prestasjoner den siste tiden, samtidig som det kan settes nye mål for tiden fremover. En kan hevde at medarbeidersamtalen bør ha fokus på spesifikke prestasjoner og atferd, og da eventuelt hvordan dette kan forbedres. Oppfølging er en sentral del av medarbeidersamtalen, og målsetning bør derfor stå sentralt (Kuvaas, 2008).

Det er en klar tendens at medarbeidersamtalen er et omdiskutert tema både i organisasjoner og på hjemmebane. Ofte hører man om venner, familie eller kolleger som er misfornøyde med enten ordningen eller oppsettet nettopp på denne samtalen. Det gjelder både ansatte som gjennomgår en slik samtale med sin leder og ledere som skal ha en medarbeidersamtale med sine ansatte.

I denne artikkelen vil jeg studere ulike bedrifters mål for hvordan en medarbeidersamtale i deres organisasjon skal gjennomføres. Malene vil bli satt opp mot teori som beskrevet ovenfor, og jeg vil undersøke i hvilken grad disse malene legger opp til at spesifikk feedback skal bli levert til de ansatte. Dette vil omtales som spørsmål 1, heretter S1. I tillegg vil jeg undersøke i hvilken grad den ansatte har kontroll over de tilbakemeldingene som blir gitt, heretter omtalt som S2. Det vil si i hvilken grad vedkommende har mulighet til å kunne gjøre en endring ved å endre sin atferd relevant for den aktuelle prestasjonen. Spesifikke tilbakemeldinger og kontroll over atferd utgjør to av ti kjennetegn for effektiv feedback (Daniels og Bailey, 2014).

Først og fremst vil jeg beskrive metode og fremgangsmåte for å finne svar på den overnevnte problemstillingen. Deretter vil resultatene legges frem ved at det er blitt foretatt en kategorisering av de ulike malene. Resultatene vil så bli diskutert, og begrensninger og forslag til videre forskning vil legges frem. Avslutningsvis vil jeg trekke en konklusjon.

## Metode

Målet med denne oppgaven er å finne svar på i hvilken grad medarbeidersamtaler legger opp til spesifikke tilbakemeldinger, og tilbakemeldinger på atferd den ansatte selv har kontroll over. Dette gjøres ved å studere 15 ulike maler for medarbeidersamtale. Designen som brukes for å finne svar på problemstillingen er en beskrivende design, da formålet er å kartlegge (Svardal og Eikeseth, 2010). Deskriptiv design brukes gjerne når en ønsker kvantifiserbar beskrivelse av et fenomen. Målet er økt innsikt og forståelse, og som et resultat får man kvantitative data om et fenomen. Populasjonen som resultatene skal være gjeldende for er norske bedrifter, og utvalget er på n=15 (Gripsrud m. fl., 2016). Validitet og reliabilitet vil tas opp i diskusjonen. Malene som er samlet inn kommer både fra offentlige og private bedrifter, og disse vil holdes anonyme.

At spesifikke tilbakemeldinger har en positiv effekt på prestasjon er godt forankret i forskningen (Brand m. fl., 2020; Daniels og Bailey, 2014; Fredriksen m. fl., 1983; Hirst m. fl., 2013; Johnson m. fl., 2015; Locke og Latham, 2002; Palmer m. fl., 2015; Park m. fl., 2019). Av den grunn fant jeg det spennende å undersøke i hvilken grad det legges opp til spesifikke tilbakemeldinger i malene. Medarbeidersamtalen kan være en fin arena for levering av tilbakemeldinger, og det er derfor interessant å studere hvor godt bedrifters maler stemmer overens med det forskningen tilsier at er mest effektivt.

Å måle i hvilken grad det *faktisk* blir gitt spesifikk feedback er ikke mulig i dette tilfellet da det ikke er blitt observert reelle medarbeidersamtaler. Av den grunn måles heller i hvilken grad det *legges opp til* at leder skal levere spesifikke tilbakemeldinger. Det kan ikke garanteres at det blir fulgt, men malen er et utgangspunkt som en kan hevde at bør legges opp til gode samtaler med tilbakemeldinger som skal bidra til nye mål og endring i prestasjon. Grad av spesifikke tilbakemeldinger blir med andre i ord i denne oppgaven målt ved å se på om det legges opp til å gi tilbakemelding på spesifikke prestasjoner, atferd eller hendelser. Jeg

ser da på spørsmål som legger opp til spesifikk feedback i prosentandel av totalt antall spørsmål i malen. Gjennomsnitt brukes som mål på sentraltendens.

Det ble fort lagt merke til at et skarpt fokus i flere samtaler er ikke bare at leder skal levere feedback til den ansatte, men bedriften søker også tilbakemeldinger fra sine ansatte. På bakgrunn av dette valgte jeg også å undersøke i hvilken grad bedriften søker spesifikk feedback fra sine ansatte. På samme måte så jeg på antall spørsmål som søker spesifikk feedback i prosentandel av totalt ansatt spørsmål i malen. Også her brukes gjennomsnitt som mål på sentraltendens.

Grad av kontroll blir også undersøkt ved å se på antall spørsmål eller områder som omhandler atferd den ansatte har kontroll over. Det vil si atferd vedkommende kan endre og gjøre noe med. Tilbakemelding på atferd som den ansatte kan endre er nødvendig for effektiv feedback, da det motsatte, tilbakemelding på atferd vedkommende ikke kan gjøre noe med, vil ha svært liten effekt (Daniels og Bailey, 2014). Gjennomsnitt brukes som mål på sentraltendens.

### Hypoteser

Som nevnt innledningsvis er medarbeidersamtalen et omdiskutert område som det ser ut til å være mye uenigheter om. Blant annet går Kuvaas (2008) så langt at han anbefaler ledere å ikke gjennomføre medarbeidersamtale, dersom relasjonen mellom leder og ansatt er svært dårlig. På bakgrunn av dette settes følgende hypoteser for S1:

- $S1H_0$ : Malene for medarbeidersamtale legger i liten grad opp til spesifikk feedback.
- $S1H_1$ : Malene for medarbeidersamtale legger opp til spesifikk feedback.

For S2 settes følgende hypoteser:

- $S2H_0$ : Malene for medarbeidersamtale legger i liten grad opp til tilbakemelding på atferd i vedkommende sin kontroll.



- $S1H_1$ : Malene for medarbeidersamtale legger opp til tilbakemelding på atferd i vedkommende sin kontroll.

Medarbeidersamtalen er en samtale der flere ting skal tas opp, og det er dermed ikke forventet eller realistisk at andel spørsmål som legger opp til at leder skal levere spesifikk feedback eller levere tilbakemeldinger på atferd i den ansattes kontroll, skal nå 100%. Dersom 40% til 60% av punktene i en mal legger opp til at leder skal levere spesifikk feedback, vil dette vurderes som høy grad. En andel på mellom 20% og 40% vil ansees som moderat grad, og mellom 0% og 20% vil vurderes som lav grad.

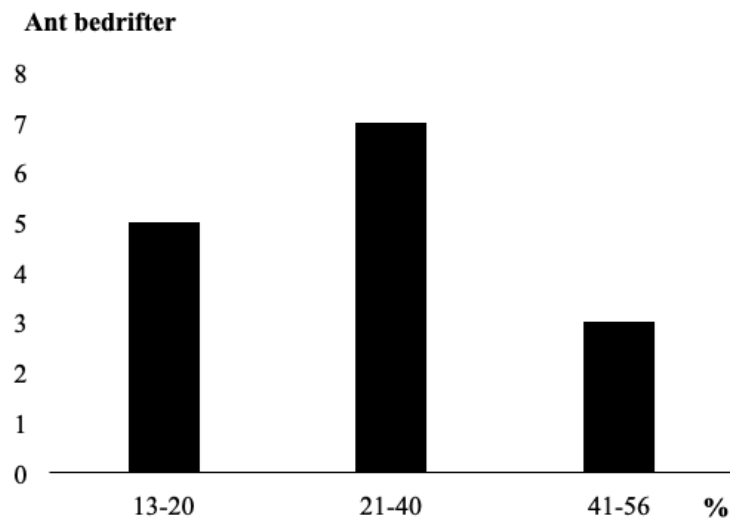
## Resultater

### Spesifikk feedback fra leder

*Tabell 1: Resultater av andel punkter som legger opp til at leder gir spesifikk/nøyaktig feedback til den ansatte.*

Bedrift	Ant punkter	Ant gir nøyaktig/spesifikk tilbakemelding	Prosent
A	26	6	23 %
B	27	8	30 %
C	25	14	56 %
D	14	4	29 %
E	13	2	15 %
F	16	2	13 %
G	4	2	50 %
H	11	6	55 %
I	13	5	38 %
J	14	2	14 %
K	8	3	38 %
L	21	3	14 %
M	41	10	24 %
N	10	2	20 %
O	9	3	33 %
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>16,8</b>		<b>30,1 %</b>

Figur 1: Antall bedrifter delt inn i tre kategorier ift prosentandel spørsmål som legger opp til levering av spesifikke tilbakemeldinger.



Som nevnt er 15 ulike maler for medarbeidersamtale blitt undersøkt. Bedriftene holdes anonyme, og de bedriftene refereres til ved bokstaver fra A til O. Ut ifra figur 1 kan man se at gjennomsnittlig antall punkter eller spørsmål i hver mal ligger på 16,8. Malen med lavest antall spørsmål ligger på fire, og malen med høyest antall spørsmål på 41. Det er altså variasjon i oppsettet på malene.

Videre viser tabell 1 at resultatene i gjennomsnitt viser at 30,1% av punktene i medarbeidersamtalene legger opp til at leder skal levere spesifikk feedback til sin ansatt. Det utgjør omtrent en tredjedel av punktene. Her også kan en se stor variasjon mellom de ulike malene. Malen med lavest andel spørsmål som legger opp til at leder kan levere spesifikk feedback ligger på 13% av spørsmålene. Bedriften med høyest andel spørsmål som legger opp til det samme ligger på 56%. For å bedre kartlegge en tendens blant malene kan man i figur 1 se et stolpediagram der prosentandelene er delt inn i tre kategorier. Ut ifra figur 1 kan man se at majoriteten av bedriftene legger seg i de to nederste kategoriene. I den første kategorien med lavest prosent, mellom 13% og 20%, finner vi fem maler for medarbeidersamtale. I den mellomste kategorien på mellom 20% og 40% ser man at det befinner seg syv organisasjoner.

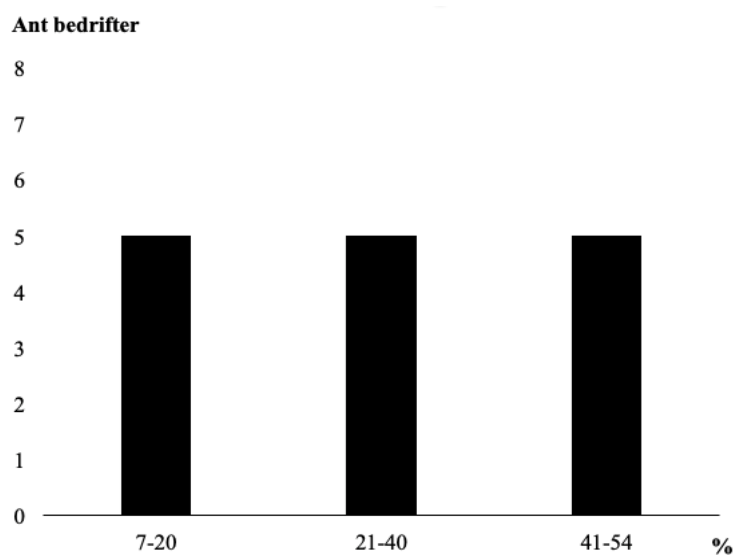
Kun tre bedrifter faller i den øverste kategorien der 40% og opp til den høyeste verdien på 56% av spørsmålene i malene legger opp til at leder skal levere spesifikke tilbakemeldinger.

### Leder søker spesifikk feedback fra den ansatte

Tabell 2: Resultater av andel punkter eller spørsmål hvor leder søker spesifikk/nøyaktig feedback fra den ansatte.

Bedrift	Ant punkter	Ant søker nøyaktig/spesifikk tilbakemelding	Prosent
A	26	14	54 %
B	27	14	52 %
C	25	4	16 %
D	14	1	7 %
E	13	7	54 %
F	16	4	25 %
G	4	2	50 %
H	11	3	27 %
I	13	3	23 %
J	14	7	50 %
K	8	1	13 %
L	21	7	33 %
M	41	8	20 %
N	10	1	10 %
O	9	2	22 %
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>16,8</b>		<b>30,4 %</b>

Figur 2: Antall bedrifter delt inn i tre kategorier ift prosentandel spørsmål søker spesifikke tilbakemeldinger fra den ansatte.



Som en kan se ut ifra tabell 2 søkte malene til alle de 15 bedriftene spesifikk feedback fra sine ansatte, men i ulik grad. Tallene viser andel spørsmål eller punkter i malene som legger opp til at den ansatte kan levere spesifikk feedback til sin leder, enten på konkrete hendelser, atferd eller prestasjoner.

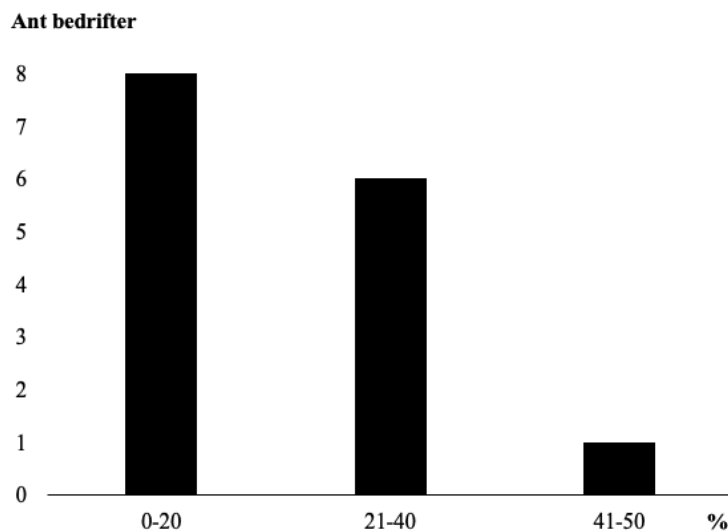
Igjen ser man et spenn i tabellen der malen med lavest andel spørsmål som legger opp til at den ansatte kan komme med spesifikk feedback til ledelsen ligger på 7%, og malen med høyest andel ligger på 54%. I figur 2 kan man se prosentandelene delt inn i tre kategorier. Her kan man se at antall maler i hver kategori faller helt likt, med fem maler i hver. Med andre ord er variasjonen på dette området høy.

### Kontroll

*Tabell 3: Resultater av andel punkter eller spørsmål som den ansatte har kontroll over og kan gjøre noe med.*

<b>Bedrift</b>	<b>Ant punkter</b>	<b>Ant under ansattes kontroll</b>	<b>Prosent</b>	
A	26		2	8 %
B	27		6	22 %
C	25		8	32 %
D	14		3	21 %
E	13		1	8 %
F	16		0	0 %
G	4		2	50 %
H	11		4	36 %
I	13		5	38 %
J	14		2	14 %
K	8		3	38 %
L	21		2	10 %
M	41		6	15 %
N	10		0	0 %
O	9		1	11 %
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>16,8</b>		<b>20,2 %</b>	

*Figur 3: Antall bedrifter delt inn i tre kategorier ift prosentandel spørsmål som legger opp til tilbakemelding på atferd den ansatte har kontroll over.*



Tabell 3 viser andel punkter i de ulike malene som legger opp til spesifikk tilbakemelding fra leder til ansatt, hvor den ansatte selv har kontroll over den atferden det blir gitt tilbakemelding på. Det vil si at den ansatte har mulighet til å kunne endre og/eller forbedre den prestasjonen eller atferden det blir gitt tilbakemelding på. Som en kan se ut fra tabell 3 er det i gjennomsnitt kun 20% av spørsmålene i malene som legger opp til tilbakemelding på atferd i den ansatte sin kontroll, og som den ansatte faktisk kan gjøre noe med. Bedrift N og F skårer lavest med 0%, mens bedrift G har høyest andel med 50%.

Ved å se på figur 3 kan en se spredningen i et stolpediagram med tre kategorier. Stolpediagrammet viser at åtte av 15 maler faller i den nederste kategorien på mellom 0% og 20%. Dette er over halvparten. Videre kan man se at seks bedrifter faller i den mellomste kategorien på mellom 21% og 40%, mens kun én bedrift ligger i den øverste kategorien på mellom 40% og 50%.

Ja/nei-spørsmål

Tabell 4: Resultater av andel spørsmål som er ja/nei spørsmål, uten at det er lagt opp til videre oppfølging.

Bedrift	Ant punkter	Ant ja/nei spm uten oppfølging	Prosent	
A	26	10	38 %	
B	27	9	33 %	
C	25	0	0 %	
D	14	3	21 %	
E	13	1	8 %	
F	16	1	6 %	
G	4	0	0 %	
H	11	0	0 %	
I	13	6	46 %	
J	14	2	14 %	
K	8	0	0 %	
L	21	6	29 %	
M	41	9	22 %	
N	10	0	0 %	
O	9	2	22 %	
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>16,8</b>		<b>16,4 %</b>	

En annen ting som pekte seg ut under analysen av malene var andel spørsmål der den ansatte enkelt kunne svare ja eller nei, uten at det på noen måte ble lagt opp til videre oppfølging. Igjen skal det nevnes at hva som faktisk blir gjort under disse medarbeidersamtalene er en annen sak, men at en mal bør legge opp til en optimal samtale der mest mulig nyttig informasjon blir utvekslet mellom partene. Ut ifra tabell 4 er dette varierende bedriftene imellom. Gjennomsnittet faller til sammen på 16,4%. Totalt var det fem maler som ikke hadde noen slike spørsmål med i malen sin, fire maler på over 20% og tre maler på over 30%.

### Forberedelsedel

Tabell 5: Andel maler med forberedelsedel.

Forberedelsedel	Antall	Prosent
Ja	4	27 %
Nei	11	73 %

Ut ifra tabell 5 kan man se at kun 27% av malene hadde en forberedelsedel der lederen skulle tenke over blant annet den ansattes prestasjoner, atferder og hva de sammen ble enige om ved forrige samtale. 73% hadde ikke en slik forberedelsedel. Effekten av forberedelsedel vil bli tatt opp i diskusjonen.

## Diskusjon

### Spesifikk feedback fra leder

Resultatene viser at i gjennomsnitt 30,1% av malene for medarbeidersamtale legger opp til at leder kan levere spesifikk feedback til den ansatte. Dette tilsvarer moderat grad. Malen med lavest andel spørsmål eller punkter som legger opp til dette lå på 13%, og malen med høyest andel spørsmål på 56%. Dette er et stort spenn. I figur 1 kan en se fordelingen som viser at kun tre av 15 maler faller i kategorien på mellom 40% og 56%. Hele syv bedrifter faller i den mellomste kategorien på mellom 20% og 40%, og fem i den laveste kategorien på 20% og under. Fem av 15 bedrifter, en tredjedel av bedriftene, har maler for medarbeidersamtale der kun 20% eller mindre av spørsmålene legger opp til at leder skal levere spesifikk feedback til den ansatte. Som nevnt innledningsvis viser Locke og Latham (2002) til feedback som en avgjørende faktor for at mål skal være effektive, da det hjelper den ansatte med å forstå om hen er på rett vei og eventuelt justere atferden sin ut ifra det målet krever. Medarbeidersamtalen er fin arena for å sette mål for tiden fremover. Det kan derfor stilles spørsmål ved hvorfor det ikke brukes mer tid på å diskutere og gi feedback på

prestasjoner i forhold til det eller de målene som eventuelt ble satt ved forrige samtale.

### Leder søker spesifikk feedback fra den ansatte

Som en kan se ut ifra tabell 2 ligger gjennomsnittet på andel spørsmål hvor leder søker spesifikk feedback fra den ansatte på rett over 30%. Dette viser at medarbeidersamtalen ikke bare er en arena der leder kan gi tilbakemelding til den ansatte og vedkommende sitt arbeid. Medarbeidersamtalen er også en mulighet for leder å få tilbakemelding på sitt arbeid, og om noe kunne blitt gjort annerledes fra både ledelsen og organisasjonen som helhet sin side. Ut ifra figur 2 kan en se at fem bedrifter faller mellom 7% og 20%, fem mellom 21% og 40% og fem mellom 41 og 54%. Med andre ord foreligger det en jevn spredning bedriftene imellom, og det er stor variasjon. En tredjedel av bedriftene har et lavt fokus på å samle inn spesifikk feedback fra den ansatte, som potensielt kan bidra til forbedring fra bedriften eller ledelsen sin side, og en tredjedel har et forholdsvis høyt fokus på dette.

Også her kan det diskuteres hva som er mest effektivt. Å søke feedback er positivt da det lar ledelsen få et innblikk i de ansattes tanker om hva de synes er bra og dårlig, noe som igjen gir bedriften mulighet til å forbedre seg. En kan argumentere for at dersom halvparten av spørsmålene i en mal for medarbeidersamtale omhandler spørsmål der ledelsen selv søker spesifikk feedback, kan det gå ut over muligheten til å levere feedback til den ansatte slik at den ansatte kan forbedre seg. Samtidig bør det nevnes at kanskje ikke alle tør å være helt ærlige, eller legge frem alt de tenker på i en slik situasjon. På bakgrunn av dette kan det å bruke store deler av medarbeidersamtalen på dette dessverre være bortkastet. På den andre siden er feedback begge veier er svært viktig da det åpner for forbedring og bedre kommunikasjon, og det er absolutt punkter i en slik samtale som bør omhandle dette temaet. Spørsmålet er i hvilken grad det bør tas opp.



### Kontroll

I gjennomsnitt viser resultatene at kun 20,2% av punktene i malene for medarbeidersamtale inkluderer feedback på atferd den ansatte selv har kontroll over og har mulighet til å endre eller gjøre noe med. Også her var det variasjon, men i mindre grad enn ved de overnevnte punktene. Som en kan se ut ifra figur 3 faller hele åtte av 15 maler i den laveste kategorien på mellom 0% og 20%. Dette tilsvarer over halvparten av malene. To av disse malene ligger på 0%, noe som vil si at ingen av punktene i malen legger opp til feedback på atferd den ansatte kan gjøre noe med. Med andre ord tilsier det at to av malene gir nytteløs feedback. Som nevnt er det flere ting som skal med i en medarbeidersamtale og målet er ikke å nå 100% på noen av elementene. Likevel bør alle elementene inkluderes i en viss grad da det er klare kjennetegn for god feedback som bidrar til økt prestasjon. Grad av kontroll er essensielt. Kontroll er ikke bare viktig når det gjelder feedback, men også når det er snakk om fremtidige mål og ambisjoner. Dersom det som legges frem ikke er i den ansattes fulle kontroll, kan spesifikke mål få en redusert effekt (Locke og Latham, 2002).

Kun én av 15 maler faller i den høyeste kategorien, og ligger på 50%. De resterende seks malene ligger på mellom 21% og 40%. På bakgrunn av at det som nevnt er flere ting som skal med i en slik samtale, det skal både leveres feedback og hentes inn informasjon, sette mål osv, kan en hevde at den midterste kategorien på mellom 21% og 40% ikke er så galt. Dette kan være tilstrekkelig for en god samtale der det leveres effektiv feedback.

### Ja/nei- spørsmål og forberedelsesdel

Flere av bedriftene hadde ingen ja/nei spørsmål inkludert i sine maler. Likevel kan en se at enkelte maler inkluderer en rekke slike spørsmål. Jeg valgte derfor å inkludere andel ja/nei-spørsmål i resultatene, ettersom enkelte bedrifter hadde litt under halvparten av sine maler basert på slike spørsmål, uten oppfølging.

Både når det gjaldt ja/nei-spørsmålene og forberedelsedel ønsket jeg å ta det med for så undersøke om det forelå noen sammenheng mellom faktorene som er inkludert i denne oppgaven. Jeg vil nå gå nærmere inn på sammenheng mellom variablene.

### Korrelasjonsanalyse

For å undersøke om det foreligger noen korrelasjon mellom variablene, altså spesifikk feedback fra leder, leder søker spesifikk feedback fra den ansatte, kontroll, ja/nei-spørsmål og forberedelsedel, ble det kjørt en korrelasjonsanalyse i SPSS. Resultatene av analysen viser kun en signifikant sammenheng mellom to av variablene, spesifikk feedback fra leder og kontroll. Signifikanssannsynligheten mellom variablene viser 0.000 og korrelasjonskoeffisienten 0.841. Korrelasjonskoeffisienten viser andel av variansen i den avhengige variabelen som forklares av den uavhengige variabelen. Jo nærmere denne er 1, jo bedre forklarer modellen variasjonen i den avhengige variabelen (Gripsrud m. fl., 2016). De resterende variablene viste ingen korrelasjon.

Det foreligger altså en sterk korrelasjon mellom variablene spesifikk feedback fra leder og kontroll. Det vil si at der det legges opp til at leder kan levere spesifikk feedback til den ansatte, legges det også gjerne opp til feedback på atferd som er i den ansattes kontroll, og som hen selv kan forbedre. Som en kan se ut ifra resultatene er gjennomsnittet på spesifikk feedback fra leder på 30,1%, mens gjennomsnittet på kontroll kun er på 20,2%. Likevel foreligger det en korrelasjon slik at de malene som har høy grad av spesifikk feedback, gjerne også har høy grad av punkter på atferd under kontroll av den ansatte.

### Svar på hypotesene

For å svare på hypotesene som ble nevnt innledningsvis bør det først og fremst tas i betraktning at til tross for at medarbeidersamtalen er en ypperlig arena for leder å levere

feedback til den ansatte, er det gjerne andre ting som også tas opp i en slik samtale. Som en kan se ut ifra resultatene brukes også medarbeidersamtalen til å søke feedback fra den ansatte, og ikke bare til å levere feedback. I gjennomsnitt viser faktisk resultatene at medarbeidersamtalen i lik grad blir brukt til å levere og søke feedback. Andelen spørsmål som legger opp til at leder skal levere spesifikk feedback og andelen spørsmål som legger opp til feedback på atferd den ansatte selv har kontroll over trenger ikke altså være høyest mulig. Gitt at 40% av samtalen handler om å levere feedback, 30% handler om at leder søker feedback fra den ansatte, og de resterende 30% handler om veien videre og nye mål, kan en påstå at begge faktorer bør ligge rundt 30-40%. Dette gjelder både spesifikk feedback fra leder og kontroll, da det ikke er noe poeng i å gi spesifikk feedback dersom det ikke omhandler atferd vedkommende har kontroll over og har muligheten til å gjøre noe med.

Gjennomsnittet på andelen spørsmål som legger opp til at leder skal gi spesifikk feedback til den ansatte ligger på 30,1%. På bakgrunn av det som er nevnt i avsnittet ovenfor kan en si at dette er greit, men kunne også vært litt høyere. Ut ifra figur 1 ser man at flestparten av bedriftene befinner seg i kategorien på mellom 21% og 40%. I tillegg befinner tre bedrifter seg i den øverste kategorien på over 40%. Av den grunn kan en argumentere for at man kan forkaste  $S1H_0$  om at malene for medarbeidersamtale i liten grad legger opp til spesifikk feedback for  $S1H_1$  som tilsier at medarbeidersamtalene legger opp til spesifikk feedback.

Gjennomsnittet på andelen spørsmål i malene som legger opp til tilbakemelding på atferd som den ansatte selv har kontroll over, faller kun på 20,2%. Her er over halvparten av malene i den nederste kategorien på mellom 0% og 20%, ifølge figur 3. Med andre ord kan en si at en lav andel av punktene i malene legger opp til tilbakemeldinger på atferd i den ansatte sin kontroll. På bakgrunn av det kan man argumentere for at nullhypotesen  $S2H_0$  beholdes.

### Validitet og reliabilitet

Validitet handler om sannferdighet, altså hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Svartdal og Eikeseth, 2010). I denne oppgaven er det trukket et utvalg på  $n=15$ , og den ytre validiteten kan derfor diskuteres. Ytre validitet omhandler i hvilken grad resultatet kan generaliseres, i dette tilfellet til andre bedrifter i Norge (Gripsrud m. fl., 2016). På en side skal det nevnes at et utvalg på 15 er svært få dersom en tenker på hvor mange bedrifter som faktisk holder til i Norge, og en kan derfor tenke at resultatene har en svak ytre validitet. Likevel viser resultatene klare tendenser blant de innsamlede malene på enkelte områder. Til tross for svak ytre validitet kan det sies at resultatene gir et godt innblikk til noe som kan være svært interessant å forske mer på.

Begrepsvaliditet omhandler om man måler det en har tenkt til å måle. Det forutsetter tydelige operasjonelle definisjoner, altså konkret beskrivelse av hvordan en skal gå frem for å observere og fremgangsmåte, slik at andre enkelt kan replikere studien (Svartdal og Eikeseth, 2010). I dette tilfellet er det klare begrepsdefinisjoner, og tydeliggjort fremgangsmåte. Begrepsvaliditeten er med andre ord god.

Reliabilitet handler om stabilitet, og at resultatene er til å stole på (Svartdal, 2010). På bakgrunn av det er samlet inn og undersøkt maler for medarbeidersamtale, kan det hevdes at resultatene er stabile da man vil få samme resultat hver gang med mindre noen fortar endringer i malen sin. Likevel er det som nevnt ikke unormalt at det forekommer endringer i malen for medarbeidersamtale. Omfanget av endringer kan variere. Hvor ofte endringer forekommer varierer fra bedrift til bedrift, men inntrykket er at det hos de fleste ikke gjøres særlig ofte. Dersom det også er tilfellet kan det hevdes at resultatene er stabile.

### Begrensninger

Først og fremst skal det igjen nevnes at dataene i denne oppgaven er basert på bedrifters mal på medarbeidersamtale. Hvordan samtalen faktisk blir gjennomført er en annen sak, og kan også variere fra leder til leder innad i samme bedrift. Likevel kan en påstå at malen for medarbeidersamtale bør legge opp til en god samtale som begge parter kan dra nytte av, og inkludere det mest elementære. På bakgrunn av dette kan en eksempelvis ta opp at gjennomsnittlig antall punkter som legger opp til at leder skal levere spesifikk feedback til den ansatte, er forholdsvis grei med 30,1%. At kun 20,2% i gjennomsnitt legger opp til feedback om forhold den ansatte faktisk kan gjøre noe med er derimot mer bekymringsverdig.

Når en ser på teorien kan det være lett å gjøre seg opp en mening på hvordan ting bør være. Samtidig er det ingen hemmelighet at teorien er det ideelle og det faktiske ofte er litt ulikt. Det gjelder også medarbeidersamtalen. Når det kommer til medarbeidersamtalen er det gjerne mange ulike meninger om hvordan den bør se ut. De ansatte foretrekker ulike elementer, formuleringer og oppsett, samtidig som at lederne også foretrekker ulike elementer, formuleringer og oppsett. Sjeldent er absolutt alle i en hel organisasjon, eller avdeling for den saks skyld, fornøyd med malen for medarbeidersamtalen. Dette forårsaker stadige endringer, noe som også kan være en begrensning for resultatet i denne oppgaven. Muligens gjøres ting annerledes i dette øyeblikk, enn da dataene ble hentet inn.

Særlig på universiteter kan medarbeidersamtalen være et særlig omdiskutert tema. De ansatte er gjerne høyt utdannet på sitt område, og har svært høy kompetanse. Gjerne har de ansatte mer kunnskap enn sin egen leder på sitt område, noe som kan gjøre tilbakemeldingsprosessen litt vanskelig. Dette kan være vanskelig for lederen som gjerne vil sørge for gode tilbakemeldinger, og lede "troppen" sin i riktig retning. I tillegg kan det også være vanskelig for den ansatte som har behov for feedback på sitt arbeid for å se om hen er på

rett spor, eventuelt for å kunne sette nye mål å jobbe mot. Det skal nevnes at dette er et problem som går utover kun medarbeidersamtalen, og gjelder også feedback generelt.

En begrensning ved denne oppgaven er at det kun tar for seg feedback ved medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen er på ingen måte eneste arena der leder kan levere feedback til sine ansatte. Tvert imot holdes medarbeidersamtale ofte kun én gang i året per ansatt, og i enkelte tilfeller ikke det en gang. Feedback foregår i stor grad i andre settinger, og kan forekomme enten daglig i form av for eksempel små kommentarer, ukentlig og månedlig i form av for eksempel møter eller rapporter. Med andre ord er medarbeidersamtalen en svært liten arena for at leder skal levere feedback til den ansatte. Det kan antas at feedback den andre veien, altså fra den ansatte til leder, ikke er en like stor grad av hverdagen og forekommer trolig ikke like hyppig. Det kan forklare det resultatene viser om at gjennomsnittlig en tredjedel av malene legger opp til at den ansatte skal levere spesifikk feedback til sin leder, og at gjerne andre, større og følsomme spørsmål om f. eks. trivsel gjerne tas opp i medarbeidersamtalen. Likevel er samtalen en gylden mulighet til å ta opp progresjonen til den ansatte over lenger tid, heller enn å se på enkeltprestasjoner.

I denne artikkelen er det brukt prosent for å regne hvor stor andel av spørsmålene som tar for seg de ulike elementene. Det skal nevnes at hvor mange punkter som totalt var med varierte veldig. Som en kan se ut ifra flere av figurene hadde malen med lavest totalt antall punkter kun fire, mens malen med høyest antall punkter hadde 41. Flesteparten av malene befant seg et sted i midten. En tendens er at malene med svært få punkter gjerne er satt opp på en måte hvor det er områder som skal dekkes, heller enn spesifikke spørsmål som gjerne er en tendens ved malene med mange punkter. Malene med få punkter er derfor gjerne mer åpne, og legger opp til at samtalen kan gå mer fritt. En kan ta stille spørsmål ved om det er mer sannsynlig at leder vil følge malen til punkt og prikke når det er flere, spesifikke spørsmål? I

så fall er det da enda viktigere at malen legger til rette for spesifikk feedback og feedback på atferd i den ansattes kontroll.

### Etikk

Fremgangsmåten i denne studien er blitt nøye vurdert. Ut fra de vurderinger som har blitt gjort konkluderes det med at det ikke foreligger noen særlige etiske utfordringer ved fremgangsmåten av studien. Bedriftene er holdt anonyme. Det er ingen info som oppgis om hverken bedriftene, eller malene for medarbeidersamtale, som kan spores tilbake til de ulike bedriftene. Heller ikke vil studien påvirke bedriftene og deres praksis på noen måte.

### Videre forskning

Som nevnt gir resultatene i denne oppgaven et lite innblikk i bedrifters maler for medarbeidersamtale. Når jeg startet å analysere de ulike malene var det flere interessante elementer som hadde vært svært interessant å sett nærmere på. For det første kunne det vært interessant å sammenlikne maler for medarbeidersamtale i offentlige organisasjoner kontra private organisasjoner, da det ser ut til å foreligge en liten forskjell mellom disse sektorene. For eksempel ser det ut til at malene innen offentlig sektor i mindre grad legger opp til levering av spesifikk feedback og feedback på atferd i den ansattes kontroll. Malene for bedriftene i offentlig sektor hadde og gjerne flere ja/nei-spørsmål uten oppfølging. For det andre kunne det vært interessant å gjennomføre en liknende studie, men med et mye større utvalg. Muligens kunne det også vært interessant å begrense seg til én bransje, eventuelt sammenlikne to ulike bransjer.

Å studere hvordan faktiske medarbeidersamtaler blir gjennomført er også noe som kunne vært av interesse. På den måten kunne en observerte i hvilken grad lederen faktisk leverer spesifikk feedback til den ansatte og feedback på atferd den ansatte selv har kontroll

over. Å se i hvilken grad medarbeidersamtalene faktisk blir fulgt hadde og vært spennende å undersøke nærmere. Det kunne likevel blitt problematisk da det hadde krevd enten fysisk tilstedeværelse av en tredje person eller et kamera eller opptaker som settes opp med samtykke fra begge parter. Både tilstedeværelse av en tredje person og det å vite at samtalen blir tatt opp er faktorer som kan påvirke samtalen.

Avslutningsvis hadde det vært interessant å se på sammenhengen mellom levering av spesifikk feedback og feedback i den ansattes kontroll på medarbeidersamtalen, og prestasjon i etterkant. Med andre ord hadde det vært spennende å se effekten av en medarbeidersamtale som inkluderer de nevnte elementene ved feedback i tilstrekkelig grad. Kuvaas (2007) har gjort noe liknende, der han har undersøkt effekten av medarbeidersamtalen. Han fant at ansatte som mente at medarbeidersamtalen var nyttig ble mer motiverte i etterkant. Samtidig var omtrent like mange misfornøyd med medarbeidersamtalen, som de som opplevde den som nyttig. Ingen sammenheng ble funnet mellom en positiv opplevelse av samtalen og bedre arbeidsprestasjoner. I tillegg ble det funnet at selvgående ansatte har et større behov for frihet og egenkontroll og har mindre nytte av samtalen, mens de mindre autonome ansatte har et større behov for feedback. For de mindre autonome kan medarbeidersamtalen føre til bedre arbeidsprestasjoner, uavhengig av deres opplevelse av samtalen. Likevel hadde det vært interessant å sette dette i lys av spesifikk feedback, og feedback i den ansattes kontroll.



### Konklusjon

Som en oppsummering kan en si at medarbeidersamtalene legger opp til at leder skal levere spesifikk feedback i moderat grad. Det kunne vært verre, samtidig som det finnes et forbedringspotensiale. Malene legger i mindre grad opp til at leder skal levere feedback på atferd i den ansattes kontroll. At det gis feedback på atferd i den ansattes kontroll er avgjørende for at tilbakemeldingene skal være effektive. Dersom det gis tilbakemelding på atferd utenfor den ansattes kontroll, har ikke den ansatte mulighet til å gjøre en endring og forbedre seg. Til tross for en lavere grad av kontroll, foreligger det likevel en korrelasjon mellom i hvilken grad malen legger opp til at leder skal levere spesifikk feedback, og at malen legger opp til at leder skal levere feedback på atferd den ansatte har kontroll over. Det vil si at de malene som i større grad legger opp til spesifikk feedback, legger også gjerne opp til feedback på atferd i den ansattes kontroll, og omvendt. I tillegg ser man at mye tid brukes på at leder selv søker spesifikk feedback. Effekten av dette kan det stilles spørsmål ved.

Samtidig er det viktig å huske på at det kun er tatt utgangspunkt i ulike bedrifters mal for medarbeidersamtale. Hvordan samtalen faktisk blir utført er en annen sak. En kan likevel påstå at malene bør legge opp til gode samtaler. Medarbeidersamtalen er en omdiskutert samtale, og det er mange ulike meninger om hvordan den bør holdes. Det er derfor mange meninger en skal ta hensyn til. I tillegg er det viktig å huske på at tilbakemeldinger leveres også i stor grad i andre settinger i hverdagen, og ikke bare under medarbeidersamtalen.

Videre kan det være interessant å gjennomføre en liknende studie, men med et mye større utvalg. Det kunne også vært interessant å sammenlikne ulike sektorer eller bransjer. Resultatene i denne oppgaven gir likevel et innblikk i hvordan bedrifter setter opp sine medarbeidersamtaler.

**Referanser:**

- Bandura, A. & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90028-2)
- Brand, D., Novak, M. D., DiGennaro Reed, F. D. & Tortolero, S. A. (2020). Examining the effects of feedback accuracy and timing on skill acquisition. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1715319>
- Daniels, A. C. & Bailey, J. S. (2014). *Performance management: changing behavior that drives organizational effectiveness* (5. utg.). Atlanta, Ga: Performance Management Publications.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, N.Y: University of Rochester Press.
- Frederiksen, L. W., Richter, W. T., Johnson, R. P. & Solomon, L. J. (1982). Specificity of performance feedback in a professional service delivery setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 41-53. [https://doi.org/10.1300/J075v03n04\\_05](https://doi.org/10.1300/J075v03n04_05)
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2016) *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Cappelen Damm.
- Hirst, J., DiGennaro Reed, F. & Reed, D. (2013). Effects of varying feedback accuracy on task acquisition: a computerized translational study. *Journal of Behavioral Education*, 22(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10864-012-9162-0>
- Ivancevich, J. M. & McMahon, J. T. (1982). The effects of goal setting, external feedback, and self-generated feedback on outcome variables: a field experiment. *The Academy of Management Journal*, 25(2), 359-372.

- Johnson, D., Rocheleau, J. & Tilka, R. (2015). Considerations in feedback delivery: the role of accuracy and type of evaluation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(3-4), 240-258. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093055>
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review* Vol. 36, 2007
- Kuvaas, B. (2008). Medarbeidersamtaler. I *lønnsomhet og menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (kap. 6). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117-124. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(96\)80005-9](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(96)80005-9)
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*.
- Palmer, M. G., Johnson, C. M. & Johnson, D. A. (2015). Objective performance feedback: is numerical accuracy necessary? *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(3-4), 206-239. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093059>
- Park, J.-A., Johnson, D. A., Moon, K. & Lee, J. (2019). The interaction effects of frequency and specificity of feedback on work performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3-4), 164-178. <https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632242>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18. utg.). Pearson Education Limited.
- Svartdal, F. & Eikeseth, S. (2010). *Anvendt atferdsanalyse : teori og praksis* (2. utg.) Gyldendal akademisk.