

OSLOMET

Masteroppgave

Atferdsvitenskap

Juni 2020

Performance Feedback og medarbeidersamtalen

En litteraturgjennomgang og empirisk studie



Kandidatnavn: Martine Elisabeth Tauland

Emnekode: MALK5000

30.0 studiepoeng

Fakultet for helsevitenskap

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET

Sammendrag av masteroppgaven

Performance feedback er en sentral del i Organizational Behavior Management. I organisasjoner blir feedback intervensjoner ofte implementert i et forsøk på å forbedre ansattes atferd. Det er en relativ enkel og kostnadseffektiv metode. En måte å levere feedback på i organisasjoner er gjennom medarbeidersamtalen. Denne masteroppgaven består av to artikler. Artikkel 1 er en litteraturgjennomgang hvor jeg gjennomgår tidligere forskning på feedback for å kartlegge ulike former for feedback effekt og dens påvirkning på ansattes effektivitet. Totalt 18 relevante studier ble identifisert gjennom et systematisk litteratursøk.

Artikkel 2 beskriver en empirisk studie hvor formålet var å se på hva slags feedback bedrifter bruker i sine medarbeidersamtaler og om dette stemmer overens med hva som foreligger av forskning på temaet. Jeg gjennomgikk medarbeidersamtalemaler fra ulike organisasjoner ved hjelp av en egenutviklet sjekklister. Fokuset her var hvorvidt malene inneholder informasjon om prestasjoner som mottaker kan kontrollere, og om feedback som blir levert er individualisert, spesifikk og har fokus på forbedring. Sammen er disse to perspektivene relevante, både for organisasjoner, ledere og medarbeideren, da de viser hvor viktig feedback er for et individs prestasjoner og hvor fokuset bør ligge når man skal anvende feedback i medarbeidersamtaler.

Nøkkelord: Feedback karakteristika, Performance feedback, medarbeidersamtale, arbeidsmiljø, Organizational Behavior Management.

Abstract

Performance Feedback is a key part of Organizational Behavior Management. In organizations, feedback interventions are often implemented in an effort to improve the behavior of employees. It is a relatively easy and cost-effective method to use. One way to provide feedback in an organizational setting is through the employee appraisal interview. This master's thesis includes two articles. Article 1 is a literature review with the purpose to look at what exist of research on the subject of feedback, to identify different forms of feedback effects and their impact on the employee's effectiveness. A total of 18 relevant studies were identified through a systematic literature search.

Article 2 describes an empirical study with the purpose to look at what kind of feedback is used in company's appraisal interviews and whether this corresponds to what exists in research on the topic. I reviewed employee appraisal templates, from different organizations, using a self-developed checklist. I focused on whether the templates contained information about performances that the recipient can control, and whether the feedback is individualized, specific and has focus on improvement. These two articles are relevant, for organizations, managers and employee, as they show how important feedback is for an individual's performance and where the focus should be when applying feedback in employee appraisal interviews.

Key words: Feedback characteristics, Performance Feedback, Employee appraisal Interviews, Work environment, Organizational Behavior Management.

Innholdsfortegnelse for artikkel 1:

Sammendrag.....	1
1.0 Innledning	2
1.1 OBM	2
1.2 Performance Feedback.....	2
1.3 Daniels og Bailey 10 steg for effektiv Feedback	3
1.4 Formål med artikkelen	4
2.0 Metode	5
2.1 Effekt.....	5
2.2 Feedback kombinasjoner	6
2.3 Feedback karakteristika	6
3.0 Resultater	7
3.1 Feedback kombinasjoner	7
3.2 Feedback karakteristika	10
3.3 Daniels og Bailey sine ti steg for effektiv feedback	11
4.0 Diskusjon	13
Referanser.....	15

Innholdsfortegnelse for artikkel 2:

Sammendrag.....	1
Performance Feedback	2
Arbeidsmiljøkartlegging.....	3
Medarbeidersamtalen	6
Global Employee and Leadership Index	10
Målsettingsteori.....	10
Formål og forskningsspørsmål	11
Metode.....	12
Resultater.....	14
Diskusjon.....	23
Begrensninger.....	27
Konklusjon	27
Referanser.....	29

Oversikt tabeller artikkel 1:

Tabell 1 - Oversikt over alle artiklene inkludert i denne litteraturgjennomgangen.

Tabell 2 - Oversikt over feedback effektivitet i de forskjellige feedback karakterer.

Oversikt tabeller artikkel 2:

Tabell 1 – Sjekkliste: Hva inneholder medarbeidersamtalen.

Tabell 2 - Oversikt over svar på sjekklisten for alle medarbeidersamtalene.

ARTIKKEL 1 – PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

Sammendrag

Performance feedback er en sentral del i Organizational Behavior Management. Det er en relativ enkel og kostnadseffektiv metode å anvende for å fremme atferdsendring. Formålet med denne litteraturgjennomgangen er å se på hva som foreligger av eksisterende forskning på feedback innenfor feltet Organizational Behavior Management. Jeg vil gjennomgå tidligere forskning for å kartlegge ulike former for feedback effekt og dens påvirkning på ansattes effektivitet. Jeg kommer også til å sammenlikne funnene med de ti kjennetegnene ved effektiv feedback som Daniels og Bailey (2014) har kommet frem til.

Resultatene viser at 16 av de 18 artiklene inkludert i denne litteraturgjennomgangen, som brukte feedback intervensjoner for å forbedre prestasjoner eller redusere feiltakelser, hadde effekt. Feedback ble oftest levert grafisk, enten alene eller i sammenheng med verbal eller skriftlig feedback, individuelt, av forsker og daglig. De ulike kombinasjonene av feedback som ble studert i de forskjellige artiklene var feedback alene eller feedback i sammenheng med en foranledning, målsetningsprosedyrer eller en konsekvens. Resultatene viser også at det er rom for forbedring når det kommer til konsekvent bruk av definisjonen av feedback i OBM-feltet. Behovet for videre forskning diskuteres også.

Nøkkelord: Performance Feedback, Organizational Behavior Management, Feedback karakteristika.

1.0 Innledning

1.1 OBM

Organizational Behavior (OB) er et fagfelt som undersøker effekten som individer, grupper og strukturer har på atferden innenfor en organisasjon. Formålet er å anvende denne kunnskapen for å forbedre organisasjonens effektivitet (Robbins & Judge, 2019).

Organizational Behavior Management (OBM) dreier seg om å anvende atferdsanalyse på arbeidsplassen. Ved å anvende OBM på arbeidsplassen ønsker en å forbedre prestasjonen til ansatte og grupper ved å bruke direkte observasjon av atferd og relaterte målinger av resultater. Innenfor OBM er det viktig å identifisere og adressere faktorer som leder til en trygg praksis (McSweeney & Murphy, 2014).

1.2 Performance Feedback

Performance Feedback er en sentral del i *Organizational Behavior Management*. Feedback er informasjon om en persons jobbutførelse som bidrar til at en person endrer hans eller hennes atferd. Daniels & Bailey (2014) hevder at for at en endring i atferd skal skje, må en kombinere feedback med en konsekvens. Videre vises det til at for at feedback skal fungere, må informasjonen som blir formidlet ha minst to funksjoner; den må fortelle deg hvor du står i forhold til mål og den må fortelle deg hva du kan gjøre for å forbedre jobbutførelsen eller opptreden din. Fravær av tilbakemeldinger bidrar ofte til dårlige prestasjoner. Det kan være vanskelig for ledere å se at mangel på feedback kan være årsak til dårlige prestasjoner og det kan da oppstå feilslutninger om at personen er umotivert, lat eller har behov for mer opplæring (Daniels & Bailey, 2014).

Performance Feedback er en sentral del i *Organizational Behavior Management*, men det er et bredt begrep med en rekke forskjellige definisjoner. Noen av disse definisjonene går ut på at Performance Feedback inkluderer informasjon som blir gitt til en person og som omhandler kvaliteten eller kvantiteten av deres tidligere prestasjoner, at personen får informasjon om en spesifikk prestasjon (Sulzer-Azaroff & Mayer, 1991) eller informasjon

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

som forteller en person hva og hvor bra han eller hun presterer og som nevnt tidligere Daniels og Bailey (2004) sin definisjon om at Performance Feedback innebærer informasjon som tillater personen å endre hans eller hennes prestasjoner.

Selv om feedback på jobbprestasjoner er en billig og enkel metode for å øke eller bedre jobbprestasjoner, vil ikke feedback alene nødvendigvis være nok. Effekten av feedbacken vil være bedre dersom en legger til belønninger eller målsetningsprosedyrer til feedbacken. Feedback gjør det mulig med forbedringer, men forbedringen i prestasjoner skjer dersom en assosierer en forsterker med en bedring i prestasjon, altså vil forsterkeren føre til en bedring som assosieres med feedbacken (Daniels & Bailey, 2014).

1.3 Daniels og Bailey 10 steg for effektiv Feedback

Det er mange faktorer som spiller inn for at feedback skal være effektiv. Her er ti faktorer som Daniels og Bailey (2014) hevder er grunnlaget for effektiv Feedback.

Spesifikk informasjon. Det er viktig at feedback som blir gitt har spesifikk «hvordan» informasjon. Dersom feedback blir levert grafisk kan det være lurt å undersøke at den personen det handler om vet hva det betyr når dataene går opp eller ned.

Informasjon om en prestasjon han eller hun kontrollerer. Den som skal prestere bedre må få informasjon om akkurat hvilken atferd han eller hun skal endre og hvordan. Det må bli gitt feedback på en prestasjon eller jobbytelse personen kan kontrollere. For det første må det være noe personen kan endre på og gjøre selv. For det andre må personen ha kunnskapen og ferdighetene til å bedre prestasjonen.

Gi umiddelbar feedback. For at feedback skal være effektiv er det anbefalt at daglig feedback blir gitt om mulig, men ukentlig feedback er også godkjent. Jo forttere, jo bedre.

Individualisert. Dette vil si at personen får feedback på sin individuelle prestasjon. Hvis det ikke er mulig å måle et individs jobbytelse, skal en gi tilbakemelding til den minste gruppen tilgjengelig.

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

Selv-overvåkning. Feedback blir mer effektiv dersom en oppmuntres til selv å vurdere egne prestasjoner. Når det er mulig for individer å måle sine egne jobbprestasjoner åpner man også for muligheten for umiddelbar tilbakemelding. Det negative ved dette er at personen kan lyve for at prestasjonene skal se bedre ut enn det de er (Daniels & Bailey, 2014).

Levert av leder Hvis det ikke foregår selvovervåking, bør feedback bli levert av nærmeste leder.

Det burde være fokus på forbedring. En bør fokusere på de atferdene som vil produsere løsninger i stedet for atferdene som representerer problemet.

Lett å forstå. Feedback bør være enkel å forstå. Hvis personen ikke forstår feedbacken, vil han eller hun heller ikke vite hva som må endres for å at jobbprestasjonen skal bedres.

Grafisk. En grafisk visning av data kan gjøre det lettere for personen å få et klarere bilde på hvordan han eller hun presterer.

Foranledning for forsterker. Feedback som blir levert uten forsterker vil ikke klare å opprettholde atferden. Feedback vil ha best effekt dersom den blir parett med enten en sosial eller betinget forsterker (Daniels & Bailey, 2014).

1.4 Formål med artikkelen

Det er mange forskjellige definisjoner av Performance Feedback, som nevnt ovenfor. Tidligere forskning viser også at det er uenighet rundt den atferdsmessige funksjonen til Feedback. Er det en foranledning, forsterker, har den flere funksjoner eller er den en etablerende operasjon? I denne artikkelen vil jeg se på studier som viser forskjellige resultater. Formålet med denne artikkelen er å se på hva som foreligger av eksisterende forskning på feedback innenfor feltet Organizational Behavior Management. Jeg vil undersøke tidligere forskning, for å kunne se hvilken type feedback og på hvilken måte den bør bli presentert på, for at den skal fungere best for å øke effektiviteten hos de ansatte i en organisasjon. Jeg kommer også til å sammenlikne funnene med de ti kjennetegnene ved

effektiv feedback som Daniels og Bailey (2014) har kommet frem til. Artikler som blir inkludert i denne artikkelen er case-studier og studier som inneholder spørreundersøkelser.

2.0 Metode

Litteratursøket ble gjennomført i januar 2020. Søket ble gjort i databasen "Web of Science". Søkeordene som ble brukt var «Performance Feedback» og «Feedback Intervention». I og med at *feedback* er et bredt og stort begrep valgte jeg å begrense meg til hvordan *feedback* er definert i feltet *Organizational Behavior Management* og valgte derfor kun å inkludere artikler fra "Journal of Organizational Behavior Management". Søket ble begrenset til kun artikler som var på engelsk. Med disse begrensningene ga søket et resultat på 43 artikler.

Videre ble prosessen for å finne relevante artikler gjennomført. Titler og abstrakter ble gjennomgått for relevans. Inkluderingskriteriene her var at det inneholdt Feedback eller Performance Feedback var kontekst og fungerte som en slags uavhengig variabel. På bakgrunn av dette ble fullteksten til 30 artikler vurdert. Inkluderingskriteriene her var at studiene ble gjennomført i en bedriftssammenheng og at dataene som ble hentet inn kom fra gjennomføring av studiet på medarbeidere for å forbedre eller øke prestasjonene deres. Artikler som inkluderte Performance Feedback på personer med utviklingshemning ble derfor ekskludert fra denne artikkelen. Til slutt ble 18 artikler inkludert i denne litteraturgjennomgangen.

2.1 Effekt

De forskjellige artiklene ble kategorisert som enten *har effekt* eller som *har ingen effekt*. De ble kategorisert som effektive dersom det var en økning av ønsket prestasjoner eller reduksjon av uønsket atferd fra baseline til intervensjonsfasen som følge av implementering av feedback. Kategorien inkluderte også de studiene som hadde flere intervensjonsfaser med flere forskjellige målatferder hvor noen av intervensjonene var effektive, men ikke alle. De studiene som ble kategorisert som at de har ingen effekt er de hvor man ikke så noe endring i

prestasjonene til deltakerne fra baseline til intervensjonsfasen etter implementeringen av feedback, eller hvor man har sett at prestasjonene har gått tilbake til slik de var under baseline etter at man har gjort en post test.

2.2 Feedback kombinasjoner

En del av studiene inkludert i denne artikkelen hadde som formål å kun teste ut feedback og dens effekt på prestasjoner på arbeidsplassen. Andre studier så på effekten av feedback i forhold til, eller sammen med, andre prosedyrer, som for eksempel målsettingsprosedyrer, foranledninger, atferdsmessige konsekvenser. I studier hvor deltakere kun fikk informasjon om kvalitet eller kvantitet vedrørende deres prestasjoner, ble kategorisert som «feedback alene». I studier hvor deltakerne hadde noen som helst form for forutgående stimuli, som oppgaveklargjøring, ansatt trening, prompts og lignende, ble kategorisert som «foranledning». Studier som inkluderte feedback og som satte klare mål for deltakerne, individuelt eller som grupper, ble kategorisert som «målsetting». Den siste kategorien i Feedback kombinasjoner inkluderte studier med økonomiske gevinster, positive sosiale forsterkere (som ros i etterkant av prestasjon) og endring av kriterier. Denne kategorien ble kalt for «konsekvenser».

2.3 Feedback karakteristika

Feedback kan bli levert og komme i mange forskjellige former. Det er derfor viktig og relevant å se på blant annet hvordan, av hvem og hvor hyppig feedback har blitt levert, da dette kan spille en rolle på hvor effektiv feedbacken som blir gitt er.

Feedback medium. Dette dreier seg om midlene som ble brukt for å kommunisere feedbackinformasjonen til deltakerne. De medium som ble brukt for å levere feedback i artiklene inkludert her, ble kategorisert i seks kategorier; a) Skriftlig, b) Verbalt, c) Grafisk, d) visuelt e) Grafisk og verbalt f) Grafisk og skriftlig og g) visuelt og skriftlig

Feedback kilde. Dette dreier seg om hvem som leverer feedback. I artiklene som er inkludert ble feedbackkilder kategorisert inn i a) ledere, b) forskere/forskerassistenter og c)

medarbeidere. Noen av studiene hadde både forsker og medarbeider eller både leder og forsker.

Feedback frekvens. Dette dreier seg om hvor hyppig feedback ble levert. Frekvensen ble fordelt inn i tre kategorier; a) umiddelbart, b) daglig og c) ukentlig. Det er viktig å presisere at noen av studiene hadde flere intervensjonsfaser med forskjellige frekvenser.

Feedback deltaker. Dette refererer til hvem sine prestasjoner det ble gitt feedback på. Deltakerne i artiklene inkludert her var enten a) Gruppe(r) eller b) Enkeltindivider

3.0 Resultater

Som modellen nedenfor viser har 16 av de 18 artiklene inkludert i denne artikkelen vist at feedback intervensjonene som er implementert har vært effektive. Det vil si at det har vært en bedring i prestasjoner eller en reduksjon av uønsket atferd, som for eksempel feiltakelser ved gjennomføring av rutineoppgaver. Tabell 1 viser en oversikt over alle artiklene inkludert i denne artikkelen. Den viser hvilken kilde, medium deltakere, frekvens og feedback kombinasjon som er brukt i hver artikkel og om intervensjonene som er gjort har hatt effekt.

3.1 Feedback kombinasjoner

Feedback alene. Denne artikkelen inkluderer 7 studier som ser på feedback alene. Dette inkluderer å se på om spesifikk informasjon vedrørende prestasjoner har noe å si på effektiviteten av feedback, om det er noe forskjell på evaluerende/objektiv feedback, om det er noe forskjell på om feedback som blir levert er positiv eller negativ om det har noe å si på effekten av feedback hvem som leverer feedback (kilde) og om tidsmessig plassering av feedback har noe å si på effekten. Alle intervensjonene som testet ut feedback alene var effektive.

Flere artikler som ble inkludert i denne artikkelen testet hvorvidt spesifikk informasjon vedrørende prestasjoner fører til økt effektivitet av personalet. Spesifikk Feedback går ut på at personen får nøyaktig informasjon om hva hun eller han må gjøre for å kunne prestere bedre

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

(Daniels & Bailey, 2014). Av de fem artiklene som testet dette med spesifisitet og nøyaktighet viste alle fem at dette førte til økt effektivitet. I en av de fem studiene gjennomførte Palmer, Johnson og Johnson (2015) to eksperimenter. Resultatet i det ene eksperimentet viste at feedback ikke trenger å være nøyaktig, nøyaktig i den forstand at feedbacken inneholder detaljer om prestasjonen, for å forbedre prestasjoner, mens i det andre eksperimentet viste at nøyaktighet og høy/trippel hyppighet av feedback var mest effektivt i sammenlikning med unøyaktig lav feedback og ingen feedback kontroll. I det første eksperimentet, hvor resultatet viste at nøyaktighet ikke hadde noen effekt, utførte de et N=1 design hvor nøyaktighet av prestasjonsfeedback ble manipulert. Det var tre deltakere, en deltaker mottok nøyaktig feedback, en deltaker mottok unøyaktig feedback og den siste fungerte som kontroll og fikk ingen feedback. Det ble byttet på hvilken av de to deltakerne som fikk nøyaktig eller unøyaktig feedback i løpet av 45 økter, den som fungerte som kontroll fikk aldri feedback. Resultatene av studiet viste at feedback ikke trenger å være nøyaktig for at en bedring i prestasjoner skal oppstå (Palmer, Johnson & Johnson, 2015).

En av artiklene som er inkludert i denne artikkelen undersøker forfatterne Choi, Johnson, Moon og Oah (2018) sammenhengen mellom positiv og negativ feedback og hvilken av disse som er mest effektiv alene eller om de er mest effektive kombinert sammen. I feltet OBM er det generelt oppfordret til å bruke forsterkningsprosedyrer fremfor straff. Det er også ønskelig å unngå å bruke negativ feedback (Daniels & Bailey, 2014). Dette henger sammen med det generelle atferds analytiske perspektivet som har oppfordret til minimalt bruk av aversiv kontroll, lenge før utviklingen av OBM (Skinner, 2005). Negativ feedback kan skape negative emosjonelle følelser hos mottaker og bidra til å skape et dårlig miljø på arbeidsplassen ved at det kan føre til uønsket atferd som aggresjon og unngåelses atferd (Michael, 2004). Til tross for at negativ feedback har vist seg å til ha en uheldig effekt, hevder forfatterne Choi, Johnson, Moon og Oah (2018) at det til tider er nødvendig å bruke straffende stimuli. Dette er ved anledninger hvor en farlig situasjon oppstår som krever øyeblikkelig inngrep/intervensjon. Noen hevder at ledere som kun bruker positiv feedback vil nødvendigvis

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

ikke oppnå ønsket resultat. En strategi ved levering av negativ feedback er å levere det samtidig som positiv feedback, på den måten vil man kunne redusere uønsket effekt (Larson, 1986). Andre hevder at det burde gå en viss tid mellom at positiv feedback blir levert til negativ feedback blir levert, for at de ikke skal påvirke hverandre (Daniels & Bailey, 2014). (Choi et al., 2018) ville teste ut dette med hvilken feedback som var mest effektiv og om det hadde noe å si om negativ og positiv feedback ble levert etter hverandre. De delte tilfeldig inn deltakere til å få feedback levert i disse sekvensene: a) positive-positive feedback, b) positive-negative feedback, c) negative-positiv feedback, d) negativ-negativ. Mest effektivt var sekvensene med lik feedback, og den som ga best resultater var a) positiv-positiv feedback. Man så dog en reduksjon i negative emosjonelle responser ved de sekvensene som hadde blandet feedback (Choi et al., 2018).

Daniels og Bailey (2014) mener at hvis det ikke er mulig å selv overvåke sine egne prestasjoner, er det best dersom en leder kan observere og registrere data samt være den som leverer feedback. Dette er fordi at det tyder på at informasjonen er viktig dersom den kommer fra lederen din, man vet at lederen følger med på hva du gjør, lederen får en større oversikt over prestasjonene til sine ansatte og det er en større sannsynlighet for at lederen forsterker den ansatte når det er lederen selv som samler inn data. En av artiklene inkludert i denne studien ville se på om det hadde noe å si på kvaliteten og kvantiteten av prestasjoner hvem som leverte feedback, enten den kom fra medarbeider eller fra leder. De så en positiv effekt når feedback ble levert i forhold til om feedback ikke ble levert. De så derimot ikke en signifikant forskjell i prestasjonene på feedback kilden. De hevder at dette kan skyldes at det ikke ble etablert klare nok forskjeller mellom de to forskjellige rollene (Tittelbach, Fields & Alvero, 2008).

Foranledning. I 5 artikler studerte forfatterne feedback i sammenheng med foranledninger (Berglund & Ludwig, 2009; Pampino, Macdonald, Mullin & Wilder, 2004; Rose & Ludwig, 2009; Sasson & Austin, 2005; Squires et al., 2007). Foranledninger kan bli sett på noe man bruker bevisst i et forsøk på å endre eller opprettholde en atferd ved å

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

presentere en form for stimuli før en atferd oppstår (Daniels & Bailey, 2014). Av de fem artiklene som så på foranledning, så fire av de en effekt. De foranledende stimuliene hadde alle effekt gitt alene, men de hadde en bedre effekt i kombinasjon med feedback.

Målsetting. Av de 18 artiklene inkludert i denne artikkelen var det 4 artikler som så på feedback kombinert med målsetting. Av de 4 var det tre intervensjoner som hadde en effekt. Alle tre artiklene hadde intervensjonsfaser hvor de testet ut målsettingsprosedyrer, på gruppe- og individuelt nivå, med og uten grafisk feedback. I alle tre studiene var det en signifikant forskjell og høyest effekt når målsetting og grafisk feedback ble kombinert.

Konsekvenser. Av de tre artiklene som så på feedback i sammenheng med konsekvenser hadde alle effekt. Alle tre intervensjonene var mest effektive når feedback ble kombinert med en konsekvens som et finansielt incentiv, ros og endring av kriterier. Daniels og Bailey (2014) hevder at feedback som blir levert uten forsterker ikke vil klare å opprettholde atferden. Så for at feedback skal være effektiv må den fungere som en foranledning på en forsterker, enten en betinget eller sosial forsterker.

3.2 Feedback karakteristika

Tabell 2 viser en oversikt over feedback effektivitet som en funksjon av feedback karakteristika. Av 18 artikler var det kun to artikler som ikke hadde noen effekt.

Kilde. Daniels og Bailey (2014) mener at feedback skal bli levert av nærmeste leder for at den skal være mest mulig effektiv. Dersom Feedback blir levert av leder bevisstgjør det for medarbeideren at lederen ser hva du gjør på jobb og dette kan øke motivasjonen og drivkraften hos medarbeideren. I denne gjennomgangsartikkelen var forsker den kilden som ble hyppigst brukt. Forsker ble brukt i 15 artikler, alene eller i kombinasjon med leder. Det kan antas at grunnen til at forsker er mest bruk er fordi at i over halvparten av eksperimentene er settingen i datalaboratorier hvor et kunstig arbeidsmiljø er i senesatt og hvor det ikke eksisterer en leder. Leder ble brukt i 4 artikler, alle hadde intervensjoner med effekt.

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

Medarbeider ble brukt i ett tilfelle, i kombinasjon med leder, denne intervensjonen var effektiv.

Medium. Den mest vanlige måten feedback ble levert var «Grafisk og verbalt», her var 4/4 intervensjoner effektive. Videre hadde «grafisk» og «skriftlig» feedback 3/4 effektive intervensjoner, «visuelt» og «verbalt» hadde 2/2 effektive intervensjoner, «grafisk og skriftlig» og «Visuelt og skriftlig» hadde 1/1 effektive intervensjoner.

Deltakere. Feedback ble levert oftest til hvert enkelt individ, i 13/18 artikler. I de resterende fem artiklene ble feedback levert til hele grupper. I de studiene hvor feedback ble levert på gruppenivå var 5/5 studier effektive. På individnivå var 11/13 artikler effektive.

Frekvens. Frekvensen som ble hyppigst brukt var daglig feedback. Der hadde 8/9 studier effekt. Umiddelbar levering av feedback hadde 4/5 studier effekt og i ukentlig levering av feedback hadde 4/4 effekt. Dette stemmer overens med en av de ti kjennetegn for effektiv feedback til Daniels og Bailey (2014), som hevder at jo fortere feedback blir levert, jo bedre. De hevder daglig og ukentlig feedback er mest effektivt (Daniels & Bailey, 2014).

3.3 Daniels og Bailey sine ti steg for effektiv feedback

Daniels og Bailey (2014) forklarer hvor viktig spesifikk informasjon vedrørende prestasjonene til medarbeideren er og at informasjonen er om en atferd han eller hun kan kontrollere, for at feedback som blir gitt skal ha effekt. Mange av artiklene inkludert i denne litteraturgjennomgangen, som for eksempel Berglund og Ludwig (2009), Johnson (2013), og Johnson, Rocheleau og Tilka (2015) tilbød deltakerne sine akkurat dette. De sørget for at deltakerne fikk nøyaktig, spesifikk informasjon om hvor mange riktig de hadde, samt om dette var bra eller dårlig. Selv om feedback kom fra et manus med for eksempel 10 standardiserte setninger har det vært fokus på å ikke gjenta samme setning flere ganger til samme person, ha entusiasme i stemmen og ikke lese opp direkte fra manus, slik at mottakeren skal oppleve feedbacken som genuin og individualisert. Daniels og Bailey(2014) hevder videre at feedback som blir gitt bør ha fokus på forbedring. I de fleste studiene

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

inkludert handler tilbakemeldingen både om hva eller hvor mange feil/riktige oppgaver som har blitt utført, samt informasjon om hvilket nivå man burde ligge på. Dette kan ses på som at feedbacken har fokus på forbedring, fordi man nettopp refererer til hvilket nivå man burde ligge på i kombinasjon med hvordan deltakeren har prestert.

Som nevnt er det viktig å gi umiddelbar feedback, som vi så ovenfor så var frekvensen som ble hyppigst brukt daglig feedback. Daniels og Bailey (2014) hevder at feedback er mest effektivt dersom det er mulighet for selv-overvåking, dette er fordi at man på den måten kan få umiddelbar feedback. Dersom dette ikke er mulig skal feedback bli levert av en ansvarsperson for å være mest mulig effektiv. Det var kun et studie som ble inkludert i denne litteraturgjennomgangen hvor feedback ikke ble levert av ansvarsperson. Alle de andre studiene hadde leder eller forsker som kilde til feedback. Av 18 studier beskrev 16 effektive intervensjoner.

Daniels og Bailey (2014) påpeker også hvor essensielt det er at feedbacken som blir levert er lett å forstå for mottakeren og at det kan derfor lønne seg å levere den grafisk. I denne litteraturgjennomgangen var det 6 av 7 studier som hadde grafisk feedback som medium, som hadde effekt. Også de som hadde intervensjoner som inkluderte forskjellige typer feedback, for eksempel en intervensjon med verbal feedback og en annen intervensjon med grafisk feedback, var det den intervensjonen med grafisk feedback som viste seg å være mest effektiv. Som for eksempel i en av studiene evaluerte de effekten av en OBM intervensjon som var designet til å forbedre produktiviteten og jobbtilfredsheten hos ansatte som jobbet med administrative i opptaksenteret ved et universitet. De hadde to intervensjonsfaser hvor de i den ene fasen brukte individuelle daglige målsettinger og verbal feedback. I den andre intervensjonsfasen la de til en grafisk visning av individuelle prestasjonsnivå. Resultatet viste en klar forskjell i at prestasjonene var best når grafisk feedback ble brukt (Wilk & Redmon, 1998).

Alle studiene som så på feedback i sammenheng med en konsekvens var effektive.

Som nevnt hevder Daniels og Bailey (2014) at feedback er mest effektivt dersom den fungerer

som en foranledning for forsterker. Dersom en person vet at ved å få feedback vil det resultere i en økonomisk gevinst kan dette føre til økte prestasjoner.

4.0 Diskusjon

Formålet med denne litteraturgjennomgangen var å undersøke hva som foreligger av tidligere forskning på feedback innenfor feltet OBM. Jeg ønsket å få svar på hvilken form for feedback og på hvilken måte den burde bli presentert for at den skal være mest mulig effektiv. Dette gjorde jeg ved å blant annet se på tidligere forskning på feedback. Jeg gjorde det også ved å sammenlikne Daniels og Bailey (2014) sine ti steg på effektiv feedback med hva som har vist seg å være effektivt i de forskjellige studiene jeg har inkludert i denne litteraturgjennomgangen. Studiene som ble inkludert inneholder intervensjoner med feedback som er gjennomført med hensikt å øke effektiviteten eller redusere rutinemessige feiltakelser av medarbeidere på arbeidsplassen.

Denne litteraturgjennomgangen viser at 16 av de 18 artiklene inkludert som brukte feedback intervensjon for å forbedre en prestasjon eller redusere feiltakelser, hadde effekt. Kilden som oftest ble brukt var forsker. Feedback ble oftest levert grafisk, enten alene eller i sammenheng med verbal eller skriftlig feedback. Feedback ble oftest levert individuelt i de artiklene inkludert her. De ulike kombinasjonene av feedback som ble studert i de forskjellige artiklene var feedback alene eller feedback i sammenheng med en foranledning, målsetningsprosedyrer eller en konsekvens. Mine funn stemmer godt overens med det Daniels og Bailey (2014) har kommet frem til av hva som er viktig for å oppnå effektiv feedback. Som forklart tidligere er Daniels og Bailey (2014) sine ti kjennetegn for effektiv feedback; at feedbacken inneholder spesifikk informasjon, at det er informasjon om en prestasjon han eller hun kontrollerer, at det er umiddelbar feedback, den skal være individualisert, hvis mulig skal det foregå selv-overvåkning av egne prestasjoner, feedback skal bli levert av ansvarsperson, det burde være fokus på forbedring, feedbacken skal være lett å forstå, gjerne grafisk, feedback skal fungere som en foranledning for forsterker. Som nevnt

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

ovenfor var det mye likheter med de funnene jeg hadde i denne litteraturgjennomgangen med Daniels og Bailey (2014) sine ti kjennetegn for effektiv feedback.

I flere av artiklene jeg har inkludert, har det blitt nevnt at det ikke er noe klart evidens på hvilken form for feedback som er mest effektiv. Det er vanskelig å si om det er feedback kilden, mediumet, frekvensen av feedback og så videre som gir best effekt. Det er også vanskelig å vite detaljert hva feedbacken som ble levert til deltakerne inkluderte, da flere av artiklene ikke hadde noe nøyaktig beskrivelse av feedback prosedyren. Noen av artiklene hadde dog nøye beskrivelser av feedback prosedyren, som gjorde det enklere å kategorisere feedbacken. Det må være nøyaktig forklart for at vi kan kunne se hva som gjør feedbacken effektiv, for eksempel som at feedbacken som blir levert er individualisert og inneholder spesifikk informasjon om prestasjonen til mottakeren. Som nevnt innledningsvis finnes det ekstremt mange forskjellige definisjoner på feedback. Det er forøvrig heller ingen som har kommet med sin egen definisjon av feedback for deres eksperiment/studie. Når et studie mangler en klar definisjon av feedback kan det føre til forvirring, det er derfor viktig å streve etter en konsekvent begrepsbruk for å unngå kategorifeil. Beskrivelsene blir da tilegnet egenskaper som om de skulle vært forskjellige på tross av at de ikke er det (Mangiapanello & Hemmes, 2015). Det hevdes i mange av artiklene jeg har inkludert her at det er behov for mer forskning på feedback innenfor OBM feltet.

Referanser

- 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>
- 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>
- Cook, T. & Dixon, M. R. (2006). Performance Feedback and Probabilistic Bonus Contingencies Among Employees in a Human Service Organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(3), 45-63. https://doi.org/10.1300/J075v25n03_04
- Daniels, A. C. & Bailey, J. S. (2014). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness* (% utg.)Aubrey Daniels International, INC. *Graphic Feedback, Performance Feedback, and Goal Setting Increased Staff Compliance With a Data Collection Task at a Large Residential Facility*. Binghamton, NY [etc.].
- Johnson, D. A., Rocheleau, J. M. & Tilka, R. E. (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>
- Johnson, D. A. (2013). A Component Analysis of the Impact of Evaluative and Objective Feedback on Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 89-103. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.785879>

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

- Larson, J. R. (1986). Supervisors' Performance Feedback to Subordinates: The impact of Subordinate Performance Valence and Outcome Dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(3), 391-408.
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90037-3](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90037-3)
- Mangiapanello, K. & Hemmes, N. (2015). An Analysis of Feedback from a Behavior Analytic Perspective. *An Official Journal of the Association for Behavior Analysis International*, 38(1), 51-75. <https://doi.org/10.1007/s40614-014-0026-x>
- McSweeney, F. K. & Murphy, E. S. (2014). *The Wiley Blackwell handbook of operant and classical conditioning*. Chichester: Wiley Blackwell.
- Michael, J. (2004). *Concepts and Principles of Behavior Analysis* (2nd ed.). Kalamazoo, MI: Association for Behavior Analysis International.
- Nicol, N. & Hantula, D. (2001). Decreasing Delivery Drivers' Departure Times. *J. Organ. Behav. Manage.*, 21(4), 105-116.
- 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
- 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>
- Prue, D. M., & Fairbank, J. A. (1981). Performance Feedback in Organizational Behavior Management: A review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 1-16
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (Eighteenth edition, Global edition. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

- Rose, H. M. S. & Ludwig, T. D. (2009). Swimming Pool Hygiene: Self-Monitoring, Task Clarification, and Performance Feedback Increase Lifeguard Cleaning Behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(1), 69-79.
<https://doi.org/10.1080/01608060802660157>
- Sasson, J. R. & Austin, J. (2005). The Effects of Training, Feedback, and Participant Involvement in Behavioral Safety Observations on Office Ergonomic Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(4), 1-30.
https://doi.org/10.1300/J075v24n04_01
- Skinner, B. F. (2005). *Walden Two : With a New Preface by the Author* (Repr. ed. utg.). Indianapolis, Ind: Hackett Publishing.
- Squires, J., Wilder, D. A., Fixsen, A., Hess, E., Rost, K., Curran, R. & Zonneveld, K. (2007). The Effects of Task Clarification, Visual Prompts, and Graphic Feedback on Customer Greeting and Up-Selling in a Restaurant. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(3), 1. https://doi.org/10.1300/J075v27n03_01
- Sulzer-Azaroff, B. & Mayer, G. R. (1991). *Behavior Analysis for Lasting Change*. Fort Worth: Harcourt Brace College.
- Tittelbach, D., Fields, L. & Alvero, A. M. (2008). Effects of Performance Feedback on Typing Speed and Accuracy. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(4), 29-52. https://doi.org/10.1300/J075v27n04_02
- Wiesman, D. W. (2006). The Effects of Performance Feedback and Social Reinforcement on Up-Selling at Fast-Food Restaurants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(4), 1-18. https://doi.org/10.1300/J075v26n04_01
- Wilk, L. A. & Redmon, W. K. (1998). The Effects of Feedback and Goal Setting on the Productivity and Satisfaction of University Admissions Staff. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(1), 45-68.
https://doi.org/10.1300/J075v18n01_04

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

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>

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

Tabell 1. Oversikt over alle artiklene inkludert i denne litteraturgjennomgangen.

Forfatter(e)	Kilde	Medium	Deltakere	Frekvens	Kombinasjoner	Effekt
Johnson, D. A. (2013)	Forsker	Verbalt	Individuelt	Daglig	Feedback alene	Har effekt
Berglund, K. M. & Ludwig, T. D. (2009)	Leder	Visuelt og skriftlig	Grupper	Umiddelbart	Foranledning	Har effekt
Johnson, D. A., Rocheleau, J. M. & Tilka, R. E. (2015)	Forsker	Skriftlig	Individuelt	Umiddelbart	Feedback alene	Har effekt
Nicol, N. & Hantula, D. (2001)	Forsker	Skriftlig	Grupper	Daglig	Konsekvenser	Har effekt
Tittelbach, D., Fields, L. & Alvero, A.M. (2008)	Forsker og medarbeider	Verbalt	Individuelt	Umiddelbart	Feedback alene	Har effekt
Choi, E., Johnson, D.A., Moon, K. & Oah, S. (2018)	Forsker	Grafisk og Verbalt	Individuelt	Daglig	Feedback alene	Har effekt
Brand, D., Novak, M.D., Digennaro Reed, F. D. & Tortolero, S. A. (2020)	Forsker	Visuelt	Individuelt	Umiddelbart	Feedback alene	Har effekt
Daniels, A. C & Bailey, J. S. (2014)	Forsker	Grafisk	Grupper	Ukentlig	Målsetting	Har effekt
Palmer, M. G., Johnson, C.M. & Johnson, D.A. (2015)	Forsker	Grafisk og Skriftlig	Individuelt	Daglig	Feedback alene	Har effekt
Cook, T. & Dixon, M. R. (2006)	Forsker	Grafisk og Verbalt	Individuelt	Ukentlig	Konsekvenser	Har effekt
Rose, H. M. S. & Ludwig, T. D. (2009)	Forsker	Grafisk	Individuelt	Daglig	Foranledning	Ingen effekt
Wilk, L. A. & Redmon, W.K. (1998)	Leder	Grafisk og Verbalt	Individuelt	Daglig	Målsetting	Har effekt
Wiesman, D. W. (2006)	Leder	Grafisk	Individuelt	Ukentlig	Konsekvenser	Har effekt
Squires, J., Wilder, D.A., Fixsen, A., Hess, E., Rost, K., Curranm R. & Zonneveld, K. (2007)	Forsker	Grafisk	Gruppe	Daglig	Foranledning	Har effekt
Wine, B., Lewis, K., Newcomb, E. T. Camblin, J.G., Chen, T., Liesfeld, J. E., Newcomb, B.B. (2019)	Forsker	Skriftlig	Individuelt	Umiddelbart	Målsetting	Ingen effekt
Sasson, J. R. & Austin, J. (2005)	Forsker	Skriftlig	Individuelt	Daglig	Foranledning	Har effekt
Park, J. -A., Johnon, D.A., Moon, K. & Lee, J. (2019)	Forsker	Visuelt	Individuelt	Daglig	Feedback alene	Har effekt
Pampino, R. N,	Forsker og	Grafisk og	Gruppe	Ukentlig	Foranledning	Har effekt

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

Macdonald, J. E., Mullin, J. E.	Leder	Verbalt			Målsetting	
<hr/>						
&Wilder, D. A. (2004)						
<hr/>						
Moon, K. & Lee, J. (2019)						
<hr/>						
Pampino, R. N,	Forsker og	Grafisk og	Gruppe	Ukentlig	Foranledning	Har effekt
Macdonald, J. E., Mullin, J. E.	Leder	Verbalt			Målsetting	
<hr/>						
&Wilder, D. A. (2004)						

PERFORMANCE FEEDBACK: EN LITTERATURGJENNOMGANG

Tabell 2. Oversikt over feedback effektivitet i de forskjellige feedback karakterer.

Feedback karakteristikk	Feedback effektivitet		
	Effektive	Ingen effekt	Total
KILDE			
Leder	4		4
Forsker	13	2	15
Medarbeider	1		1
MEDIUM			
Skriftlig	3	1	4
Verbalt	2		2
Grafisk	3	1	4
Visuelt	2		2
Grafisk og skriftlig	1		1
Grafisk og verbalt	4		4
Visuelt og skriftlig	1		1
DELTAKER			
Individuelt	11	2	13
Gruppe	5		5
FREKVENS			
Umiddelbart	4	1	5
Daglig	8	1	9
Ukentlig	4		4
KOMBINASJON			
Feedback alene	7		7
Foranledning	4	1	5
Målsetting	3	1	4
Konsekvens	3		3

ARTIKKEL 2 – HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I

MEDARBEIDERSAMTALER

Sammendrag

I organisasjoner blir feedback intervensjoner ofte implementert i et forsøk på å forbedre ansattes atferd. Dette med bakgrunn i at det er en effektiv metode, både fordi den er relativ enkel og billig, for å fremme atferdsendring. En måte å levere feedback på i organisasjoner er gjennom medarbeidersamtalen. Det er derfor interessant å se på hva slags feedback bedrifter bruker i sine medarbeidersamtaler og om dette stemmer overens med hva som foreligger av forskning på temaet. Forskningsspørsmålet jeg ønsker å besvare i denne artikkelen er: «I hvilken grad samsvarer eksisterende forskning på feedback med hva som brukes i medarbeidersamtaler.». Dette spørsmålet besvarer jeg ved å samle inn medarbeidersamtalemaler fra forskjellige organisasjoner i Norge og sammenlikne innholdet med forskning på effektiv feedback. Jeg gjennomgikk alle medarbeidersamtalemalerne ved hjelp av en egenutviklet sjekkliste. Fokuset her var hvorvidt malene inneholder informasjon om prestasjoner som mottaker kan kontrollere, og om feedback som blir levert er individualisert, spesifikk og har fokus på forbedring. Resultatene viser at alle malene inkludert i denne studien inkluderte noen eller alle faktorer ved effektiv feedback som jeg så etter. Begrensninger med studien diskuteres.

Nøkkelord: Performance feedback, Medarbeidersamtale, Arbeidsmiljø, Organizational Behavior Management.

Performance Feedback

Daniels og Bailey (2014) definerer performance feedback som at det er informasjon om en person sin jobbutførelse som fører til at personen endrer hans eller hennes atferd. Det er to egenskaper som det er viktig at feedback som blir videreformidlet har. For det første må informasjonen som blir formidlet fortelle deg hvor du står i forhold til mål. For det andre må den som mottar feedback vite hva han eller hun kan gjøre for å forbedre prestasjonene sine eller endre atferden. Dette er viktig for at feedback skal fungere optimalt (Daniels & Bailey, 2014). Performance feedback inkluderer også at man gir informasjon til et individ om han eller hennes tidligere prestasjoner, samtidig som man indikerer hvordan fremtidige prestasjoner kan forbedres (Alvero, Bucklin & Austin, 2001).

Feedback er en form for stimuli, og som alle andre stimuli kan den fungere som en foranledning eller konsekvens for atferd. Det er altså stor variasjon i hva slags funksjon feedback har, samtidig er det også en stor variasjon i anbefalingene om hvordan feedback bør bli formidlet. Noen hevder blant annet at spesifikk feedback er viktigst, at feedback som blir levert bør komme fra nærmeste leder, at feedback bør være individualisert og at den bør bli levert formidlet umiddelbart etter prestasjonen. (Park, Johnson, Moon & Lee, 2019).

Mangel på feedback er en stor årsak til problemer som oppstår i sammenheng med dårlige prestasjoner. Forklaringer som at arbeidstakeren er lat, umotivert eller har behov for mer opplæring kan oppstå, dersom lederen ikke har forståelse for at mangelen på feedback ofte kan være årsaken til dårlige prestasjoner (Daniels & Bailey, 2014). Det kan også være tilfelle at dårlige prestasjoner skyldes at arbeidstakeren mottar feedback som er unøyaktig vedrørende sine prestasjoner over en lengre tidsperiode (Brand, Novak, Digennaro Reed & Tortolero, 2020).

Tidligere forskning på feedback viser at det er forskjellige aspekter ved feedback som gjør den effektiv, blant annet at feedback inneholder spesifikk informasjon, at den er individuell og at den fokuserer på forbedringer. Spesifikk informasjon går ut på at han eller

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

hun får nøyaktig informasjon om hva han eller hun må gjøre for å prestere bedre. En del studier som har undersøkt effekten av spesifikk og nøyaktig feedback har hatt effektive intervensjoner. Når det kommer til om man skal bruke positiv eller negativ feedback, er det i feltet Organizational Behavior Management generelt oppfordret til å bruke forsterkningsprosedyrer fremfor straff, og unngå bruk av kun negativ feedback. Intervensjoner med bruk av positiv feedback har vært mer effektive enn intervensjoner med bruk av negativ feedback, dette er både alene og kombinert (Choi, Johnsen, Moon & Oah, 2018).

Videre viser forskning at det er viktig at leder formidler feedbacken, da dette skaper en følelse hos mottaker av at lederen ser hva en gjør og det kan dermed føre til økt motivasjon og en bedring i prestasjoner. Intervensjoner hvor feedback blir levert individuelt viser seg også å være mest effektive. Det er lettere å forsterke riktig atferd individuelt. Dersom feedback blir levert i gruppesammenheng kan man risikere å forsterke atferden til noen som presterer dårlig (Daniels & Bailey, 2014). Flere studier hadde effektive intervensjoner som fokuserte på forbedringer. I disse intervensjonene dreide feedback seg om for eksempel om hvor mange riktige oppgaver som var gjort, samtidig som det inkluderte informasjon om hvor mange riktige oppgaver som er forventet at man skulle klare. Da ligger ikke fokuset på hvor mange «feil» man har, men heller hvor mange riktige, og på at man kan gjøre det bedre.

Feedback er en kostnadseffektiv og relativt enkel metode å anvende for å fremme atferdsendring, noe som fører til at feedback ofte blir implementert for å forbedre atferd i organisasjoner (Brand et al., 2020). En måte å levere feedback på i organisasjoner er gjennom medarbeidersamtalen.

Arbeidsmiljøkartlegging

Det finnes ulike perspektiver på hva arbeidsmiljø er, hvorfor det bør kartlegges, hva som bør kartlegges, hvilke metoder og verktøy som finnes og hvordan man kan skape gode prosesser i forbindelse med medarbeidersamtaler. (Hoff, Lone & Keeping, 2014) hevder at

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

ulik praksis og ulike syn på medarbeidersamtalen skyldes at man ikke har tenkt grundig nok igjennom tre spørsmål og dels at man har ulike svar på dem; Hva er arbeidsmiljø? Hvorfor skal vi kartlegge arbeidsmiljø? Og hvordan skal vi kartlegge arbeidsmiljøet?

Begrepet arbeidsmiljø kan brukes for å referere til de oppgavemessige, sosiale, organisatoriske og kontekstuelle faktorene i arbeid som påvirker de ansattes helse, produktivitet og motivasjon. Hoff et al. (2014) hevder at det er tre viktige argumentasjoner for hvorfor en bør gjennomføre medarbeidersamtaler i organisasjoner. Juridiske argumenter går ut på at vi må ha medarbeidersamtaler i henhold til lov og avtaleverk. Moralske argumenter dreier seg om at man bør ha medarbeidersamtaler for å redusere sykdom. Det strategiske argumentet går ut på at det er nyttig med medarbeidersamtaler for å realisere organisasjonens mål. Det er også viktig å kartlegge arbeidsmiljøet for å eventuelt kunne forebygge og redusere sykdom og skape trivsel for de ansatte. De tre kriteriene for valg av framgangsmåte ved kartlegging av arbeidsmiljø som Hoff et al. (2014) legger frem er at kartleggingen bør foregå i samsvar med norsk lov- og avtaleverk. Kartleggingen bør være evidensbasert og den bør ses i sammenheng med virksomhetens strategi og egenart.

Ved arbeidsmiljøkartlegging er det flere teorier som er relevante, dette er teorier om blant annet organisering av arbeidet og arbeidsrelatert stress. For å kunne ta evidensbaserte beslutninger om hva som er viktig å kartlegge, tolke resultatene på en meningsfull måte og planlegge og iverksette tiltak, som for eksempel vil kunne forbedre de ansattes motivasjon eller redusere arbeidsrelatert stress, er det en forutsetning om at man har en grunnleggende kunnskap om disse teoriene. Teorier som dreier seg om organisering av arbeidet er for eksempel jobbkjennetegnmodellen (Hackman & Oldham 1975; Hackman & Oldham, 1980). Denne modellen identifiserer fem kjernedimensjoner ved innholdet i jobber som er antatt å skape indre motivasjon, prestasjoner, jobbtilfredshet, samt lavt fravær og turn-over. Disse dimensjonene er autonomi, som handler om grad av frihet et individ har i utførelse av jobben, variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning og feedback fra jobben.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Motivasjon skapes gjennom at kjernedimensjonene påvirker tre psykologiske tilstander hos arbeidstakeren, nemlig opplevd mestring, opplevd ansvar for resultater og kunnskap om resultater. I nyere teorier hevdes det at innholdet i en jobb kan deles inn i oppgavemessige, sosiale og kontekstuelle faktorer. Hensikten til disse faktorene er å skape en rekke psykologiske tilstander og prosesser hos individet som igjen påvirker holdninger (for eksempel jobbtilfredshet) og atferd (for eksempel prestasjoner). Den har også helsemessige konsekvenser for individet. Teoriene om organisering av arbeidet gir tre verdifulle bidrag til arbeidsmiljøkartlegging. De gjør at vi har en omfattende kunnskap om hvordan vi skal organisere arbeidet på en motiverende måte, en måte som fører til gode prestasjoner, helse og som skaper forpliktelse til organisasjonene. Teoriene er også praktiske da de vektlegger hvordan man skal organisere arbeidet. Et viktig prinsipp i arbeidsmiljøkartlegging er at fokuset er på ting man faktisk kan gjøre noe med.

Arbeidsrelatert stress refererer som oftest til tre ulike forhold: ytre påvirkning fra omgivelsene, indre stressreaksjoner på omgivelsene, og de fysiske, psykiske og atferdsmessige konsekvensene av disse. Stress i denne sammenhengen kan defineres som samspillet mellom de ytre påvirkningene og egenskapene ved individet, som hovedsakelig betyr at det er viktig å ta hensyn til at ulike individer takler samme påvirkning på ulike måter. Den mest anerkjente modellen innen for arbeidsrelatert stress er krav-kontroll-modellen (Karasek & Theorell, 1990). Denne modellen definerer arbeidsmiljøet gjennom to grunnleggende dimensjoner: jobbkrav og kontroll. Jobbkrav dreier seg blant annet om tidsfrister, arbeidsmengde og krav som er forbundet med fysiske belastninger. Kontroll dreier seg om evneutnyttelse og autonomi. Modellens kjerne er at kvaliteten på arbeidsmiljø er avhengig av forholdet mellom krav og kontroll. For eksempel så vil høye jobbkrav, med lav grad av kontroll, skape stress og ha negative konsekvenser. En videreutvikling av denne modellen er jobbkrav-ressurs-modellen. Jobbressurser bidrar til å redusere jobbkrav og stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling. Modellen bygger på den grunnleggende

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

antakelsen om at typer krav og positive arbeidsmiljøfaktorer, som er med på å skape stress og engasjement hos individet, påvirkes av at jobber er forskjellige (Hoff et al., 2014).

I henhold til arbeidsmiljøloven er det viktig å kartlegge arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøloven (2005, §1-1), kort oppsummert, sier at man bør legge vekt på å forebygge eller redusere belastninger og skape et utviklende og helsefremmende arbeidsmiljø.

Hovedvekten bør ligge på forebygging, fremfor å redusere belastning. Tiltak bør hovedsakelig rettes mot organisering, tilrettelegging og ledelse av arbeidet, fremfor at det er rettet mot individet. Planlegging og implementering av tiltak skal følge prinsipper for medvirkning og involvering.

Medarbeidersamtalen

Både Semundseth (2018) og Hoff et al. (2014) har kommet frem til mange gode synspunkter rundt medarbeidersamtalen, både ved egen forskning og ved hjelp av andre ledere, HR-direktører, forskningskollegaer i inn- og utland og konsulenter i praksisfeltet. «En medarbeidersamtale er en strategisk, fremtidsorientert, strukturert, planlagt og tilbakevendende samtale om motivasjon og mestring, årlig eller halvårlig, mellom leder og medarbeider om deres felles arbeidssituasjon» (Semundseth, 2018, s.16).

Medarbeidersamtaler omhandler også arbeidsmiljøet i organisasjonen. Gode verktøy som medarbeidersamtalen kan bidra til å skape, opprettholde og videreutvikle et godt arbeidsmiljø. Medarbeidersamtaler kan være et verdifullt verktøy for å skape effektive og helsefremmende organisasjoner (Hoff et al., 2014). Et viktig poeng med medarbeidersamtalen er at den ikke skal tas brukes for å ta igjen det forsømte ved manglende feedback i hverdagen. Samtalen skal legge føringer for hva som er nødvendig når det gjelder feedback i hverdagen. Det er en strategisk samtale hvor man kan regulere konkrete behov for løpende dialog. Arbeidstakeren får muligheten til å påvirke hverdagens rammer og spilleregler gjennom medarbeidersamtalen. Det er en metode som gjør det mulig for hver enkelt å se sin betydning og rolle i virksomheten (Semundseth, 2018).

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

I følge Semundseth (2018) er det seks hovedhensikter med medarbeidersamtalen:

1. Ved å sammenlikne med tidligere medarbeidersamtaler kan man se hva som har blitt endret siden sist og på den måten skape effekt.
2. Designe metode og innhold gjennom å finne frem til hvilke temaer, effekter og elementer som er viktige å sette fokus på.
3. Avdekke hvor man står nå i forhold til hvor man ønsker å være i fremtiden med tanke på virksomhetens mål og strategier. Skissere mål og fremtidsbilder innenfor de valgte temaene man fremstiller i medarbeidersamtalemalen.
4. Styrke relasjoner ved å styrke forholdet mellom leder og medarbeider, samt medarbeiderens samarbeid til kollegaer og kunder.
5. Ved å reflektere rundt hvilke ferdigheter, evner og myndighet medarbeideren besitter vil medarbeideren få en bedre rolleforståelse over arbeidssituasjonen.
6. Gjennom å kartlegge opplærings- og utviklingsbehov styrker man kompetanseutviklingen

(Semundseth, 2018, s16-17).

Når mennesker ansvarliggjøres og blir gjort myndige i arbeidet sitt er sjansen for å utnytte potensialet i hvert enkelt individ størst. Det ligger både en etisk og juridisk forventning om at ledere skal legge til rette for faglig og personlig utvikling. Dersom en medarbeidersamtale skal ha effekt, må arbeidstakeren bli tatt på alvor. En god medarbeidersamtale bidrar til å utvikle sterke sider og ferdigheter hos medarbeideren, den er realitetsorienterende vedrørende medarbeiderens svake sider og den definerer muligheten for videre utvikling. Det er hensiktsmessig at samtalen resulterer i avtalte aksjonspunkter eller tiltak med frister og klart ansvar. Fellesnevnerne for de som får til medarbeidersamtaler er: at de har tydelige ambisjoner og visjoner, gode forberedelser, tilstrekkelig økter med samtaletrening fra før av og oppfølging i etterkant av samtalen.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Semundseth (2018) kommer frem til at det er fire faser i arbeidet med medarbeidersamtalene. Fase 1 dreier seg om forankring, design av prosess og valg av temaer. I denne fasen er det viktig at ledergruppen finner ut av hva som skal til for å lykkes og hva som er ønskelig å oppnå med medarbeidersamtalene. Det er også viktig at de kommer frem til hvilken oppbygning samtalen skal ha, og hvilke verktøy og elementer som skal trekkes inn i medarbeidersamtalen. Ledergruppen bør komme frem til et felles skjema med sentrale temaer og spørsmål. Skjemaet bør inneholde minimum fire hoveddeler: forberedende spørsmål, spørsmål knyttet til mestring, autonomi og tilhørighet, spørsmål angående vekst og utvikling, og til slutt spørsmål om veien videre. Skjemaet skal fungere som en slags meny hvor en kan plukke ut forskjellige spørsmål og tema som er relevant.

Fase to omhandler forberedelser. Det er viktig at både medarbeider og leder forbereder seg og har en felles forståelse for hvor viktig dette arbeidet er. Både leder og medarbeider ser over skjemaet på forhånd. Medarbeider plukker ut eksempelvis ti spørsmål først som han eller hun mener bør prioriteres, deretter går leder igjennom for å justere og eventuelt tilføyer noe. De ender deretter opp med rundt 15-20 spørsmål. Det er viktig at medarbeider føler at han eller hun har påvirkningskraft på samtalens agenda.

Fase tre dreier seg om selve gjennomføringen av medarbeidersamtalen. I denne fasen er det viktig å skape en atmosfære som bygger på gjensidig tillit, trygghet og likeverd.

Fase fire handler om oppfølging. Under denne fasen kommer de frem til en felles enighet om når og hvordan oppfølgingen skal skje. Medarbeider definerer også sine mål og tiltak med hensyn til videre utvikling og vekst. Medarbeider blir også ansvarliggjort på løpende gjennomføring og oppfølging av de mål og tiltak som har blitt definert.

Når alt er godt tilrettelagt på forhånd for medarbeidersamtalen er mulige effekter for medarbeideren en opplevelse av egenverdi og mestring. Det oppstår en tydelighet i veien videre med tanke på retning, mål og tiltak. Det muliggjør for medarbeideren å påvirke sin

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

egen arbeidssituasjon. Medarbeideren lærer av egne prestasjoner og hvordan sitt eget potensial kan realiseres. Det gir en bevisstgjøring, kunnskap om og forståelse av seg selv. Det er en plattform som gjør det mulig å etablere en bedre samarbeidsrelasjon (Semundseth, 2018). For ledere er mulige effekter som kan oppnås ved medarbeidersamtaler, bevisstgjøring, kunnskap om og forståelse av seg selv som leder. Leder kan utvikle en nær og tettere relasjon samt forståelse av medarbeider. Det gir en oversikt og kontroll med de utviklingsspor som hver enkelt medarbeider jobber med. Medarbeideren vil gjøre mer av det som gis positiv oppmerksomhet på. Det kan skape økt produktivitet hos medarbeider. Og til slutt er en av effektene ledere kan oppnå av medarbeidersamtalen, at det er en anledning til å styrke egen autoritet og situasjon som leder (Semundseth, 2018).

Medarbeidersamtaler egner seg ikke som et verktøy for å løse akutte problemstillinger. Leder og medarbeider må ha en gjensidig respekt og tillit til hverandre for å skape optimal flyt og produktivitet under medarbeidersamtalen. Tillit er helt essensielt for gode relasjoner, det er et individs positive følelse knyttet opp til et annet menneske. Tillit forutsetter at vi har innsikt i hverandres behov og forventninger. Det er viktig at dersom det oppstår konflikter i disse relasjonene må de løses fortløpende. Om relasjonen mellom leder og ansatt er dårlig, er det hensiktsmessig å ha et møte angående dette en god stund før medarbeidersamtalen. Om dette ikke skjer, vil muligheten for gode effekter med medarbeidersamtalen reduseres. Det er viktig å påpeke at relasjonen mellom medarbeider og leder trenger mye mer arbeid og dialog enn en medarbeidersamtale årlig/halvårlig. Det er vesentlig at vi ser medarbeidersamtalen i sammenheng med både andre samtaler, møter og andre strukturelle grep (Semundseth, 2018).

Medarbeidersamtaler er ikke for lederen sin skyld, men for medarbeideren.

Medarbeidersamtalen er et verktøy som er egnet for langsiktige kartlegginger av brede trekk ved en virksomhet. Det er viktig å poengtere at medarbeidersamtalen ikke skal brukes for å vurdere lederen eller ledelsesprestasjoner. Dersom man bruker medarbeidersamtale for å

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

evaluere lederens prestasjoner, risikerer man å trekke konklusjoner på manglende grunnlag (Hoff et al., 2014).

Global Employee and Leadership Index

Nordens største undersøkelse om arbeidsglede organiseres av Ennova. Ennova er et skandinavisk konsulentfirma som gir organisasjoner og ledere mulighet til å forbedre sine ansatte og kunders opplevelser gjennom rådgivning som er forskningsbasert, presis og engasjerende. Global Employee and Leadership Index, som har vært gjennomført årlig siden 2000, viser behovet for gode medarbeidersamtaler. Rapporten fra 2017 konkluderer blant annet med at det er viktig at arbeidstakere har arbeidsoppgaver som er meningsfulle, at de har en viss kontroll over avgjørelser som angår ens egen situasjon og selvråderett i arbeidsutførelse. Dette er en forutsetning for arbeidsglede, da arbeidsglede primært skapes av daglige oppgaver, og at lojalitet utvikles av innflytelse, tillit og følelse av egenverdi. For at en organisasjon skal være vellykket må derfor virksomheten legge til rette for at medarbeidere opplever at det er tydelig og avklart hva som er deres rolle og ansvar og at arbeidsoppgavene er motiverende. Videre så blir medarbeidersamtalens betydning for riktig utnyttelse av medarbeiderens potensial vist i rapporten. En god medarbeidersamtale er med på å utvikle sterke sider og ferdigheter hos individet, samtidig vil den gjøre individet oppmerksom på svake sider han eller hun har samt definere muligheten for utvikling (Ennova, 2017).

Målsettingsteori

Locke og Latham (2006) sin målsettingsteori ble utviklet på 1960-tallet og er en kognitiv forventningsteori. Forskning som ble utført viste at spesifikke og vanskelige mål førte til bedre resultater, enn uklare og ikke-eksisterende mål. Teorien fokuserer på målets betydning som motivasjonsfaktor og tar utgangspunkt i at et mål forteller medarbeideren hva de må gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for at de skal nå dette målet. Når arbeidstaker ser at de klarer å møte jobbutfordringer og vokser ved å oppnå mål som er meningsfulle og viktige for arbeidstakeren, vil dette skape en følelse av suksess på

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

arbeidsplassen. I målsettingsteorien til Locke og Latham (2006) hevdes det at det er flere mekanismer for forholdet mellom mål og prestasjon. Høye mål vil resultere i større og bedre prestasjoner enn lave mål, målene øker utholdenhet og innsats og målene retter fokus på målrelevant kunnskap og strategier for oppgaveløsning. En av de viktigste prinsippene i målsettingsteori er feedback, som folk trenger for å kunne se fremgang, og som er essensielt for å nå vanskelige og spesifikke mål.

Formål og forskningsspørsmål

Performance feedback blir ansett som en billig og effektiv metode ledere kan anvende for at medarbeidere kan prestere bedre. Feedback er svært relevant for enhver leder. Feedback er informasjon om en persons jobbyttelse som tillater en person å endre hans eller hennes atferd. For at feedback på en persons jobbyttelse eller atferd skal fungere optimalt, må informasjonen som blir formidlet ha minst to funksjoner; den må fortelle deg hvor du står i forhold til mål og personen det gjelder må vite hva han eller hun kan gjøre for å forbedre jobbytelsen eller atferden sin.

En setting ledere gir feedback til sine ansatte i er ved medarbeidersamtalen. Det er derfor interessant å se på hva slags feedback bedrifter bruker i sine medarbeidersamtaler og om dette stemmer overens med hva som foreligger av forskning på temaet.

Formålet med denne artikkelen er å undersøke hvorvidt medarbeidersamtalene jeg har inkludert i studien, inneholder informasjon om prestasjoner som mottaker kan kontrollere. Jeg skal undersøke om feedback som blir levert er individualisert, spesifikk og har fokus på forbedring.

Forskningsspørsmålet jeg ønsker å besvare blir derfor:

«I hvilken grad samsvarer eksisterende forskning på feedback med hva som brukes i medarbeidersamtaler.»

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Metode

Deltakere

Deltakere i studien er forskjellige organisasjoner fra både privat- og offentlig sektor. Jeg endte opp med å få tilsendt medarbeidersamtaler fra 12 bedrifter. I denne oppgaven blir organisasjonenes navn anonymisert.

Datainnsamling

Datainnsamling ble gjort i samarbeid med en medstudent. Grunnen for dette var hovedsakelig at det er tidsbesparende og at vi begge ønsket å undersøke forskjellige aspekter ved medarbeidersamtalen. Innsamlingen av data foregikk på den måten at vi sendte ut mail til mange forskjellige bedrifter. I mailen forklarte vi hensikten med masteroppgaven. Vi forklarte at vi ønsket å sammenlikne forskning på feedback og reell praksis, ved å undersøke medarbeidersamtaler fra ulike bedrifter. De ble informert om at bedriftens navn ble anonymisert i artikkelen.

Uavhengig og avhengig variabel

I denne studien fungerte medarbeidersamtalemalene som avhengig variabel. Dette er fordi jeg ønsket å undersøke effekten de uavhengige variablene hadde på medarbeidersamtalemalene. Uavhengig variabel var hvorvidt medarbeidersamtalene inneholder informasjon om prestasjon som arbeidstaker har kontroll over, om medarbeidersamtalen inneholder spesifikk informasjon, om informasjonen som blir gitt er individuell og om det er fokus på forbedring i medarbeidersamtalene. Disse variablene fungerte som uavhengige variabler fordi jeg ønsket å sjekke tilstedeværelse av disse i medarbeidersamtalemalene.

Etikk

Det er viktig å ivareta god forskningsetikk, blant annet ved å søke til Regional etisk komite (REK) eller til Norsk senter for samfunnsdata (NSD). Når man forsker på

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

atferdsendring kan det til tider være svært inngripende intervensjoner og sårbare kliniske populasjoner, som gjør at det er spesielt viktig å ivareta personvern og konfidensialitet. Det finnes ikke noen særlig viktige etiske betraktninger ved den type forskning som er gjort for denne artikkelen. Datainnsamlingen krever ikke sensitiv informasjon eller personopplysninger, og bedriftenes navn kunne bli anonymisert uten at det gikk ut over resultatet. Da REK kun beskjeftiger seg med medisinsk forskning var det ikke nødvendig å melde inn prosjektet til dem. For å være sikker på at det ikke var nødvendig å melde inn prosjektet til NSD tok jeg deres selvtest.

Prosedyre

Etter innsamlingen av medarbeidersamtalemaler utviklet jeg en sjekklister for hva jeg skulle se etter i de forskjellige malene for å kunne sammenlikne med det som forskning sier om feedback. Det som var ønskelig for meg å se på var hvorvidt medarbeidersamtalene inneholdt informasjon som medarbeideren har kontroll over, om det ble gitt spesifikk informasjon, om informasjonen var individualisert og om det var fokus på forbedring.

Kontroll. Dreier seg om medarbeidersamtalen inneholder informasjon om atferd arbeidstakeren kan kontrollere. For det første må det være noe personen kan endre på og gjøre selv. For det andre må personen ha kunnskapen og ferdighetene til å kunne forbedre prestasjonen. Selv om atferden er under yterens kontroll vil feedback, uansett hvor spesifikk, være ineffektiv dersom personen ikke sitter med de riktige ferdighetene eller kunnskapene. (Daniels & Bailey, 2014). En god medarbeidersamtale er når samtalen dreier seg om hvordan arbeidstakeren kan bidra til at virksomhetens strategier implementeres, samtidig som det er rom for arbeidstakerens faglig og personlig utvikling. Medarbeidersamtalen er en metode for å operasjonalisere strategien og få hvert enkelt individ til å se sin egen betydning og rolle i organisasjonen. Det er et verktøy som hjelper oss å bevege oss fra virksomhetsplanens strategiske nivå til operasjonelt nivå som konkret sier noe om hva, hvorfor og hvordan noe

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

skal utføres. En forutsetning for en god medarbeidersamtale er altså når lederen sørger for at arbeidstakeren føler en viss kontroll (Semundseth, 2018).

Spesifikk informasjon. For at arbeidstakeren skal kunne prestere bedre må han eller hun få informasjon om akkurat hvilken atferd han eller hun skal endre og hvordan (Daniels & Bailey, 2014).

Individuell. Dreier seg om hvorvidt feedbacken i medarbeidersamtalen er individualisert i den forstand at den fokuserer på individets prestasjon. At feedbacken som blir gitt er individuell er også hensiktsmessig fordi den da ofte møter de andre karakteristikene ved effektiv feedback, som for eksempel kontroll og spesifikk informasjon (Daniels & Bailey, 2014).

Fokus på forbedring. Er fokuset i medarbeidersamtalene på de handlingene som fører til en forbedring, i stedet for de handlingene som representerer problemet? Det dreier seg også om hvordan den enkelte kan bidra til at virksomhetens strategier implementeres (Daniels & Bailey, 2014).

Målsettingsteori. Spesifikke mål fungerer som en motivasjonsfaktor og forteller medarbeideren hva de må gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for at de skal nå målet. Inneholder medarbeidersamtalen spesifikke mål som kan føre til bedre resultater?

Ut i fra dette laget jeg en sjekkliste som jeg brukte da jeg gikk igjennom hver medarbeidersamtale- mal. Se tabell 1.

Resultater

Tabell 2 viser resultatene fra da jeg gikk gjennom medarbeidersamtalene med sjekklisten. Som tabellen viser hadde 12/12 «Kontroll», 7/12 hadde «Spesifikk informasjon», 5/12 hadde «Individuelt» og 11/12 hadde «Fokus på forbedring» i sine medarbeidersamtalemaler. Gjennomsnittet av antall spørsmål inkludert i medarbeidersamtaler var 21 spørsmål.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Medarbeidersamtale-malen med færrest spørsmål hadde 9 spørsmål og malen med høyest antall hadde 46 spørsmål.

Medarbeidersamtale 1. Denne malen inkluderer spørsmål som dreier seg om medarbeiderens kontroll. Blant annet er det spørsmål om medarbeideren føler selv han eller hun besitter den kompetansen som trengs for å utføre arbeidsoppgavene sine, og om det eventuelt er behov for kompetanseheving. Malen inneholder også spørsmål om arbeidsmiljø, om samarbeid med andre kollegaer, og om det er klart for medarbeideren hvilke forventninger som stilles til ham eller henne. Disse spørsmålene dreier seg om kontroll i den forstand at dersom medarbeideren ikke har den rette kunnskapen og ferdigheten til å endre atferd som leder etterspør, så er det mulighet for å kunne tilegne seg den. Det dreier seg også om kontroll i den forstand at ved spørsmål om arbeidsmiljø, samarbeid og forventninger kan leder sørge for at medarbeideren ser sin egen betydning og rolle i organisasjonen.

Det blir ikke lagt opp til at spesifikk informasjon kan bli gitt til medarbeider i denne malen, og heller ikke individuell informasjon. Spørsmålene i malen fokuserer i stor grad på individets prestasjon, men leder har ikke mulighet til å tilpasse medarbeidersamtalen til hver enkelt, da malen kun består av noen få spørsmål.

Det fokuseres på forbedring i medarbeidersamtalen da spørsmålene er mer positivt rettet og lederen legger til rette for arbeidstakerens faglige og personlige utvikling. Malen inkluderer spørsmål som om medarbeiderens oppgaver er tilstrekkelig definert og om medarbeiderens opplevelse av egen arbeidshverdag. Det blir også stilt spørsmål vedrørende medarbeideren føler et behov for økning av kompetanse.

Denne medarbeidersamtalemalen hadde relativt få og åpne spørsmål, den inkluderte kun ti spørsmål. Malen inkluderte heller ikke noe form for planlegging av oppfølging eller noen konklusjon av tiltak som leder og medarbeider kommer frem til sammen under samtalen.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Medarbeidersamtale 2. Spørsmål som omhandler informasjon medarbeideren kan kontrollere ble inkludert i denne malen. Både i den forstand at spørsmål om karriere- og kompetanseutvikling blir stilt. Dette fører til at vi kan anta at dersom feedbacken i medarbeidersamtalen inkluderer informasjon som medarbeideren kan endre selv og personen kan få den nødvendige kunnskapen, dersom han eller hun ikke besitter den fra før av. Det er også spørsmål som dreier seg om medarbeideren sin motivasjon og viktige oppgaver. Dette skaper kontroll i den forstand at medarbeideren kan, gjennom de spørsmålene, få viktig informasjon om sin egen betydning og rolle i virksomheten.

Malen inkluderte hverken spesifikk informasjon eller hadde fokus på individuell informasjon. Malen inkluderte dog lederens forventninger til individet, som kan inkludere spesifikk informasjon om hvilken innsats som er nødvendig for at virksomheten skal nå målene sine, og malen fokuserte på medarbeideren sine prestasjoner og ikke prestasjoner gjort som gruppe eller team.

I malen er det spørsmål som tyder på at det er fokus på forbedring. Det blir for eksempel stilt spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver medarbeideren har vært fornøyd med, i stedet for oppgaver medarbeideren ikke har vært fornøyd med. Det blir også lagt til rette for faglig og personlig utvikling med spørsmål om ønsker for karriereutvikling. Medarbeidersamtalemalen har et eget spørsmål for oppfølgingspunkter for kommende periode som leder og medarbeider skal komme frem til sammen. Denne malen har også kun 10 spørsmål.

Medarbeidersamtale 3. Med spørsmål som for eksempel er du godt nok kvalifisert for de oppgavene du er tillagt, inneholder malen kontroll i den forstand at dersom medarbeideren ikke har den rette kunnskapen og ferdighetene til å endre atferd vil det komme frem. Samt inneholder malen flere spørsmål som inneholder både virksomhetens mål og medarbeiderens mål, noe som kan bidra til at arbeidstaker ser sin egen rolle og betydning i organisasjonen.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Denne malen inkluderte spørsmål som "får du tilstrekkelig feedback og veiledning om hvordan du fungerer i jobbsituasjon" og "får du tilstrekkelig med feedback på jobben du utfører av din leder". Samt har malen fokus på hvilke arbeidsoppgaver som er viktige, som burde brukes mer tid på og om det er andre arbeidsoppgaver arbeidstakeren ønsker å bruke mer tid på. Det blir også stilt spørsmål om medarbeider er klar over hvordan arbeidsoppgavene og prioriteringene hans eller hennes er i forhold til virksomhetens mål. Dialog rundt disse temaene vil føre til at medarbeideren får spesifikk informasjon om sin atferd som gjør det mulig å endre atferden samt bidra til at virksomheten når sine mål.

Spørsmålene som er inkludert i malen fokuserer på individets prestasjoner. Malen er bygget opp på den måten at den har flere kategorier med underspørsmål. Leder og medarbeider velger ut hvilke spørsmål de vil fokusere på. Dette gjør at samtalen blir tilpasset hver enkelt og dermed mer relevant.

Denne malen hadde flere spørsmål som viser at det er fokus på forbedring. Både i den forstand at det ble stilt spørsmål vedrørende om medarbeideren har behov for andre type oppgaver for å unngå at arbeidsoppgavene skal bli for lite allsidige, samt at det ble fokusert på lærings- og utviklingsbehov og faglig og personlig utvikling for å kunne prestere bedre i jobben.

Denne medarbeidersamtalemalen inkluderte alle de kategoriene som jeg så etter. Malen var bygd opp som en slags meny med 8 temaer med flere spørsmål hvor lederen og medarbeideren kan plukke ut de spørsmålene de føler er relevante for samtalen. Det var totalt 46 spørsmål. Malen inkluderer også en bolk som dreier seg om å oppsummere samtalen og komme frem til handlingsplaner. Det følger med et skjema hvor man setter opp problemstillinger for hver gjennomgåtte bolk med spørsmål og kommer frem til et tiltak for hver problemstilling.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Medarbeidersamtale 4. Denne malen inkluderer spørsmål om medarbeiderens viktigste forbedringsområder, noe som kan gi medarbeideren informasjon om atferd hun eller han kan endre selv og om personen har den rette kunnskapen og ferdighetene til å endre den. Dette er informasjon som mottakeren har kontroll over. For at medarbeideren skal føle en viss kontroll er det også viktig at han eller hun ser sin egen betydning og rolle i organisasjonen, spørsmål om mål og medarbeiderens viktigste oppgaver samt om han eller hun har mulighet til å påvirke beslutningene som tas i bedriften sørger for dette.

Medarbeidersamtalen inkluderer spesifikk informasjon, individuell informasjon og fokus på forbedring. Dette blir gjort gjennom spørsmål om fokus på arbeidsoppgavene og følelsene rundt disse, om de kvalifikasjonene og kompetansen individet besitter passer til jobben og om det er behov for kompetanseheving.

Malen inneholder 21 spørsmål. Det virker ikke som den er bygd opp som en meny hvor medarbeider og leder på forhånd plukker ut spørsmål, men det er en egen del av medarbeideren kan komme med egne temaer eller spørsmål han eller hun ønsker å ta opp.

Medarbeidersamtale 5. Denne malen inkluderte alle de kategoriene jeg så etter. Med tanke på kontroll inkluderte den spørsmål om hvilke kompetanse medarbeideren har eller trenger for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver, og spørsmål om virksomhetens mål, strategier og prosesser. Videre inneholdt den spørsmål om hvordan måloppnåelsen til individet har vært. Informasjonen som ble gitt var spesifikk i den forstand at den inkluderte spørsmål som dreide seg om individet er i besittelse av riktig kompetanse eller om han eller hun har behov for mer eller annen kompetanse for å gjennomføre arbeidsoppgaver. Det er spørsmål som fokuserer på individets prestasjoner og lederen har mulighet til å gjøre samtalen individualisert. Malen inkluderer en egen forberedelses del hvor lederen blant annet skal reflektere over hva som er relevant for den enkelte medarbeideren. Det er fokus på forbedring i den grad at det er fokus på individets måloppnåelse, ambisjoner for det fremtidige året og medarbeiderens ønsker og behov for kompetanse- og karriereutvikling.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Malen inkluderer 17 spørsmål. Den har en egen forberedelses mal hvor leder og medarbeider oppfordres til å fokusere på og reflektere over oppnådde resultater, fremtidige mål og utviklingsbehov og spesielle tema de ønsker å ta opp i samtalen. Det er i tillegg med i forberedelses malen et avsnitt om hensikten med medarbeidersamtalen. Dette er bra da det kan skape motivasjon til å ville gjennomføre en medarbeidersamtalen.

Medarbeidersamtale 6. Denne malen inkluderer spørsmål som har fokus på kontroll, spesifikk informasjon og fokus på forbedring. Den er ikke gjort særlig individuell, annet enn at en del av spørsmålene dreier seg om individets prestasjoner. I denne malen er det også inkludert spørsmål om medarbeideren har de rette kunnskapene som tillater individet å utføre arbeidsoppgavene sine på best mulig måte. Samt informasjon og spørsmål rundt om medarbeideren har nok kunnskap om virksomheten og forventninger som blir stilt medarbeideren. Disse spørsmålene bidrar både til kontroll og gir spesifikk informasjon til medarbeideren. Det er også fokus på forbedring i den forstand at det er fokus på om medarbeideren føler han eller hun har fått riktig/tilstrekkelig med opplæring, det er også fokus på fremtidige planer, dette involverer også ønske om mer kompetanse eller opplæring.

Malen innebærer 15 spørsmål. Dette er relativt få spørsmål som gjør at leder ikke har muligheten i så stor grad til å tilpasse malen til hvert enkelt. Men det er en egen bolk hvor medarbeider oppfordres til å komme med egne innspill i henhold til hva de ønsker av faglig og personlig utvikling. Det er også en egen del av medarbeidersamtalen hvor man fører inn forskjellige tiltak hva som ønskes å oppnås med tiltaket, hvem som har ansvar og dato for når det skal være gjennomført.

Medarbeidersamtale 7: Denne malen hadde fokus på kontroll, spesifikk informasjon, og individuell informasjon, men ikke særlig fokus på forbedringer. Kontroll, spesifikk- og individuell informasjon kommer frem i spørsmål om man får utnyttet den kompetansen man har, om man har innflytelse på egen arbeidshverdag og oppgaver, mål på organisasjonsnivå og individuelt og hva som må ligge til rette for måloppnåelse osv. Det var ikke særlig fokus

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

på forbedring da malen ikke inkluderer spørsmål om ønsker for videre faglig- og personlig utvikling.

Malen inkluderer 21 spørsmål. Det blir beskrevet at malen skal brukes som en forberedelse til samtalen og at begge parter skal sette seg godt inn i malen før samtalen. Dette fører til at de har muligheten til å individualisere samtalen. Til slutt i malen er det en oppsummering av konklusjon/tiltak, hvor det blir notert områder, mål, hvem som er ansvarlig og tidsfrist.

Medarbeidersamtale 8. Denne malen inkluderte spørsmål som dreier seg om kontroll og fokus på forbedring. Den inkluderte i liten grad spørsmål som ga mottakeren spesifikk informasjon og malen var lite individualisert. Spørsmålene som dreier seg om kontroll dreide seg om krav til stillingen og medarbeiderens kompetanse var sammenfallende, samt fokus på individets mål, trivsel og kompetanseutvikling. Det siste henger også sammen med fokus på forbedring. Malen inkluderte i tillegg spørsmål om ønsket kompetanse, hvordan det skulle skje og om medarbeider hadde noe ønske om kurs eller opplæring.

Malen hadde veldig få spørsmål. Den var delt i to hvor de første fem spørsmålene dreide seg om trivsel, arbeidsoppgaver og mål. De siste fire spørsmålene dreide seg om fokus på kompetanseutvikling. Så vektleggingen av samtalen er på faglig utvikling. Det er ni spørsmål til sammen. Kompetanseutviklingsskjemaet skal medarbeider gå igjennom og fylle ut før møtet. Medarbeider og leder går igjennom det sammen og ender opp med en tiltaksplan som beskriver behov for kompetanseoppbygging og tiltak/endinger/forbedringer leder og medarbeider er blitt enige om.

Medarbeidersamtale 9. Malen inkluderer spørsmål om hvor godt medarbeideren er kjent med arbeidsoppgavene sine og om det er noen uklarheter i forhold til prioriteringer, tidsfrister osv. Det blir også stilt spørsmål om medarbeideren er klar over hva hans eller hennes oppgaver er med utgangspunkt i bedriftens mål. Disse spørsmålene gir medarbeideren

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

mulighet for kontroll ved for eksempel å tilegne seg den rette kunnskapen og ferdighetene for å endre atferd dersom det er behov for det. Malen inneholder spesifikk informasjon i den forstand at den inkluderer spørsmål om hva lederen vil se mer av, hva lederen vil at arbeidstaker skal fortsette med og eventuelle andre forventinger og hvorfor lederen mener det. Det blir også gitt informasjon om virksomhetens strategier og mål og hvorvidt arbeidstakeren identifiserer seg med dem. Disse spørsmålene bidrar til å gi medarbeideren informasjon om hvilken atferd som eventuelt må endres, hvordan man skal endre atferden og hvilken innsats som er nødvendig for at virksomheten skal nå målene sine. Malen kan ikke gjøres spesielt individualisert da den har relativt få og åpne spørsmål. Det er fokus på forbedring i den grad at det blir stilt spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver som fremmer motivasjon og trivsel hos individet, fremtidige mål og ønske om heving av kompetanse.

Malen inkluderte tre skjemaer. Ett som fungerte som forberedelser for medarbeideren, det inkluderte 13 spørsmål som medarbeideren skulle reflektere over og besvare før samtalen. Og to skjemaer eller maler som kan bli brukt i samtalen. Det var samme temaer i de to, men den ene var litt mer detaljert. Malen som ble brukt i medarbeidersamtalen hadde 15 spørsmål.

Medarbeidersamtale 10. Denne malen inkluderte spørsmål som dreier seg om kontroll, spesifikk informasjon og fokus på forbedring. Dette vises ved at malen inneholder spørsmål om medarbeiderens utvikling, det blir gitt informasjon om hvordan virksomheten ønsker at du skal være som en ansatt, alle spørsmålene er formulert på en positiv måte hvor fokuset er rettet på hva man ønsker mer av i stedet for hva man ønsker å se mindre av. Det er dog lite fokus på kompetanseutvikling.

Malen har 26 spørsmål og er bygd opp på den måten at spørsmålene er laget som påstander som for eksempel: "Liker forandringer og er åpen for nye ideer". Påstandene er laget ut i fra mål og strategier for virksomheten og alle er formulert positivt. Ut i fra hvordan malen er bygd opp ser det ut som at medarbeider og leder forbereder seg på forhånd ved å gå

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

igjennom og svare på påstandene hver for seg før samtalen. I samtalen kommer de frem til oppgaver, mål og suksesskriterier for den kommende perioden i fellesskap.

Medarbeidersamtale 11. Denne malen inkluderer alle kategoriene jeg så etter. Malen inneholder spørsmål som gjør det klart at dersom medarbeider ønsker, er det mulighet for kompetanseheving. Virksomhetens verdigrunnlag blir også fremhevet, og det gjøres klart at det er viktig at medarbeideren har kunnskap om og kjennskap til verdigrunnlaget, og at individet føler et engasjement til jobben. Mange av spørsmålene fokuserer på individets prestasjoner, men det blir også lagt mye vekt på samarbeid og støtte fra/til kollegaer.

Malen består innledningsvis av hva en medarbeidersamtale er, hva målene for medarbeidersamtalen er, virksomhetens verdigrunnlag, hvordan man skal gjennomføre medarbeidersamtalen og noen råd (både for medarbeideren og lederen). Det blir anbefalt her at begge parter forbereder seg godt på forhånd. Det blir understreket at malen kun er en mal som man ikke burde bli for bundet av, men at det er den enkelte medarbeiders og leders behov som er styrende for samtalen. Dette gjør det mulig for lederen og individualisere medarbeidersamtalen. Samtalen ender med en utviklingsplan hvor man sammen setter opp tiltak, ansvar, frister, tidsbruk og kostnad (f.eks. kursavgift). Malen har 26 ganske åpne spørsmål, hvor det ikke er så mye fokus på selve arbeidsoppgavene.

Medarbeidersamtale 12. Denne malen inkluderer spørsmål om hvorvidt forventningene til oppgavene medarbeideren skal utføre, og resultatene han eller hun skal levere, er tydelige nok. Det spørres også om hvordan medarbeideren opplever lederen formidler virksomhetens mål. Spørsmål som fokuserer på individets prestasjoner, og spørsmål som viser at lederen legger til rette for arbeidstakeren sin faglige og personlige utvikling, både ved å spørre om hvordan leder gir medarbeideren utfordringer og mulighet for utvikling og på hvilke områder medarbeideren selv ønsker å øke sin kompetanse, viser at medarbeidersamtalen inneholder spørsmål vedrørende kontroll, at de er individuelle og har fokus på forbedring.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Malen har 23 spørsmål. Malen inneholder et eget skriv med formål med medarbeidersamtalen, omfang/virkeområde for medarbeidersamtalen, hvem som har ansvar for oppfølging, aktivitet/beskrivelse av medarbeidersamtalen som inkluderer mål. Det vektlegges her at leder skal passe på at medarbeider har tilgang på malen på forhånd slik at han eller hun kan komme forberedt til samtalen. Malen skal være veiledende, den har fem forskjellige temaer med spørsmål som leder kan tilpasse den enkelte medarbeider. Samtalen skal til slutt ende opp med å utvikle en utviklingsplan ut i fra hva man ønsker å forbedre i de fem områdene, hvilken støtte man trenger og fra hvem, hva leder kan gjøre for å støtte og om det er andre ting medarbeider ønsker å ta opp (jobb eller privat).

Diskusjon

Med denne studien ønsket jeg å undersøke og sammenlikne eksisterende forskning på feedback med hva som brukes i medarbeidersamtaler. Dette ville jeg gjøre ved å se på i hvilken grad medarbeidere hadde mulighet til å kontrollere den atferden det blir gitt feedback om i medarbeidersamtaler og i tillegg se på om feedback som blir gitt i medarbeidersamtaler er individualisert, spesifikk og har fokus på forbedring.

Som nevnt tidligere har Semundseth (2018) kommet frem til at det er fire faser i arbeidet med medarbeidersamtalen. Fase 1 består av forankring, design av prosess og valg av temaer. Fase 2 dreier seg om forberedelser. Forberedelser er essensielt for en god medarbeidersamtale, både for å skape motivasjon til medarbeidersamtalen og for at begge parter skal ha en forståelse over hvor viktig medarbeidersamtalen er. I forberedelsedelen er det viktig at medarbeideren reflekterer over viktige temaer og eventuelt legger til spørsmål. Dette fører til at medarbeider føler at han eller hun har en påvirkningskraft over samtals agenda. I medarbeidersamtalene inkludert i denne artikkelen hadde 5/12 maler med en del som handlet om forberedelsene. I disse malene har leder mulighet til å plukke ut spørsmål for å gjøre samtalen mer individuell. Medarbeider har også muligheten til å tilføye spørsmål som han eller hun mener er relevante.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Neste fase som Semundseth (2018) omtaler er fase 3 som dreier seg om selve gjennomføringen av samtalen. Dette er noe jeg selvfølgelig ikke får innblikk i ved å se på malene. I fase 3 er det viktig at lederen skaper en atmosfære som bygger på gjensidig tillit, trygghet og likeverd. Mange av malene inkludert i denne artikkelen hadde få og åpne spørsmål. Da er tillitsbegrepet essensielt. For at man skal lykkes med medarbeidersamtalen forutsetter det ærlighet fra både leder og kanskje spesielt fra medarbeider. Spørsmålene og svarene bør føre til en gjensidig innsikt i hverandres behov og forventninger. Den siste fasen Semundseth (2018) omtaler er Fase 4 som dreier seg om oppfølging. Under denne fasen skal partene komme frem til en enighet om når og hvordan oppfølging skal skje. Det er i denne fasen mål og tiltak med tanke på videre utvikling og vekst skal defineres. 8/12 av medarbeidersamtale-malene som er inkludert i denne artikkelen hadde med egen del til slutt hvor fremtidige mål eller tiltak skulle listes opp, samt hvem som har ansvar for at det skal gjennomføres og når det skal gjennomføres. Noen hadde også med hvilken støtte medarbeideren trenger for å nå målet eller gjennomføre tiltaket, som enten fra leder eller kursing osv.

Jeg vil sammenlikne mine funn med forskningsspørsmålet som ble beskrevet tidligere i oppgaven. «I hvilken grad samsvarer eksisterende forskning på feedback med hva som brukes i medarbeidersamtaler.» Som nevnt innledningsvis viser forskning på feedback at det er blant annet viktig ved levering formidling av feedback at informasjonen som blir gitt er spesifikk. Dette er fordi individet må få informasjon om akkurat hva han eller hun må gjøre for å prestere bedre. I denne studien inkluderte 7/12 medarbeidersamtalemaler spesifikk informasjon. Videre viser forskning på feedback at intervensjoner hvor feedback blir levert individuelt viser seg å være mest effektivt, i forhold til feedback som blir levert på gruppenivå. Det er lettere å forsterke riktig atferd individuelt. I den sammenhengen jeg har sett på her så blir feedbacken alltid levert individuelt i den forstand at medarbeidersamtalen foregår kun mellom leder og medarbeideren. Men jeg så på om det ble fokusert på individets

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

prestasjoner, og ikke prestasjoner gjort av hele grupper/team, i malene. Og om lederen hadde mulighet til å tilpasse spørsmålene i malen til å passe hver enkelt medarbeider. Dette forekom kun i 5/12 maler. Tidligere forskning på feedback viser også at intervensjoner som fokuserer på forbedringer ofte er effektive. I disse intervensjonene dreide feedback seg om for eksempel om hvor mange riktige oppgaver som var gjort, samtidig som det inkluderte informasjon om hvor mange riktige oppgaver som er forventet at man skulle klare. Fokuset er positivt rettet da det ligger på hvor mange riktige det er i stedet for feil. Av malene inkludert i denne studien fokuserte 11/12 på forbedring.

Tidligere forskning viser også hvor viktig det er at feedback som blir levert inneholder informasjon om atferd som er under mottakers kontroll. I denne studien inkluderte 12/12 maler kontroll. Det er dog veldig vanskelig å måle dette ved å se kun på malene. Kontroll innebærer at individet får informasjon om en atferd han eller hun kan endre selv og om individet besitter den rette kunnskapen og ferdighetene til å endre den. Dette er vanskelig å måle ved å kun se på malene da jeg kun kan anta om det innebærer kontroll ut i fra spørsmålene, fordi jeg ikke har tilgang på svarene. Jeg antok at dersom malen inkluderte spørsmål om individets arbeidsoppgaver og hvorvidt individet var innforstått med hva disse var, om individet følte han eller hun hadde den rette kunnskapen til å gjennomføre oppgavene eller om individet hadde behov for kompetanseheving, inneholdt malen kontroll. Ved å besvare disse spørsmålene og ved dialog med leder vil individet kunne komme frem til hvordan han eller hun skal endre atferden det er snakk om for å prestere best mulig. En del av temaene går inn i hverandre. For eksempel så vil spørsmålet under spesifikk informasjon: Bli det gitt informasjon om hvilken innsats som er nødvendig for at virksomheten skal nå målet, også gjelde for at dette er feedback som individet kan kontrollere.

En medarbeidersamtale skal være veiledende, og ha rom for at leder og medarbeider kan tilpasse den slik at den blir mest mulig relevant for den enkelte medarbeider. En medarbeidersamtale er et verktøy som gir lederen mulighet til å gi effektiv feedback til

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

medarbeidere, det skal på ingen måte erstatte den daglige feedbacken. Det er viktig å ta høyde for at jeg på ingen måte kan vite om malene blir fulgt under samtalene. Jeg kan heller ikke vite om det kommer eventuelle oppfølgingsspørsmål som bidrar til å gi mer effektiv feedback. Selv om jeg har sett at det virker som flere av malene inkludert i denne studien har fokus på effektiv feedback i sine maler, er det ikke nødvendigvis slik at en god mal alltid fører til en god medarbeidersamtale. En god mal er likevel en viktig forutsetning for en vellykket medarbeidersamtale. Så det er uansett nødvendig at ledergruppen i virksomheten kommer frem til et felles skjema med sentrale temaer og spørsmål som lederne kan bruke i sine medarbeidersamtaler.

De aller fleste virksomheter i Norge gjennomfører medarbeidersamtaler i en eller annen form. De har mye å vinne på å bruke mer tid på den enkelte ansatte og bygge opp under den gode relasjonen mellom leder og medarbeider (Semundseth, 2018). Dessverre er det mange som har en negativ assosiasjon til ordet medarbeidersamtaler og altfor få ledere og medarbeidere griper samtalens muligheter på en best mulig måte. Bård Kuvaas (2007) gjennomføre en omfattende undersøkelse av sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og resultater. Han kom frem til at det er omtrent like mange som ikke er fornøyde med medarbeidersamtalen, som de som er fornøyde og føler at det gir et positivt utbytte. Dette mener han grunner i at det er to forskjellige typer medarbeidere. Den selvgående medarbeideren, som har behov for frihet og egenkontroll, får ofte lite ut av medarbeidersamtalen. Det vil si at medarbeidersamtalen kan resultere til mindre motivasjon og dårligere prestasjoner for den selvgående medarbeideren. Den andre type medarbeideren er de som i liten grad er selvgående, og for dem fører medarbeidersamtalen til bedre arbeidsprestasjoner. På bakgrunn av funnene gjort i studiene anbefaler Kuvaas (2007) å ikke bruke samme mal for medarbeidersamtaler for alle typer. Det poengterer også her hvor viktig det er å individualisere medarbeidersamtalen for å gjøre den relevant for hver enkelt (Kuvaas, 2007).

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Begrensninger

Det er flere begrensninger ved denne studien. Noen begrensninger var jeg klar over på forhånd, andre har dukket opp underveis med arbeidet. For det første så gir ikke analysering av medarbeidersamtalemalen en grundig og omfattende forståelse av medarbeidersamtalen. For å oppnå en omfattende forståelse av medarbeidersamtalen burde man helst vite hvordan utformingen av malen har foregått, forberedelser som blir gjort på forhånd av samtalen og hvordan selve utførelsen av medarbeidersamtalen foregår. Det hadde også vært interessant å kunne vite medarbeiderens opplevelse i etterkant av samtalen og om oppfølging blir gjort. Disse begrensningene var jeg selvfølgelig klar over på forhånd.

Validitet handler om sannferdighet og hvorvidt vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Et studie oppnår indre validitet når vi kan si med sikkerhet at det var manipulasjonen av en variabel som var årsak for endring i en annen variabel. Reliabilitet vil si pålitelighet og dreier seg om at man får det samme resultatet hver gang man måler fenomenet (Ringdal, 2013). Reliabiliteten kan svekkes da det er i stor grad opp til meg å tolke dataene. Under arbeidet med denne artikkelen har jeg blitt klar over at jeg gjerne skulle ha samlet inn flere maler for å kunne ha en sterkere konklusjon om at mange medarbeidersamtaler bygger på tidligere forskning av feedback, med et begrenset antall medarbeidersamtalemaler blir det mer spekulasjoner.

Konklusjon

Formålet med denne studien var å se på i hvilken grad eksisterende forskning på feedback samsvarer med hva som brukes i medarbeidersamtaler. Dette gjorde jeg ved å undersøke hvorvidt medarbeidersamtalene jeg har inkludert i studien inneholder informasjon om prestasjoner som mottaker kan kontrollere. Jeg undersøkte om feedback som blir levert via medarbeidersamtalene var individualisert, spesifikk og hadde fokus på forbedring.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Alle malene inkludert i denne studien inkluderte noen eller alle faktorer ved effektiv feedback som jeg så etter. Men som nevnt tidligere betyr ikke dette nødvendigvis at effektiv feedback blir levert i selve medarbeidersamtalen. En god mal er en forutsetning for en vellykket medarbeidersamtale, men vi kan ikke vite hva som foregår i selve samtalen. Det er viktig at leder sørger for å individualisere medarbeidersamtalen slik at den blir relevant for den enkelte medarbeideren. En god medarbeidersamtale bidrar til å utvikle sterke sider og ferdigheter hos medarbeideren, den er realitetsorienterende vedrørende medarbeiderens svake sider og den definerer muligheten for videre utvikling. Jeg håper denne studien genererer videre forskning ved bruk av feedback som metode for atferdsendring og for å gjøre medarbeidersamtalene så effektive og relevante som mulig.

Referanser

- 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
- Arbeidsmiljøloven. (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- 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>
- Choi, E., Johnsen, D. A., Moon, K. & Oah, S. (2018). Effects of Positive and Negative Feedback Sequence on Work Performance and Emotional Responses. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2/3), 97-115.
- Daniels, A. C. & Bailey, J. S. (2014). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness* (% utg.)Aubrey Daniels International, INC.
- Ennova. (2017). Global Employee & Leadership Index 2017, Norge. Hentet fra <https://www.ennova.com/no/undersøkelse-om-arbeidsglede-gelx>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hoff, T., Lone, J. A. & Keeping, D. (2014). *Medarbeiderundersøkelser : en praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378-397.
<https://doi.org/10.1108/00483480710731338>

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>

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>

Semundseth, R. (2018). *Medarbeidersamtalen 2.0 : fra gammeldags pliktøp til moderne medarbeidersamtaler*. Bergen: Fagbokforl.

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Tabell 1. Sjekkliste: Hva inneholder medarbeidersamtalen.

Kategori	Spørsmål
Kontroll	<ul style="list-style-type: none"> - Inneholder ms informasjon om atferd han eller hun kan endre selv? - Har personen den rette kunnskapen og ferdighetene til å endre den? - Inneholder ms informasjon om hvordan arbeidstakeren kan bidra til at virksomhetens strategier implementeres? Er ms med på at arbeidstaker ser sin egen betydning og rolle i organisasjonen?
Spesifikk informasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Blir det gitt informasjon om akkurat hvilken atferd som skal endres? - Blir det gitt informasjon om hvordan man skal endre atferd? - Blir det gitt informasjon om virksomhetens strategier og mål? - Blir det gitt informasjon om hvilken innsats som er nødvendig for at virksomheten skal nå målene sine?
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> - Fokuserer feedbacken på individets prestasjon (og ikke prestasjoner gjort som en gruppe for eksempel)? - Har leder mulighet til å gjøre ms mer individualisert ved å plukke ut spørsmål som passer mer til akkurat den personen det gjelder?
Fokus på forbedring	<ul style="list-style-type: none"> - Er det fokus på det positive ved en handling fremfor det negative? Er fokuset på handlingene som skaper en forbedring og ikke handlingene som representerer problemet. - Legger ms til rette for arbeidstakerens faglig og personlig utvikling?

HVORDAN ANVENDES FORSKNING PÅ FEEDBACK I MEDARBEIDERSAMTALER

Tabell 2. Oversikt over svar på sjekklisten for alle medarbeidersamtalene.

	Kontroll	Spesifikk info	Individuelt	Fokus på forbedring
Medarbeidersamtale 1	Ja	Nei	Nei	Ja
Medarbeidersamtale 2	Ja	Nei	Nei	Ja
Medarbeidersamtale 3	Ja	Ja	Ja	Ja
Medarbeidersamtale 4	Ja	Ja	Nei	Ja
Medarbeidersamtale 5	Ja	Ja	Ja	Ja
Medarbeidersamtale 6	Ja	Ja	Nei	Ja
Medarbeidersamtale 7	Ja	Ja	Ja	Nei
Medarbeidersamtale 8	Ja	Nei	Nei	Ja
Medarbeidersamtale 9	Ja	Ja	Nei	Ja
Medarbeidersamtale 10	Ja	Ja	Nei	Ja
Medarbeidersamtale 11	Ja	Ja	Ja	Ja
Medarbeidersamtale 12	Ja	Nei	Ja	Ja

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

[Hva er personopplysninger?](#)

[Hva er behandling?](#)

Navn (også ved signatur/samtykke) [?](#)

Ja Nei

Fødselsnummer eller andre nasjonale identifikasjonsnumre [?](#)

Ja Nei

Fødselsdato

Ja Nei

Adresse eller telefonnummer

Ja Nei

E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator [?](#)

Ja Nei

Bilder eller videoopptak av personer [?](#)

Ja Nei

Lydopptak av personer [?](#)

Ja Nei

Gps eller andre lokaliseringsdata (elektroniske spor) [?](#)

Ja Nei

Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person [?](#)

Ja Nei

Genetiske opplysninger [?](#)

Ja Nei

Biometriske opplysninger [?](#)

Ja Nei

Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person [?](#)

Ja Nei

Du har oppgitt at ingen personopplysninger skal behandles i prosjektet.

Dersom du kun skal behandle anonyme opplysninger, skal du ikke melde prosjektet. Et anonymt datamateriale består av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, hverken direkte, indirekte eller via e-post/IP-adresse eller koblingsnøkkel.

Vi gjør oppmerksom på at dette ikke er en formell vurdering, men en veiledning basert på svarene du har gitt over.

Fortsett