



Høgskolen  
i Innlandet

Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

**Berit Granbakken Nyberg og Vegar Leifseth Ulsom**

## **Masteroppgave**

# **Tilbakemeldinger i Hæren. En kvalitativ studie av lederes perspektiver og opplevelser.**

Feedback within the Norwegian Army.  
A qualitative study of leaders' perspectives and  
experiences.

Master i offentlig ledelse og styring

MPABR4901

**Våren 2024**

## Innhold

Forord .....	4
Sammendrag .....	5
Abstract .....	6
1 INNLEDNING .....	8
1.1 Bakgrunn og formål med studien .....	8
1.2 Relevant forskning.....	9
1.3 Problemstilling.....	12
1.3.1 Forskningsspørsmål .....	13
1.3.2 Avgrensing og begrepsavklaring.....	13
1.4 Oppgavens struktur .....	14
2 TEORI .....	16
2.1 Tilbakemeldinger.....	16
2.1.1 Former for tilbakemeldinger .....	17
2.1.2 Ferdigheter for å gi og motta tilbakemeldinger .....	19
2.2 Å få øye på seg selv gjennom tilbakemeldinger .....	21
2.3 Erfaringslæring gjennom tilbakemeldinger.....	22
2.4 Selvbestemmelsesteorien og tilbakemeldinger .....	25
2.4.1 Tilbakemeldingers rolle i selvbestemmelsesteorien .....	26
2.5 Hæren og tilbakemeldinger.....	27
2.5.1 Hæren og Telemark bataljon.....	27
2.5.2 Ledelse og tilbakemeldinger i Hæren.....	27
2.5.3 Tilbakemeldingsmetode og tilbakemeldingsarenaer .....	30
2.6 Oppsummering av teori.....	34
3 METODE.....	36
3.1 Forskningsdesign og metode.....	36
3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring .....	37
3.2 Tilknytning, interesse og forforståelse .....	38
3.2.1 Observasjon som grunnlag for forforståelse .....	39
3.3 Kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode.....	41
3.3.1 Utforming av intervjuguide .....	42
3.3.2 Utvelgelse og rekruttering av informanter.....	43
3.3.3 Gjennomføring av intervju og transkribering.....	46
3.4. Dataanalyse .....	47
3.4.1 Analysetilnærming.....	47

3.4.2 Analyseutførelse.....	49
3.5 Forskningskvalitet.....	52
3.5.1 Reliabilitet, intern validitet og overførbarhet .....	53
3.5.2 Etske problemstillinger.....	55
3.5.3 Taushetsplikt og anonymitet.....	58
3.6 Oppsummering av metode.....	59
4 PRESENTASJON AV FUNN.....	61
4.1 Tematisering av funn.....	61
4.2 Mellommenneskelig samspill .....	62
4.2.1 Relasjoner.....	62
4.2.2 Anerkjennelse og mestring.....	66
4.3 Faglig og personlig læring og utvikling .....	69
4.3.1 Bevisstgjøring og refleksjon.....	70
4.3.2 Kompetanse og erfaring.....	73
4.4 Organisatoriske hindringer for tilbakemeldinger og utvikling .....	77
4.4.1 Tid, prioritering og organisatorisk hukommelse .....	77
5 DISKUSJON.....	80
5.1 Mellommenneskelig samspill .....	80
5.1.1 Relasjoner.....	81
5.1.2 Anerkjennelse og mestring.....	82
5.1.3 Tilbakemeldingsarenaer for mellommenneskelig samspill .....	85
5.2 Faglig og personlig læring og utvikling .....	86
5.2.1 Bevisstgjøring og refleksjon.....	86
5.2.2 Kompetanse og erfaring.....	87
5.2.3 Tilbakemeldingsarena for faglig og personlig læring og utvikling.....	90
5.3 Organisatoriske hindringer for tilbakemeldinger og utvikling .....	91
5.3.1 Tid, prioritering og organisatorisk hukommelse .....	92
5.4 Studiens styrker og begrensninger.....	94
6 KONKLUSJON .....	96
6.1 Svar på problemstilling.....	96
6.2 Anbefalinger for eventuell videre forskning.....	100
7 LITTERATURLISTE.....	101
VEDLEGG.....	105
Vedlegg 1: Informasjonsskriv .....	105
Vedlegg 2: Intervjuguide .....	110

Vedlegg 3: Godkjenning SIKT.....	114
Vedlegg 4: Godkjenning Forsvarets forskningsråd.....	115
Vedlegg 5: Tjenesteuttalelse .....	116

## Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven avslutter et meget spennende og givende kapittel i våre liv. Vi er kjæresten og samboeren gjennom tolv år, og har ei datter på snart fem. For litt over tre år siden bestemte vi oss for å søke Master i offentlig styring og ledelse ved Studiested Rena, noe vi den dag i dag er svært glad for at vi gjorde. Høgskolen i Innlandet har gjennom tre hektiske år levert et masterprogram som i aller høyeste grad har levd opp til våre forventninger. Forelesere og medstudenter har bidratt til særdeles givende forelesninger som alltid har vært høydepunkter å se frem til i en hektisk hverdag. Det faglige utbyttet har vært betydelig.

Våre arbeidsgivere, Høgskolen i Innlandet og Telemark bataljon har vært særdeles forståelsesfulle og imøtekommende. Deres verdsettelse av utdanning og læring har gjort gjennomføringen av dette studiet mulig for oss. Våre kollegaer ved Høgskolen i Innlandet og Telemark bataljon har motivert og støttet oss hele veien, noe vi setter stor pris på.

Vi vil videre rette en stor takk til Hærens Lagførerskole og deres elever som lot oss få observere en av deres tilbakemeldingsseanser. Deres åpenhet gav oss verdifull innsikt.

Til våre informanter, tusen takk for deres åpenhet, tålmodighet og tillit dere utviste. Uten deres bidrag ville vi ikke dette prosjektet vært mulig.

Vår veileder gjennom dette prosjektet, Mårten Hugosson, har med en stødig hånd, ro og en smittende optimisme gitt oss alle forutsetninger for å kunne lykkes. Til deg Mårten, tusen takk.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en takk til vår familie som har stilt opp og vært der for oss gjennom hele studiet.

Berit & Vegar

## Sammendrag

Vi ønsker med dette masterprosjektet å rette et blikk mot hvordan tilbakemeldingspraksisen i Hæren erfares og oppleves av ledere som gir og mottar tilbakemeldinger. Herunder hvordan tilbakemeldingspraksisen påvirker deres personlige og faglige utbytte, samt om opplevelsen samsvarer med Hærens målsettinger. På bakgrunn av dette, er studiens problemstilling følgende: *Hvordan opplever ledere i Hæren, som både gir og mottar tilbakemeldinger, forholdet mellom tilbakemeldingspraksisen og sitt faglige og personlige utbytte av praksisen?*

Vi har gjennomført en kvalitativ studie hvor vi har benyttet semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Vi har intervjuet åtte ledere i Hæren som alle har gjennomført formell utdanning internt i Forsvaret eller Hæren. Lederne sitter i stillinger hvor en del av deres arbeidsoppgaver er å gi tilbakemeldinger til underordnede, samt at de også mottar tilbakemeldinger fra overordnede.

Vår vitenskapsteoretiske forankring er fenomenologisk-hermeneutisk, da vårt formål med studien er å få et blikk på informantenes opplevelse og erfaringer med tilbakemeldingspraksisen, og ønsker forståelse av tilbakemeldingspraksisen basert på informantenes egne perspektiver. Datamaterialet fra intervjuene er analysert med tematisk analyse.

Som resultat av studien, opplever vi at Hæren har et veletablert system for tilbakemeldinger og opplæring i tilbakemeldinger i form av blant annet utdanning innen lederutvikling ved Hærens og Forsvarets skoleinstitusjoner. Hærens ledere opplever tilbakemeldinger som svært viktig for læring og utvikling, da de er med på å bidra til å bevisstgjøre deres styrker og svakheter. Videre er tilbakemeldinger også viktig for å oppfylle deres behov for blant annet tilhørighet og trygghet, det å føle seg kompetent og at en mestrer jobben, samt behovet for selvbestemmelse i egen arbeidshverdag.

Tilbakemeldingspraksisen oppleves generelt sett som positivt i forhold til ledernes faglige og personlige utbytte. Imidlertid finner vi organisatoriske hindringer som har en negativ effekt på utbyttet av tilbakemeldingspraksisen. Vi ser at det i stor grad er opp til hver enkelt hvor mye tid og innsats de legger ned i for- og etterarbeid med tilbakemeldinger. Dette henger sammen med opplevelsen av mangel på tid og prioriteringer til arbeid med tilbakemeldinger.

Det er liten kapasitet fra organisasjonens side til analyse og utvikling av handlingsplaner, noe som går ut over avdelingenes samlede utbytte og læring av tilbakemeldingene. Dette, sammen med hyppig utskifting av ledere, fører til lav organisatorisk hukommelse, hvor lærdommer fra tidligere erfaringer kan bli glemt og oversett, og samme feil og utfordringer kan oppstå på ny.

Ledernes opplevelser av tilbakemeldingspraksisen er at den på mange måter samsvarer med Hærens målsettinger. Og at den enkelte har muligheter for å oppnå et godt faglig og personlig utbytte av praksisen, men på grunn av de organisatoriske hindringene, er det i stor grad opp til den enkelte å utnytte disse mulighetene.

## **Abstract**

This master thesis is investigating how the feedback practice in the Norwegian Army is experienced and perceived by leaders who both give and receive feedback. To what extent the feedback practice is affecting their personal and professional growth. Furthermore, whether the leader's experiences are in line with army policy on the subject. The research question we have followed is: How do leaders in the Norwegian Army, who both give and receive feedback experience the feedback practice, and what effect does the feedback practice have on their personal and professional growth.

We have conducted a qualitative study using semi-structured interviews as the data collection method. We interviewed eight leaders in the Army, all of whom have undergone formal education internally within the Army. These leaders hold positions where part of their duties involves providing feedback to subordinates, as well as being on the receiving end from their own leader.

Our epistemological foundation is phenomenological-hermeneutic, as our purpose with the study is to gain insight into the informants' experiences with the feedback practice and to understand the feedback practice based on the informants' own perspectives. The data from the interviews has been analyzed using thematic analysis.

Our findings reveal that the Army has a well-established system for feedback and training in feedback, including education in leadership development at Army and Defense educational

institutions. Army leaders perceive feedback as important for learning and development, as it contributes to raising awareness of their strengths and weaknesses. Furthermore, feedback is also important for fulfilling their needs for belonging and security, feeling competent and mastering the job, as well as the need for autonomy in their work life.

Overall, the feedback practice is perceived positively in terms of leaders' professional and personal development. However, we find organizational barriers that have a negative effect on the outcome of the feedback practice. We largely observe that, it is up to each individual how much time and effort they invest in pre- and post-feedback work. This is related to the perception of lack of time and prioritization for feedback work. There is limited capacity from the organization for analysis and development of action plans, which affects the overall outcome and learning of the feedback for the units. This, coupled with frequent turnover of leaders, leads to low organizational memory, where lessons from past experiences can be forgotten and overlooked, and the same mistakes and challenges may arise again.

Leaders' experiences of the feedback practice are that it largely aligns with the Army's objectives. Everyone has opportunities to achieve good professional and personal development from the practice, but due to organizational barriers, it largely depends on the individual to exploit these opportunities.



# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn og formål med studien

I arbeidet med å finne tema for masteroppgaven, var en av våre utfordringer å finne et tema begge interesserte seg for. Vi arbeider begge i det offentlige, hvor Vegar arbeider som mellomleder i Hæren og Berit som studieveileder ved Høgskolen i Innlandet. Med utgangspunkt i at vi arbeider i to ganske ulike yrker, ønsket vi å finne et tema vi begge hadde en viss kjennskap til. Et av de første temaene vi snakket om var tilbakemeldinger i organisasjoner. Selv om vi også diskuterte oss gjennom mange andre temaer, var det alltid dette vi falt tilbake på, og som interesserer oss begge.

For meg, Berit, har jeg gjennom mange år blitt oppmerksom på en del måter Hæren arbeider på som virker forskjellig fra min arbeidsplass ved Høgskolen, samt steder jeg har jobbet tidligere. Noe av det som har fanget min interesse, er det store fokuset Hæren har på tilbakemeldinger. Jeg har gjennom mange år blitt fortalt hvordan Hæren blant annet har tilbakemeldingsseanser i gruppe, samt tjenesteuttalelser som samboer både mottar og selv må utarbeide til andre. Min erfaring med tilbakemeldinger på arbeidsplassen, er i form av medarbeidersamtaler som foregår en gang i året.

Med denne studien har jeg et mål om en større kunnskap om- og forståelse for tilbakemeldinger, både for praksisen de har i Hæren, men også for tilbakemeldinger som fenomen. Dette blant annet for å bli mer bevisst på hvordan jeg gir og mottar tilbakemeldinger til kollegaer og ledere. Men også overfor studenter, da jeg i min stilling som studieveileder er daglig i kontakt med studenter som trenger råd, veiledning og tilbakemeldinger.

For meg, Vegar, som arbeider i Hæren, har tilbakemeldingspraksisen blitt en innarbeidet del av arbeidshverdagen. Og jeg har nødvendigvis ikke reflektert spesielt mye over hvor mye fokus vi har på tilbakemeldinger i forhold til hva andre organisasjoner ser ut til å ha.

Tilbakemeldinger og veiledning er en stor del av min stillingsbeskrivelse. Gjennom denne studien har jeg et mål om å få en dypere innsikt i- og forståelse for tilbakemeldingspraksisen for selv å kunne utvikle meg faglig og personlig. Som ansatt i Telemark bataljon har jeg kjent på både fordeler og ulemper med å forske på egen arbeidsplass. Det er et håp og ønske om

at kunnskapen og erfaringene som dette prosjektet har frembrakt kan sette meg i bedre stand til å bidra til utvikling i avdelingen.

Vår felles interesse for tilbakemeldinger og menneskelige interaksjoner, samt våre to ulike perspektiver og utgangspunkt har dermed ført til at vi ønsker å studere tilbakemeldinger nærmere. Vi vil bruke Hæren som arena for å undersøke tilbakemeldinger, da Hæren fra begges ståsted fremstår å ha en etablert og velutviklet praksis innenfor tilbakemeldinger. Det å gi tilbakemeldinger er like viktig del av tilbakemeldingspraksisen som det å motta. Vi ønsker derfor å finne ut av hvordan tilbakemeldingspraksisen oppleves av ledere som både gir og mottar tilbakemeldinger. Hvilket utbytte de får av tilbakemeldingspraksisen faglig og personlig, samt om deres opplevelser og erfaringer med tilbakemeldingspraksisen er slik de er intendert av Hæren.

## 1.2 Relevant forskning

I arbeidet med å finne litteratur til vår studie, har vi søkt aktivt etter tidligere forskning på temaet tilbakemeldinger, og da spesifikt på tilbakemeldinger i Hæren eller Forsvaret. Vi har kommet over en god del forskning innenfor temaet, men i militær kontekst er det i hovedsak masterstudier som omhandler leder og ledelsesutvikling, eller tilbakemeldinger ved Forsvarets skoleinstitusjoner. Vi ser likevel at noen av funnene fra flere av disse studiene kan være relevante for vår studie.

Et studie som går direkte på tilbakemeldinger og effekter av disse er masteravhandlingen *Revelje for mestringsstro* av Jørgen Mathias Kjærnes og Petter Manfred Bjørlin (Kjærnes & Bjørlin, 2017). Deres mål med studiet er å se om det finnes en sammenheng mellom tilbakemeldinger og subjektiv mestringssevne for kadetter på Krigsskolen.

Deres funn viser at det er en positiv sammenheng mellom konstruktive tilbakemeldinger og subjektiv mestringssevne. Konstruktive tilbakemeldinger er her forstått som spesifikke tilbakemeldinger som er enkle å forstå, og som blir gitt på en hensynsfull måte med fokus på enkeltpersoners innsats og atferd. Opplevd timing er et viktig funn i denne studien, da det kan tyde på at tilbakemeldinger som gis til riktig tid oppfattes som mer konstruktive og motsatt. Samtidig viser ikke resultatene noen sammenheng mellom opplevd god timing og subjektiv mestringssevne. Denne studien er som nevnt på kadetter på Krigsskolen, og ikke på

arbeidstakere i Forsvaret/Hæren. Men resultatene vil trolig også være relevante for Hæren eller ellers i arbeidslivet.

Tilbakemeldingspraksisen i Hæren og Forsvaret som helhet, er del av lederutviklingen i organisasjonen. Jan Kjetil Folland har gjennomført studien *Lederutvikling i Sjøforsvaret. En studie av betydningen av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser* (Folland, 2014) som omhandler lederskap og lederutvikling i Sjøforsvaret. Der har han studert hvilken betydning tilbakemeldingsmetodene medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser har for lederutvikling av offiserer etter fullført utdanning. Studiens funn viser blant annet at tjenesteuttalelsen er lite egnet som verktøy i lederutvikling eller utvikling av medarbeidere, men mer et virkemiddel for seleksjon for videre stillinger og utdanning innad i Forsvaret.

Medarbeidersamtalen finner de derimot er et bedre verktøy for lederutvikling, da denne formen for tilbakemelding legger til rette for en to-veis dialog hvor også medarbeider får mulighet til å gi tilbakemeldinger på hva som påvirker en i positiv eller negativ retning, og på den måten kunne ha innvirkning på egen arbeidshverdag.

Eirik Winnæss Aarflot har i sin masteravhandling *Leder- og ledelsesutvikling i Hæren. En kvalitativ studie av Hærens praksis, policy og teoretiske forankring* (Aarflot, 2022), sett på hvordan Hærens praksis samsvarer med deres policy og teorier om leder- og ledelsesutvikling. Her han blant annet ser på kjennskap til, og bruken av *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018), som er et konsept som gir føringer for hvordan Hæren i praksis skal drive systematisk leder- og ledelsesutvikling. Herunder gjennom tilbakemeldingsarenaer som medarbeidersamtaler, gruppevise tilbakemeldinger og andre arenaer for samhandling og kommunikasjon. Funn viser at det er manglende kjennskap til leder- og ledelsesutvikling, beste praksis og Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Samtidig skjer det alltid en form for leder- og ledelsesutvikling på bakgrunn av erfaringslæring, men at denne ser ut til å være ubevisst. Fraværet av bevisst og formell leder- og ledelsesutvikling forklares med at det trolig er mangel på tid og prioriteringer samt dårlig utnyttelse av allerede eksisterende arenaer for leder og ledelsesutvikling av individer og team. Han sier at Hæren likevel er et godt utgangspunkt for leder- og ledelsesutvikling, da

kunnskapen om ledelse generelt ser ut til å være høy, samt at det er et felles syn på ledelse og ledelseskultur og et ønske om utvikling.

Rune Andersen og Tor-Egil Skogen har i masteravhandlingen *Erfaringsbasert læring i Hæren, reaktivt eller fremoverlent?* (Andersen & Skogen, 2020), studert erfaringslæring i hæren. Hvor de har sett på hvordan ledere opplever at erfaring og læring ivaretas i avdelingen, utfordringer for å lære av erfaring og hvordan læring fra tidligere hendelser og ulykker benyttes for å håndtere uønskede hendelser, ulykker og nesten-uhell.

Deres funn viser at bruken av evaluering- og erfaringsrapporter fremstår som godt innarbeidet etter større aktiviteter som øvelser. Da benyttes gjerne ulike gruppevise tilbakemeldingsmetoder som gjør at erfaringer sikres både rett etter aktiviteten og en tid etterpå for å ha gjennomgang av erfaringene som er gjort. Opplevd effekt av disse seansene er blandet, også om momentene som tas opp i seansene tas tak i og utvikles fra erfaring til læring. Faktorer som påvirker dette er blant annet tid, ressurser og manglende opplevd prioritering. Det pekes på at det ofte ikke er nok tid til å reflektere over erfaringer slik at dette skal kunne føre til en tilfredsstillende læringsprosess.

Ser vi til forskning utenfor Hærens kontekst og Norge, har Constantinos G. V. Coutifaris og Adam M. Grant forsket på hvordan lederes atferd i forbindelse med tilbakemeldinger de selv mottar, eller søker å motta, kan ha innvirkning på psykologisk trygghet i team i *Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing and Feedback-Seeking on Team Psychological Safety* (Coutifaris & Grant, 2022)

Deres forskning ser på tilbakemeldingssøkende atferd og tilbakemeldingsdelende atferd, og hvordan dette kan påvirke psykologisk trygghet i team.

Underordnede er ofte tilbakeholdne med å gi uttrykk for sine meninger, gjerne på grunn av frykt for negative konsekvenser eller at tilbakemeldingen ikke fører til noe. Når ledere søker tilbakemeldinger vil dette kunne signalisere åpenhet og et ønske om å forbedre seg og åpne døren for at ansatte skal kunne komme med innspill. Og hvis ledere også deler resultater fra evalueringer om seg selv med teamet, blant annet gjennom å dele tilbakemeldinger de får som går på egen atferd og innsats, og åpent diskutere kritikk og forslag de har fått, kan dette ha innvirkning på dynamikken i teamet.

Deres funn viser at ledere som søker tilbakemeldinger ikke nødvendigvis gir teamet økt psykologisk trygghet. Når ledere søker tilbakemelding, kan ansatte tolke dette som et tegn på åpenhet og at de kan komme med innspill. Noen ledere ser ut til å ofte reagere defensivt når de mottar tilbakemeldinger de er uenige i. Da de ikke hadde forpliktet seg på samme nivå til å være åpne om områder de kan utvikle seg innen, og føler seg ofte maktesløse til å håndtere tilbakemeldinger. Dette vil føre til at ansatte avstår fra å gi tilbakemeldinger, og ledere slutter å be om tilbakemeldinger. Ledere kan signalisere respekt og åpenhet ved å være tilbakemeldingssøkende, samtidig er det et problem at de ikke åpner opp om seg selv.

Tilbakemeldingsdelende atferd derimot, ser til å gi økt psykologisk trygghet, hvis ledere deler tilbakemeldinger som går på egne svakheter og utviklingsområder. Ledere som gir av seg selv og tør vise sårbarhet, vil kunne gi økt psykologisk trygghet i team. Ved å dele tilbakemeldinger som går på egne utviklingsområder vil ledere gå foran som et godt eksempel på at det er trygt å si ifra. I stedet for å komme med forslag på områder som kan være distraksjoner eller utenfor ledernes kontroll, kunne ansatte i stedet fokusere på områder der forbedring var en prioritet for ledere, og som de også hadde mulighet til å gjøre noe med.

### **1.3 Problemstilling**

Vår motivasjon med denne studien er, som tidligere beskrevet, å få større forståelse og kunnskap om tilbakemeldinger, og hvordan tilbakemeldinger bidrar til personlig og faglig utbytte for personer som gir og mottar tilbakemeldinger. Hæren er en velegnet arena for å undersøke tilbakemeldinger, da Hæren har en etablert praksis for tilbakemeldinger, i tillegg til at det er en kjent organisasjon for oss. Vårt formål med studien er å få et blikk på hvordan tilbakemeldingspraksisen i Hæren erfares og oppleves av ledere, hvordan den påvirker deres personlige og faglige utbytte, samt om opplevelsen samsvarer med Hærens målsettinger.

Gjennom tidligere forskning på relevante temaer, samt vår egen observasjon av en tilbakemeldingsseanse ved Hærens Lagførerskole, har vi fått en større forståelse og interesse for temaet som leder frem til vår problemstilling:

*Hvordan opplever ledere i Hæren, som både gir og mottar tilbakemeldinger, forholdet mellom tilbakemeldingspraksisen og sitt faglige og personlige utbytte av praksisen?*

### **1.3.1 Forskningsspørsmål**

For å finne svar på vår problemstilling har vi utledet tre forskningsspørsmål som skal bidra til ytterligere presisering. Våre forskningsspørsmål er knyttet til teori om tilbakemeldinger, og omhandler det som fremstår som viktigst ut fra Hæren og Forsvarets målsettinger med tilbakemeldingspraksisen.

1. Hvordan er tilbakemeldinger med på å oppfylle iboende, menneskelige behov hos henholdsvis mottakere og givere av tilbakemeldinger i Hæren?
2. Hvilke læringseffekter kan tilbakemeldinger gi til henholdsvis mottakere og givere av tilbakemeldinger i Hæren?
3. Hvordan samsvarer ansattes opplevelse av tilbakemeldingspraksisen med Hærens målsettinger?

### **1.3.2 Avgrensning og begrepsavklaring**

Hæren har mange arenaer for tilbakemeldinger, både formelle og uformelle. Vi avgrenser oss i denne studien til å ha hovedfokus på tilbakemeldinger gjennom de formelle arenaene.

Vi vil ikke i denne studien gå nærmere inn på organisasjonslæring eller lærende organisasjoner. Dette fordi vi ønsker med denne studien å se nærmere på den etablerte tilbakemeldingspraksisen, hvordan denne oppleves av de som bruker den til daglig, og hvilket faglig og personlig utbytte de har av den.

Vi vil i denne studien studere tilbakemeldinger fra to perspektiver. Det ene er det vi kaller giverperspektiv og det andre kaller vi mottakerperspektiv, og handler om hvordan tilbakemeldingspraksis og tilbakemeldinger oppleves og erfares fra den som enten gir tilbakemeldinger eller den som mottar tilbakemeldinger.

Vår problemstilling spør etter ledernes “faglige og personlige utbytte” av tilbakemeldingspraksisen. Innledningsvis i arbeidet anså vi det som nødvendig å sette noen rammer rundt begrepet faglig og personlig utbytte. Primært for å ha en felles forståelse for begrepene med informantene og leseren.

Vi definerer faglig utbytte som læring og utvikling som skjer innenfor et av Hærens definerte basisområder for ledere, samt faglig utvikling som skjer innenfor lederens spesifikke fagområde. Faglige basisområder omfatter blant annet stridsteknikk, overlevelse, robusthet, sanitet, navigasjon, samband og forvaltning (Hæren, 2024, s. 6). Lederens spesifikke fagområde definerer vi til å være de faglige/tekniske ferdigheter som er nødvendige for lederne å utøve i sin primærstilling, eksempelvis vognkommandør på stridsvogn eller seksjonssjef i bataljonsstab.

Personlig utbytte er todelt. Den ene siden av det personlige utbyttet handler om utviklingen som blant annet skjer innenfor evalueringskriteriene på årlig tjenesteuttalelse. Disse omfatter blant annet vilje og evne til å utøve lederskap, ta ansvar, skape samarbeid, tydelig kommunikasjon, god vurderingsevne, mestring av stressende og krevende situasjoner samt evne til å se egne oppgaver i en større sammenheng (Forsvaret, 2006). Se vedlegg 5 for eksempel på tjenesteuttalelse. Den andre siden av det personlige utbyttet er hvordan lederne får utbytte i forhold til sine iboende, menneskelige behov. Som blant annet trygghet, tilhørighet, behov for å bli sett eller behov for autonomi.

## **1.4 Oppgavens struktur**

Oppgaven består av syv kapitler samt vedlegg. Kapittel 1 er en introduksjon av oppgaven hvor vi vil fortelle om tema og bakgrunn for studiet og relevant forskning på området. Vi presenterer vår problemstilling og forskningsspørsmål, samt beskriver sentrale avgrensninger og begrepsavklaringer for oppgaven.

I kapittel 2 vil vi redegjøre for relevant teori til problemstilling og forskningsspørsmål. Vil vi her presentere tilbakemeldinger generelt, ulike teorier som er relevante for tilbakemeldinger, samt beskrive Hæren som undersøkelsesenheter, samt redegjøre for deres praksis med tilbakemeldinger.

Kapittel 3 omhandler studiens metode, hvor vi vil presentere og begrunne vårt valg av forskningsdesign og metode, vår vitenskapsteoretiske forankring samt analysetilnærming. Vi vil også diskutere studiens forskningskvalitet, herunder reliabilitet, validitet, overførbarhet, etiske problemstillinger ved studien samt taushetsplikt og anonymitet.

I kapittel 4 presenterer vi funn fra vår tematiske analyse. Kapitlet starter med en presentasjon av temaene før vi tar deretter for oss temaer og undertemaer og presenterer våre funn.

I kapittel 5 vil vi diskutere våre funn i lys av teori presentert i kapittel 2 og relevant forskning presentert i kapittel 1, i den hensikt å besvare våre forskningsspørsmål. Avslutningsvis i kapitlet vil vi gi en vurdering av studiens styrker og begrensninger.

I kapittel 6 besvares problemstillingen basert på vår konklusjon etter funn og diskusjoner. Vi vil også komme med anbefalinger for eventuell videre forskning.

Kapittel 7 inneholder litteraturliste med oversikt over anvendt litteratur for studien.



## 2 TEORI

I dette kapitlet vil vi presentere teori som videre blir benyttet i analyse og diskusjon av data som er samlet inn i studien. Vi deler kapitlet i seks deler, hvor vi først vil ta for oss tilbakemeldinger som fenomen, se nærmere på hva tilbakemeldinger er, hvilke former for tilbakemeldinger som finnes og hvordan vi gir og mottar tilbakemeldinger på best mulig måte. I del to, tre og fire vil vi presentere teoriene vi mener er relevante for vår studie, herunder teorien om Joharis vindu, erfaringslæring og selvbestemmelsesteorien. Dette er alle teorier som ofte blir trukket frem i litteratur og forskning som omhandler tilbakemeldinger, og også i relevant litteratur og forskning om Forsvaret og Hæren. I del fem vil vi ta for oss tilbakemeldinger i Hæren. Vi vil først presentere Hæren og Telemark bataljon som er vår undersøkelsesenheter, før vi kommer inn på Hærens ledelsesfilosofi og læringskultur. Til slutt i del fem vil vi gå inn på tilbakemeldingsmetoder og de mest benyttede formelle tilbakemeldingsarenaene i Hæren. Del seks inneholder en oppsummering av teorien.

### 2.1 Tilbakemeldinger

Det finnes en rekke ulike forklaringer på hva en tilbakemelding er, og hva den inneholder. I dagligtalen benyttes begrepet tilbakemelding og feedback om hverandre. Videre i denne teksten vil vi benytte begrepet tilbakemelding selv om det i mye av litteraturen, også norsk, blir benyttet begrepet feedback.

En tilbakemelding er i korte trekk en respons på noe som er utført, prøvd eller foreslått (*Det Norske Akademis ordbok*, 2023). Sagt på annen måte går det ut på å melde tilbake om det du ser og oppfatter hos andre, det vil si en tilbakeføring av informasjon (Øiestad, 2019, s. 15).

De fleste av oss er godt kjent med tilbakemeldinger i skolesammenheng i form av karakterer, men også med muntlige og skriftlige tilbakemeldinger i skole eller jobbsammenheng på hvordan vi har løst en oppgave, hva vi har gjort bra og hva som bør gjøres bedre eller annerledes. Mennesker har fra vi er født et iboende behov for å bli sett og verdsatt. Ved å motta tilbakemeldinger vil vi kunne føle tilhørighet, og at vi blir sett og oppdaget av andre. Øiestad (2019, s. 30) sier at det er like viktig å gi tilbakemeldinger som å motta dem, og at

dette handler om å bygge hverandre og bygge relasjoner. Det å bli sett, anerkjent og tatt på alvor av andre er grunnleggende for det sosialt fungerende menneske.

Dette gjelder også i jobbsammenheng, for hvis det på arbeidsplassen er rom for jevnlig tilbakemeldinger, og det føles trygt og positivt å utveksle tilbakemeldinger, både av positiv og negativ art, sier man gjerne at organisasjonen har en god tilbakemeldingskultur. Det finnes også mennesker rundt om i arbeidslivet som aldri eller sjelden får tilbakemeldinger, men som samtidig sier at de ikke har behov for dette. En del av disse menneskene vil nok tenke at *ingen tilbakemelding* må være et tegn på at alt er bra. Samtidig er behovet for å bli sett og anerkjent noe som bor i oss, og tilbakemeldinger er viktig for å dekke dette behovet. Får vi ikke tilfredsstillt behovet for tilbakemeldinger i jobbsammenheng, forsøker man ofte å kompensere for dette på andre måter, gjerne utenfor jobben. For eksempel ved at man kler seg fint, søker oppmuntrende kommentarer og forsøker å bli sett (Spurkeland, 2020, s. 95–98).

### **2.1.1 Former for tilbakemeldinger**

Spurkeland (2020, s. 99) skiller mellom tre former for tilbakemeldinger; positiv, negativ og ingen tilbakemelding. Positive tilbakemeldinger som vi gjerne kaller *ros*, og er en viktig del av anerkjennelsen. Negative tilbakemeldinger kaller vi gjerne også *ris*, og kan innebære korrigerende eller konstruktiv kritikk. Mangel på tilbakemeldinger er også en form for tilbakemelding, og kan anses som neglisjering. Dette innebærer blant annet å bli ignorert, oversett, ikke verdsatt eller at ingen spør hvordan du har det.

Ser vi først på det å ikke motta noen form for tilbakemeldinger, forekommer dette rundt om i arbeidslivet i dag, selv om de aller fleste arbeidsplasser som et minimum har medarbeidersamtale. Mottar man ingen form for tilbakemeldinger vil dette kunne være drepende for både selvfølelse, utvikling og følelsen av tilhørighet. En kan føle at en ikke hører til, ikke blir verdsatt eller at det ikke har noe å si hvis en slutter i jobben. Denne mangelen på tilbakemeldinger kan være vanskelig å kompensere for utenfor jobbsituasjonen, og det kan være krevende å stå i for en person. De to andre formene for tilbakemeldinger, *ros* og *ris*, er derimot anerkjente virkemidler for motivasjon, mestringstro og tilhørighet hvis de blir gitt på riktig måte. Mennesker fungerer best på *ros* og positive

tilbakemeldinger. Og det anbefales derfor at for hver negativ tilbakemelding man gir, bør det komme minst ni positive for å veie opp for denne, og kanskje også mange flere. Vi har gjerne en tendens til å kunne overse ros og fokusere på ris, det er derfor også viktig hvordan tilbakemeldingene gis (Spurkeland, 2020, s. 100).

Positive tilbakemeldinger eller ros skal være støttende og oppmuntrende, og kan gis på mange ulike måter. Vi kan gi enkle, positive tilbakemeldinger hvor vi gir uttrykk for at vi har tro på den andre eller at vi liker noe ved den andre ved å gi korte positive tilbakemeldinger som “bra jobbet”, eller “jeg har tro på deg”. Vi kan også gi mer spesifiserte positive tilbakemeldinger hvor vi gir mer informasjon om for eksempel hva som gjør at vi har troen på den andre, eller hvorfor vi mener arbeidet den andre har gjort er bra. Ved å gi mer informasjon og begrunnelse for tilbakemeldingen, vil den andre også bli mer bevisst på sin kompetanse (Øiestad, 2019, s. 36–37).

Negative tilbakemeldinger og ris bør gis for å hjelpe, men de kan fort treffe feil og føles ydmykende. Vi skiller gjerne mellom kritikk og korreksjon i denne typen tilbakemeldinger, hvor kritikk innebærer å vurdere og bedømme den andre og avgi en negativ dom, mens korreksjon handler mer om rettelse og forslag til forbedring, og at korreksjon kan handle mer om å hjelpe enn kritikk gjør. Negative tilbakemeldinger av korrigerende art gir andre en mulighet til å rette opp i uvaner og feil. Måten vi gir tilbakemeldingen på, vil her være viktig, slik at ikke velmenende hjelp i form av korrigerende tilbakemeldinger, oppleves som kritikk. Innholdet må derfor være slik at mottakeren forstår og kan forholde seg til det (Øiestad, 2019, s. 77), (Spurkeland, 2020, s. 100–101).

Selv om vi skiller mellom positive og negative tilbakemeldinger, kan de begge ha motsatt effekt. Dette avhenger av konteksten og måten tilbakemeldingene gis på. Det er også viktig å ikke blande positive og negative budskap i samme tilbakemelding, da tilbakemelding med både et positivt og et negativt budskap, stort sett alltid vil gjøre at mottaker fokuserer mest på det negative. Får man denne tilbakemeldingen fra en leder; “jeg er stort sett fornøyd med jobben du gjør”. Vil dette kunne oppleves som en tvetydig tilbakemelding som skaper mer usikkerhet enn hvis den ikke hadde blitt gitt. “Stort sett” mottakeren verken informasjon om hvilke situasjoner leder er fornøyd med, eller hva som gjør at ikke leder er fornøyd hele

tiden. Her vil dette overskygge resten av setningen som faktisk sier at leder er fornøyd (Spurkeland, 2020, s. 111).

### **2.1.2 Ferdigheter for å gi og motta tilbakemeldinger**

*Samtalen* er viktig for å gi og motta tilbakemeldinger, og der er *dialog* viktig for at samtalen skal fungere som arena for tilbakemeldinger. Spurkeland (2020, s. 63–66) definerer dialog som en balansert og likeverdig samtale, hvor balanse innebærer å gi plass og åpning for den andre parten i samtalen. Likeverdighet innebærer å akseptere, respektere og interessere seg for den andre som samtalepartner, samt viske ut forskjeller i for eksempel posisjon og sosiale ulikheter. God dialog mellom to personer gir bedre kontakt og forståelse og øker innsikten i temaet som diskuteres. Alle relasjoner bygges i direkte møte mellom mennesker gjennom samtaler. Behersker man ikke dialog, vil en heller ikke bli kjent med andre mennesker.

I tillegg til dialogferdigheter, er det ifølge Spurkeland (2020) også fire andre ferdigheter vi må jobbe aktivt med for å kunne gi og motta tilbakemeldinger på en god måte. Ferdighetene innebærer å motta og å gi positive tilbakemeldinger samt å motta og å gi negative tilbakemeldinger.

Den første ferdigheten går ut på å trene og øve seg på å ta imot positive tilbakemeldinger og ros. En velkjent reaksjon på ros, spesielt i norsk kultur, er at man unnskylder seg og forsøker å forsvare seg ved å svare: "... dette sier du!? Som er enda flinkere enn meg!", "Det skulle da bare mangle" og liknende. Vi beskytter oss mot ros, og bruker slike setninger som forsvarsmekanisme. Og det må øves og læres på å oppriktig kunne vise og fortelle hva den positive tilbakemeldingen og rosen gjør med oss. Det skilles også mellom fire nivåer på hvordan vi reagerer på mottak av ros. Det første nivået handler om avvisning av ros, som i eksemplene over. Det andre nivået er intellektuelt mottak, hvor vi registrerer rosen og sier takk. Det tredje nivået er emosjonelt mottak, hvor vi viser glede og takknemlighet. Det fjerde nivået er begeistringsmottak, hvor vi feirer med glede. Dette er mest vanlig i for eksempel sport og idrett og ikke så vanlig i arbeidslivet. I arbeidslivet må vi forsøke å avlære oss nivå én, og trene mye på mottak av ros som beskrevet på nivå to og tre (Spurkeland, 2020, s. 106–107).

Den andre ferdigheten handler om å gi ros eller positive tilbakemeldinger til andre. Det kan være krevende å gi ros, og det er også noe som må trenes på. Det kan kreve mot og også spontanitet, og kunne uttrykke det positive en ser eller føler ved en person. Ros er også et av få verktøy en leder har for motivasjon til sine medarbeidere, ros er derfor noe av det viktigste en leder kan gi (Spurkeland, 2020, s. 108–109). Et viktig aspekt ved det å gi positiv tilbakemelding, er oppriktighet og at man mener det man sier. Det vil fort skinne gjennom i kroppsspråk og videre samtale hvis en ikke står inne for tilbakemeldingen som er gitt (Øiestad, 2019, s. 54–55).

Den tredje ferdigheten handler om det å ta imot negative tilbakemeldinger, eller ris. Dette kan være den vanskeligste ferdigheten for mange, da vi her må jobbe med forsvarsmekanismen vi har i oss, som ofte setter i gang forsvar og kamp hvis vi får negative tilbakemeldinger. Dette gjelder spesielt hvis de kommer overraskende på oss. Denne forsvarsmekanismen blir kalt “Sabeltanntigereffekten”. Da vi gjennom evolusjonen har lært oss å reagere lynraskt på faresignaler og det hun kaller “rasling i buskene”, som igjen gjør oss klare til kamp eller forsvar. Negative emosjoner og frykt utløses raskere enn positive emosjoner og nytelse, dette for å sikre handling og dermed vår overlevelse. Som nevnt tidligere trengs mange positive tilbakemeldinger for å veie opp for kun én eneste negativ tilbakemelding. Dette er fordi denne ene negative tilbakemeldingen, for eksempel i form av kritikk, utløser sabeltanntigereffekten hos oss. Vi anser kritikken som “rasling i buskene”. Dette gir oss en negativ emosjon som gjør oss klare til raskt motangrep for å forsvare oss. Negative tilbakemeldinger eller korrigeringer i en arbeidssituasjon bør ikke komme overraskende på, da dette kan gjøre stor skade. For å unngå dette, og unngå sabeltanntigereffekten, er det avgjørende at leder og medarbeider har snakket om ulike situasjoner og scenarioer på forhånd, og på den måten kunne være forberedt hvis det er behov for at leder kommer med en negativ eller korrigerende tilbakemelding (Spurkeland, 2020), (Øiestad, 2019, s. 95–96).

Den fjerde ferdigheten vi må jobbe med, er kunsten å kunne gi negative tilbakemeldinger og korrigeringer til andre. Denne typen tilbakemeldinger er krevende, og ofte kan man føle ubehag og være noe man ønsker å utsette. Det er som nevnt over, viktig at ikke tilbakemeldingen kommer overraskende. Tilbakemeldinger skal gis for å hjelpe, og ikke for å

straffe eller irettesette. Likevel kan negative, korrigerende tilbakemeldinger fort dreie fra saklig korrigerende og hjelp over til usaklighet og straff. Er ikke sender av tilbakemelding forberedt, kan dette skje, og det oppstår diskusjon fremfor dialog. Dialog er viktig for negative, korrigerende tilbakemeldinger, da det går ut på å lære fremfor å belære. Her vektlegges utforskning av den andres synspunkter, og vi er opptatt av å lære og forstå noe, på grunnlag av det andre har å si (Spurkeland, 2020, s. 116–118), (Øiestad, 2019, s. 104).

Hvordan tilbakemeldingen gis, kan være avgjørende for hvilken effekt tilbakemeldingen har på mottakeren. Hvis en negativ tilbakemelding eller en korreksjon blir gitt på en god måte i en trygg setting, kan dette ha stor positiv effekt. Til sammenligning vil tilbakemeldinger som i hovedsak går ut på kun å ukritisk påpeke feil som blir gjort, kunne gjøre mottaker demotivert og det kan ha stor negativ effekt. En positiv tilbakemelding, som er ment å skulle være støttende, kan også bli oppfattet på feil måte av mottaker. Det kan derfor variere hvordan effekten og konsekvensen av en tilbakemelding blir, da dette avhenger av både kontekst, hvem som gir tilbakemelding og hvem som mottar tilbakemelding (Øiestad, 2019, s. 70–71).

## **2.2 Å få øye på seg selv gjennom tilbakemeldinger**

Tilbakemeldinger skal kunne gi oss informasjon om hva vi har gjort bra, hva som bør gjøres bedre eller hva som bør gjøres på en annen måte. Som beskrevet tidligere, krever tilbakemeldingssituasjoner innsats og øvelse av både giver og mottaker. Ved å beherske ferdighetene med å gi og motta tilbakemeldinger, og rammen rundt tilbakemeldingene føles trygg, vil vi også kunne tenke oss at selve tilbakemeldingen som gis får en større verdi og er enklere å ta med seg videre inn i en læringsprosess.

Dialog er særdeles viktig for tilbakemeldingssamtalen. Samme budskap kan bli mottatt svært forskjellig på bakgrunn av faktorer som for eksempel ordvalg, toneleie, kroppsspråk, vinkling og argumenter. Men med god dialog, vil en få bedre kontakt, bli bedre kjent, snakke grundigere om temaer og det føles trygt å utveksle både ris og ros. Gjennom dialog er det også viktig å trekke frem hvordan tilbakemeldinger kan gi oss ny kunnskap om oss selv, som vi kanskje ikke var klar over på forhånd. Dette kan forklares med en modell utviklet på 50-tallet av psykologene Joseph Luft og Harrington Ingham kalt Joharis vindu (Luft, 1969).

Modellen går ut på at vi mennesker har fire sider eller felter, og brukes for å vise hvordan informasjon blir delt mellom personer og hvordan dette igjen kan påvirke relasjonen.

	Kjent for meg	Ukjent for meg
Kjent for andre	Åpent felt	Blindt felt
Ukjent for andre	Skjult felt	Ukjent felt

*Joharis vindu. Modell laget med utgangspunkt i modell i Øiestad, 2019, s. 29.*

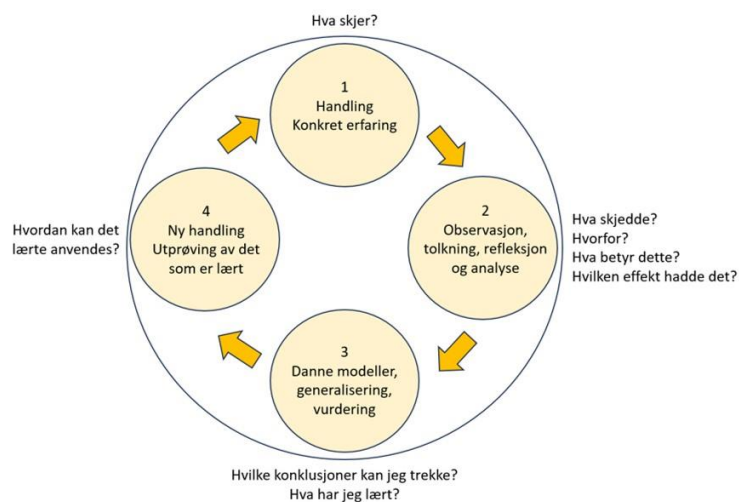
Vi har et åpent felt som består av alt som er kjent for oss selv og andre av kunnskaper, ferdigheter og egenskaper. Vårt skjulte felt består av det vi selv vet om, men som vi bevisst skjuler for andre, slik som private følelser, tanker eller opplevelser. Vi har et blindt felt, som handler om egenskaper andre ser hos oss, men som vi ikke ser selv, som vi er blinde for. Og vi har et ukjent felt, som er ting verken vi selv eller andre vet om, enda, og som først kan avdekkes ved at vi utvikler oss og utforsker nye ting, får ny innsikt eller kommer i nye situasjoner vi ikke tidligere har vært i (Øiestad, 2019, s. 29–30).

Tilbakemeldinger kan gi oss informasjon innenfor alle feltene i modellen. Informasjon vi får innenfor det blinde feltet er i denne sammenhengen spesielt interessant, da vi kan ha både positive og negative sider eller egenskaper som vi ikke selv er klar over, men som vi først får informasjon om gjennom tilbakemeldinger. Øiestad (2019, s. 28) kaller dette *å få øye på seg selv* gjennom tilbakemeldinger. Vi kan bli bevisst på gode sider, eller det kan være uvaner og ting som sårer og irriterer andre. Ved å få kunnskap om disse sidene ved oss, vil de kunne bli en del av det åpne feltet. Dette kan vi knytte opp mot erfaringslæring som vi vil gå nærmere inn på i neste avsnitt.

## 2.3 Erfaringslæring gjennom tilbakemeldinger

Ved å bli bevisst på nye sider eller egenskap om oss selv, får vi også et valg. Er det positive sider, kan vi velge å videreføre disse. Er det negative sider, kan vi velge å forbedre oss eller

endre oss. Det vil si at vi kan velge å lære av den nye informasjonen og erfaringen vi nå sitter med. Læring skjer gjennom å praktisere, og all læring er en form for omlæring som foregår i stadig gjentakende prosess, og skal blant annet gjøre at vi for eksempel unngår å gjøre samme feil flere ganger. Denne omlæringsprosessen skisseres i modellen under, og viser en stadig vekslende mellom fire faser. I fase én gjennomfører vi en konkret handling eller erfaring. Fase to innebærer at vi analyserer, tolker og reflekterer over handlingen eller erfaringen. I fase tre vil vi se på hva vi har lært av dette, hvilke konklusjoner vi kan trekke, vi kan identifisere våre styrker og svakheter, og på den måten danne oss ny kunnskap. I fase fire forbereder vi oss på, og ser på hvordan det vi har lært kan prøves ut en ny handling. Før vi igjen gjennomfører handlingen på nytt i en ny situasjon, da med en større forståelse og innsikt enn vi hadde første gang vi gjennomførte handlingen. Deretter kan vi igjen fortsette rundt i denne evige sirkelen for å stadig lære av erfaringene våre (Kolb et al., 1986, s. 39–40).



*Modell: Kolbs erfaringslæringsyklus. Laget med utgangspunkt i modell i Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren (Hæren, 2018, Kapittel 3)*

“Den beste form for tilbakemelding er den som setter i gang refleksjon om egen atferd og egne prestasjoner” (Gjersvik, 2014). Gjennom tilbakemeldinger får vi mulighet til å reflektere over opplevelser, handlinger og atferd. Tilbakemeldinger kan gjøre oss mer bevisst på hva vi gjør og hvordan vi gjør det, og noen ganger bevisst på sider av oss selv vi ikke tidligere har visst om, vårt blinde felt. På bakgrunn av dette vil vi kunne oppnå læring. Refleksjon er på den måten en viktig del av erfaringslæringen. En opplevelse etterfulgt av refleksjon danner erfaringer, mens en opplevelse uten refleksjon kun forblir en opplevelse. Ved å reflektere, så undersøker og tenker man gjennom de ulike sidene ved for eksempel egne eller andres



handlinger for å kunne utvikle bedre innsikt og forståelse. Man retter oppmerksomheten mot seg selv, sin egen utvikling, tanker, erfaringer, følelser og eget arbeid. Konkrete handlinger som gir grunnlag for refleksjon, kan føre til læring, men det vil ikke oppstå læring før erfaringene omgjøres til en varig endring av atferd (Forsvaret, 2020).

Det er likevel nødvendigvis ikke alltid slik at tilbakemeldinger fører til refleksjon, læring og utvikling. Den som mottar tilbakemeldingen, må kjenne på at det å reflektere over og nyttiggjøre seg av tilbakemeldingen fører en nærmere et mål. Hvis ikke vil det være lett å underkjenne målet og bortforklare hvorfor man ikke når målet (Bærenholdt & Christensen, 2018, s. 32). Vi kan også aktivt unnlate å ta lærdom av- eller reflektere over tilbakemeldingen vi har fått, noe som igjen vil kunne skape feil konklusjoner. Dette kan igjen føre til at nye handlinger baserer seg på feilaktig eller usikkert grunnlag. Dette kan unngås hvis man har klarere mål samt ved at man får gode, konkrete tilbakemeldinger som fører til refleksjon (Hæren, 2018, Kapittel 5).

En person som gir en tilbakemelding, kan også i enkelte tilfeller oppnå større grad av læring enn den som mottar tilbakemeldingen. Dette er avdekket innen forskning på skriftlige tilbakemeldinger i skolesammenheng, men kan også tenkes å ha en overføringsverdi til arbeidslivet. Dette er blant annet fordi tilbakemeldingsgiver må reflektere over innholdet i tilbakemeldingen som skrives eller skal gis, en må kanskje også reflektere over egne erfaringer innen samme tema og samtidig forsøke å se flere ulike perspektiver. Mottaker kan velge å se på tilbakemeldingen mer som en instruks som bør følges for å oppnå ønsket mål, og reflekterer ikke nødvendigvis like bredt (Bærenholdt & Christensen, 2018, s. 43–44).

Læring på bakgrunn av tilbakemeldinger og refleksjon rundt disse vil vi anta er et mål for den som gir en tilbakemelding. Gjennom tilbakemeldinger gir vi informasjon til andre om hva de har gjort bra, eller hva som bør gjøres bedre eller på en annen måte. Velger mottaker å ta tilbakemeldingen til seg, reflektere over den, for deretter å omsette det ut i ny utprøvd handling, forekommer det erfaringslæring.

## 2.4 Selvbestemmelsesteorien og tilbakemeldinger

Selvbestemmelsesteorien finner vi ofte omtalt både i litteratur om militær ledelse og i litteratur om tilbakemeldinger. Teorien er utviklet av de amerikanske psykologiprofessorene Richard Ryan & Edward Deci, og er bygget rundt tre grunnleggende behov hos mennesker; behov for å føle seg kompetent, behovet for tilhørighet og behovet for selvbestemmelse, også kalt autonomi. Samt hvordan tilfredsstillelse av disse behovene fører til indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 3). Indre motivasjon vil si at vi handler selvstendig og er styrt av oss selv. Handlingen styres av en sterk interesse og vi føler at aktiviteten er meningsfylt og tilfredsstillende. Ytre motivasjon derimot, går ut på at vi handler fordi vi blir påvirket av noe utenfor oss selv, en ytre kontroll. For eksempel at vi forventer en belønning eller at vi ønsker å unngå straff (Lillemyr, 2007, s. 19).

Ser vi nærmere på de tre grunnleggende behovene, går behovet vi har for å føle oss kompetente, ut på å oppleve mestringsfølelse og dermed muligheter til å utvikle våre kunnskaper og ferdigheter. Følelsen av å være kompetent er forankret til sterk positiv selvpoppfatning, noe som også vil kunne gi drivkraft til videre positiv selvutvikling (Lillemyr, 2007, s. 82), En arbeidstaker som føler seg kompetent, vil både sørge for å opprettholde og utvikle kunnskapene sine, samt søke nye utfordringer.

Det andre behovet, som handler om tilhørighet, går ut på at vi er avhengig av å etablere en trygg tilknytning til andre og føle tilhørighet til et fellesskap. Et tilfredsstillt behov for tilhørighet på en arbeidsplass, vil kunne gjøre at arbeidstaker føler seg trygg på å ta opp utfordringer, enten de er personlige eller jobberelaterte (Johansen et al., 2019, s. 192).

Det tredje behovet, som er selvbestemmelse, går ut på at vi føler eierskap til vår atferd og våre handlinger. For en arbeidstaker vil dette innebære at man er selvgående, og at en selv har muligheter til å handle og ta beslutninger. Høy grad av selvbestemmelse i arbeidslivet er assosiert med blant annet bedre arbeidsprestasjoner og større tilfredshet med arbeidsoppgaver og jobben generelt, samtidig som det er mindre av både sykefravær, angst og stress. Fra et ledelsesperspektiv er ofte selvstendige arbeidstakere å foretrekke. Personer som klarer å løse sine oppgaver uten mye behov for styring, gir ledelsen mulighet til å fokusere på andre oppgaver enn detaljstyring (Johansen et al., 2019, s. 189–192).

### 2.4.1 Tilbakemeldingers rolle i selvbestemmelsesteorien

Tilbakemeldinger vil kunne ha påvirkning på de grunnleggende behovene våre. Får vi positive tilbakemeldinger gitt på en støttende og informativ måte, og de fremstår realistiske, vil vi føle oss kompetente og mestringstroen øker. Dette vil igjen kunne øke vår indre motivasjon og gjøre at vi ønsker å gjøre en videre innsats for å forsøke oppnå nye mål. Hvis vi derimot opplever å mislykkes fordi vi har blitt oppmuntret til å ta på oss mer ansvar enn det som er realistisk, vil dette kunne ha negativ innvirkning på mestringstroen vår.

Å gi tilbakemeldinger vil også kunne påvirke behovet for å føle oss kompetente.

Anerkjennelse av andres suksess kan være med på å bygge vår egen mestringstro, da vi ved å se at andre mestrer en oppgave, får troen på at vi selv skal kunne utføre samme oppgave like bra eller bedre (Bandura, 1997 sitert i Johansen et al., 2019, s. 327).

Det å bli anerkjent gjennom tilbakemeldinger vil også kunne gi oss en opplevelse av trygghet og tilhørighet til fellesskapet. Da vil det også være lettere å være åpen og ærlig, og snakke om både krevende og mindre krevende problemer. Det vil da også gjøre at det å gi tilbakemeldinger til andre føles tryggere. På bakgrunn av dette vil vi kunne vi få tilfredsstilt behovet for selvbestemmelse, hvor vi veksler mellom utforskning og tilknytning, selvstendighet og avhengighet. Føler vi oss autonome, føler vi oss også trygge på å utforske og utvikle oss, og vi er der for andre samtidig som vi er trygge på at andre er der for oss. (Øiestad, 2019, s. 24–25).

Et aspekt som også må nevnes, er at positive tilbakemeldinger også kan oppleves som negative hvis de gis eller uttrykkes på feil måte. En tilbakemelding som “innsatsen din var som jeg forventet” kan fort tolkes som en evaluering, eller at vi blir styrt eller kontrollert gjennom tilbakemeldingen. Føler vi at noen legger press på oss utenfra, vil dette kunne forstyrre vår selvbestemmelse, noe som igjen kan øke usikkerheten og påvirke motivasjon og mestring i negativ retning (Øiestad, 2019, s. 27).

## 2.5 Hæren og tilbakemeldinger

### 2.5.1 Hæren og Telemark bataljon

Hæren er Forsvarets styrker på bakken for å sikre Norges suverenitet på landjorda. Med avdelinger over hele landet bestående av profesjonelle soldater og personell i førstegangstjeneste, er Hæren klar til å forsvare landet vårt til enhver tid (Forsvaret, 2024a). Hærens hovedavdeling er Brigade Nord, som igjen består av flere bataljoner, deriblant Telemark bataljon (TMBN) som er vår undersøkelsesenhet i denne studien (Leraand, 2024). Telemark bataljon er designet, utrustet og bemannet for å være en hurtig reaksjonsstyrke som kan operere i hele konfliktspekteret. TMBN har deltatt i en rekke internasjonale operasjoner og er Hærens eneste helprofesjonelle kampavdeling. Telemark bataljon har ca. 500 ansatte soldater, befal og offiserer (Forsvaret, 2024b). TMBN er en lærende organisasjon som omsetter og utvikler sine erfaringer fra internasjonale operasjoner til avdelingens beste. Dette har resultert i at avdelingen holder en høy faglig standard. I tillegg har de fokusert på å etablere en avdelingskultur som bygger opp under den profesjonaliteten som gjennomsyrrer bataljonen (Fæste, 2020).

Videre i denne teksten benytter vi i hovedsak begrepet *Hæren*. Telemark bataljon er en underavdeling av Hæren. Bataljons befal og offiserer har eksakt den samme utdanning som Hærens andre avdelinger. For oppgavens perspektiv, ryddighet og enkelhet for leseren er vi av den oppfatning at dette er den mest hensiktsmessige tilnærmingen.

### 2.5.2 Ledelse og tilbakemeldinger i Hæren

*“Jeg gir tilbakemeldinger ikke så jeg kan skinne, ikke for å henge ut vedkommende, men så mottaker får muligheten til å skinne på et senere tidspunkt” (Rønneberg, 2023).*

Sitatet er valgt for å illustrere hva Hæren forventer skal være det bakenforliggende motivet for tilbakemeldinger; et ønske om å hjelpe sine kolleger til å forbedre svakheter og videreutvikle styrker.

For Hæren er god læringskultur viktig, det vil si en kultur som stimulerer til læring og utvikling. Det å gi og motta tilbakemeldinger er en stor og viktig del av denne læringskulturen. Filstad (2016, s. 248) sier at læringskultur er en stor del av

organisasjonskulturen, hvor læring, trening, kunnskapsdeling, kompetanse samt ledelse av disse prosessene er en integrert og kjennetegnende del av den etablerte praksisen i organisasjonen.

En viktig del av læringskulturen i Hæren baserer seg på erfaringslæring, noe som innebærer at for å videreutvikle gode prestasjoner, må en lære av både gode og dårlige erfaringer, og reflektere over disse. Skal det bygges en god læringskultur må det derfor være aksept for å gjøre feil, og å kunne lære av disse. Kolbs læringssirkel som vi har presentert tidligere, i kapittel 2.3, er et mye brukt verktøy i hæren, og trekkes også frem som en viktig del av leder- og ledelsesutviklingen i organisasjonen i *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (Hæren, 2018, Kapittel 3). Her trekkes også leders rolle frem som en avgjørende faktor for en god læringskultur, og at det er lederens oppgave å skape en kultur som bygger på tillit og trygghet slik at medarbeiderne føler seg ivaretatt, trygge og tør å prøve og feile. Dette vil igjen være basis for en kontinuerlig læring. Det å gi og motta tilbakemeldinger er en stor del av læringskulturen, og lederen har således en avgjørende rolle i tilbakemeldingspraksisen til organisasjonen.

Fra Forsvarets og Hærens styringsdokumenter innenfor ledelse og ledelsesutvikling fremkommer det at man anser tilbakemeldinger som et av de viktigste verktøyene for å utvikle kompetente ledere (Hæren, 2024, s. 12). I motsetning til mange andre organisasjoner har Hæren svært begrensede muligheter til å rekruttere personell fra andre organisasjoner til ledernivå, og er utelukkende avhengige av å utdanne og utvikle sine ledere selv.

*“Hæren trenger kompetente og troverdige ledere for å sikre operative evne. Hærens ledere med sitt personell utgjør den avgjørende forskjellen i møte med fiendens vilje, som ikke kan erstattes av teknologi eller avanserte våpensystemer”* (Hæren, 2018, Kapittel 1.1).

Som alle andre organisasjoner er Hæren avhengig av å ha kompetente ledere på alle nivå. Siden Hæren utdanner sine egne, må man ha en viss effektivitet og fremdrift i “produksjonen” av sine ledere. En kan anta at Hærens fokus på tilbakemeldinger grunner ut i en oppfatning av at tilbakemeldinger er effektivt for å skape læring og utvikling hos deres ledere. Kombinasjonen av forventning om utvikling, samt hjelp til å identifisere sine utviklingsområder kan bidra til å endre adferd raskt. For individet er det ikke alltid enkelt å

se seg selv fra andres perspektiv, og et nytt sett øyne kan gi verdifull innsikt. For en leder er det viktig å vite hvordan ens atferd påvirker under- og overordnede. JoHaris vindu, som er beskrevet i kapittel 2.2., er en sentral teori innenfor lederutvikling i Hæren, da tilbakemeldinger kan være et effektivt virkemiddel for å skape bevisstgjøring rundt sitt eget blinde felt. *“Først gjennom tilbakemelding fra andre kan man bli bevisst forhold som er blindt for en selv. I tillegg er det viktig at kulturen legger til rette for prøving og feiling, slik at erfaringslæring kan finne sted. (Forsvaret, (Forsvaret, 2020, s. 39).*

Ledelsesfilosofien Hæren benytter er oppdragsbasert ledelse, noe som går ut på at beslutningsmyndigheten er desentralisert. Det gjør det mulig å håndtere endringer raskt, og også se muligheter ved at initiativ og beslutninger tas på flere nivåer i organisasjonen. Samtidig vil oppdragsbasert ledelse kunne innebære kontroll og styring via ordre, noe som gjør at det må trenes på vekslingen mellom den desentraliserte handlingsfriheten og ordrestyring (Forsvaret, 2019, s. 13). Selvbestemmelse er viktig, da det gir muligheter for å påvirke hvordan ens arbeid utføres. I oppdragsbasert ledelse kalles dette “mission command” som går ut på at sjefen tildeler et oppdrag og forklarer hva som ønskes oppnådd. Det blir deretter opp til den som mottar oppdraget hvordan dette løses, innenfor gitte rammer. Denne ledelsesformen er både effektiv og kan bidra til indre motivasjon og prestasjoner hos de som løser oppdraget ved å bygge opp under behovet for selvbestemmelse (Johansen et al., 2019, s. 192).

Som leder i Hæren forutsettes det også at en har evne til å skape team som kommuniserer og samhandler effektivt. Kommunikasjon er en viktig del av dette, da åpen, ærlig og trygg kommunikasjon vil føre til at det er rom for å dele tanker, diskutere åpent og få en felles forståelse og opplevelse av medansvar for oppdraget som skal gjennomføres (Forsvaret, 2019, s. 14). Som del av lederens arbeid med kommunikasjon og åpenhet i teamet, er måten en gir tilbakemelding på viktig, noe vi vil presentere nærmere i kapittel 2.5.3.

Oppdragsbasert ledelse krever en betydelig grad av selvbestemmelse skal den fungere. Gjennom tydelige føringer og klare rammer skal underordnede som nærmest situasjonen løse den på best mulig måte. Passer ikke rammene eller er føringene som ligger til grunne, må det være en forventning om at det gis tilbakemeldinger oppover i systemet på dette.

Militær ledelse er på mange områder meget lik all annen ledelse. Samtidig er den militære konteksten en uoverkommelig barriere fra det sivile til det militære. Annet enn militærvesenet er det ingen andre organisasjoner i Norge som utdanner sine ledere i hvordan planlegge og utøve vold for å tvinge sin vilje på andre aktører hvis staten ønsker det. Med begrensede muligheter for å kjøpe kompetanse fra øverste hylle på arbeidsmarkedet er Hæren avhengig av å selektere, utdanne og utvikle kompetente ledere internt (Johansen et al., 2019, s. 20). Forsvarssjef Eirik Kristoffersen (Forsvaret, 2019, s. 4) oppsummerer lederskap i Forsvaret på denne måten:

*“Lederskap i Forsvaret skal dyrke åpenhet og samvirke. Vi i Forsvaret skal være åpne om alt vi kan være åpne om. Samtidig skal vi også utnytte enhver anledning til å samvirke; internt i Forsvaret, med totalforsvaret og våre allierte. Det er sammen vi er sterkest. Løse oppdrag og ta vare på folkene våre. Så grunnleggende enkelt, men samtidig så utfordrende i det kaoset som oppstår i krise og krig. Forsvaret skal være best på ledelse i kriser og krig – det forventer samfunnet av oss”.*

### **2.5.3 Tilbakemeldingsmetode og tilbakemeldingsarenaer**

Gjennom vårt arbeid med denne studien har vi fått innblikk i både uformelle og formelle praksiser som står sterkt i Hæren. Som tidligere nevnt har vi ikke i denne studien fokus på det uformelle, men holder fokus på de policystyrte, formelle prosessene.

Formelle tilbakemeldinger i Hæren kan grovt sett deles inn i fire arenaer; medarbeidersamtale, tjenesteuttalelse, I mitt lag og After action review. Selv om disse har ulike fokusområder oppleves det ikke å være vanntette skott mellom dem. Alle innehar tilbakemeldinger mellom individer som verktøy for å oppnå ønsket effekt.

Medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse går inn under det vi kaller en-til-en-tilbakemelding. I mitt lag og After action review er tilbakemeldinger i gruppe. I tillegg til dette finnes det også en egen tilbakemeldingsarena på skoleinstitusjoner i Hæren som kalles lederutvikling. Vi vil presentere de ulike arenaene om litt.

Hæren benytter seg av en modell eller mal for hvordan man gir tilbakemeldinger, som ofte omtales som XYZ-modellen. Modellen går ut på at man benytter et jeg-perspektiv som gir av tilbakemeldinger, og at tilbakemeldinger tar utgangspunkt i tre elementer hvor det ene

beskriver situasjonen (X), din handling (Y) og min reaksjon (Z). For eksempel “Når jeg forsøker å si noe til deg (X), men du avbryter meg mens jeg snakker (Y), blir jeg ukonsentrert og glemmer det jeg ønsket å si (Z)”. Hensikten her er at jeg-perspektivet som tilbakemeldingsgiver gir til mottaker, skal virke mindre truende og enklere å akseptere. Tilbakemeldingsgiver trækker ikke over inn i mottakers verden og skal gjøre det enklere å lytte til uten å gå i forsvarsposisjon og unngå sabeltanttigereffekten. Hæren har i tillegg til X, Y og Z, lagt til et punkt de kaller  $\mathcal{A}$ , som er et tillegg til den originale modellen. Punktet  $\mathcal{A}$  skal være en anbefaling på løsning eller utvikling fra giver til mottaker (Forsvaret, 2020, s. 61).

Normal praksis for formelle tilbakemeldinger i Hæren er en todeling mellom muntlige og skriftlige tilbakemeldinger. Normalt blir tilbakemeldingene presentert muntlig, dette gjelder også skriftlige produkter. Her vil den skriftlige tilbakemeldingen eller tjenesteuttalelsen danne grunnlaget for en samtale mellom giver og mottaker av tilbakemeldingen hvis hensikt er oppfordring til refleksjon og utvikling.

### **2.5.3.1 Medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser**

Regelverk for medarbeidersamtaler, også kalt MAS, og tjenesteuttalelser i Hæren er nedfelt i Forsvarets Personellhåndbok del F - Fellesbestemmelser, og det er en tjenesteplikt for ledere i Forsvaret å gjennomføre disse.

**Medarbeidersamtalen** skal være planlagt, systematisk og en personlig samtale mellom leder og ansatte, og gjensidig tillit og åpenhet mellom leder og ansatt er viktig for å oppfylle hensikten med medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen trekkes frem som et ledd i utviklingen av den ansatte, hvor den skal benyttes som et verktøy for å utvikle ansattes kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke arbeidsprestasjonene. Samtalen skal basere seg på to deler hvor den ene handler om arbeidsmiljø og trivsel og den andre delen går på kompetanseutvikling. Samtalen skal være en likeverdig dialog mellom ansatt og leder, og skal kunne gi både leder og ansatt utviklingsmuligheter. Det er også åpent for at den ansatte skal kunne gi tilbakemeldinger til sin leder. (Thoresen, 2019, s. 5).

I løpet av året vil det være flere medarbeidersamtaler, som deles i tre faser. I august som regnes som starten på det militære året, gjennomføres det en oppstartssamtale mellom



ansatt og sjef. Dette kalles planleggingsfasen. Her blir arbeidsoppgaver, fokusområder, kompetanse- og utviklingsmål for året lagt frem. Deretter kommer oppfølgingsfasen mellom november og mai. Hvor det, som oftest i januar, blir avholdt en midtveissamtale der den ansatte blir evaluert og får tilbakemeldinger på sine prestasjoner så langt i året. I slutten av det militære året, i juni, er evalueringsfasen, hvor leder evaluerer den ansattes måloppnåelse gjennom året.

**Tjenesteuttalelsen** blir gitt til den ansatte i denne fasen. Tjenesteuttalelsen er en skriftlig tilbakemelding hvor den ansatte evalueres på en rekke ulike kriterier, deriblant vurdering av utført tjeneste, hovedinntrykk, lederskap, ansvar, samarbeid og kommunikasjon, mestring, kreativitet for å nevne noe. Innenfor hvert av kriteriene får mottaker karakterer, i tillegg til en fritekst som beskriver den som mottar tjenesteuttalelsen. Samtidig som tjenesteuttalelsen gis, skal det også gjennomføres en samtale som omhandler innholdet og resultatene fra den (Thoresen, 2019, s. 7).

### **2.5.3.2 Planlagte muntlige tilbakemeldingsseanser i gruppe**

Det benyttes flere ulike gruppevise tilbakemeldingsseanser i Hæren, deriblant I mitt lag, During Action Review, After Action Review samt egne seanser som benyttes i skoleinstitusjonene i Forsvaret.

**Mitt lag** er et tiltak fra Hæren for å redusere uønsket oppførsel mellom soldater. I 2021 og 2022 kom det frem en rekke varslings saker gjennom media som omhandlet Hæren. Gjennomgående for mange av sakene var uønsket seksuell oppmerksomhet og påfølgende dårlig ivaretagelse av varslerne fra Hærens side. I mitt lag programmet er et forebyggende program som ønsker å bygge et trygt og godt arbeidsmiljø. Gjennom samtaler og tilbakemeldinger skal det etableres grenser og avklares av som er akseptabel oppførsel (Forsvaret, 2023).

**During action review og after action review** er en evaluering som gjennomføres underveis eller etter en øvelse eller en aktivitet. Et sentralt aspekt er en strukturert gjennomgang av aktiviteten for å avdekke hva som gikk bra og hva som kan forbedres. Tilbakemeldinger er igjen sentralt i denne formen for evaluering. Det forventes at alle bidrar inn prosessen med

både faglige og personlige tilbakemeldinger på aspekter som er relevante for evalueringen (Hæren, 2018, Kapittel 6–8).

### **2.5.3.3 Lederutvikling/ Lagførerskolens lederutvikling**

Skoleinstitusjonene i Forsvaret og Hæren har et dedikert fag som utelukkende fokuserer på lederutvikling. Her benyttes tilbakemeldinger for å skape utvikling hos elevene. En stor andel av tilbakemeldingene kommer fra elev til elev gjennom gruppevise utviklingsseanser. Her får elevene både praktisk erfaring i å bidra til å utvikle andre samt hjelp gjennom tilbakemeldinger til å utvikle seg selv.

Hærens lagførerskole er en 9 måneders lederutdanning for fremtidige lagførere i Hæren. Personellet som går på Hærens lagførerskole er selektert blant annet på bakgrunn av sitt allmenne evnenivå, samarbeidsevner, lederevner og evne til utvikling for å nevne noen (Lagførerskolen, Hæren 2023). En viktig del av deres utdanning ved Hærens lagførerskole er lederutvikling. Faget er en blanding av lederskapsteori, ledelse i praksis og tilbakemeldingsseanser hvor den enkelte får tilbakemelding på sine prestasjoner fra sine medelever. Det stilles høye forventninger til personlig og faglig utvikling samt utvikling av et troverdig og ekte lederskap. Videre forventes det at man som leder i Hæren er i stand til å bidra til utvikling av sine kollegaer og underordnede. Dette gjennom å være kompetent til å gi gjennomtenkte tilbakemeldinger, enten de er positive eller konstruktive vinklet. Et sentral verktøy i lederutviklingen er tilbakemeldinger (Hæren, 2024, s. 12).

Som navnet tilsier er hovedhensikten å utvikle lederskapet til elevene til et nivå som er godt nok for å fungere som leder i avdelingen etter endt skolegang. Her gis alle fremtidige ledere utdanning i og praksis med å gi og motta tilbakemeldinger etter Hærens standard. Videre er lederutviklingen linket sammen med teoretisk undervisning i veiledning og tilbakemeldingsteori samt mye praktisk erfaring i å gi og motta tilbakemeldinger.

Lederutviklingen blir på mange måter sett på som den formative utdanning av lederskapet til Hærens ledere.

Som nevnt tidligere, er Joharis vindu en sentral teori Hæren benytter innenfor lederutvikling. Tilbakemeldinger på svake og sterke aspekter ved egen personlighet, kommunikasjon,

ledelse osv. er avgjørende for å skape utvikling. Uten bevissthet og fokus på sine utviklingsområder er det desto vanskeligere å starte endringsprosessen.

Hærens lagførerskole fremstår å ha to gjensidige forsterkende målsetninger med deres valgte metode for lederutvikling, hvor den første er å utdanne militære ledere med et solid og troverdig lederskap. Den andre er å skape en kultur for tilbakemeldinger og utvikling som fremtidige lagførere tar med seg videre ut i Hærens avdelinger.

## 2.6 Oppsummering av teori

Dette kapitlet har redegjort for teorier og litteratur som er relevante for studiens problemstilling og formål, hvor vi ønsker å undersøke hvordan ledere i Hæren, som både mottar og gir tilbakemeldinger, opplever forholdet mellom tilbakemeldingspraksisen og sitt faglige og personlige utbytte av praksisen.

Teorien er valgt for å belyse de tre forskningsspørsmålene som bygger opp under problemstillingen. Vi ønsker å undersøke tilbakemeldinger i forhold til de ansattes grunnleggende behov, hvordan det påvirker læring og utvikling samt å få et overordnet blikk på hvordan tilbakemeldingspraksisen i Hæren oppleves.

Teorien er delt i fem deler, hvor første del omhandler tilbakemeldinger på generelt plan. Tilbakemeldinger går ut på å melde tilbake om det du ser og oppfatter hos andre. Det finnes her både positive og negative former for tilbakemeldinger, hvor de positive tilbakemeldingene skal være støttende og oppmuntrende. De negative tilbakemeldingene deles gjerne inn i kritikk og korreksjon, hvor førstnevnte handler om å bedømme andre og gi en negativ dom, mens korreksjon handler mer om det å hjelpe, hvor en gir rettelse eller forslag til forbedring. Det viktig med ferdigheter i både det å gi og motta positive og negative tilbakemeldinger, og vi har sett på både hvordan tilbakemeldingsmottaker og giver kan trene på å beherske dette.

Del to, tre og fire har tatt for seg hva vi kan oppnå gjennom tilbakemeldinger. Her har vi først presentert teorien om Joharis vindu, som blant annet går ut på at tilbakemeldinger kan gi en person ny informasjon og kunnskap om seg selv som han ikke var klar over fra tidligere. Ny informasjon som dette, eller andre erfaringer og tilbakemeldinger man får, vil man kunne jobbe videre med gjennom erfaringslæring, som vi også er presentert via Kolbs

erfaringslæringssyklus. Videre har vi presentert selvbestemmelsesteorien, som sammen med erfaringslæringssyklusen, er en mye anvendt teori både i litteratur om tilbakemeldinger og i litteratur om militær ledelse. Her ser vi at tilbakemeldinger kan ha påvirkning på både tilhørighet og trygghet, mestringsfølelse og selvoppfatning samt på vårt behov for selvbestemmelse og eierskap til våre handlinger. Å gi og å motta positive tilbakemeldinger kan forsterke og tilfredsstille behovene, og gi motivasjon til videre innsats.

Femte og siste del av teorien har tatt for seg tilbakemeldingspraksisen i Hæren. Hæren støtter seg på styringsdokumenter innenfor ledelse og ledelsesutvikling, hvor tilbakemeldinger blir ansett som et av de viktigste verktøyene for å utvikle kompetente ledere. Som leder i Hæren forutsettes det at en har evne til å skape team som samhandler og kommuniserer effektivt, hvor tilbakemeldinger er en stor del av dette.

Hæren benytter seg av en spesifikk oppbygging for tilbakemeldinger, hvor de skal fremmes fra et jeg-perspektiv. Noe som skal gjøre at tilbakemeldinger skal virke mindre truende og være enklere å akseptere. Formelle tilbakemeldinger i Hæren fremmes i mange ulike arenaer. Disse kan grovt sett deles i fire arenaer, hvor medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser er tilbakemeldinger en-til-en og «I mitt lag» og «After action-review» er tilbakemeldinger i gruppe.

## 3 METODE

I dette kapitlet vil vi beskrive hvordan vi har gått frem metodisk for å besvare vår problemstilling. Metode handler om hvordan forskeren skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Metodelæren handler også om hvordan vi skal gå frem for å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke (Johannessen et al., 2011, s. 33). Videre vil vi begrunne de metodiske valgene vi har tatt, samt redegjøre for vårt vitenskapsteoretiske ståsted.

### 3.1 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesign kan forklares som et rammeverk som styrer gjennomføringen av en forskningsmetode, og for innsamling og analysen av dataene som kommer frem.

Forskningsmetode beskrives som selve teknikken for å samle inn data, dette kan for eksempel være semistrukturerte intervjuer, observasjoner, spørreskjemaer, analyser av dokumenter eller analyser av eksisterende data. Formuleringen av problemstillingen vil angi valg av metode, da problemstillingen stiller spørsmålet undersøkelsen har som mål å gi svar på. Alt videre arbeid med undersøkelsen som skal bidra til å besvare problemstillingen, styres også av den. Herunder blant annet utforming av intervjuguide, utvelgelse av informanter, datainnsamling, dataanalyse, fortolkning og rapportering (Bryman et al., 2021).

I denne studien har vi valgt å benytte oss av et kvalitativt forskningsdesign. Vår valgte metode for innsamling og analysing av data, er semistrukturerte intervjuer etterfulgt av tematisk analyse. Vi vil med studien undersøke hvordan ledere i Hæren, som både gir og mottar tilbakemeldinger, opplever forholdet mellom tilbakemeldingspraksisen og deres faglige og personlige utbytte av denne. For at vi skal kunne undersøke dette, vil en dypere innsikt i temaet være nødvendig. En metode for å innsikt er dialog med ansatte hvor de får anledning til å dele sine erfaringer og perspektiver. Et kvalitativt design egner seg godt for å få tilgang til hvordan mennesker opplever, skaper mening, fortolker og føler i forhold til det fenomenet vi studerer (Lyngstadås & Hagen, 2024, s. 14). Intervjuer egner seg godt som metode for å komme nærmere på informantene og få deres erfaringer og opplevelser. Siden

forståelse for praksisen var en sentral del av vår studie, fremsto intervjuer som en velegnet metode for datainnsamling.

### **3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring**

Vår vitenskapsteoretiske forankring har betydning for hva vi søker informasjon om, og danner et utgangspunkt for den forståelsen vi utvikler gjennom studien (Thagaard, 2013, s. 37). Den vitenskapsteoretiske tilnærmingen vi anså best kunne sette oss i stand til å besvare problemstillingen er en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming.

Fenomenologi i kvalitativ forskning handler om en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra informantenes egne perspektiver, og beskrive verden slik den oppleves av informantene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 45). Fenomenologi går ut på å utforske og beskrive informantenes erfaringer med og forståelse av et fenomen, hvor målet er å gi en presis beskrivelse av informantenes perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont (Johannessen et al., 2016, s. 78). På bakgrunn av dette er en fenomenologisk tilnærming hensiktsmessig i vår studie, da vår problemstilling søker å beskrive og forstå hvordan ledere i Hæren opplever forholdet mellom tilbakemeldingspraksisen og sitt faglige og personlige utbytte av praksisen. For å besvare problemstillingen, trenger vi derfor tilgang til informantenes opplevelser og tolkninger for å beskrive tilbakemeldingspraksis slik de erfarer den.

Ved hjelp av fenomenologien vil vi få frem informantenes opplevelser og erfaringer, men for å kunne benytte denne informasjonen videre må den fortolkes, noe vi vil gjøre ved hjelp av hermeneutikken. Den hermeneutiske tilnærmingen søker på sitt mest grunnleggende nivå å fortolke og skape forståelse av menneskelige fenomener og konsepter. Den har sitt utspring i fortolkningen av religiøse tekster, men omfatter i dag fortolkning av meningsinnhold i en bredere forstand. En grunntanke er at mennesker og menneskelige institusjoner er markant forskjellige fra naturvitenskapen og trenger sin egen forskningsvitenskapelige tilnærming (Bryman et al., 2021, s. 25). Fortolkning av meningsinnhold har vært sentralt for denne studien. Vår problemstilling legger opp til å benytte våre informanternes opplevelser, for deretter å kunne få en større forståelse av Hærens praksis og tilnærming til tilbakemeldinger og utvikling. Den hermeneutiske sirkelen har vært et verdifullt hjelpemiddel, spesielt under arbeidet med analyse og diskusjon av våre funn, da den har gitt oss en mer tydelig forståelse

av tilbakemeldingspraksisen. Konkret den konstante vekslingen mellom forståelse av enkelt utsagn sin påvirkning på den helhetlige konteksten, og den helhetlige konteksten sin påvirkning av vår fortolkning og forståelse av enkelt utsagn (Johannessen et al., 2011, s. 418–419).

## **3.2 Tilknytning, interesse og forforståelse**

Vi som gjennomfører denne studien har, som beskrevet innledningsvis, ulik erfaring med tilbakemeldinger. Tilknytningen til organisasjonen som danner bakteppet for studien er også ulik hos oss. Vegar har hele sin yrkeskarriere i Forsvaret, mens Berit tilfører et nytt blikk fra utsiden. Fellesnevneren for begge er en interesse for menneskelige interaksjoner og spesielt tilbakemeldinger og utvikling. Gjennom faglige diskusjoner har vi oppdaget betydelige ulikheter i vår tilnærming til tilbakemeldinger som verktøy for utvikling. Disse forskjellene har vekket en interesse for å studere fenomenet tilbakemeldinger i detalj.

Tidlig i dette prosjektet oppdaget vi både styrkene og ulempene med våre ulike utgangspunkt. Vår forforståelse og forventningshorisont var langt fra identisk. Våre ulike ståsted har bidratt til å utfordre etablerte oppfatninger hos hverandre, samt utvilsomt ført til en mer gjennomtenkt tilnærming til utarbeidelse av problemstilling, utforming av intervjuguide og analyse av data. Vitenskapsteori anerkjenner både styrker og svakheter med forventninger. I møte med et fenomen er alle mennesker preget av fordommer og forventninger, de benyttes til å tolke observasjoner og sette hendelse i en kontekst. I negativ forstand kan ens forventninger skape fallgruver og blindsoner i et eller flere av stegene i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016, s. 35). I positiv forstand kan tilknytning til fenomenet og organisasjonen som skal studeres gi et meget godt utgangspunkt. Gjennom forforståelse kan en identifisere interessante elementer som skal studeres nærmere. I analyse og fortolkning av dataene som er samlet inn er det alltid en risiko for at uten forståelse blir resultatene tolket feil eller vektlagt galt (Johannessen et al., 2016, s. 35).

Kombinasjonen av to ulike utgangspunkt i arbeidet har utvilsomt vist seg å være en styrke. Kontinuerlig dialog og debatt har avdekket svakheter, løftet frem nye og interessante nyanser og forklaringer. Våre ulike forventningshorisonter har antagelig styrket validiteten og reliabiliteten til vårt arbeid.

### 3.2.1 Observasjon som grunnlag for for forståelse

Som beskrevet ovenfor, kom vi inn i dette prosjektet med noe ulik tilnærming til tilbakemeldinger i jobbsammenheng. For Vegar som arbeider i Forsvaret, er alle tilbakemeldingsarenaer og varianter godt kjent, men for Berit er det kun medarbeidersamtaler som er en kjent arena for hvor formelle tilbakemeldinger finner sted.

I desember 2023 fikk vi invitasjon til å observere en tilbakemeldingsseanse i gruppe hos Hærens Lagførerskole. Ved å observere mennesker, studerer vi det de gjør. Observasjonen gir anledning til å benytte alle sanser. Sanseintrykk som kommer gjennom observasjon bidrar til å gi helhetlig bilde som vanskelig kan beskrives gjennom et intervju (Johannessen et al., 2016, s. 129). Vi opplevde det som spesielt interessant å kunne observere samspillet og interaksjonen mellom individene under tilbakemeldingsseansen.

Elevene ved Hærens Lagførerskole lever særdeles tett på hverandre. De er fordelt i lag på rundt 10 soldater med en dedikert veileder i form av et erfarent befal som har ansvar for oppfølging og veiledning. Gjennom manglende privatliv og intense dager på skole eller i felt blir individets styrker og svakheter blottlagt for gruppen, kombinert med praktiske arenaer til å utøve lederskap er det mulig å få god innsikt i den enkelte elevs lederferdigheter på kort tid. Dette gir Hærens Lagførerskole en gylden mulighet til å korrigere eller forsterke atferd hos den enkelte elev gjennom å benytte medelevene til å formidle tilbakemeldinger.

Da vi møter elevene i et fellesrom på en militærkaserne, har de kommet tilbake til leir etter en to ukers øvelse. Gruppen sitter i sirkel rundt et møtebord med veileder plassert på utsiden av sirkelen. Vi som observerer sitter i hjørnet av rommet og med størst mulig avstand til gruppen. Vi gjentar bakgrunnen for vår tilstedeværelse og ivaretagelse av deres personvern. Konkret at seansen ikke blir tatt opp på hverken lyd eller bilde, ingen av våre notater kommer til å inneholde navn eller andre beskrivelser som kan identifisere noen. Deretter takker vi for muligheten til å få være til stede.

Før tilbakemeldingsseansen starter, mottar elevene informasjon fra veileder om viktigheten av gode, gjennomtenkte tilbakemeldinger og at det er forventninger til at alle har konkrete ting å komme med til alle i laget. De må presentere minst én "videreføre" og én



“videreutvikle” til hver av de andre i laget, og tilbakemeldingene skal gis med bruk av XYZÆ-metoden. Det skal være spesielt fokus på Æ, hvor de skal komme med anbefalte tiltak i situasjonen eller anbefalte tiltak for mottaker å forbedre seg.

Tilbakemeldingsseansen starter ved at én person mottar tilbakemeldinger fra alle andre i gruppen. Gjennomgående gir hver person minst en tilbakemelding på ting mottaker mestrer, og bør videreføre, og de gir minst en tilbakemelding på ting mottaker bør videreutvikle og jobbe videre med. I tillegg kommer de med forslag til hvordan mottaker kan gjøre det bedre eller annerledes neste gang for å lykkes.

Flere av tilbakemeldingene som gis er knyttet opp til tidligere tilbakemeldingsseanser. Her gis tilbakemeldinger på hvordan utviklingen innenfor et forbedringsområde har vært siden sist gang. Fremgang og utvikling innenfor et identifisert utviklingsområde oppleves å generere den største gleden og engasjementet hos både giver og mottaker.

Tilbakemeldingsmottaker noterer flittig og forholder seg for det meste taus underveis, det stilles innimellom oppklarende spørsmål på detaljer. Når gruppen er ferdig med å gi sine tilbakemeldinger, takker mottaker for tilbakemeldingene og gir selv en kort oppsummering på hvilke utviklingsområder som kommer til å bli satt i fokus fremover. Deretter går de videre til neste person i ringen som mottar sine tilbakemeldinger, og slik fortsetter seansen til alle har mottatt tilbakemeldinger fra alle.

Veileder er nokså anonym gjennom seansen, men følger nøye med og noterer underveis. Ved noen anledninger i løpet av den over tre timer lange seansen bryter veileder inn og arresterer givere av tilbakemeldinger. “Blomsterspråk”, ord eller formulering som oppleves av veileder å redusere eller ufarliggjøre den konstruktive tilbakemeldingen aksepteres ikke. Med en spørrende tilnærming får veilederen frem en mer spisset tilbakemelding.

Helt avslutningsvis i seansen tar veileder ordet minner elevene på om Lagførerskolens forventninger til dem. Veilederen snakker om viktigheten av handlingsplanen til elevene, og at det kun er gjennom refleksjon og fokus på egne utviklingsområder at positiv utvikling kommer. Veileder oppfordrer videre elevene til å ta seg tid til å tenke gjennom sine utviklingsområder og revidere sin skriftlige handlingsplan på bakgrunn av de tilbakemeldinger de har mottatt.

Gjennom nesten tre timer med observasjon av en tilbakemeldingsseanse i praksis, fikk vi et særdeles godt innblikk i prosessen. Observasjonen gav oss et verdifullt innblikk i hvorledes Hæren utdanner sine ledere og legger grunnmuren for både personlig og faglig utvikling i organisasjonen.

For den av oss som ikke arbeider i Forsvaret, bidro en slik observasjon til innsikt og forståelse for hvordan en slik seanse foregår. Og vi sitter begge igjen med en mer felles forståelse for hva tilbakemeldinger i Hæren dreier seg om. Dette har vært spesielt nyttig å ha med seg inn i utformingen av intervjuguiden og gjennomføring av selve intervjuene, da det bidro til en større forståelse for informantenes felles grunnmur og referanser innenfor tilbakemeldinger. Kombinasjonen av to ulike metoder, i vårt tilfelle observasjon for å underbygge intervjuene, opplevdes som særdeles hensiktsmessig.

### **3.3 Kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode**

I dette delkapitlet redegjøres det for datainnsamlingsprosessen. Vi kommer til å belyse ulike problemstillinger som oppsto underveis i arbeidet, og gi begrunnelser for de valg som er tatt med hensyn til blant annet intervjuguide og informanter.

Gjennom samtaleintervju lærer vi folk å kjenne, og vi får innsikt i deres opplevelser, følelser, holdninger og den verden de lever i (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 47). Vårt formål med denne studien er å få et innblikk i informantenes opplevelser og perspektiver rundt tilbakemeldingspraksisen i Hæren. Vi anså derfor intervju som en godt egnet datainnsamlingsmetode for vår oppgave, herunder semistrukturert intervju, som innehar mange styrker.

Semistrukturerte intervju er en av de mest vanlige formene for datainnsamling innen kvalitative studier. Semistrukturerte intervju gir en god kombinasjon av struktur og fleksibilitet, hvor strukturen intervjuguiden har, vil sørge for en viss grad av likhet fra informant til informant, og fleksibiliteten gir et muligheter til å avvike noe fra intervjuguiden for å utforske eventuelle interessante ledetråder som kommer frem underveis i intervjuet (Bryman et al., 2021, s. 428).

Gjennom det parallelle arbeidet med teoridelen, samt gjennomgang av tidligere forskning og observasjonen ved Hærens lagførerskole, var vi i ferd med å utvikle en viss forståelse for hva som var viktig i forhold til utbytte av tilbakemeldinger. Ved å benytte semistrukturerte intervjuer, ville vi både ha anledning til å snevre inn vårt fokus, samtidig som vi kunne være åpne for å gjøre justeringer underveis.

### **3.3.1 Utforming av intervjuguide**

Utforming av intervjuguiden foregikk som nevnt, parallelt med utarbeidelse av teoridelen. Observasjonen av tilbakemeldingsseansen ved Hærens lagførerskole gav verdifull innsikt som var til stor hjelp med både å lande det teoretiske rammeverket og spesielt utformingen av spørsmålene. Et eksemplar av intervjuguiden er å finne i vedlegg 2.

Metodeteorien var til betydelig hjelp i utformingen av spørsmålene. Gitt valget om å gjennomføre en kvalitativ studie var det liten tvil om at både problemstilling og forskningsdesign dikterte en intervjuguide med åpne spørsmål. Åpne spørsmål gir informantene betydelig frihet i sine svar, samt muligheten til å trekke frem momenter og detaljer som informantene mener er nødvendige for å forstå fenomenet som studeres (Bryman et al., 2021, s. 425).

Vi gjennomførte to eksterne kvalitetssikringer av intervjuguiden før oppstart. Innledningsvis fikk vi hjelp av en nøytral tredjepart til å gjennomgå både vårt teoretiske rammeverk og vurdere spørsmålene sett opp mot disse. Det ble også gjennomført et pilotintervju. Formålet med dette var primært å teste hvordan våre spørsmål ble oppfattet av en person med svært god kjennskap til temaet. Sekundært å få testet det tekniske utstyret, samt gi oss trening i gjennomføring av intervju. Kvale og Brinkmann (2012) trekker frem at gjennomføring av pilotintervjuer er mest vanlig i utarbeidelse av spørreskjemaer (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 132). For vår studie, opplevdes gjennomføringen av et pilotintervju som en betydelig trygghet. Vi hadde kvalitetssikret teknisk utstyr, øvd på gjennomføring, samt fått en viss trygghet på at intervjuene kom til å generere relevant data. Vår fremgangsmåte fulgte i stor grad Brymans (2021, s. 429) anbefalte tilnærming til utvikling av intervjuguide. Herunder inndeling av spørsmål etter tema for å gi orden og flyt i intervjuet, holde spørsmålene generelle og åpne, stille spørsmålene i et språk som vi antar treffer informantene samt få inn noe bakgrunnsinformasjon om informantene.

Datainnsamlingens formål var å få kjennskap til hvordan informantene opplever tilbakemeldingspraksisen og utbyttet av denne, både fra et mottakerperspektiv og fra et giverperspektiv. På bakgrunn av dette ble spørsmålene i intervjuguiden delt inn i tre kategorier;

- bakgrunnsinformasjon og generelle betraktninger
- spørsmål som informanten skulle svare på fra et mottakerperspektiv
- spørsmål som informanten skulle svare på fra et giverperspektiv

Informantene klarte i stor grad å skille på de ulike perspektivene under intervjuet. Det oppsto tilfeller hvor spørsmål ble besvart med det motsatte perspektiv, men i det store og hele gjaldt dette kun et fåtall av svarene.

### **3.3.2 Utvelgelse og rekruttering av informanter**

Datainnsamling og intervjuer av informanter i egen organisasjon kan, ifølge metodeteorien, både ha fordeler og ulemper. Blant annet kan inhabilitet og rolleblending skape usikkerhet og tilbakeholdenhet hos informantene. Videre kan asymmetriske maktforhold være en faktor som forskeren også må være bevisst. Gjennomgående kjennskap til organisasjonen og temaet som studeres har likevel også betydelige fordeler, herunder gode muligheter for å kunne identifisere relevante informanter gjennom allerede eksisterende nettverk, og enkelt tilgang til dem (Johannessen et al., 2016). Dette var aspekter som vi svært bevisste på i det vi startet arbeidet med å velge ut våre informanter.

Med Hæren som populasjon hadde vi i utgangspunktet rikelig tilgang på informanter med innsikt innenfor temaet. Underveis i utvelgelsen ble det klart at tilgjengelige informanter var lavere enn først antatt. Vår beslutning om å rekruttere informanter fra en underavdeling i Hæren, Telemark bataljon, gav et noe begrenset utvalg. Etske utfordringer og løsninger på dette drøftes i detalj i kapittel 3.5.2 og 3.5.3.

#### ***Utvalgsstrategi***

Vi har valgt å gå for en kriteriebasert utvalgsstrategi. Denne utvalgsstrategien kjennetegnes ved at den identifiserer et sett med kriterier som er gunstige for å besvare problemstillingen (Bryman et al., 2021, s. 378).

Generalisering er sjeldent et mål innenfor kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning tar en mer målrettet tilnærming innen utvelgelse av informanter, da det er formålstjenlig med informanter som har dybdekunnskap om fenomenet som undersøkes (Bryman et al., 2021, s. 377). Semistrukturerte intervjuer er ofte er tid- og ressurskrevende både i gjennomførelse, transkribering og analyse. Et masterprosjekt har begrenset med tid og kapasitet, derfor kan strategisk utvelgelse av informanter med ekspertkompetanse, gjøre at forskeren vil kunne klare seg med et mindre antall informanter (Bryman et al., 2021, s. 386).

### ***Kriterier for utvelgelse***

I forberedelsene til intervjuene konkluderte vi med at strategisk utvelgelse, som nevnt ovenfor, var best egnet i arbeidet med å belyse vår problemstilling. Hvilke kriterier vi satte for utvelgelsen var ikke helt innlysende fra start. Gjennom drøfting og vurdering av teori fikk vi konkretisert kriteriene til å være følgende:

- Har gjennomført formell utdanning ved enten lagførerskole, befalsskole eller krigsskole
- Sitter i en stilling hvor en del av sine arbeidsoppgaver er å gi formelle tilbakemeldinger til sine underordnede soldater/befal.
- Mottar formelle tilbakemeldinger fra overordnede
- Er ansatt i Telemark bataljon

Bakgrunnen for at kriteriet *formell utdanning* ble valgt, er at alle tre skolene gir både teoretisk og praktisk undervisning, trening og veiledning innenfor tilbakemeldinger. Dette gjøres gjennom faget Lederutvikling, hvor lederskap og personlig utvikling er sentrale aspekter. Tilbakemeldinger er et sentralt aspekt for å skape utvikling. Dermed skal informanter med dette kriteriet være kjent med Hærens policyer vedrørende tilbakemeldinger, og i utgangspunktet ha inngående kjennskap til både teori og praktisk utførelse. Vi valgte å rekruttere våre informanter utelukkende fra én avdeling i Hæren, Telemark bataljon. Det er flere faktorer som påvirket oss til å avgrense oss til denne ene avdelingen. Noen av faktorene kan ha preg av bekvemmelige hensyn, herunder kort reiseavstand for å få tilgang til informantene. Samt en enklere søknadsprosess opp mot Hæren for å få tillatelse til å rekruttere informanter. Allikevel er ikke vår opplevelse at å

kunne velge informanter fra én avdeling har begrenset vår mulighet til å besvare problemstillingen på en god måte. Antall informanter som er realistisk for en masteroppgave tilsa at det ikke var mulig å få representanter fra mange av Hærens avdelinger. De fleste av våre informanter har tjenestegjort i to eller flere avdelinger i Hæren i tillegg til tiden på skoleinstitusjonene. Vår opplevelse er at informantenes erfaringer dekker et bredt spekter av Hæren og ivaretar et bredere perspektiv.

### ***Beskrivelse av informantene***

Vi har forsøkt å få bredde i utvelgelsen av informanter. Vi har på ingen måte et representativt utvalg, men informantene spenner på alder, grad og stilling i Telemark bataljon. Alder varierer fra midten av 20-årene til starten på 40-årene. Samtlige av informantene jobber i ledelse stillinger på ulike nivåer i avdelingen.

Hæren deler sine ledere inn i to ulike kategorier. OR (other ranks) og OF (offiserer). OR er alle ansatte som ikke er offiserer. OR i vårt utvalg består av korporaler og sersjanter, mens OF består av løytnanter og kapteiner. OR har enten gjennomført lagførerskole eller befalsskole og offiserer har gjennomført en treårig bachelorgrad ved Krigsskolen. Flere av offiserene har gjennomført befalsskole før de startet ved Krigsskolen. Vår yngste informant har rundt 5 år i Hæren mens den eldste har nærmere 20 års tjeneste.

### ***Størrelse på utvalget***

Vitenskapsteorien gir ikke noe klart svar på hvor stort et utvalg innenfor kvalitativ forskning bør være. Er datainnsamlingsmetoden intervjuer som i vårt tilfelle, legges det frem høyst ulike tall for hva som er et nødvendig antall informanter for å kunne trekke sikre konklusjoner. Det finnes ikke en klar formel, og forskning viser til tall fra 1-95 informanter, med et gjennomsnitt på rundt 30 som vanlig på doktorgradsavhandlinger (Bryman et al., 2021, s. 387).

Størrelsen på utvalget er naturligvis noe som er nøye vurdert. Flere ulike avveininger har blitt tatt, herunder tid tilgjengelig for prosjektet, behovet for nok data og forventninger til størrelse og omfang på masterstudier for å nevne noen. Etter å ha gjennomgått studieplan, sett på tidligere masteravhandlinger innenfor tilsvarende tematikk, samt innspill fra veileder

landet vi et plantall på pluss, minus 10 informanter. All datainnsamling vil møte et metningspunkt hvor mer data ikke vil påvirke konklusjonen i nevneverdig grad. En indikator for å kunne identifisere dette metningspunktet innenfor kvalitativ forskning, er når behovet for å endre eller justere koder stopper opp (Bryman et al., 2021, s. 387). Akkurat når dette punktet inntreffer, vil antagelig variere ut fra et betydelig antall variabler, blant annet problemstillingens bredde. For oss stoppet behovet for å endre kodene ved analyse av intervju nummer 6. Vi konkluderte med at vi mest sannsynlig har nådd vårt datametningspunkt. På dette tidspunktet var det gjennomført totalt 8 intervjuer. Vi konkluderte med at datamengden vi hadde samlet inn var mest sannsynlig tilstrekkelig. På bakgrunn av dette valgte vi å avslutte datainnsamlingsprosessen å gå videre med analyse av data.

### **3.3.3 Gjennomføring av intervju og transkribering**

Gjennomføringen av intervjuene opplevdes som en markant hendelse i dette prosjektet. Mange forberedelser og tilretteleggende arbeid skulle settes ut i live, og det var knyttet stor spenning til kvaliteten på dataene som ville bli generert over to relativt intensive uker.

Spørsmålene ble ikke sendt ut på forhånd, da de er utformet slik at de kan svares på uten å ha gjort noen store forberedelser på forhånd. En bieffekt av denne tilnærmingen var at vi fikk et innblikk i graden av kjennskap informantene har til Hærens policyer vedrørende tilbakemeldinger, utvikling og erfaringslære.

Samtlige intervjuer ble gjennomført ansikt til ansikt i kontorlokalene til Telemark bataljon etter endt arbeidstid. I forkant av første intervju hadde vi en gjennomgang av identifiserte forbedringspunkter fra pilotintervjuet og repeterte oppgavefordelingen mellom oss. Videre gjennomgikk vi litteratur for tips og veiledning på hvordan intervjuet best gjennomføres (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 98–111). Denne tilnærmingen opplevdes utelukkende positiv. “Observatøren” var til stor hjelp med å fange opp interessante nyanser eller identifisere oppfølgingsspørsmål. Intervjuene fulgte oppbyggingen av intervjuguiden nokså tett og vår opplevelse var at informantene ble relativt hurtig komfortable i intervjusituasjonen. Varigheten på våre 8 intervjuer varierte på mellom 45 til 70 minutter, oppstart og avslutning ikke medregnet.

Alle intervjuer ble tatt opp med mobiltelefon og den digitale løsningen Nettskjema Diktafon, som er Høgskolens godkjente digitale løsning for opptak av intervjuer. Intervjuene ble automatisk transkribert i Nettskjema. En av våre bekymringer var at denne løsningen ville distansere oss noe fra dataene og gi oss en lavere grad av innsikt. Denne bekymringen viste seg å være uberettiget. Automatiske transkribering er et godt hjelpemiddel til en første grovskisse av intervjuene, men vi oppdaget fort betydelig feil i den KI-genererte transkriberingen. Da vi la siste hånd på transkriberingen, var følelse av distanse mellom dataene og oss for lengst borte. Vi var klare for å påbegynne analysen. I neste avsnitt vil vi presisere nærmere valg av analysemetode og arbeidet med koding og analyse av data.

## **3.4. Dataanalyse**

### **3.4.1 Analysetilnærming**

Som analysemetode i denne studien har vi valgt å benytte oss av tematisk analyse. Tematisk analyse kan sees på som en grunnleggende metode innen kvalitativ analyse, og anbefales ofte for studenter, da den gir grunnleggende ferdigheter innen analyse av data. Metoden går ut på at vi identifiserer, analyserer og rapporterer mønstre eller temaer i kvalitative data. Analysemetoden er fleksibel, men samtidig strukturert, og kan gi rik og detaljert gjengivelse av data (Braun & Clarke, 2006, s. 79).

Ifølge (Lyngstadås & Hagen, 2024, s. 143) (2024, s. 143) er det i tematisk analyse mest vanlig å benytte seg av en induktiv fremgangsmåte. Dette innebærer at dataene kodes uten å forsøke å tilpasse de til en forhåndsdefinert kodingsramme, eller til forskerens interesseområde og forforståelse, selv om det ikke vil være mulig å frigjøre seg helt fra dette. De identifiserte temaene er da sterkt knyttet til dataene, og har lite å gjøre med de spesifikke spørsmålene fra intervjuene (Braun & Clarke, 2006, s. 83–84).

Deduktiv tilnærming er også en fremgangsmåte som kan benyttes i tematisk analyse. Med en deduktiv tilnærming i tematisk analyse vil forskerens teoretiske eller analytiske interesseområde styre retningen mer, og vi knytter begreper fra andre teoretiske bidrag til teksten vi analyserer. En deduktiv tilnærming vil kunne gi en mindre rik beskrivelse av dataene som helhet, men heller en mer detaljert analyse av noen mindre aspekter (Braun & Clarke, 2006, s. 84), (Thagaard, 2013, s. 187)



Ifølge Braun og Clarke (2006, s. 86) trenger man ikke gjøre et valg mellom disse to tilnærmingene i tematisk analyse, man kan også kombinere de, og arbeide *både* deduktivt og induktivt. Teorien benyttes som bakteppe for analysen, samtidig som man er åpen for nye perspektiver gjennom data fra intervjuene. Denne kombinasjonen av både deduktiv og induktiv tilnærming omtales ofte som abduktiv tilnærming og har blitt mer vanlig innenfor samfunnsvitenskapen de senere år. En abduktiv tilnærming er enkelt forklart en kombinasjon av den deduktive og den induktive tilnærmingen til teori og empiri. Forskeren veksler mellom et teoretisk og empirisk perspektiv, og er åpne for å endre teori på bakgrunn av observasjoner. Abuksjon anerkjenner at en kan få plausible konklusjoner fra observasjoner, men at disse konklusjonene bør underbygges av flere observasjoner (Bryman et al., 2021, s. 350). En abduktiv tilnærming gir en stor grad av fleksibilitet som ofte er nødvendig når menneskelig atferd og opplevelser skal studeres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 225).

Lyngstadås og Hagen (2024, s. 30) trekker frem samfunnsvitenskapelige studentprosjekter som eksempler på forskning som har kombinasjonen av induktiv og deduktiv tilnærming. De fremhever at selv om vekslingen mellom disse to tilnærmingene er del av en abduktiv tilnærming, så er likevel de fleste studentoppgavene ikke abduktive. For at en studie skal være abduktiv, mener Lyngstadås og Hagen at en må utvikle ny teori, da tilnærmingen i hovedsak benyttes i Grounded theory som er tett knyttet til utvikling av ny teori.

På bakgrunn av dette, kan vi si at vår studie har en semi-abduktiv tilnærming til data og empiri. Dette var ikke et helt bevisst valg, men snarere en tilnærming som ble klart underveis i arbeidet. Vår fremgangsmåte innledningsvis var en blanding av litteraturgjennomgang og observasjon. I litteraturgjennomgangen fant vi frem til teorier som vi antok vil være relevant for vår oppgave, og gjennom observasjon av tilbakemeldingsseanse ved Hærens lagførerskole fikk vi utviklet vår forforståelse som grunnlag blant annet for arbeidet med intervjuguide. Under arbeidet med den tematiske analysen så vi fremtredelsen av fenomener som ikke var en del av det teoretiske rammeverket vårt, eksempelvis hindringer og skoleinstitusjonenes betydning. Utviklingen av vårt teoretiske rammeverk, samt inkorporeringen av oppdakkende fenomener har etter vår mening i stor grad bidratt til å ivareta informantenes perspektiv. Som Bryman (2021, s. 355) fremhever, er den abduktive tilnærmingens særegenhet at den forankrer sine konklusjoner og teori i verdensbildet til

informantene, noe som har vært sentralt for oss. Denne studien har ikke utviklet ny teori og mangler dermed et av kriteriene for å oppfylle alle abduktive kriterier.

### **3.4.2 Analyseutførelse**

For å konkretisere retningslinjene rundt tematisk analyse, slik at den ikke blir for åpen eller for fleksibel, har Braun og Clarke (2006) delt tematisk analyse opp i seks faser. Selv om det er definert ulike faser med en begynnelse og slutt, er skivingen en integrert del av analysen og ikke noe som skjer til slutt som en kan få inntrykk av i fase 6. Analysen innebærer en konstant bevegelse fram og tilbake mellom alt datamaterialet, de kodede datautdragene og analysen av dataene som produseres. Det er derfor ikke alltid et klart skille mellom fasene og de vil ofte overlape hverandre. Videre vil fasene presenteres slik Braun og Clarke presenterer dem, og vi vil beskrive kort hvordan vi har arbeidet innenfor fasene.

#### ***1. Bli kjent med dataene***

Fase én går ut på å transkribere intervjuer, lese gjennom data og notere ned innledende tanker (Braun & Clarke, 2006, s. 87–88).

Som beskrevet i kapittel 3.3.1.3 ble intervjuene automatisk transkribert i Nettskjema. Vi benyttet de automatisk transkriberte intervjuene som en grov-skisse som utgangspunkt for mer grundig transkribering. Gjennom transkriberingen ble vi kjent med dataene, og begynte å se antydning til mønstre og temaer.

#### ***2. Lage innledende koder***

Fase to går ut på å lage koder på interessante trekk ved dataene på tvers av hele datasettet, og deretter samle data som er relevante på hver av kodene (Braun & Clarke, 2006, s. 88–89).

Etter at transkriberingen var gjennomført ble samtlige dokumenter med transkript av intervjuene åpnet i analyseprogrammet F4 for videre arbeid med koding.

I intervjuguiden delte vi som nevnt tidligere inn spørsmålene i tre kategorier; generelle betraktninger, spørsmål som går på det å være giver av tilbakemeldinger og spørsmål som går på å være mottaker av tilbakemeldinger. Denne inndelingen benyttet vi også videre i kodingsprosessen.

Vi kodet først svarene innenfor de tre kategoriene uavhengig av hverandre, slik at vi satt igjen med tre separate kodelister i F4 Analyse. Deretter startet arbeidet med å finne sammenfallende koder og temaer mellom giver- og mottakerperspektivet. Kodene som tilhører svarene fra de generelle spørsmålene benyttes til å bygge opp under ulike temaer fra giver- og mottakerperspektivene.

Mange av kodene var forhåndsdefinerte gjennom teorien, det vil si en deduktiv tilnærming til kodingen. Samtidig fikk vi også opp nye koder, som vi så kunne bidra til å utfylle og konkretisere deler av dataene, som da var innebar en mer induktiv prosess. Etter vi følte oss ferdig med kodingen, gikk vi gjennom alle kodene for å kvalitetssikre disse. Vi oppdaget da at vi til tider var for mye påvirket av teorien og av temaet for spørsmålene i intervjuene. Dette er en av fallgruvene Braun og Clarke (2006, s. 94–95) skisserer ved tematisk analyse, hvor spørsmål fra en intervjuguide i for stor grad påvirker hvilke temaer som kommer frem under en analyse. Hvis dette skjer, er det ikke gjennomført en tilstrekkelig analyse for å identifisere temaer eller mønstre på tvers av hele datasettet. Dette førte til at vi gjennomførte en helt ny kodingsprosess hvor vi forsøkte å fjerne oss litt mer fra den forhåndsdefinerte teorien og temaene for spørsmålene, og laget nye koder basert på det informantene faktisk sa.

Etter den nye kodingsprosessen så vi at det likevel var mange av kodene og temaene fra første prosess som dukket opp, noe som kan være med på å styrke reliabiliteten i kodingen. Samtidig gjorde den nye kodingen det videre arbeidet med å konkretisere temaer mye enklere, da vi nå hadde mer konkrete koder.

### **3.Søke etter tema**

Etter at prosessen med å kode dataene er gjennomført, fordeles kodene inn i et bredere nivå av temaer. For å finne samlende temaer, begynner man med å analysere kodene og må gjøre vurderinger av hvordan de ulike kodene kan kombineres for å danne overordnede temaer. Her er det nyttig å lage tankekart og temakart i arbeidet med tematisering av kodene, og en må også se på forholdet mellom koder, temaer og nivåer av temaer. Noen koder kan danne hovedtemaer, andre koder kan danne undertemaer og koder kan også bli forkastet. Fasen avsluttes med en samling temaer og undertemaer og alle datautdragene som er kodet i forhold til disse (Braun & Clarke, 2006, s. 89–90) .

Vårt arbeid i fase tre foregikk omtrent som Braun og Clarke beskriver. Vi jobbet først i F4 Analyse med å samle kodene, da vi så at noen koder kun hadde ett eller to treff. Disse kodene kunne vi som oftest koble sammen med andre koder. Etter arbeidet med samling av koder var gjennomført, så vi at det begynte å danne seg et mønster. Vi laget derfor et temakart med mulige hoved- og undertemaer som dannet grunnlaget for det videre arbeidet.

#### ***4.Evaluering av tema***

Denne fasen går ut på ytterligere definering og konkretisering av temaene. Denne fasen har to nivåer. Det første nivået innebærer gjennomgang av de kodede datautdragene, hvor en leser alle de samlede utdragene for hvert tema, og vurderer om de ser ut til å danne et sammenhengende mønster. Hvis de danner et sammenhengende mønster, et tematisk kart, kan man gå videre til det andre nivået, som er å se om det tematiske kartet nøyaktig gjenspeiler betydningen i datasettet som helhet. Hvis det ikke er samsvar, må en gå tilbake for en ytterligere gjennomgang og konkretisering av kodingen til man har utviklet et tilfredsstillende tematisk kart. Fasen avsluttes når man har en god ide om hva de ulike temaene er, hvordan de passer sammen (Braun & Clarke, 2006, s. 91–92) .

I fase fire jobbet vi videre med temakartet, og jobbet mye i F4 med å lese datautdrag, endre koder og legge disse til under temaer samt å endre koding på datautdrag som passet bedre under andre koder og temaer. Et mer endelig tematisk kart begynte å ta form.

#### ***5.Definere og navngi tema***

Fase fem starter når vi har et tilfredsstillende tematisk kart over våre data. Her definerer og konkretiserer vi temaene for analysen. Her skal vi identifisere essensen av hva hvert tema handler om og avgjøre hvilket aspekt av dataene hvert tema fanger opp. Her er det viktig å tenke på at temaene ikke må være for komplekse og inneholde for mye. I tillegg til at man må forsøke å unngå at det er for mye overlapp mellom temaene. Det er også viktig å avslutte fasen med å tydelig definere hva temaene er, og hva de ikke er. Her må man også se på de endelige navnene på temaene, da de umiddelbart skal gi leseren en følelse av hva temaet handler om (Braun & Clarke, 2006, s. 92–93).

## **6. Skrive analysen**

Den sjettede fasen innebærer den endelige analysen og begynner når vi har et sett med fullstendig utarbeidede temaer. Analysen skal gi en kortfattet, sammenhengende, logisk og interessant redegjørelse for historien som dataene forteller, både innenfor og på tvers av temaene. Det må også benyttes tilstrekkelig med datautdrag til å bekrefte temaene (Braun & Clarke, 2006, s. 93). I analysen skal vi fortolke informantenes fortolkning av sin situasjon. Det vil si at tolkningene bygger på deltakernes egen forståelse, men at vi samtidig trekker inn våre teoretiseringer (Thagaard, 2013, s. 42).

Vårt arbeid i fase fem og seks foregikk parallelt. Vi hadde utarbeidet et tematisk kart over hovedtemaer og undertemaer, og vi kunne starte med å skrive ned våre funn. Samtidig oppdaget vi underveis at det var behov for justeringer innenfor temaene da vi oppdaget overlapp og uklare skiller mellom undertemaer. Vi endret også navn på temaer og undertemaer flere ganger i prosessen.

Vi valgte å dele inn analysen i to. Med kapittel 4 hvor vi presenterer temaer og funn og kapittel 5 hvor vi drøfter og diskuterer funnene i forhold til teori og tidligere forskning. Vi skrev ned våre funn innenfor hvert av temaene, og jobbet parallelt med å skrive og å lese gjennom utdrag og sitater i analyseprogrammet F4.

Etter vi hadde skrevet ned våre funn i kapittel 4, laget vi et eget dokument hvor vi gikk gjennom våre funn, og skrev en punktliste med diskusjonsmomenter innenfor hvert av temaene. Dette for å kunne holde en rød tråd i diskusjonen, og ikke overse viktige funn. Diskusjonskapitlet ble delt inn på samme måte som resultatkapitlet for å gjøre det mest ryddig for både oss selv og ikke minst for leseren.

## **3.5 Forskningskvalitet**

En vanlig kritikk ved kvalitativ forskningsmetode er at den er for subjektiv, tilnærmet umulig å etterprøve, generalisering er vanskelig, i tillegg til at forskningsprosessen ikke er tilstrekkelig transparent (Bryman et al., 2021, s. 369). I dette delkapitlet vil vi forsøke å adressere denne kritikken. Dette gjennom beskrivelse av våre refleksjoner rundt oppgavens forskningskvaliteter, herunder det vi oppfatter som oppgavens styrker og mulige svakheter. Gjennom transparente refleksjoner og åpenhet vil vi tilstrebe å vise at vårt arbeid har

etterlevd de forskningsetiske grunnprinsippene. Videre drøfter vi oppgavens validitet, våre datas reliabilitet, samt reflekterer rundt de etiske problemstillinger vi har møtt.

### **3.5.1 Reliabilitet, intern validitet og overførbarhet**

**Reliabilitet** har vært en oppgave vi har lagt ned en betydelig innsats i. Den forskningsmessige kvaliteten på oppgaven er tett knyttet sammen med vår oppnåelse av en god reliabilitet og validitet. I sin mest grunnleggende form handler reliabilitet om dataenes pålitelighet. Dette innebærer blant annet hvor nøyaktige målingene av forskningens data er, er det riktige og relevante data som måles, og blir dataene fremstilt på en riktig måte (Johannessen et al., 2016, s. 36). Forståelsen for reliabilitetens betydning og påvirkning har for oss økt veldig gjennom studien. Litteratursøk, observasjon og utvikling av en forforståelse har vært sentrale aspekter som direkte har påvirket vår tilnærming til både endelig valg av forskningsdesign, utarbeidelse av spørsmål samt utvelgelse av informanter. Diktafon og transkribering har vært avgjørende for å gi muligheten til en riktig forståelse og tolkning av informantenes utsagn. Selv med en inngående kjennskap til organisasjonen har det i enkelte tilfeller vært tidkrevende og vanskelig å tolke utsagn.

Det er alltid en risiko for feil gjennom kjeden fra forforståelse til konklusjon. Vi opplever å ha redusert sannsynligheten for dette gjennom en systematisk tilnærming. Videre er vår opplevelse at det å være to sammen om denne studien har betydelig styrket den indre reliabiliteten. Vi har utfordret hverandres synspunkter og antagelser, og gjennom diskusjon tvunget frem refleksjoner som kanskje ikke ville ha kommet uten motstand. I analysearbeidet har dette vært spesielt fremtredende og etter vår oppfatning styrket kvaliteten.

**Intern validitet** tar for seg samsvaret mellom observasjonene og de teoretiske ideer som utvikles (Bryman et al., 2021, s. 363). Innenfor kvalitativ forskning ser indre validitet på hvorvidt forskningens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien, og er en troverdig representasjon av virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 232).

Vi fikk til en viss grad benyttet metodetriangulering i denne studien. Vi valgte observasjon til forforståelse og intervjuer til datainnsamling. Bakgrunnen for valget om å ha flere metoder

var primært forståelse for informantens utgangspunkt når det kom til tilbakemeldinger, samt å styrke validiteten til intervjuguiden gjennom å kvalitetssikre vår forforståelse.

Anledningen til å observere en tilbakemeldingsseanse ved Hærens lagførerskole opplevde vi hadde flere gunstige effekter på både validiteten og reliabiliteten for vårt videre arbeid. Det gav oss begge en tydelig forståelse for praktisk gjennomføring av tilbakemeldingsmetoden. Videre trakk det frem nyanser ved relasjon og mellommenneskelige aspekter som vanskelig kan komme frem på andre måter enn ved aktiv deltagelse eller observasjon. Gjennom det å studere organisasjonen en av oss arbeider i, har vi et svært godt utgangspunkt for å kunne skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Med inngående kjennskap til organisasjonens medlemmer, kultur og stammespråk, ga det oss et meget godt utgangspunkt for å nøyaktig forstå informantens mening i vårt analysearbeid av intervjuene. Å tolke utsagn og plassere dem i en relevant kontekst er ikke alltid enkelt. Semistrukturerte intervju gir informantene betydelig spillerom i sine svar og enkelte utsagn krevde betydelig forkunnskap for å kunne tolkes riktig. Gjennom inngående kjennskap til organisasjonen vi samler data fra, har vi noen betydelige fordeler som vi anser styrker studiens interne validitet.

I vår litteraturgjennomgang av andre forskningsprosjekter som omhandler tilbakemeldinger og utvikling i Hæren ser vi at våre funn i nokså stor grad samsvarer med tidligere forskning. Dette gjelder blant annet funnene til Aarflot, Folland, samt Andersen og Skogen. At vår forskning samsvarer i funn med annet forskning innenfor samme tema og populasjon underbygger sannsynligheten for at studiens indre validitet er god.

**Overførbarhet** er en iboende del av forskningskulturen innenfor kvalitative studier. Overførbarhet handler i en kvalitativ kontekst om overføring av kunnskap. Det å kunne anvende kunnskap fra en studie over i andre situasjoner er et kriterium for å oppnå overførbarhet. Kvalitativ god forskning skal som hovedregel inneha overførbarhet (Thagaard, 2013, s. 194). I studien av et fenomen forsøker forskeren å skape et forenklet bilde som forklarer en komplisert virkelighet på en forståelig måte (Johannessen et al., 2016, s. 233). Passer dette bildet inn i andre rammer eller kontekster så har forskningen trolig overføringsverdi og dens konklusjoner og teorier har forklaringsverdi på tilsvarende

fenomen i andre organisasjoner. Et forskningsprosjekts overførbarhet omhandler i hvor stor grad man klare å skape beskrivelser, konkretisere begreper, fortolkninger og forklaringer som er relevante på andre områder utover det som studeres (Johannessen et al., 2016, s. 233).

Det å skulle objektivt vurdere overførbarhet ved egen forskning fremstår for oss som en nokså vanskelig oppgave. Faren for at egne biaser kan påvirke er helt klart til stede.

Vår studie tar for seg fenomenet tilbakemeldinger og blant annet hvilket utbytte informantene har av å gi og motta tilbakemeldinger. Enkelte av aspektene vi beskriver vil antageligvis være meget spesifikke for hærens avdelinger. Vi vil derfor argumentere for at studien vår har en høy grad av forklaringsverdi til Hærens øvrige avdelinger. Mye av dette ligger i at faktum at alle Hærens ledere får samme utdanning innenfor tilbakemeldinger ved en av skoleinstitusjonene.

På det generelle plan vil vi argumentere for at enkelte aspekter treffer betydelig bredere og kan trolig ha en overføringsverdi i andre typer organisasjoner. Det mellommenneskelige aspektet som eksempelvis betydningen av relasjoner, vil sannsynligvis være gjeldende i et bredt spekter av organisasjoner, også utenfor Hæren. I tillegg fremstår viktigheten av tillit og trygghet mellom giver og mottaker av tilbakemeldinger som allment gyldige.

### **3.5.2 Etiske problemstillinger**

Forskningsetiske betraktninger var ikke helt ukjente for oss ved starten på denne studien. Både gjennom forelesninger og tidligere arbeid med kvalitative bacheloroppgaver har vi noe forutgående kjennskap til temaet. Likevel ble vi overrasket over kompleksiteten til gjeldende personvernregler. Rekruttering av informanter ved egen arbeidsplass hadde også noen særegne utfordringer som ikke var innlysende for oss i starten.

Etikk er en essensiell del av forskningsprosessen og prinsippene om etisk forsvarlig forskning skal være retningsgivende for alle beslutninger for forskere (Bryman et al., 2021, s. 106). Utfordringen for oss i denne studien var utvilsomt en innledende, manglende forståelse for etiske dilemmaer som ville oppstå ved å bruke informanter fra ens egen arbeidsplass. Vi ble imidlertid møtt med en profesjonell og behjelpelig tilnærming av både SIKT og Forsvarets



forskningsråd i utarbeidelsen av samtykkeskjemaer og ivaretagelse av informantenes personvern. De gav verdifulle påpekninger og har utvilsomt lært oss mye vedrørende personvern og etikk. Konkret hvordan ivareta personvern når man rekrutterer informanter fra en forholdsvis liten populasjon.

Vårt gjennomgående etiske ståsted for denne studien har vært en universalistisk tilnærming hvor Bryman m.fl. (2021, s. 111) presiserer at etiske regler ikke skal brytes, det er både moralsk forkastelig og skadelig for det gode navn og rykte til forskningen. Vi har tilstrebet hardt å etterleve den universalistiske tilnærming i studien. Ved å ikke haste forbi etiske utfordringer, men sette av tid til diskusjon og refleksjon opplever vi at studien etterlever de forskningsetiske idealer.

Konkret har de etiske prinsippene for sosial forskning som beskrevet under, vært meget hjelpsomme. Spørsmålene de stiller har gitt oss et godt utgangspunkt for refleksjon i det praktiske arbeidet med datainnsamling fra informantene, samt observasjon av en tilbakemeldingsseanse ved Hærens lagførerskole:

1. Kan informantene komme til skade gjennom deltagelse?
2. Gis informantene nødvendig informasjon for et velinformert samtykke?
3. Blir deres privatliv og personvern ivaretatt?
4. Er det villedning involvert?

(Bryman et al., 2021, s. 113)

### ***Beskyttelse av informantene***

Muligheten for at informantene kan komme til skade gjennom vårt prosjekt, er kanskje det som har opptatt oss mest gjennom forberedelsesfasen. Telemark bataljon er en relativt liten organisasjon med rundt 500 ansatte. Vår målgruppe består av befal som enten har gjennomført lagførerskole, befalsskole eller krigsskole. Dermed er utvalget redusert til rundt 200 personer. For personer med kjennskap til organisasjon kan det være mulig å identifisere informanter basert på utsagn, meninger eller andre faktorer. Informantene er tydelig informert om at på bakgrunn av dette kan det ikke garanteres at de ikke blir gjenkjent.

Et av våre kriterier for utvelgelse av informanter er at informantene har fått formell opplæring eller utdanning innenfor tilbakemeldinger og personellutvikling. For å oppnå ulike

perspektiver fra informantene, er utvalget hentet fra lagførernivå, troppssjefnivå, kompaniledelse og bataljonsstab. Dette har redusert antall mulige informanter fra ca. 500 til 200.

Telemark bataljon har rundt 60 lagførere, 13 troppssjefer, 5 kompanisjefer og 4 seksjonssjefer i bataljonsstab. Dette har skapt utfordringer med tanke på anonymitet på de øverste nivåene av hierarkiet i bataljonen. Dette er noe vi har vært åpne om i samtykkeskrivet og gjennom muntlig informasjon som ble gitt i forkant av intervjuet. Informantene er videre informert om at de kan trekke sitt samtykke på hvilket som helst tidspunkt uten begrunnelse. Videre valgte vi å ikke koble alder, grad, ansiennitet eller høyeste gjennomførte utdanning til sitater fra informantene for å kunne mitigere noe av muligheten for gjenkjennelse.

### ***Samtykke og gjennomføring av observasjon***

I forbindelse ved observasjon av tilbakemeldingsseansen ved Hærens Lagførerskole ble informantene informert om samtykke ivarettatt av Lagførerskolen. Vi som observatører hadde ikke tilgang til soldatene i forkant. Skolen fikk relevant informasjon om studien vår, herunder at ingen personopplysninger ville bli registrert i noen form. Vår interesse gikk utelukkende på organisering, gjennomføring, teknikker og fokus for tilbakemeldingsseansen og tilbakemeldingene. Vi tok ingen lyd- eller videoopptak av seansen, og gjorde kun enkelte notater for hånd. Siden ingen enkeltpersoner kan identifiseres, anså vi ikke denne delen av datainnsamling som melde- eller konsesjonspliktig.

### ***Informert samtykke til deltakelse i forskningsintervju***

I forbindelse med våre kvalitative forskningsintervjuer, hadde vi innledningsvis i intervjuene en gjennomgang av samtykkeskjemaet med informantene. Informantene fikk anledning til å stille spørsmål og vi fikk verifisert at informanten hadde en god forståelse av prosjektet, sine rettigheter og vår plan for ivaretagelse av personvern.

### ***Personvern og rett til privatliv***

Informantene ble kontaktet gjennom e-post og med informasjon om prosjektet, vedlagt samtykkeskjema og informasjon om at hvis dette er et prosjekt de kunne tenke seg å bidra

inn i, skulle de svare på eposten. Denne tilnærmingen følte vi i størst mulig grad ivaretok informantens privatliv. Dette reduserte muligheten for eventuelle tredjeparter å oppfatte forespørselen, samt forsøke å skape et skille mellom studien og Vegars dobbeltrolle som både ansatt i Telemark bataljon og en av de ansvarlige for studien.

### ***Ærlighet og åpenhet***

Vi har i all vår kommunikasjon med informanter spilt med åpne kort og gitt ærlig informasjon om alle sider vedrørende deres deltagelse. Herunder muligheten for å bli gjenkjent gjennom sitater benyttet i oppgaven.

Forskning ved egen arbeidsplass, også omtalt som innside forskning, har utvilsomt betydelige fordeler, men også noen fallgruver. Fordeler som trekkes frem er blant annet høyere grad av tillit og åpenhet fra informantene. Mens ulemper kan omhandle at antagelser ikke blir godt nok utfordret eller stilt spørsmål ved da de sees på som selvfølgeligheter (Bryman et al., 2021, s. 133)). Kombinasjonen av Vegars inngående kjennskap til avdelingen, nettverk og tillitsforhold med informantene kombinert med Berits evne til å stille spørsmål ved selvfølgeligheter har utvilsomt styrket prosjektet.

Siden vi benyttet informanter fra egen arbeidsplass, kunne dette føre til utfordringer knyttet til tredjeparts personopplysninger, habilitet og maktbalanse/ubalanse i forholdet mellom informantene og Vegar. Informantene ble informert om disse problemstillingene og bedt om å forsøke å anonymisere eventuelle tredjeparter i gjenfortellingen. Dette fungerte i stor grad og vi fikk inn minimalt med tredjeparts personopplysninger gjennom intervjuene. Ubalanse i maktforhold mellom informanter og Vegar ble adressert ved å ikke rekruttere informanter fra Vegars direkte underordnede. Indirekte forhold kan man vanskelig komme helt unna, men gjennom å tydeliggjøre frivillighet er vårt inntrykk at informantene har stilt med solidariske motiver. Dette underbygges videre av at det er nokså vanlig at ansatte i avdelingen studerer ved siden av jobb, og rekrutterer informanter fra egen avdeling.

### **3.5.3 Taushetsplikt og anonymitet**

Tillit mellom samfunnet og det vitenskapelige miljøet er avgjørende for å drive forskningen fremover. Det hviler utvilsomt et ekstraordinært ansvar på forskeren i å ivareta dette

tillitsforholdet. Gjennom ærlighet og etisk forsvarlig forskning, herunder ivaretagelse av informanternes personvern, anonymitet og rettigheter kan en sørge for å bevare tilliten. I ytterste konsekvens dreier det seg om å beskytte informantene for potensiell skade eller represalier på bakgrunn av deltagelse eller utsagn i forbindelse med forskningsprosjektet (Bryman et al., 2021, s. 113). Vi opplevde den direkte taushetsplikten som relativt enkel å etterleve. Ivaretagelse av anonymitet til informantene var mer krevende, det krevde en mer omhyggelig og gjennomtenkt tilrettelegging. Den største utfordringen med vårt prosjekt er som tidligere nevnt en relativt begrenset populasjon som er tilgjengelig for oss å rekruttere fra. Dette kunne vært løst med å utvide populasjonen til å omfatte større deler av Hæren enn Telemark bataljon. Etter en vurdering av konsekvensene sett opp mot sannsynligheten for identifisering av informantene, kom vi i samråd med Forsvaret forskningsråd frem til at prosjektet kunne gjennomføres med vårt tiltenkte utvalg informanter. Noen justeringer ble gjort, blant annet er informantene informert om risikoen for at personer med kjennskap til Telemark bataljon vil kunne gjenkjenne enkeltindivider. Alle informanter valgte å godta denne risikoen. Videre har alle informanter fått informasjon om at hvis noe de sier i løpet av intervjuet kan oppleves som kontroversielt eller på andre måter være skadelig, skal vi la informanten avgjøre om det skal brukes eller forkastes. I løpet av intervju- og analyseprosessen har vi ikke vurdert noen av utsagnene til å kunne ha noe skadepotensial hvis det skulle knyttes til en informant. Videre er ikke noe av bakgrunnsinformasjonen vedrørende informantene knyttet til noen av sitatene.

### **3.6 Oppsummering av metode**

I dette kapittel har vi presentert vår valgte metode for å besvare vår problemstilling. Gjennom en kvalitativ tilnærming har vi benyttet oss av semistrukturerte intervju som metode for datainnsamling. Dette i den hensikt å kunne komme så nærme som mulig på våre informanter for å få deres opplevelser og perspektiver på tilbakemeldinger. Innledningsvis jobbet vi aktivt for å skape en riktig forforståelse av fenomenet, dette gjennom blant annet å benytte observasjon. Vi observerte en gruppevis tilbakemeldingsseanse ved en av skoleinstitusjonene i Forsvaret. Observasjon og litteraturgjennomgang var utgangspunktet som hjalp oss med utformingen av intervjuguiden. Ved å gjennomføre åtte intervjuer hos mellomledere i Telemark bataljon fikk

vi et rikt datagrunnlag for vår analyse. Vi valgte en tematisk analyse metode som satte oss i stand til å identifisere temaer og undertemaer som bygger grunnlaget for forståelsen av tilbakemeldingspraksisen i Hæren.

Avslutningsvis i kapitlet har vi drøftet forskningskvaliteten på vårt prosjekt. Herunder reliabiliteten til våre data, den indre validiteten og i hvilken grad våre funn har overføringsverdi til andre deler av Hæren og andre organisasjoner. Forskningsetiske problemstillinger som personvern, anonymitet og utfordringer med forskning på egen arbeidsplass har også blitt drøftet, og vi har presentert våre løsninger for å etterleve de forskningsetiske prinsipper.

## 4 PRESENTASJON AV FUNN

### 4.1 Tematisering av funn

Den tematiske analysen resulterte i tre hovedtemaer. Gjennom analysen så vi at informantene snakker om tilbakemeldinger på to måter, tilbakemeldinger som gir noe i form av å tilfredsstille grunnleggende behov, samt tilbakemeldinger som kan føre til faglig og personlig læring og utvikling. I tillegg snakket også informantene mye om hindringer for tilbakemeldingspraksisen. Dette resulterte i hovedtemaene *mellommenneskelig samspill, faglig og personlig læring og utvikling* samt *organisatoriske hindringer for tilbakemeldinger og utvikling*. Innenfor de tre hovedtemaene har vi også undertemaer. Undertemaene kan oppfattes som selvstendige temaer, samtidig som de underbygger og konkretiserer hovedtemaene. Innenfor *mellommenneskelig samspill* har analysen gitt oss de to undertemaene relasjoner og anerkjennelse og mestring. Innenfor *læring og utvikling* har vi utledet undertemaet bevisstgjøring og refleksjon samt kompetanse og erfaring. Innenfor *organisatoriske hindringer* har vi undertemaet tid, prioritering og organisatorisk hukommelse. Vi ser at temaene henger tett sammen med vår teori og våre forskningsspørsmål.

I forhold til informantenes faglige og personlige utbytte av tilbakemeldingspraksisen, som det spørres om i problemstillingen, vil temaet *Mellommenneskelig samspill* og dets undertemaer være i hovedsak knyttet til informantenes personlige utbytte. Temaet *Faglig og personlig læring og utvikling* med undertemaer, er knyttet til både informantenes personlige og faglige utbytte. Temaet *Organisatoriske hindringer* presenterer faktorer som kan være hindringer for både det personlige og det faglige utbyttet. Dette ble redegjort for i kapittel 1.3.2, begrepsavklaring vedrørende faglig og personlig utbytte.

Temaene og undertemaene vil i dette kapittelet presenteres, og det vil også bli gitt eksempelsitater fra datamaterialet som illustrasjon. Innenfor hvert av undertemaene vil vi skille på mottakerperspektivet og giverperspektivet, da det er ulikt hvordan temaene oppfattes ut fra disse perspektivene. Vi benytter pronomenet «han» eller «informanten» gjennomgående for å i større grad bidra til anonymisering av våre informanter.

## **Oversikt over hovedtemaer og undertemaer**

<b>Hovedtema</b>	<b>Undertemaer</b>
Mellommenneskelig samspill	<ul style="list-style-type: none"><li>● Relasjoner</li><li>● Anerkjennelse og mestring</li></ul>
Faglig og personlig læring og utvikling	<ul style="list-style-type: none"><li>● Bevisstgjøring og refleksjon</li><li>● Kompetanse og erfaring</li></ul>
Organisatoriske hindringer for tilbakemeldinger og utvikling	<ul style="list-style-type: none"><li>● Tid, prioritering og organisatorisk hukommelse</li></ul>

## **4.2 Mellommenneskelig samspill**

Gjennom teori, intervjuer og analyse, ser vi at informantene legger mye vekt på at tilbakemeldinger gir noe mer enn kun informasjon om arbeidsprestasjoner, hva man gjør bra, hva som kan gjøres bedre eller på en annen måte. Tilbakemeldinger har en større rolle, og treffer mange av informantenes menneskelige, iboende behov som sosialt samspill med andre, herunder tillit, trygghet, anerkjennelse og mestringsfølelse. Det er ikke bare den som mottar tilbakemeldinger som gir uttrykk for å få oppfylt denne typen behov, også den som utarbeider og gir tilbakemelding, trekker frem dette. Men gjerne med en litt annen innfallsvinkel og andre måter å se dette på enn fra et mottakerperspektiv.

### **4.2.1 Relasjoner**

#### ***Mottakerperspektiv***

Fra et mottakerperspektiv blir relasjoner trukket frem som en viktig del av tilbakemeldingspraksisen, og at mange faktorer kan påvirke relasjonene. Flere av informantene trekker frem viktigheten av en god relasjon med tilbakemeldingsgiver. Informant 3 sier at relasjonen han og tilbakemeldingsgiver har fra før har mye å si for opplevelsen av tilbakemeldingen. Og at hvis han får konstruktive tilbakemeldinger fra en person han ikke kjenner til, eller kanskje også har et dårlig inntrykk av, vil dette kunne

påvirke i hvilken grad han tar tilbakemeldingen til seg. Selv om han også sier at det ikke bør ha noe å si, og at han selv jobber med å ikke la seg påvirke av dette. Informant 1 har tilsvarende opplevelser, og sier at hans relasjon til den som gir tilbakemelding betyr mye for han som tilbakemeldingsmottaker, da det kan avgjøre hvordan tilbakemeldingen mottas. Han peker på at det å få tilbakemeldinger fra personer han har tillit til, øker trygghetsfølelsen:

*"Det stikker noe mer hvis en jeg stoler på, ser opp til og anerkjenner som kompetent gir meg en positiv eller negativ tilbakemelding, da sitter de gjerne godt. På samme måte, hvis det er et menneske jeg ikke anerkjenner som kompetent, troverdig, eller jeg tillit til, så er det lettere å avfeie de samme tilbakemeldingene." (Informant 1)*

Informant 7 trekker også frem viktigheten av at giver viser at han har gode hensikter med tilbakemeldingene, og at dette gir trygghet som igjen styrker relasjonen. Men sier samtidig at det er veldig lite som skal til før tryggheten og relasjonen kan bli ødelagt;

*"Er det et snev av og mistanke for at dette handler om å ta deg, så ødelegger det relasjonen." (Informant 7)*

Informantene legger mye vekt på at måten tilbakemeldingene fremlegges på er viktig. De peker på at du fint kan fortsette å føle tillit og trygghet til en person selv om du får negative tilbakemeldinger. Det avgjørende her er at tilbakemeldingene gis på riktig måte, er saklige og ærlige, og at man forstår hvorfor man får tilbakemeldingen.

*"Hvis begge parter er innforstått om hva hensikten med å gi tilbakemeldingen er, så bygger det supersterke relasjoner. Hvis den som er involvert i tilbakemeldingen er utrygg på hva hensikten er, så ødelegger det relasjonen. Så premissene for at tilbakemeldingen skal lykkes, må være at begge er innforstått om at hensikten er for å utvikle deg på andre siden. Og da kan tilbakemeldingen komme i alle former" (Informant 7)*

Hvilken tilbakemeldingsarena som er viktigst for relasjonsbygging ser for de fleste ut til å være en-til-en-samtaler, da dette er det som oftest benyttes når informantene snakker om relasjoner, trygghet og tillit. Informant 1 sier også at det er likegyldig for han om tilbakemeldingene gis én til én eller i gruppe, da det viktige her er relasjonen og tilliten man



har til personen(e) fra før. Informant 2 trekker frem at gruppesesjoner *kan* føre til trygghet, men også til usikkerhet. Og sier videre at hvis han er deltaker i gruppe og får tilbakemelding fra de andre i gruppa på at de har liten tillit til ham faglig, og at han ikke lever opp til gruppas forventninger, vil han føle at han ikke strekker til eller er en del av gruppa. På den annen side, sier han at hvis alle i gruppa er fornøyd og viser stor tillit til ham, vil han føle seg trygg og kjenne en tilhørighet til gruppa.

I tillegg til de formelle arenaene for tilbakemeldinger, er det også flere informanter som trekker frem viktigheten av uformelle arenaer, og da i hovedsak for relasjonsbygging. Disse arenaene kan danne et godt grunnlag for tilbakemeldinger i de formelle arenaene. Informant 1 sier at det er forholdsvis godt etablert med halvårlige eller årlige medarbeidersamtaler, men at “øltimen” (tilsvarende lønningspils) fungerer godt som en uformell ventilasjonskanal.

*“... det å bygge den relasjonen og tilliten mellom folk, er det som gjør at man kanskje senker terskelen litt for å være uenig, å si ifra. For kanskje kontinuiteten fra de formelle tilbakemeldingsseansene og til hverdagsprat, senker terskelen for det.” (Informant 1)*

### **Giverperspektiv**

Fra et giverperspektiv blir også relasjoner trukket frem som en viktig del av tilbakemeldingspraksisen. En måte flere beskriver tilbakemeldingspraksisen på, er at de ser på det å gi tilbakemeldinger som å vise omsorg for andre. Informant 2 sier han ser på tilbakemeldinger først og fremst som omsorg, og at tilbakemeldinger gis for å vise at han vil at mottaker skal lykkes, og at han bryr seg om vedkommende, noe som er relasjonsbyggende.

Et annet aspekt innenfor relasjoner, er frykten for å ødelegge den. I den forbindelse sier de fleste av informantene at frykten for å ødelegge relasjoner er noe av det de oftest tenker på før en tilbakemeldingssituasjon. Konkret i forbindelse med tilbakemeldinger av negativ art. Informant 8 sier at det er en risiko for relasjonen å gi negative eller vanskelige tilbakemeldinger, da det er en fare for at tilbakemeldingen kan oppfattes feil, eller at tilbakemeldingen fører til at mottaker går i lås og blir veldig skuffet eller trist

*“Vi er jo alle menneskelige, og mennesket har et iboende behov for å bli likt og komme godt overens. Men så oppstår de tilfellene man ønsker å gi en faglig tilbakemelding, men man er redd for at innholdet i tilbakemeldingen kan gå utover den personlige relasjonen” (Informant 2)*

Noen informanter forteller også at de har unnlatt å gi tilbakemeldinger av frykt for hvordan tilbakemeldingen tas imot. *“... det har vært problematisk, at det har vært enkelte tilbakemeldinger som ikke har blitt gitt. Fordi man er usikker på om en mottaker er mottakelig for tilbakemeldingen” (Informant 6)*

Hva som stopper en tilbakemelding fra å bli gitt fremstår som sammensatt og varierende fra informant til informant. Det fortelles om generasjonsforskjeller og endrede holdninger til det å motta tilbakemeldinger blant yngre. Flere yngre spør og graver mer, ønsker svar på hvorfor tilbakemeldingene er som de er, og har andre forventninger. Noen trekker fram manglende trygghet på mottaker eller en frykt for å skade relasjonen som grunner til at tilbakemeldingen holdes igjen. Andre informanter trekker også frem det å opprettholde en god relasjon som viktig av andre årsaker:

*“Risikoene er kanskje mest knyttet til å gi tilbakemeldinger oppover i systemet. Ens karrierer lever jo på våre sjefers anbefalinger og påtegninger. Det gjelder både konkurranse på stillinger, skoleplasser osv. Så det enkleste er jo alltid bare å smøre og please oppover.” (Informant 1).*

Informantene ble også spurt om de mottar tilbakemeldinger fra sine underordnede de gir tilbakemeldinger til, eller om de oppmuntrer til dette. De fleste svarte at de ofte oppfordret underordnede til å gi de tilbakemeldinger i retur, men at responsen på dette er varierende. Informant 8 sier han er opptatt av å ha åpen dialog. Han oppfordrer til gjensidige tilbakemeldinger som et tiltak for å ta tak i utfordringer når de oppstår, og for å kunne snakke ut hvis det oppstår uenighet. Informanten sier det er personavhengig om de faktisk gjør dette. Noen har lett for å si fra om ting, mens andre igjen stort sett alltid sier at alt er bra, selv om en kanskje har en mistanke om at det ikke stemmer.

Flere av de andre informantene har tilsvarende opplevelser, og sier at terskelen kan være høy for mange for å si fra til "sjefen". Og det trekkes også frem at hvordan man selv fremstår som person kan påvirke dette.

*"Jeg tror jeg kan oppleves som vanskelig å gi tilbakemelding til, fordi jeg er ganske tydelig. Og jeg tror jeg kan oppleves som at jeg har bestemt meg før jeg har bestemt meg. Så den som skal gi meg tilbakemelding skal enten kjenne meg godt, eller være trygg på seg selv"*  
(Informant 1)

Når det kommer til tilbakemeldingsarenaer, er det tilbakemeldinger en-til-en, som oftest i form av medarbeidersamtaler, som trekkes frem som den arenaen de aller fleste foretrekker. Og da spesielt når det er tilbakemeldinger som går på det personlige eller det er en negativ og gjerne litt ubehagelig tilbakemelding som skal gis. Informant 1 peker på at det føles mer trygt både for giver og mottaker med et mer lukket forum, og at det kan gjøre det lettere for mottaker å åpne seg. Samtidig sier informanten at tilbakemeldinger i gruppe også har sine fordeler, men at det må være tillit og takhøyde innad i gruppa.

*"Så i gode team, hvor det er tillit og takhøyde, har jeg mest tro på gruppetilbakemeldingen, for da kan man få belyst hvordan ting treffer"* (Informant 1)

## **4.2.2 Anerkjennelse og mestring**

### ***Mottakerperspektiv***

*"Vi som mennesker liker å få positiv feedback. Vi liker å høre hvor flinke vi er. Og vi liker jo folk som liker oss."* (Informant 4)

Fra mottakerperspektiv er anerkjennelse og bekreftelse ofte nevnt blant informantene. Tilbakemeldinger bidrar til å tilfredsstille deres behov for å føle seg sett og likt. Det å få positive tilbakemeldinger trekker mange av informantene frem som viktig for deres egen selvfølelse og selvtilit. Informant 1 er veldig klar på at tilbakemeldinger tilfredsstiller hans behov for bekreftelse og anerkjennelse i jobben:

*“Jeg som sikkert mange andre har jo et behov for bekreftelse og anerkjennelse på et eller annet nivå, og opplevelse av støtte. Og det får man litt gjennom tilbakemeldinger. Får jeg en god tjenesteuttalelse etter å ha gjort en jobb et år, så gir det selvtillit når jeg går inn i samme stilling neste år. Og tenker at dette er noe jeg får til, da de som har sett meg i et helt år har vurdert meg og sier jeg er flink” (Informant 1).*

Positive tilbakemeldinger og anerkjennelse ser vi også har stor påvirkning på både motivasjon og mestringsfølelse hos informantene. Informant 2 sier at det å få positive tilbakemeldinger på noe man har gjort bra, og spesielt hvis det er noe man ikke har lykkes med tidligere, vil man kunne oppnå stor mestringsfølelse. Informant 7 sier at det er veldig viktig å få ros og høre det når man gjør ting på en bra måte.

*“Jeg føler veldig mestring hvis jeg får en positiv tilbakemelding på det jeg har gjort. Det er et veldig prestasjonsfokus og jeg ønsker å levere” (Informant 8).*

De fleste informantene sier at det å få tilbakemeldinger på ting man ikke gjør så bra, som oftest føles demotiverende og har motsatt effekt på mestringsfølelsen enn det å få anerkjennelse. Mens andre igjen sier at de enkelte ganger kan føle økt motivasjon av korrigerende, negative tilbakemeldinger, og forklarer det med at de da får et ønske om å gjøre noe med det de ikke er så gode på. Eller at det kan være en øyeåpner som gir ny bevissthet, og som gir lyst og motivasjon til å gjøre noe med det de får tilbakemelding om

*“Jeg er prestasjonsdrevet, så hvis jeg får en negativ tilbakemelding, så har jeg lyst til å gjøre noe med det, og utvikle det. For jeg vil ikke at skal skje igjen” (Informant 8)*

Informant 3 trekker også frem motstykket til både anerkjennelse og negative tilbakemeldinger, og sier at mange gode handlinger aldri blir lagt merke til eller kreditert til riktig person. I beste fall gis det ros til gruppen som helhet og individet som fortjener heder og ros, sitter igjen med følelse av å være glemt eller oversett. Dette kan gå ut over motivasjon og mestringsfølelse. Videre sier informant 7 at han får mye sjeldnere tilbakemeldinger nå enn før, og at dette gjør at han blir usikker på hvor han står.

Fra et mottakerperspektiv er det ingen som spesifikt nevner tilbakemeldingsarena sammen med anerkjennelse og bekreftelse. Men flere sier at en- til- en samtale er som noe som

foretrekkes i den forstand at det blir mer detaljerte samtaler og en to-veis dialog. Selv om det er de formelle tilbakemeldingene som er tema for denne studien, er det, som nevnt tidligere, flere av informantene som trekker frem de litt mer uformelle arenaene som viktig.

*“Folk utvikles best i toveis dialog, tror jeg. Og det gjelder meg også. Så den rolig formaliserte, i form av en samtale på et kontor, fungerer bra. Og så tror jeg at den kaffeautomatsamtalen, som man kaller det, eller over en pils, er en super arena. Den uformelle, den tror jeg er viktig.” (Informant 7).*

### **Giverperspektiv**

Fra et giverperspektiv ser vi at temaet anerkjennelse og bekreftelse får en litt annen innfallsvinkel, og at det er det å ville andre vel, og ønske å gi andre anerkjennelse og bekreftelse er noe som står sterkt hos mange av informantene.

*“... du vil jo alltid den du gir tilbakemeldingen vel. Det er jo for at den det gjelder skal få en feedback på at du må gjøre noe bedre, eller du må fortsette med dette her, for det er bra.” (Informant 1)*

Informant 5 er veldig opptatt av den positive responsen og tilbakemeldinger på det de ansatte gjør bra og er flinke på, og bruker dette bevisst for å gi bekreftelse og anerkjennelse som et virkemiddel for å gjøre de mer motivert for videre arbeid

*“Jeg har faktisk enkelte ganger, gjerne på slutten av dagen, så har det hendt at jeg har skjøvet til side alle forbedringspotensialene, og kun gitt positive tilbakemeldinger. For at folk skal dra hjem med godfølelsen og være motivert for dagen etter eller uka etter.” (Informant 5)*

Informantene beskriver at de opplever en tilfredsstillelse eller motivasjon når man opplever at mottaker tar til seg tilbakemeldingen og verdsetter dem. Å hjelpe et annet menneske med utvikling fremstår som grunnleggende givende.

En informant beskriver det å kunne dele av eller videreføre sin egen kompetanse og kunnskap til andre som særdeles givende. Utviklingen av andre fremstår enklere og tryggere

for giver når man er innenfor et tema hvor man er faglig sterk. Han beskriver at dette gir en god mestringsfølelse.

*“Det gir en slags tilfredsstillelse å se folk, team og enheter som utvikler seg positivt, blant annet basert på de tilbakemeldingene man gir, og de utviklingsarenaene man presenterer for dem” (Informant 1)*

Fra et giverperspektiv avhenger foretrukket arena av hvilken type tilbakemelding som skal gis. En-til-en samtaler foretrekkes når det gjelder tilbakemeldinger på personlige ting. Noen ganger gis det også tilbakemeldinger, ris og ros til en hel gruppe samtidig. Informant 3 sier at det også er viktig å tenke over hva man skal formidle, er det ros og anerkjennelse fungerer dette fint å gi i plenum, men er det kritikk og negative tilbakemeldinger kan det være viktig å ta dette på tomannshånd: *“Hvis personen har jobbet over tid, og de andre har sett ganske mye opp til personen, så kan det ha mye å si om man gir tilbakemeldingen direkte der i plenum, eller om man tar det på tomannshånd” (informant 3)*

### **4.3 Faglig og personlig læring og utvikling**

I tillegg til at tilbakemeldinger snakker til våre grunnleggende, iboende behov for blant annet sosial tilhørighet, anerkjennelse og mestringsfølelse, viser våre funn også at informantene ønsker noe mer med tilbakemeldingene. De ønsker å utvikle seg faglig og personlig.

Gjennom analysen ser vi at bevisstgjøring er et viktig tema. Hvor tilbakemeldingsgiver ønsker å gjøre andre bevisst på sine sterke og svake sider slik at de kan lære og å utvikle seg på bakgrunn av dette. Mottaker ønsker på sin side å bli mer bevisst på sine sterke og svake sider for å bruke dette som grunnlag til videre læring og utvikling. I samme kontekst er informantene tydelige på at refleksjon er svært viktig. Et annet aspekt av læring og utvikling som utartet gjennom analysen, er viktigheten av kompetanse innenfor tilbakemeldinger og hvordan dette kan bidra til utvikling.

### 4.3.1 Bevisstgjøring og refleksjon

#### **Mottakerperspektiv**

Det er stor enighet blant informantene om at det å bli bevisst på sterke og svake sider gjennom tilbakemeldinger, og å kunne reflektere over dette, er viktig for å kunne lære og skape personlig og faglig utvikling.

*“... fordi jobben er prestasjonsbasert, er det viktig å være god i det vi gjør. Og når vi bruker så mye tid og ressurser på å trene på noe, så må det føre til en vurdering av oppnådd prestasjon, og hvordan bli bevisst på hva vi gjør bra, og hva vi må bli bedre på.” (Informant 1)*

Våre funn viser at de fleste informantene benytter tilbakemeldinger som et viktig grunnlag for videre arbeid, læring og utvikling. Informant 7 sier at gjennom systematisk arbeid med tilbakemeldingene, vil det være mulig å se trender over hva som fungerer og hva som ikke fungerer og som må jobbes videre med. Informanten sier dette arbeidet gjør *“superbevisst på hva jeg er god på og hva jeg er dårlig på, det er ganske spennende.” (Informant 7)*

Også flere av de andre informantene forteller at de jobber veldig strukturert med tilbakemeldingene de mottar. Tilbakemeldingene skrives ned og det brukes relativt mye tid på refleksjon samt utvikling av “handlingsplaner” for å rette opp i sine forbedringsområder.

*“Jeg bruker mye tid på kveldstid på å tenke gjennom dagen, prosessere hva som har blitt sagt og hva som har blitt gjort. Jeg jobber med ting for å omsette det til praksis, og inni hodet mitt gjør jeg det med noen små fotnoter som jeg lager. Det hender også at jeg etter litt tid, spør den som har gitt meg tilbakemelding om det her har blitt bedre” (Informant 5)*

Noen av informantene trekker også frem at tilbakemeldingene har gjort dem bevisst på sider eller egenskaper ved seg selv de ikke var så godt kjent med fra tidligere, Informant 4 nevner tilbakemeldinger fra gruppesanser på befalsskolen hvor informanten fikk tilbakemeldinger på at han virket uengasjert og flat, selv om informanten selv følte seg positiv og åpen. *“Hvis hele gjengen her synes det om meg, så da må jeg bare innse at dette er sikkert riktig. Så dette føler jeg har hjulpet litt, og at jeg har klart å endre litt atferd rundt dette.” (Informant 4)*

Informant 1 trekker også frem erfaringer hvor tilbakemeldinger ga økt innsikt rundt sider som ikke var kjent for informanten fra før.

*“... det var helt blindt for meg, at jeg fremsto som arrogant i møte med noe jeg egentlig var usikker på. Dette førte til at jeg senket terskelen min dramatisk, for å være mer ydmyk og spørre mer om hjelp, og egentlig få mer støtte. Som i neste omgang førte til at jeg lærte utrolig mye mer.” (Informant 1)*

Når det gjelder tilbakemeldingsarena er informant 2 positiv til gruppeseanser og at han på sin tid på befalsskolen dro stor nytte av dette. *“... der har man ressurspersoner med gode verktøy på plass, og man blir ikke overlatt til å selv komme frem til egne forbedrings- og utviklingspunkter.” (Informant 2).* Samtidig ser vi at de aller fleste informantene ser ut til å foretrekke tilbakemeldinger en-til-en. Informant 3 peker på at det i gruppeseanser ofte innebærer så mye mer enn kun tilbakemeldinger, og at det kan gjøre at tilbakemeldingene fort blir glemt.

Tjenesteuttalelser trekkes frem fra et mottakerperspektiv som en tilbakemeldingsarena som ikke verdsettes spesielt høyt. Et vanlig synspunkt fra informantene når de har mottatt tjenesteuttalelsen er; flott, det var jo hyggelig, så legges den i skrivebordsskuffen og glemmes bort. Det trekkes frem at en-til-en-samtalen i form av medarbeidersamtale mellom giver og mottaker oppleves som betydelig mer givende, da det kun er tilbakemeldinger og bevisstgjøring rundt disse som står i fokus.

### ***Giverperspektiv***

Fra et giverperspektiv er også bevisstgjøring og refleksjon viktig for informantene. Det er i hovedsak ønsket om bevisstgjøring hos andre som er viktig fra dette perspektivet, hvor de ønsker å identifisere forbedringspotensialer og lede folk inn på riktig spor. De ønsker å gjøre dem bevisst på hva de gjør bra og må fortsette med, samt hva de må gjøre bedre eller annerledes.

*“Med tanke på målsettinger, er ønsket en forbedret praksis. Det jeg gir tilbakemelding på handler om bevisstgjøring og at jeg vil at personen eller gruppen enten skal gjøre det samme*



*som de har gjort, eller at de skal forbedre seg. Og det må være konkret nok at de skjønner hva de må gjøre annerledes for å få bedre resultater.” (Informant 6)*

Det å oppnå refleksjon hos mottaker er også et mål for mange av informantene. Flere sier at det er et mål at mottaker selv skal kunne reflektere over tilbakemeldingene de får, for deretter å finne svarene selv, og oppnå læring og utvikling på bakgrunn av dette. Men at tilbakemeldingsgiver kan være der som en støtte og bekrefte eller avkrefte svarene mottaker kommer frem til.

*“Jeg liker å være litt spørrende for å prøve å få den jeg gir tilbakemeldinger til å tenke fram sine egne svar, for å reflektere litt på hva de selv har gjort. For jeg tror de lærer mye bedre av det, hvis de selv tenker ut og selv kommer fram til gode svar rundt det de har gjort.”*

*(Informant 5)*

Informant 4 sier at det å skulle forberede og gi tilbakemeldinger tvinger frem tankeprosesser i positiv forstand. Informant 2 peker på det å gi tilbakemeldinger som et viktig ledd i hele utviklingsprosessen av egen faglig utvikling; *“Det å skulle gi tilbakemeldinger, både små og store, det stiller jo krav til en selv til å tenke igjennom og gjøre det på en ordentlig måte. Man får jo utviklet egne evner til å tenke helhetlig og finne kjernen i problemene, og deretter komme fram til en løsning.” (Informant 2)*

Informant 7 sier at det å forberede seg på tilbakemeldinger som skal gis, gir han muligheten til å tenke gjennom tilbakemeldingene på forhånd, og på den måten reflektere over tilbakemeldingene som skal gis og årsaken bak tilbakemeldingene. Noe som igjen fører til egen læring og gjerne andre perspektiver, og at tilbakemeldingene er mer gjennomtenkt og har høyere kvalitet; *“Noen ganger møter man seg selv litt i døren der man sitter og tenker gjennom hvilke tilbakemeldinger man skal gi. Og for eksempel spør seg selv hva dette er et resultat av, om det er et resultat av meg, eller om det er andre ting som spiller inn.”*

*(Informant 7)*

For tilbakemeldingsgivers egen læring og refleksjon er det forberedelsene som ser ut til å være den viktigste arenaen. Utarbeidelse av en tjenesteuttalelse kan kreve betydelig forberedelser og refleksjon, men som vi også har sett, er ikke tjenesteuttalelsen spesielt

verdsatt hos mottaker. Dette fører til at det er andre arenaer som fremstår som mer egnet for å fremme bevisstgjøring, refleksjon og læring.

Når det kommer til ønsket om å skape bevisstgjøring og refleksjon hos andre, er informantene noe delt i hvilken tilbakemeldingsarena som foretrekkes. Gruppeseanser blir ofte nevnt, hvor informantene trekker frem viktigheten av det å gi tilbakemeldinger som alle i en gruppe kan ha nytte av å høre, for å kunne bruke dette i videre utvikling.

*“Hvis det er ting som kan gi en effekt for grupper i sin helhet, så kan det være hensiktsmessig at tilbakemeldinger gis i plenum.” (Informant 2)*

Fordelene med tilbakemeldinger en-til-en blir også trukket frem. Informant 7 sier at ryddige og strukturerte tilbakemeldinger knyttet til spesifikke situasjoner som gis en-til-en ser ut til å ha best effekt. Det å gi støtte til mottaker gjennom forslag til tiltak for utvikling, samtidig som man gir mottaker mulighet til å reflektere over tilbakemeldingen og komme med sin forståelse og eventuelt komme med korrigeringer. Informanten sier videre at gjennom tilbakemeldinger i gruppe kan det være en tendens til at tilbakemeldingen gir andre effekter enn hva som er målet; *“reaksjonen for mange handler om å unngå å tape ansikt, i stedet for å høre hva tilbakemeldingene er.” (Informant 7)*

### **4.3.2 Kompetanse og erfaring**

Et annet undertema innen læring og utvikling som kom frem under den tematiske analysen, er viktigheten av kompetanse og erfaring innenfor tilbakemeldinger. Mange av informantene har gjennomgått Lagførerskole, Befalsskole og Krigsskole hvor lederutvikling og tilbakemeldinger står i sentrum. Dette trekkes frem av flere av informantene gjennom svarene de gir, som viktig grunnopplæring innen det å kunne gi og motta tilbakemeldinger på en god måte, og at dette på mange måter har formet hvordan de opplever det å gi og motta tilbakemeldinger i dag.

#### ***Mottakerperspektiv***

Flere informanter forteller om hvordan de har blitt bedre på å ta imot tilbakemeldinger. Det å bli eldre, ha lengre erfaring i jobben og lengre erfaring med å motta tilbakemeldinger, gir informantene en trygghet når de i dag skal motta en tilbakemelding.

*“Jeg tror at jeg har modnet på å lære meg å ta imot tilbakemeldinger, og blitt tryggere. Tidligere følte jeg at jeg måtte etterleve enhver tilbakemelding. Nå sier jeg ifra hvis jeg ikke er enig i det jeg får tilbakemeldinger på” (Informant 1)*

Enkelte av informantene sier også at etter mange år i jobben, blir man gjerne litt mer kritisk til tilbakemeldingene man får. Og da i den forstand at man gjerne reflekterer gjerne litt mer kritisk rundt dem, tør å stille spørsmål og forsøker å finne kjernen i den for å legge opp en plan for å jobbe med det videre. Da de var yngre og mer uerfarne, sier informantene at det var lettere å ta alt veldig “svart-hvitt”. De turte nødvendigvis ikke å stille spørsmål og reflekterte heller ikke så mye over innholdet i tilbakemeldingene

*“Det er enklere å ta imot tilbakemeldingene og sette de ut i praksis nå enn det var for mange år siden, fordi da var man mer uviten på hvor mye skulle tilta seg av hver tilbakemelding man fikk. Så jeg merker at jeg er blitt flinkere til å ta de tilbakemeldingene jeg får, og sette de ut i praksis.” (informant 3).*

Informant 5 sier at han er blitt mindre mottakelig for tilbakemeldinger enn tidligere, men at det avhenger av hvilke typer tilbakemeldinger det er.

*“... hvis det er tilbakemeldinger som gjelder ting jeg har lært for 15 år siden, så blir jeg litt småsint inni meg selv. Først på personen som gir dem, og så på meg selv, for at jeg ikke husker det jeg har lært, som er helt grunnleggende. Så jeg bruker litt tid på å prosessere det, litt lengre tid. Men jeg tar jo tilbakemeldingen også, det tar bare litt lengre tid før jeg sier takk for tilbakemeldingen.” (Informant 5)*

Lagførerskolen blir av flertallet trukket frem som utdanningen som har gitt best grunnopplæring innen tilbakemeldinger. Flesteparten av informantene sier de hadde en stor positiv utvikling innenfor det å gi og motta tilbakemeldinger i løpet av utdanningen. Spesielt ser vi at tilbakemeldingsseansene i gruppe, som er en mye benyttet metode på Lagførerskolen, trekkes frem som en svært viktig arena. I gruppeseanser både gir og mottar man tilbakemeldinger, og øver på hvordan gi konkrete og gode tilbakemeldinger, samt hvordan motta tilbakemeldinger på en profesjonell måte. Flere av informantene sier at de ofte benytter seg av teknikker de lærte på skolene, deriblant det som tidligere er nevnt ovenfor, under bevisstgjøring og refleksjon. Hvor det å skrive ned tilbakemeldinger, jobbe

strukturert med disse, for videre å forankre disse i en handlingsplan for å lære og utvikle seg selv.

*“Når jeg husker tilbake, så var jeg dritdårlig på å ta imot tilbakemeldinger i både førstegangstjenesten og i begynnelsen av befalsskolen. Men så fikk vi jo en utdanningspakke hvor vi hadde ganske gode tilbakemeldingsseanser på ukentlig basis. Og det som var bra der, var jo at den tilbakemeldingsseansen var knyttet til en praksisarena der vi fikk vist hva vi var gode på og hva vi var dårlige på. Så det var en fin utvikling.” (Informant 7).*

Enkelte av informantene forteller også at det er en stor, positiv forskjell i det å motta tilbakemeldinger fra personer som har utdanning og kompetanse innenfor å gi tilbakemeldinger, i motsetning til de som ikke har det. *“Jeg ser absolutt en forskjell der. Strukturen er i mye større grad på plass i tilbakemeldingene. De virker mye mer kapable til å gi ordentlig strukturerte gode tilbakemeldinger, og forstår hensikten med tilbakemeldingene” (Informant 4)*

### **Giverperspektiv**

Opplæringen fra Lagførerskolen og Befalsskolen blir også fra giverperspektiv trukket frem som spesielt nyttig, og at opplæringen har gitt de viktig kompetanse i å gi tilbakemeldinger.

*“Det jeg har lært mest av, og som jeg tar med meg fortsatt, er den utdanningen jeg har hatt på Befalsskolen. Det var et strukturert, superbra opplegg for hvordan vi saklig ga nyttige tilbakemeldinger både på situasjoner som oppstår og på mellommenneskelige plan. Så utdanningsinstitusjonen setter deg i stand til å lykkes med tilbakemeldinger.” (Informant 7)*

Fra et giverperspektiv spiller også de samme faktorene inn som ved mottakerperspektivet, når det gjelder viktigheten av erfaring og kompetanse. Resultatene viser at egen læring og utvikling på bakgrunn av det å gi tilbakemeldinger ofte skjer gjennom kompetanse og erfaring. Vi ser at flere av informantene legger vekt på at det å gi tilbakemeldinger er noe en må øve på og utvikle seg innenfor.

Informantene er i all hovedsak enige i at det på én måte er lettere å gi tilbakemeldinger nå enn det var tidligere, og da i den forstand at tidligere hadde man mindre kompetanse og

erfaring. Informantene sier det henger sammen med at man etter opparbeidet erfaring og kompetanse også blir mer trygg. Informant 4 sier at tryggheten i det å gi tilbakemeldinger kommer med kompetanse. Det samme trekker informant 7 frem, og sier at med lengre erfaring og kompetanse i både jobben og innen det å gi tilbakemeldinger, utvikler man seg personlig og blir mer trygg. Dette fører igjen til at tilbakemeldingene han gir blir mer åpne, ærlige og konstruktive.

*“Det er en treningssak, og jeg opplever det som viktigere å gi og motta tilbakemeldinger i dag enn tidligere i karrieren. Tidligere i karrieren sitter man med relativt lite kompetanse, og i hvert fall for min del, følte jeg at jeg hadde lite å komme med i en tilbakemeldingssammenheng. Rett og slett på grunn av mangel på kompetanse. Tryggheten i tilbakemeldinger tror jeg kommer med kompetanse.” (Informant 4)*

På den annen side, er det også andre aspekter ved det å gi tilbakemeldinger som gjør det mer krevende enn tidligere. Flere informanter nevner at de unge i dag ser ut til å være mer nysgjerrige, de stiller mer spørsmål og graver dypere når de får tilbakemeldinger enn hva de gjorde tidligere. Informant 5 sier at for 10 til 15 år siden, bar Forsvaret mer preg av autoritære overordnede som ga mer kjeft som tilbakemeldinger og underordnede som tok imot uten å stille noen spørsmål ved tilbakemeldingene de mottok. Denne utviklingen bort fra “kjeftete” tilbakemeldinger er informantene enige om er bra, samtidig som de sier det krever mer som tilbakemeldingsgiver, da en må utarbeide tilbakemeldinger ut ifra hva som kan sette i gang prosesser og læring hos den andre. Videre må giver også være forberedt på å bli utfordret av tilbakemeldingsmottaker.

Informant 6 sier også at det har blitt annerledes nå enn før, og han har måttet endre på hvordan tilbakemeldingene gis. Informanten stiller seg spørsmålet om det er samfunnet som har endret seg, om det er generasjonene som har endret seg, eller om det er han selv som har blitt eldre og henger igjen i tidligere tilbakemeldingsmetoder.

*“Det er vanskeligere for meg nå å gi enkelte tilbakemeldinger. Jeg kan ikke si det samme som jeg sa før. Jeg sier ikke at det er noe galt i det, men det gjør det vanskeligere for meg i enkelte situasjoner å gi tilbakemeldinger. Fordi jeg vet ikke hvordan det blir oppfattet i andre enden.” (Informant 6).*

## 4.4 Organisatoriske hindringer for tilbakemeldinger og utvikling

Alle våre informanter trekker frem hindringer og hemmende faktorer som negativt påvirker tilbakemeldingens muligheter for å skape utvikling. Hindringene og hemmende faktorer treffer ulikt i prosessen. Noen treffer i forkant og stopper tilbakemeldingen fra å bli gitt. Noen informanter forteller at de underveis i en pågående tilbakemeldingsseanse velger å holde tilbake tilbakemeldingen. Andre igjen trekker frem faktorer som i etterkant hindrer allerede gitte tilbakemeldinger fra å bli omsatt til endring av adferd. Hindringer og hemmende faktorer fremstår å både treffe både giver- og mottakerperspektivet, men på ulike måter og ulike tidspunkter i prosessen. Giverperspektivet opplever oftest hindringer i forkant eller underveis i tilbakemeldingsseansen, men mottakerperspektivets opplevelse er at hindringene oftest kommet i etterkant av tilbakemeldingsseanser.

### 4.4.1 Tid, prioritering og organisatorisk hukommelse

Det er bred enighet blant informantene om at Telemark bataljon ikke får utnyttet hele potensialet tilbakemeldinger og evalueringer gir. Selve gjennomføringen av tilbakemeldingsseansene beskrives av de fleste informantene som gode. Men informantene trekker frem enkelte hindringer som inntreffer både i forberedelsesfasen og i etterarbeidsfasen som utfordrende. Informantene trekker spesielt frem kombinasjonen av motstridende prioriteringer og manglende tid som de to mest hemmende faktorene. En tredje faktor som flere informanter trekker frem, er at organisasjonen ikke har en innarbeidet rutine eller struktur for innsamling, analysering samt evne til å omsette identifiserte forbedringspunkter om til læring. Dette gjelder både personlig og faglig utvikling.

*“Jeg ikke ser gode nok resultater av det arbeidet vi legger ned i tilbakemeldingen. Det er ikke balanse mellom arbeidet vi legger ned med å få gjennomført tilbakemeldingen, og det utbytte vi får tilbake. Jeg tror det er både på individ- og organisasjonsnivå” (Informant 4)*

Flere informanter trekker spesielt frem en manglende struktur eller rutine for å sikre at lærdommer bevares. Etter en aktivitet hastes det videre uten tid til refleksjon, analyse eller plan for utvikling av forbedringspunkter.

*“Det er mer tilfeldigheter som gjør at hull vi identifiserer på after-action blir tettet. Problemet er at det skjer for mange ting. Aktiviteten du avslutter, går rett over i en ny en, som gjør at du aldri har tid til å forbedre dette på en strukturert måte. Det er en sånn det oppleves ganske så ofte.” (Informant 6)*

Informantene opplever at det ikke er noen klar prioritering av arbeidskraft i forbindelse med etterarbeid. Det planlegges i liten grad med tid til å gjennomføre etterarbeid. I de tilfeller informantene opplever at etterarbeidet er tildelt nødvendig tid og ressurser ender det ofte opp med å bli tilsidesatt allikevel. Å ikke gjennomføre etterarbeid har blitt akseptert og oppleves som en relativt normal praksis som ikke fører til noen spørsmål eller konsekvenser.

En fjerde faktor som nevnes er hyppig utskifting av personell, spesielt innenfor ledelsen. Dette oppleves som en betydelig hindring for å ivareta organisatorisk hukommelse og ha en strukturert og helhetlig tilnærming til utvikling.

*“Det er tilfeldig om man rakk å overlappet med neste sjef, eller ikke. Kanskje, kanskje ikke. Det mangler et system og en slags kultur for å ta med alt sånt inn i linja og huske det til over sommerferien.” (Informant 6)*

Mangel på organisatorisk hukommelse og strukturerte systemer som sikrer at identifiserte forbedringsområder blir tatt med videre og omsatt til læring synes å være fraværende eller inneha mangler i avdelingen.

Avslutningsvis trekkes det frem HR systemer som stiller krav om registrering og dokumentasjon av medarbeidersamtaler. Dette systemet er det delte mening om. Noen opplever at systemet er tidkrevende og tar fokus vekk fra samhandling og utvikling over på registrering og dokumentasjon. Dette gjelder spesielt ledere med mange underordnede. En troppssjef i Telemark bataljon kan ha inntil 43 underordnede som skal følges opp og registreres i HR systemet.

*“Hvis det skal ha den kvaliteten det fortjener å ha, så tar det veldig masse tid. Utfordringene man har kjent på i det siste med ny FIF (HR) løsning, er at bare det å registrere alle disse samtalene, blir en veldig tidkrevende prosess. Som jeg igjen tror, fører til at man ser på hele saken som en greie man må komme seg gjennom. Bare få gjort det, da det er stilt et krav til*

*det. Fremfor at fokuset er på å gjøre kvalitativt gode samtaler. Det er kjernen på en måte i å følge opp et menneske.” (Informant 2)*

Ledere med færre soldater innehar en mer positiv innstilling til systemet og opplever at det i større grad legger til rette for refleksjon i forkant og systematisk lagring av eksempelvis utviklingsområder og handlingsplaner på ens underordnede. Ledere som innehar en positiv holdning til de formelle systemene som eksisterer har alle uten unntak 10 eller færre underordnede som de har medarbeidersamtaler med.



## 5 DISKUSJON

I dette kapitlet vil hovedelementene ved studiens funn bli diskutert i lys av teori og tidligere forskning som er presentert tidligere i oppgaven. Formålet med kapitlet er å sette resultatene inn i en sammenheng, hva disse betyr og se hvordan de svarer på våre forskningsspørsmål.

Våre tre forskningsspørsmål er utledet for å gi en presisering av problemstillingen. Forskningsspørsmålene henger tett sammen med den tematiske inndelingen, og det er derfor hensiktsmessig å benytte samme tematiske inndeling av dette kapitlet som i kapittel 4, for å gjøre helheten av diskusjonen mer oversiktlig.

Gjennom vår intervjuguide og videre i vår kodingsprosess og analyse av funn, har vi et skille på hvordan tilbakemeldinger oppleves fra et giverperspektiv og et mottakerperspektiv. Videre vil vi drøfte funn innenfor disse to perspektivene opp mot teori og relevant forskning, og vi vil også se perspektivene opp mot hverandre.

### 5.1 Mellommenneskelig samspill

Forskingsspørsmål én har som formål å belyse hvordan tilbakemeldinger er med på å oppfylle iboende menneskelige behov hos henholdsvis givere og mottakere av tilbakemeldinger i Hæren. Videre vil vi diskutere våre funn opp mot teori og relevant forskning i den hensikt å besvare forskningsspørsmålet

Som beskrevet i kapittel 2, har vi et iboende behov for tilbakemeldinger, da dette handler om å bli sett, verdsatt og oppdaget samt for å bygge sosiale relasjoner. I sammenheng med dette presenterte vi selvbestemmelsesteorien som handler om våre behov for å føle seg kompetent, behovet for tilhørighet og behovet for selvbestemmelse, og hvordan en vil kunne oppnå indre motivasjon når disse behovene er tilfredsstilt. Det er da ikke overraskende at vi gjennom våre funn også ser at dette er viktig for Hærens ansatte, som peker på viktigheten av tilbakemeldinger i forhold til sine grunnleggende behov. Det mellommenneskelige samspillet fremstår som noe av det viktigste, herunder det å opprettholde eller styrke relasjoner og det å motta eller å gi anerkjennelse gjennom tilbakemeldinger.

### 5.1.1 Relasjoner

Relasjonsbygging eller opprettholdelse av relasjoner er en svært viktig del av tilbakemeldingspraksisen, både fra et mottaker- og et giverperspektiv. Det er imidlertid noe ulikt hva som er viktigst innenfor disse to perspektivene.

Spurkeland (2020) og Øiestad (2019) snakker om viktigheten av tilbakemeldinger i forhold til relasjonsbygging. Gjennom arbeidet med teorikapitlet fikk vi dermed en antakelse om at gode tilbakemeldinger gir gode, trygge relasjoner. Som våre funn fra et mottakerperspektiv viser, blir ofte den relasjonen man har fra før med giver av tilbakemeldingen vektlagt i stor grad. Og den trekkes frem som avgjørende for hvordan tilbakemeldingen mottas og oppleves. Har giver og mottaker en god og trygg relasjon i utgangspunktet, kan dette se ut til å være mye viktigere for tilbakemeldingen enn omvendt. Det vil si at med en god relasjon blir utbyttet av tilbakemeldingen bedre, selv om det er en negativ, korrigerende tilbakemelding. Er det ikke en god relasjon i utgangspunktet vil dette kunne påvirke hvor mye mottaker ønsker å ta til seg av tilbakemeldingen. Og relasjonen blir nødvendigvis ikke noe bedre på bakgrunn av tilbakemeldingen.

Samtidig argumenterer også informanter for at det kan bygges sterke relasjoner gjennom tilbakemeldinger, så lenge tilbakemeldingsgiver viser at han har gode hensikter med dem, og at de legges frem på en god måte. Er det et snev av mistanke om noe annet enn gode hensikter, kan dette ødelegge relasjonen. Forsvarsmekanismen i oss, som vi snakker om i kapittel 2.1.2, er alltid i beredskap, og "sabeltanntigereffekten" kan slå raskt inn ved mistanke om mindre gode hensikter (Øiestad, 2019, s. 95–96). Selv om tilbakemeldingsgiver kan inneha gode tilbakemeldingsferdigheter og ha gode hensikter med det å gi tilbakemeldinger, er en likevel aldri helt sikret mot hvordan mottakeren opplever tilbakemeldingen.

Fra tilbakemeldingsgivers side, er behovet for å vise omsorg gjennom tilbakemeldinger noe som står sterkt hos mange, og at det å vise at man bryr seg og ville at andre skal lykkes føles viktig. Gjøres dette på riktig måte, kan det skape en stor trygghet for mottaker. Som vi ser i selvbestemmelsesteorien som er beskrevet i kapittel 2.4, er behovet for trygghet viktig for en persons følelse av nettopp selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2017, s. 3). Føler man seg

trygg på at man har et fellesskap eller en leder å støtte seg på, vil det også være rom for å utforske og ta selvstendige avgjørelser, noe som har positiv innvirkning på behovet for selvbestemmelse.

Samtidig er sabeltanntigereffekten noe som fryktes blant de fleste av informantene. Og vi ser i våre funn at mange er redde for at tilbakemeldingene de gir skal fremkomme eller oppfattes feil og ødelegge relasjonen. Mange sier også at de holder tilbake tilbakemeldinger av samme årsak. Det fremkommer også av våre funn at det å gi tilbakemeldinger oppover i systemet kan oppleves risikabelt, og at en frykt for store konsekvenser for blant annet videre karriere, kan føre til at enkelte tilbakemeldinger ikke gis. Det blir da enklere å bare gi de gode tilbakemeldingene for å opprettholde eller bygge en god relasjon.

Dette er interessant i forhold til at informantene også sier at de selv oppfordrer underordnede til å gi tilbakemeldinger, uten at dette ser ut til å bidra til å få flere tilbakemeldinger. De frykter selv å si fra oppover, og det er da rimelig å tro at ansatte under dem igjen også har tilsvarende opplevelse. Oppfordrer man til å gi tilbakemeldinger, samtidig som man fremstår bestemt og krevende å gi tilbakemelding, kan dette være en barriere for tilbakemeldingen. Dette funnet støttes også av Coutifaris og Grants (2022) forskning på området som beskrevet i kapittel 1.2, hvor de har sett at tilbakemeldingssøkende atferd ikke nødvendigvis fører til økt trygghet. Skal du som leder lykkes med tilbakemeldingspraksisen, viser deres funn at tilbakemeldingsdelende atferd har stor effekt. Dette fordi det å gi av seg selv, tørre å vise sårbarhet, og å dele av sine svakheter og utviklingsområder, har mye større effekt på behovet for trygghet og mellommenneskelige relasjoner. Sett i lys av våre informanternes ønske og oppfordring om at underordnede skal gi dem tilbakemeldinger, uten at de faktisk får dette, kan trolig en tilnærming som heller mer mot Coutifaris og Grants resultater være hensiktsmessig for å skape tryggheten mottaker har behov for.

### **5.1.2 Anerkjennelse og mestring**

Det å bli anerkjent eller å gi anerkjennelse er en annen viktig del av det mellommenneskelige samspillet og relasjoner som nettopp er diskutert. Positive tilbakemeldinger og anerkjennelse er viktig fra et mottakerperspektiv, og snakker til behovet informantene har for å føle seg kompetent og å kjenne mestringsfølelse. Ved å ikke motta anerkjennelse, kan det

ha negativ påvirkning på blant annet selvtillit, følelse av trygghet og tilhørighet til et fellesskap. For informantene våre er det veldig viktig å få tilbakemeldinger på at man gjør en god jobb, samt å få en følelse av at man er godt likt. Hærens ansatte er ofte prestasjonsdrevet, og har et sterkt behov for å prestere og gjøre en god jobb. Ved å motta positive, anerkjennende tilbakemeldinger, vil de øke selvtilliten og mestringsfølelsen, som igjen påvirker motivasjonen deres i positiv retning. Dette er viktig for Hæren som organisasjon, da samarbeid og samvirke for å løse oppdrag er en av hovedoppgavene. Gjennom å anerkjenne hverandres prestasjoner, vil motivasjon og oppdragsløsning kunne utvikles i positiv retning, samtidig som det også styrker relasjonene.

Anerkjennelse man får i jobbsammenheng, snakker blant annet til behovet for å føle seg kompetent, som er et av de tre grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien. Det å føle seg kompetent, vil kunne forsterke selvoppfatningen positivt, som igjen vil kunne bidra til en større mestringstro og motivasjon til å arbeide for å jobbe videre. Som vi så i kapittel 2.1.1, forekommer det også rundt om i arbeidslivet personer som ikke mottar tilbakemeldinger, verken positive eller negative (Spurkeland, 2020, s. 100). Da Hæren ser ut til å ha et godt system for tilbakemeldinger, er det derfor overraskende at flere av informantene trekker frem fravær av tilbakemeldinger og anerkjennelse. Det er tilsynelatende ikke totalt fravær av tilbakemeldinger, men at det for enkelte ledere kommer tilbakemeldinger så sjelden at de blir usikre på hvor de står. Uten anerkjennelse eller tilbakemeldinger vil man naturlig nok lure på om jobben man gjør er bra. I våre funn så vi også at enkeltpersoners prestasjoner ofte kan bli oversett, og at det er gruppen som helhet som får anerkjennelsen. Det ble ikke sagt om personen får anerkjennelse fra gruppa i ettertid. Men hvis dette er noe som skjer gjentatte ganger, vil det kunne føre til at både mestringsfølelse og motivasjon blir brutt ned, da følelsen av å bli sett ikke er til stede.

Anerkjennelse er viktig for den som mottar tilbakemeldinger, men den er også viktig for den som gir tilbakemeldinger. Vi ser gjennom våre funn at det å ville andre vel, og det å gi tilbakemeldinger på hva den andre gjør bra og er flinke på er viktig for den som gir tilbakemeldinger. Informantene sier at det å se tilbakemeldingsmottaker aktivt jobbe med tilbakemeldingen han har fått, og i tillegg utvikle seg på bakgrunn av dette gir en form for tilfredsstillelse og mestringsfølelse. Som beskrevet i kapittel 2.4.1 vil det å anerkjenne andres suksess og å se andre mestre en oppgave, gjør at vi får troen på at vi selv skal kunne utføre

samme oppgave like bra eller bedre (Bandura, 1997, sitert i Johansen et al., 2019, s. 327).

Våre informanter er opptatt av å kunne dele av og videreføre egen kompetanse og kunnskap til andre gjennom tilbakemeldinger, opplevelsen av å kunne bidra til å utvikle andre, og se at det også fungerer, vil kunne bidra til at man føler seg kompetent. Dette kan sees på som en slags selv-ankjennelse, hvor man anerkjenner seg selv på bakgrunn av jobben en har gjort.

Våre funn viser også at flere informanter sier de benytter anerkjennelse aktivt som et middel for å kunne øke motivasjonen hos underordnede. Gjennom for eksempel å avslutte dagen med positive tilbakemeldinger slik at de ansatte reiser hjem med en god følelse, og er motiverte og klare for nye oppdrag neste dag. De korrigerende, mer negative tilbakemeldingene blir da skjøvet til side. De gis trolig på et senere tidspunkt, der leder mener timingen er bedre.

Timing er også viktig i studien til Kjærnes og Bjørlin (2017) som er presentert i kapittel 1.2, hvor de undersøkte tilbakemeldinger og mestringsevne blant kadetter på Krigsskolen. Deres funn viser at det er en positiv sammenheng mellom konstruktive tilbakemeldinger og subjektiv mestringsevne. De sier at timing ikke ser ut til å ha noe å si for mestringsevnen, men at timing er viktig for hvordan man forstår tilbakemeldingen. Ut ifra våre funn, mener vi timing kan være viktig for både mestringsevne og forståelse av tilbakemelding. Trolig er det god timing å vente med negative tilbakemeldinger, og kun gi positive tilbakemeldinger på slutten av dagen. Samtidig kan det være svært nyttig for de ansatte å avslutte dagen med informasjon om både det de gjør bra, men også hva de må bli bedre på og jobbe med videre.

I våre funn trekker flere av informantene frem at negative eller korrigerende tilbakemeldinger kan føre til negative følelser og være demotiverende for videre arbeid. Det er også enkelte informanter som sier det kan påvirke motivasjon og mestringsfølelse i positiv forstand. Negative eller korrigerende tilbakemeldinger kan i enkelte tilfeller se ut til å gi en drivkraft og motivasjon til å ønske å gjøre noe med det en får tilbakemelding på. En informant forklarer dette med at han er prestasjonsdrevet og ønsker å prestere godt. Denne drivkraften kan kanskje sees på som en variant av "sabeltanntigereffekten", hvor en i stedet for å gå til motangrep eller forsvar, heller får et sterkt ønske om å ta opp kampen med tilbakemeldingen og vise hva man faktisk er god for, å prestere. Kanskje det å dra hjem med

positive og negative tilbakemeldinger kan gi både en følelse av å være sett og anerkjent, men også gi motivasjon til å prestere bedre når man kommer tilbake på jobb neste dag.

### **5.1.3 Tilbakemeldingsarenaer for mellommenneskelig samspill**

I Hæren er det, som beskrevet i kapittel 2, flere tilbakemeldingsarenaer som benyttes. Disse kan vi grovt sett dele inn i individuelle tilbakemeldinger og tilbakemeldinger i gruppe. Vi har forsøkt å avdekke hvilken arena som er den som gir mest utbytte av tilbakemeldingene, men ser gjennom våre funn at dette ikke har noe fasitsvar. Det ser ut til å avhenge av flere variabler som hva slags type tilbakemelding som skal gis og hvilke situasjoner de er i.

Vi ser likevel at det er tilbakemeldinger en-til-en i form av medarbeidersamtaler, som ser ut til å ha størst positiv påvirkning på relasjoner samt er en god arena for anerkjennelse. Dette på grunn av muligheten til dialog og en mer balansert, likeverdig samtale. Dialog vil kunne bidra til trygghet, samtidig har vi sett at det er viktig å ha en viss form for trygghet og relasjon som grunnlag for en tilbakemeldingssamtale også. Dette vil trolig også gjelde for en gruppe, da våre funn viser at tilbakemeldinger i gruppe kan fungere godt, men at det fordrer at det er tillit og trygghet i gruppa. Som det fremkommer av resultatene, kan anerkjennelse og ros fungere godt å gi i gruppe, men det kan være en risiko for at enkeltpersoner kan bli oversett. Det er derfor viktig ved tilbakemeldinger i gruppe å anerkjenne enkeltpersoner som kan ha gjort en ekstra innsats.

Vi ser gjennom våre funn at etablering av gode relasjoner og trygghet nødvendigvis ikke skjer utelukkende i formelle arenaer, men at det ofte er de uformelle arenaene som danner grunnlaget. Selv om spørsmålene i intervjuene dreide seg om de formelle tilbakemeldingsarenaene, var det likevel flere informanter som trakk frem viktigheten av de uformelle arenaene i denne sammenhengen. De uformelle og de formelle arenaene henger tett sammen, og vi ser at det gjerne er de uformelle arenaene i avdelingen som danner de gode, trygge relasjonene som igjen gjør tilbakemeldinger trygt å utveksle i formelle arenaer. Dette vil også kunne gi et større utbytte av en tilbakemeldingsseanse, enten det er en-til-en eller i gruppe.

## 5.2 Faglig og personlig læring og utvikling

Forsknings spørsmål to har som formål å belyse hvordan tilbakemeldinger bidrar til læringseffekter for personer som gir og mottar tilbakemeldinger i Hæren. Videre vil vi diskutere våre funn opp mot teori og relevant forskning i den hensikt å besvare forsknings spørsmålet.

Som diskutert ovenfor, er tilbakemeldinger viktig for behovet for relasjoner, trygghet, selvfølelse og mestring. I tillegg er det også svært viktig for faglig og personlig læring og utvikling. For Hærens ansatte fremstår bevisstgjøring av sterke og svake sider, samt refleksjon over tilbakemeldinger og handlinger, som svært viktige læringseffekter av tilbakemeldingspraksisen. I tillegg ser vi at opplæring og erfaring i tilbakemeldinger gir en viktig læringseffekt for videre arbeid og utbytte av tilbakemeldinger senere i karrieren.

### 5.2.1 Bevisstgjøring og refleksjon

Det å gjøre andre bevisst, eller å selv bli bevisst på sine sterke og svake sider eller egenskaper, er en viktig læringseffekt av tilbakemeldingspraksisen for Hærens ansatte. Det kommer frem av våre funn at flere av de som mottar tilbakemeldinger, jobber strukturert med disse, og benytter de som et viktig grunnlag for sin utvikling. Dette kan for eksempel være å skrive ned tilbakemeldingene de får, gå tilbake til tidligere tilbakemeldinger, reflektere og tenke gjennom tilbakemeldingene, og jobbe aktivt for å kunne utvikle seg på bakgrunn av disse. Det pekes på viktigheten av å være god i jobben, da Hæren er et prestasjonsbasert yrke. Og de ønsker å bli bevisst på hva de gjør bra i jobben eller hva de må gjøre bedre eller annerledes. Et annet viktig aspekt av bevisstgjøring gjennom tilbakemeldinger, er at tilbakemeldinger også kan bidra til å avdekke blinde felter, som beskrevet i modellen Joharis vindu i kapittel 2.2 (Øiestad, 2019, s. 29–30). Informantene forteller om opplevelser hvor de har fått avdekket sider ved seg selv de ikke var klar over, som har ført til endring i atferd.

I våre funn, ser det imidlertid ut til at det er opp til den enkelte hvor mye tid en legger ned i arbeidet med tilbakemeldinger man mottar. Det ser også ut til å gjelde den som gir tilbakemeldinger, hvor enkelte informanter legger mye tid og innsats i forberedelser. Forberedelser før en skal gi tilbakemeldinger ser vi også er en viktig arena for læring. Ved

blant annet å sette seg inn i andres perspektiver og å reflektere over årsaken til tilbakemeldingen vil dette gi tilbakemeldingene en høyere kvalitet.

Det er også fra et giverperspektiv viktig at tilbakemeldingene de gir bidrar til å bevisstgjøre andre. I tillegg er det et mål at mottaker skal kunne reflektere over tilbakemeldingene og finne frem til svarene selv. Dette henger trolig sammen med Hærens oppdragsbaserte ledelsesfilosofi, som krever stor grad av selvbestemmelse for å kunne løse situasjoner selvstendig basert på eksisterende føringer og rammer.

Våre funn samsvarer godt med Hærens egne målsettinger hvor læringskulturen baserer seg på erfaringslæring for å videreutvikle de gode prestasjonene (Hæren, 2018, Kapittel 3). Bevisstgjøring og refleksjon er en viktig del av erfaringslæringen, og et godt grunnlag for å kunne lære av erfaringene. Hvis erfaringene de har fått, fører til varig endring av atferd i positiv retning, har det oppstått læring. Ved å arbeide så strukturert som enkelte av informantene gjør med tilbakemeldingene, vil dette gi et meget godt grunnlag for læringseffekter.

## **5.2.2 Kompetanse og erfaring**

Bevisstgjøring, refleksjon og det arbeidet som legges ned i tilbakemeldinger av enkelte, er særdeles viktig for faglig og personlig utvikling. Det vi imidlertid ser, er at de fleste sier at metodene de benytter seg av for å få utbytte av tilbakemeldingene, er noe de har med seg fra utdanning ved en av Hærens eller Forsvarets skoleinstitusjoner. Dette, i tillegg til å ha opparbeidet seg erfaring med å gi og å motta tilbakemeldinger ser ut til å være viktig for hvilket utbytte man får av tilbakemeldingene i dag.

I våre funn, ser vi at skoleinstitusjonene har hatt en viktig rolle for mange i forhold til tilbakemeldinger. Lederutvikling er en stor del av utdanningen både ved Lagførerskolen og Befalsskolen, med gruppevise tilbakemeldingsseanser som beskrevet i kapittel 2.5.2.3 samt gjennom vår observasjon i kapittel 3.2.1.

I gruppeseansene på Befalsskolen og Lagførerskolen gjennomføres tilbakemeldingene etter teknikker som ZYZÆ-metoden som beskrevet i kapittel 2.5.3, samt at det er lagt opp til både forberedelse, etterarbeid og gjennomføring (Forsvaret, 2020, s. 61).



Det kommer frem i resultatene at flere opplever positiv utvikling i både det å gi og å motta tilbakemeldinger underveis i utdanningen. Og at utdanningen gir en forutsetning for å kunne lykkes med tilbakemeldinger.

Mange har også som nevnt tidligere, tatt med seg arbeidsmetoder og teknikker videre i karrieren og benytter disse for å få større utbytte av tilbakemeldingene. Vi ser derfor at skoleinstitusjonene gir en læringseffekt i form av kompetanse og praktisk erfaring som de neppe ville fått uten å ha gjennomført utdanningen. Det kommer også frem av resultatene at det oppleves av informantene som en stor positiv forskjell å motta tilbakemeldinger fra en med utdanning og kompetanse i forhold til noen som ikke har dette.

Utdanningen gir de ansatte et godt grunnlag innenfor tilbakemeldingspraksisen, i tillegg ser vi at erfaringen med tilbakemeldinger i jobbsituasjon også er svært viktig. Vi ser at erfaring og kompetanse gjør at man føler seg tryggere og mer moden i både å gi og å motta tilbakemeldinger. Noen sier tilbakemeldinger blir lettere med årene, og at det ofte bidrar til at man klarer å gi mer åpne og ærlige tilbakemeldinger nå enn tidligere i karrieren. Fra et mottakerperspektiv, er det enkelte som imidlertid sier de føler at de er mindre mottakelige for tilbakemeldinger nå enn tidligere, og irriterer seg lettere over egne feiltakelser.

Det er også enighet i at man med alder, erfaring og kompetanse gjerne også blir mer kritisk og spørrende til tilbakemeldingene man får enn tidligere. Tidlig i karrieren tok de imot tilbakemeldingene og takket for dem uten noen flere spørsmål. Med erfaring, kompetanse og trygghet kommer også behovet for refleksjon, for å i større grad komme til kjernen av problemet.

Utdanning og opplæring som beskrevet over, vil kunne gi gode ferdigheter innenfor tilbakemeldinger. Gjennom ukentlige gruppesesjoner hvor en både må gi og motta tilbakemeldinger, får en god trening i både å gi og å motta tilbakemeldinger. Spurkelands (2020, s. 106–118) ferdigheter, som beskrevet i kapittel 2.1.2, vil da bli godt innøvd, og man vil trolig kunne mestre det å gi og motta negative tilbakemeldinger og det å gi og motta positive tilbakemeldinger. Samtidig er det med tilbakemeldingsferdigheter som med andre ferdigheter, at de bør holdes ved like.

Selv med opparbeidede ferdigheter, erfaring og trygghet i å gi tilbakemeldinger i Hæren, ser vi gjennom våre funn at en må være forberedt på endringer. Praksisen endrer seg og flere av informantene forteller om at deres tilnærming og teknikk for å gi tilbakemeldinger har utviklet seg. For 10-15 år siden var tilbakemeldingspraksisen i Hæren mer preget av autoritære ledere som ga mer "kjeftete" tilbakemeldinger, og det var ikke like velkomment hvis mottaker stilte spørsmål ved tilbakemeldingen eller utfordret lederen. Enkelte av informantene sier denne typen tilbakemelding var forholdsvis enkle å gi og å motta, men det er rimelig å tro at denne typen tilbakemeldinger fører til liten grad av læring og utvikling. Det er enighet i at en dreining bort fra denne praksisen er bra for alle, men at det i dag kan oppleves som krevende å gi tilbakemeldinger. De unge som mottar tilbakemeldinger i dag, ser ut til å være mer nysgjerrige og ønsker noe med tilbakemeldingene. Tilbakemeldingene må utformes slik at det kan sette i gang læring og utvikling hos mottaker. De unge oppleves også som mer kritiske til hva som blir sagt. En av våre informanter sier at han må tenke nøye gjennom det han sier, og at han ikke kan si de samme tingene som tidligere.

Dette kan være et produkt av forandringer innad i Hæren eller mer utdanning og fokus på utvikling. En forklaring kan også være generasjonsforskjeller. Flertallet av våre informanter er fra det som kalles generasjon Y, som er født mellom 1980 og midten av 1990-tallet. De unge som kommer inn i Hæren i dag, kalles generasjon Z, og er født i perioden fra siste halvdel av 90-årene og frem til rundt 2010-2012. Flere av våre informanters opplevelser om dagens unge, støttes av en studie gjort av Carlsen og Beinnes (2020) om hvilke utfordringer og muligheter generasjon Z kan gi i forhold til ledelse. Der viser deres funn at generasjonen Z har et sterkt ønske om å være til nytte og å oppleve mening i det de gjør. I tillegg har de et sterkt behov for trygghet, samtidig som de vil bli utfordret til å løse oppgaver på nye måter og forbigå etablerte normer og strukturer. I studien pekes det også på at denne generasjonen har vokst opp med stor tilgang på tilbakemeldinger gjennom blant annet foreldre, venner, sosiale medier, idrett og skole. Og deres funn viser at de i jobbsammenheng ofte har et behov for kontinuerlig og konkret dialog om deres egne prestasjoner, utvikling og læring, samt et ønske om å stadig optimalisere disse.

Vi ser at mange av disse kjennetegnene ved generasjon Z, også samsvarer med hva våre informanter sier er viktig for at de selv eller andre skal lære og utvikle seg. De sier at erfaring, kompetanse og bevissthet rundt egen atferd bidrar til at de blir mer spørrende til

tilbakemeldinger de mottar. Noe som igjen fører til at de i større grad stiller oppklarende spørsmål og vurderer om tilbakemeldingene er treffende eller ikke. Ved at menneskene med denne erfaringen og kompetansen møter generasjon Z, som kommer inn i Hæren med et utgangspunkt i nysgjerrighet og et ønske om å lære og utvikle seg, kan vi tenke oss at dette sammen danner et svært godt grunnlag for tilbakemeldingspraksis, læring og utvikling.

I kapittel 1.2 presenterte vi en studie av Aarflot (2022), hvor funn viser at det generelt er lite kjennskap til policy og konsepter for leder og ledelsesutvikling i Hæren. Tid og prioriteringer ser ut til å være en av årsakene til dette, noe vi skal diskutere nærmere i neste kapittel. Samtidig viser funn i Aarflots studie at det ser ut til å alltid være en form for leder- og ledelsesutvikling i Hæren, men at denne trolig skjer mest ubevisst. Han forklarer dette blant annet med at det generelt ser ut til å være et felles syn på ledelse og ledelseskultur og at det er et felles ønske om utvikling. Trolig kan noe av forklaringen være en kombinasjon av skoleinstitusjonenes innvirkning, erfaring, kompetanse som sammen med nye generasjoners ønske og vilje til utvikling gir Hæren en god læringskultur.

### **5.2.3 Tilbakemeldingsarena for faglig og personlig læring og utvikling**

Læring og utvikling gjennom tilbakemeldinger skjer ikke av seg selv, det krever en innsats av tilbakemeldingsgiver og mottaker både før, underveis og etter tilbakemeldingen. Det ser ut til å være et noe blandet syn på hvilken arena som gir informantene mest utbytte av tilbakemeldinger. Og at det også i forhold til læring og utvikling avhenger av hvilke typer tilbakemeldinger som skal gis. Den arenaen som ser ut til å være minst foretrukket for læring og utvikling er tjenesteuttalelsen. Tjenesteuttalelsen er en skriftlig utformet evaluering, hvor mottaker får karakterer innenfor ulike evalueringspunkt samt en fritekst som beskriver den som mottar uttalelsen. Våre funn viser at denne formen for tilbakemelding alene er lite verdsatt for utvikling, da den stort sett kun peker på hva mottaker får til og gjør bra. Som vi har sett gjennom våre funn, er det viktig med positive tilbakemeldinger, men den skriftlige tjenesteuttalelsen ser ikke ut til å alene påvirke mottakers motivasjon og læring i spesiell grad. Dette støttes også av studien presentert i kapittel 1.2. av Folland (2014). Han har studert betydningen av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser i Sjøforsvaret. Der fremkommer det av funnene at tjenesteuttalelsen er lite egnet som verktøy for utvikling av medarbeidere eller for lederutvikling. Og at tjenesteuttalelsen fungerer mer som et

virkemiddel for seleksjon i forbindelse med videre karriere innad i Forsvaret. Som beskrevet i kapittel 2.5.3.1 er tjenesteuttalelsen tett knyttet opp mot medarbeidersamtalen, og innholdet i tjenesteuttalelsen blir gjennomgått og diskutert på siste medarbeidersamtale i slutten av det militære året i juni.

Medarbeidersamtalen fremkommer som en mye mer egnet arena innen utvikling av medarbeidere og for lederutvikling. Det sentrale her er muligheten for to-veis dialog, hvor mottaker vil ha mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag gjennom å gi informasjon om hva som påvirker i positiv eller negativ retning. Fra tilbakemeldingsgivers side presiseres det at tilbakemeldinger en-til-en gjør det er lettere å gi støtte til mottaker gjennom forslag til tiltak for utvikling, samt gjennom å legge til rette for korrigeringer eller andre perspektiver fra mottaker.

Tilbakemeldinger i gruppe ser vi også kan være godt egnet i mange tilfeller, og da spesielt i forbindelse med opplæring og utdanning slik Befalsskolen og Lagførerskolen gjennomfører den. Det kommer også frem at tilbakemeldinger i gruppe kan ha mange fordeler i det daglige arbeidet også, ved at alle i gruppa kan dra nytte av tilbakemeldingene som gis. Samtidig ser vi i våre funn at det i gruppetilbakemeldinger ofte er mye mer som skal gjennomgås enn kun tilbakemeldingene, og at utviklingspunkter kan bli overskygget eller glemt av dette. I tillegg er det også en fare for at de som mottar tilbakemeldinger er mer opptatt av å ikke tape ansikt eller vise svakhet overfor andre i gruppa, enn å ta til seg tilbakemeldingen.

### **5.3 Organisatoriske hindringer for tilbakemeldinger og utvikling**

Forskningsspørsmål tre har som formål å se på om de ansattes opplevelse av tilbakemeldingspraksisen er i samsvar med Hærens målsettinger. Videre vil vi diskutere våre funn opp mot teori og relevant forskning i den hensikt å besvare forskningsspørsmålet.

I arbeidet med å analysere våre data ble vi nokså overrasket på noen områder. Et konkret eksempel var på hvor unisont informantene svarte angående deres opplevelser av hindringer. Samtlige informanter trekker frem hvordan manglende tid og skiftende prioriteringer og relative hyppige utskiftninger av ledere vanskeliggjør en systematisk tilnærming til erfaringslæring. Kolbs (1986) Erfaringslæringssyklus som beskrevet i kapittel

2.3, tar høyde for at individet eller organisasjonen har anledning til å utvikle seg gjennom å dra lærdommer fra handlinger. Modellen består av totalt fire steg. Fase én og fase to i denne prosessen fremstår Telemark bataljon å lykkes godt med ifølge våre informanter. Det vil si at det oppleves som at det er tid til å reflektere over opplevelsene/hendelsene, og forberede en strukturert tilbakemeldingsseanse. Gjennomføring av tilbakemeldingsseansen og diskusjoner rundt identifiserte lærdommer blir også trukket frem som godt organiserte og gode. Hindringene oppstår gjerne i fase tre og fire, herunder analyse av lærdommer, samt hvordan disse skal implementeres i en ny handling for å skape utvikling, noe vi vil diskutere videre.

### **5.3.1 Tid, prioritering og organisatorisk hukommelse**

Samtlige informanter trekker frem skiftende prioriteringer av arbeidsoppgaver og tidspress som betydelige hindringer fra organisasjonens side. Informantene opplever at forarbeid til tilbakemeldinger og evaluering er nokså ofte prioritert og gitt nødvendige ressurser. Videre er opplevelsen at selve gjennomføringen av tilbakemeldingsseansen er en prioritert aktivitet, med forventninger fra ledelse om at det skal gjennomføres. Blant lederne vi intervjuet er det ulike oppfatninger rundt forberedelser til tilbakemeldinger. Ledere med få underordnede opplever at forberedelsesfasen er nyttig, gir gode mulighet til refleksjoner og sikrer kvaliteten i tilbakemeldingene. Ledere med høyere antall underordnede har en radikal annerledes opplevelse. De opplever at krav til dokumentasjon og registrering i datasystemer er tidkrevende og grunnet dette ikke har anledning til nødvendig refleksjon og forberedelser for å sikre god kvalitet på eksempelvis medarbeidersamtaler. Lederens arbeidsbelastning kan fremstå som en betydelig påvirkning på lederens mestringsfølelse. Uten nødvendig tid til refleksjoner og forberedelser prioriterer lederen å oppfylle formelle dokumentasjonskrav.

Informantene trekker frem at etterarbeidet ikke oppleves å bli prioritert i tilstrekkelig grad. Telemark bataljon haster alltid videre til neste fremtidige aktivitet eller oppgave. Med et avkortet fokus på fase tre og fase fire er det nærliggende å forvente lavere effekt ut av erfaringslæringssyklusen.

Informantene er samstemte i at innsamlet informasjon fra tilbakemeldingsseansene ofte oppleves å bli arkivert og kjapt glemt. Det er ingen kapasitet til å analysere funnene og til å

utvikle handlingsplaner for å systematisk skape utvikling og forbedring. Videre trekker informantene frem at det ikke oppleves å være noen form for system som aktivt forsøker å hente frem de relevante lærdommene i forkant av “neste gjennomføring.” Relativ hyppig utskifting av ledelse fremstår som en forklarende faktor for lav organisatorisk hukommelse. Konsekvensen av en lav grad av organisatorisk hukommelse vil sannsynligvis være at ved ny gjennomføring er man som organisasjon ikke bevisst de faglige forbedringspunktene som ble identifisert i fase 2 og således kanskje gjentar de samme feilene som ved foregående gjennomføring. Konsekvensen av dette kan være en nokså flat læringskurve.

Tidligere forskning på Hæren samsvarer på dette punktet med våre funn. Aarflot sine undersøkelser fra 2022 konkluderer med at Hærens avdelinger sliter med tidspress, motstridende prioritering samt dårlig utnyttelse av eksisterende arenaer for å skape utvikling hos sine ledere (Aarflot, 2022). Samme konklusjoner kommer forskningen til Andersen og Skogen frem til. De undersøker hvorvidt tilbakemeldingsseanser og erfaringsrapporter bidrar positivt til erfaringslæring sett fra et ledelsesperspektiv (Andersen & Skogen, 2020). Deres vinkling er ikke rettet mot personlig utvikling som Aarflot, men mot erfaringslæring av hendelser. Ledelsesperspektivet er et fellestrekk for begge forskningsoppgavene. Funnene fra Aarflot samt Andersen og Skogen samsvarer med hva vi finner av organisatoriske hindringer. Alle tre forskningsoppgavene som omhandler Hæren observerer betydelige hindringer i form av manglende tid, konkurrerende prioriteringer og svak grad av organisatorisk hukommelse.

Som tidligere beskrevet gjennomførte vi en observasjon av en tilbakemeldingsseanse ved Hærens Lagførerskole, og fikk i så måte overvære skolens løsning. Informantene vi har intervjuet trekker unisont frem skolens tilnærming og evne til å systematisk nytte erfaringslæring og tilbakemeldinger til å skape utvikling hos sine elever. Så hvorfor er det det divergerende praksis mellom skoleinstitusjonene og avdelingene i Hæren? Faglig og personlig utvikling er kjernen i skoleinstitusjonenes virksomhet og således en særdeles høyt prioritert oppgave som tildeles nødvendig tid og ressurser. En avdeling som Telemark bataljon har en bredere oppdragsportefølje og betydelig høyere tempo enn skoleinstitusjonene. Disse to faktorene kan tenkes å negativt påvirke evnen til å kunne optimalisere læring og utvikling.

Vi har gjennom diskusjonen forsøkt å besvare forskningsspørsmål nummer 3, hvorvidt det er samsvar mellom opplevd tilbakemeldingspraksis og Hærens målsetninger. Og vi ser at våre informanter opplever betydelige hindringer som vanskeliggjør etterlevelsen av Hærens retningslinjer innenfor tilbakemeldinger og utvikling. Konkurrerende prioriteringer vinner ofte, spesielt hvis disse omhandler nye aktiviteter. Uten en reduksjon i operasjonelt tempo eller alternativt en øking av arbeidskraft, fremstår ikke en optimal løsning som mulig. Fra vårt ståsted fremstår ikke svaret på om opplevelse og målsettinger samsvarer som et bastant ja eller nei. Det er utvilsomt nyanser og forskjeller som påvirker i både positiv og negativ retning her. Telemark bataljon møter utvilsomt hindringer som negativt påvirker muligheten til full måloppnåelse. Herunder hurtige sjefsbytter som påvirker organisatorisk hukommelse, skiftende prioriteringer og for lite tid eller arbeidskraft for å ta en systematisk tilnærming.

## **5.4 Studiens styrker og begrensninger**

I kapittel 3.5 drøfter vi studiens forskningskvaliteter, herunder etikk, reliabilitet og validitet. Fokuset der lå primært på hvorvidt teori og forskningsdesign er treffende for å besvare problemstillingen vår. Ettersom vi er ferdige med analyse og drøfting anser vi det som naturlig å rette et kritisk blikk tilbake. Dette i den hensikt å bli mest mulig bevisst studiens styrker og svakheter i forkant av konklusjonen.

Et forskningsprosjekt består av mange ledd. En feil tidlig i forskningsprosessen vil kunne gi betydelig følgefeil i neste steg og utvilsomt i konklusjonen. Vi har jobbet iherdig med å kvalitetssikre våre steg gjennom diskusjoner internt mellom oss, aktiv bruk av vitenskapsteori, annen forskning innenfor samme tema og hjelp fra bibliotek og veileder. Reliabilitet og validitet er med andre ord avgjørende for kvaliteten på oppgaven.

Vår forskning har begrensninger. Noen av disse er bevisste valg som ble gjort allerede under avgrensingen. Oppgaven mangler et sentralt perspektiv for å se helheten. Nemlig perspektivet til de som ikke har lederroller. Soldater som ikke innehar lederrolle gir få formelle tilbakemeldinger, og de har ingen teoretisk eller praktisk opplæring i å gi eller motta tilbakemeldinger. Denne gruppen utgjør majoriteten av Telemark bataljons ansatte. Hvorvidt vi klarer å ivareta deres perspektiv gjennom mottakerperspektivet til våre informanter er nok usannsynlig.

Spørsmålene til intervjuguiden ble kvalitetssikret ved en gjennomgang med en nøytral tredjepart som innehar god kjennskap til tilbakemeldingspraksisen i Hæren. Innspill herfra ble benyttet til å revidere intervjuguiden. Videre ble det gjennomført et testintervju. Her hadde intervjuobjektet blitt bedt på forkant om å evaluere spørsmålene sett opp mot problemstillingen. Det ble ikke gjort endringer i intervjuguiden etter test intervjuet.

Vi innså tidlig at det kunne være problematisk for informantene å ivareta to ulike perspektiver under intervjuet. Vil informantene klare å skille mellom de to ulike perspektivene, vil de påvirke seg selv i bytte mellom perspektivene? Gjennom en distinkt temainndeling i intervjuguiden og presist formulerte spørsmål kom vi frem til at vi kunne inkludere begge perspektivene i datainnsamlingen. Videre er vår opplevelse at i arbeidet med analyse kunne vi med hjelp av både diktafon og transkript gjennomgå svar som fremsto tvetydige og få plassert dem innenfor riktig tema. Vi erkjenner at uriktig tolking av utsagn og meninger kan forekomme. Sannsynligheten for dette vurderes likevel til å være lav. Vår kjennskap til avdelingen, deres kultur, stammespråk og perspektiver har vært en betydelig styrke i fortolkningen. Unntaksvis ble data hvis mening ikke lot seg tolke lagt til siden.

Våre undersøkelser er videre ikke annet et øyeblikksbilde på situasjonen i avdelingen. Vi har ingen direkte empiriske undersøkelser som dekker dette temaet hos Hæren eller Telemark bataljon på andre tidspunkter å støtte oss på. Det er imidlertid annen forskning på avdelinger og ledere i Hæren hvis funn underbygger validiteten til vår forskning. Vi tolker det til at vårt prosjekt og våre funn er valide og gir en beskrivelse som har forklaringsverdi i Telemark bataljon og sannsynligvis også gjenspeiler virkeligheten utover i Hærens som helhet.



## 6 KONKLUSJON

Gjennom vår studie har vi fått et bilde av hvordan tilbakemeldingspraksisen er i Hæren, hvordan den oppleves og erfares av de ansatte, samt hvilket faglig og personlig utbytte de har av den. Vi har intervjuet ledere som både gir og mottar tilbakemeldinger for at vi skal få perspektiver og opplevelser fra begge sider. Vi har i intervjuguiden, analysen og i diskusjonen skilt på et giver- og mottakerperspektiv for å se hva som fremkommer som viktigst når du er mottaker av tilbakemeldinger og tilsvarende som giver.

Vi vil i dette kapitlet besvare vår problemstilling og presentere en konklusjon på bakgrunn av våre funn og diskusjon i kapittel 4 og 5. Helt til slutt i kapitlet vil vi komme med anbefalinger for videre forskning.

### 6.1 Svar på problemstilling

I kapittel 5 har vi diskutert våre funn i forhold til våre forskningsspørsmål, teori og tidligere forskning. Dette danner et grunnlag for å besvare vår problemstilling:

*Hvordan opplever ledere i Hæren, som både gir og mottar tilbakemeldinger, forholdet mellom tilbakemeldingspraksisen og sitt faglige og personlige utbytte av praksisen?*

Tilbakemeldingspraksisen i Hæren synes å være veletablert. Hæren har et innarbeidet system for årlige tilbakemeldinger i form av medarbeidersamtaler, tjenesteuttalelser og gruppevise tilbakemeldinger underveis og etter øvelser. I tillegg til gode systemer for opplæring innenfor tilbakemeldinger i form av lederutdanninger ved Lagførerskolen, Befalsskolen og Krigsskolen.

Vi har intervjuet ledere som har utdanning ved en av Forsvarets skoleinstitusjoner, og har dermed det vi kan kalle en grunnopplæring i å gi og å motta tilbakemeldinger. Dette gir informantene ferdigheter innenfor tilbakemeldinger som, sammen med opparbeidet erfaring, ser ut til å ha en stor positiv innvirkning på deres utbytte av tilbakemeldinger videre i karrieren. Mange av informantene jobber også strukturert med tilbakemeldinger de mottar eller skal gi til andre, basert på verktøy og metoder de har med seg fra Forsvarets/Hærens skoleinstitusjoner. Samtlige av våre informanter er personer som både gir og mottar

tilbakemeldinger i jobbsammenheng, noe som totalt sett vil kunne gi disse et større utbytte av tilbakemeldingspraksisen enn de som kun gir eller kun mottar tilbakemeldinger.

Tilbakemeldinger fremstår som spesielt viktig for læring og utvikling, i hovedsak på grunn av muligheten for å bli bevisst eller gjøre andre bevisst på styrker og svakheter eller blinde felter. Bevisstgjøring og refleksjon er også et av hovedmålene med tilbakemeldinger for informantene, noe som også i stor grad kan knyttes sammen med teori presentert i kapittel 2 om erfaringslæring og Joharis vindu, hvor læring og omlæring på bakgrunn av erfaringer og ny kunnskap foregår i en stadig sirkulær bevegelse.

Informantene opplever også i stor grad tilbakemeldingspraksisen som positiv i forhold til deres iboende menneskelige behov. I kapittel 2 presenterte vi selvbestemmelsesteorien som peker på at hvis behovene for tilhørighet, kompetansefølelse og selvbestemmelse er oppfylt, kan dette føre til indre motivasjon. Tilbakemeldinger kan bidra til å oppfylle disse behovene, noe våre funn også viser. Tilbakemeldinger fremkommer blant annet som svært viktig for trygghet og tilhørighet, og er et virkemiddel i opprettholdelse av relasjoner eller relasjonsbygging. Som leder og tilbakemeldingsgiver benyttes tilbakemeldinger til å støtte og anerkjenne den andre samt å vise at man bryr seg. Som tilbakemeldingsmottaker, oppleves det svært viktig å motta anerkjennelse og positive tilbakemeldinger. Det er likevel en faktor hvilken relasjon tilbakemeldingsmottaker og giver har fra før, da kan være avgjørende for hvilket utbytte tilbakemeldingene gir. For eksempel kan en dårlig relasjon gi mindre utbytte av tilbakemeldingene

Uformelle, sosiale arenaer er svært viktig i Hæren, og blant de viktigste arenaene hvor ansatte og ledere bygger relasjoner. Dette bidrar blant annet til økt trygghet og tilhørighet i avdelingen eller mellom enkeltpersoner, noe som gir et godt grunnlag for de formelle tilbakemeldingsarenaene. Følelsen av trygghet vil også bidra til å oppfylle behovet for selvbestemmelse, da det er rom for å utforske og ta selvstendige avgjørelser, samtidig som man føler tilhørighet, trygghet og støtte fra leder og medarbeidere. Dette er også svært viktig i forhold til Hærens oppdragsbaserte ledelse, hvor det er opp til leder hvordan oppdrag løses på best måte gjennom samarbeid og samvirke innenfor gitte rammer.

Mange ansatte og ledere i Hæren er prestasjonsorienterte, og det er svært viktig å lykkes, prestere godt og føle seg kompetent. Ved å motta anerkjennelse og informasjon fra sin leder, eller fra medlemmene i en gruppe på hva en gjør bra, bidrar dette til å forsterke mestringsfølelsen, og dermed motivere for videre arbeid. Også negative, korrigerende tilbakemeldinger gir motivasjon i enkelte tilfeller. Det kan gi en drivkraft til å ønske å gjøre noe med det en har fått tilbakemelding på, for å prestere enda bedre og dermed føle seg mer kompetent.

Mestringsfølelse som tilbakemeldingsgiver er også et aspekt av dette. Ved at tilbakemeldingsmottakere viser at de arbeider aktivt med tilbakemeldinger, og utvikler seg på bakgrunn av disse, vil givere føle mestring blant annet gjennom å anerkjenne seg selv på bakgrunn av hva han har oppnådd med tilbakemeldingen som ble gitt.

Tilbakemeldingspraksisen fremkommer generelt sett som positivt i forhold til ledernes faglige og personlige utbytte, men hvilke tilbakemeldingsarenaer som gir best utbytte er situasjonsavhengig. Tilbakemelding i gruppe benyttes både i utdanningene i Hæren, samt underveis eller etter øvelser. Gruppevis tilbakemelding fremkommer som godt egnet i grupper med tillit og trygghet til hverandre, samt hvis alle i en gruppe kan dra nytte av tilbakemeldingene som gis. Tjenesteuttalelsen gir en pekepinn på hva en mestrer godt, men gir lite informasjon om forbedringspunkter og dermed lite utbytte i forhold til læring og utvikling. Dette støttes også av en studie gjort av Folland (2014) som viser at tjenesteuttalelsen fungerer best i forbindelse med seleksjon for videre karriere i Forsvaret. Tilbakemeldinger en-til-en i form av medarbeidersamtaler, er den arenaen som oppleves å gi best utbytte på alle plan. Denne måten å gi og motta tilbakemeldinger på, gir muligheten for dialog og oppleves som en mer balansert, likeverdig samtale.

Hæren har utviklet seg i positiv retning fra autoritære tilbakemeldinger til mer likeverdige, dialogbaserte tilbakemeldinger. Denne utviklingen, sammen med inntoget av dagens unge, generasjon Z, gjør at flere i dag opplever det å gi tilbakemeldinger som mer krevende enn for 10-15 år siden. Dagens unge har generelt sett en sterk vilje til å lære og utvikle seg basert på tilbakemeldinger de mottar, slik at de kan prestere bedre. Dette er nødvendigvis ikke negativt, men krever mer av den enkelte leder i form av for- og etterarbeid til tilbakemeldinger.

Vi ser likevel at det i stor grad er opp til hver enkelt hvor mye tid og innsats de legger ned i for- og etterarbeid med tilbakemeldinger, noe som trolig henger nøye sammen med opplevelsen av tid og prioriteringer fra organisasjonens side. Spesielt opplever ledere med mange underordnede lite tid til forberedelser, da krav til dokumentasjon og registrering i datasystemer tar mye av tiden som kunne vært gjort til refleksjon og forarbeid. Når det gjelder etterarbeid til tilbakemeldinger, er dette i enda større grad nedprioritert. Det hastes videre til neste aktivitet eller oppgave, og det en sitter igjen med etter en tilbakemeldingsseanse kan fort bli glemt. Det er liten kapasitet fra organisasjonens side til analyse og utvikling av handlingsplaner, noe som går ut over avdelingenes samlede utbytte og læring av tilbakemeldingene. Dette, sammen med hyppig utskifting av ledere, fører til lav organisatorisk hukommelse, hvor lærdommer fra tidligere erfaringer kan bli glemt og oversett, og samme feil og utfordringer kan oppstå på ny.

I tillegg til organisatoriske hindringer, er det også forhold som gjør at den enkelte leder selv kan være en hindring for tilbakemeldingspraksisen. Mange holder igjen tilbakemeldinger i frykt for å skade relasjoner. Dette viser seg spesielt i forbindelse med å gi tilbakemeldinger oppover i systemet, som mange opplever som risikabelt grunnet en frykt for negative konsekvenser, blant annet for videre karriere. Ved å holde tilbake negative tilbakemeldinger og kun gi positive, håper de å opprettholde den gode relasjonen. Frykten for negative konsekvenser eller for å skade relasjoner er gjennomgående, da også våre informanter opplever svært få tilbakemeldinger fra sine underordnede, selv om de oppfordrer til dette. En annen tilnærming til dette vil trolig være hensiktsmessig, i retning Coutifaris og Grants (2022) forskningsresultater, hvor en mer åpen tilbakemeldingsgiver som deler egne svakheter og utviklingsområder med underordnede, vil føre til økt trygghet hos underordnede. Dette vil igjen kunne ha en positiv effekt på tilbakemeldingspraksisen.

Vårt konkluderende svar på vår problemstilling er at ledernes opplevelser av tilbakemeldingspraksisen på mange måter samsvarer med Hærens målsettinger. Hæren har et godt innarbeidet system for opplæring og benyttelse av tilbakemeldinger, og den enkelte leder opplever store muligheter for personlig og faglig utbytte på bakgrunn av tilbakemeldingspraksisen som eksisterer i Hæren. På grunn av nedprioritering og lite avsatt

tid og ressurser, oppleves det å i stor grad være overlatt til den enkelte å utnytte disse mulighetene, noe som går ut over avdelingens samlede utbytte av tilbakemeldingspraksisen.

## **6.2 Anbefalinger for eventuell videre forskning**

Våre informanter forteller om endringer innenfor tilbakemeldingspraksisen, spesielt de siste 10 til 15 årene. Det oppleves forholdsvis store endringer når det kommer til hvordan tilbakemeldinger blir gitt og mottatt nå i forhold til tidligere. Tidligere tilbakemeldingspraksis bar ofte preg av autoritære kjeftete tilbakemeldinger, og mottakere som av frykt ikke våget annet enn å takke for tilbakemeldingen og jobbe iherdig med forbedringspunkter til neste gang. Dagens tilbakemeldingspraksis har dreid mer over til å være utviklingsorientert. Tilbakemeldingsgiver må utforme tilbakemeldinger på en slik måte at det fører til refleksjon og læring hos mottaker. Endringene i tilbakemeldingspraksisen kan trolig ha sammenheng med endringer i Hærens ledelsesfilosofi og større fokus på lederutvikling. Det kan også være andre, eller flere årsaker til dette. Det kunne derfor vært interessant som tema for videre studier å se nærmere på hva som er årsaken til disse forandringene.

I vår studie har vi kun intervjuet ledere med utdanning fra Hærens skoleinstitusjoner, med betydelig grad av opplæring innenfor både det å gi og motta tilbakemeldinger. Som tema for et videre studie, kunne det vært interessant å sammenligne medarbeidere med og uten lederutdanning, for å se hvilken betydning dette har for opplevelsen av tilbakemeldingspraksisen.

Et tredje aspekt som vekket interesse hos underveis i denne studien, og som vi mener fortjener mer oppmerksomhet, er tilknyttet organisatoriske hindringer. Vi har ikke noen fullkommen forståelse av mekanismene som legger til rette for hindringer. Langt mindre hvordan de kan overvinnes. Forskning på dette temaet for Hærens avdelinger kan potensielt ha praktiske implikasjoner og resultere i en bedre praksis.

## 7 LITTERATURLISTE

- Andersen, R., & Skogen, T.-E. (2020). *Erfaringsbasert læring i Hæren, reaktivt eller fremoverlent?* [Master thesis]. <https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/2767055>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A., Clark, T., Foster, L., & Sloan, L. (2021). *Bryman's social research methods* (Sixth edition). Oxford University Press.
- Bærenholdt, J. O., & Christensen, V. (2018). *Tilbakemelding*. Gyldendal.
- Carlsen, S., & Beinnes, C. (2020). *Generasjon Z - en studie om kjennetegn ved Generasjon Z og de mest relevante måtene å lede dem på* [Master thesis, Nord universitet]. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/2682349>
- Coutifaris, C. G. V., & Grant, A. M. (2022). Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing and Feedback-Seeking on Team Psychological Safety. *Organization Science*, 33(4), 1574–1598. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1498>
- Det Norske Akademis ordbok. (2023, oktober 27). <https://naob.no/ordbok/tilbakemelding>
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring—Fra kunnskap til kompetanse* (2.). Fagbokforl.
- Folland, J. K. (2014). Lederutvikling i Sjøforsvaret—En studie av betydningen av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser [Master thesis, NTNU]. I 59. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/279811>
- Forsvaret. (2006). *Tjenesteuttalelse BI 0530*. Forsvaret.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Forsvaret. <https://regelverk.forsvaret.no:80/view/doccard/document:1672443>

- Forsvaret. (2020). *Militær ledelse—Befalsskolen*. «Lederutdannelse til spesialister».
- Forsvaret. (2023). *Mitt lag «Forsterkning av lagssamtalen»*.
- Forsvaret. (2024a, februar 15). *Hæren*. Forsvaret.no. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haeren>
- Forsvaret. (2024b, mai 1). *Spesialist i Telemark bataljon*.  
<https://www.forsvaret.no/jobb/spesialist-tmbn-hrs>
- Fæste, T. (2020, mai 7). *Mestring og utvikling av avdelingskultur i Task Force Telemark bataljon*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/hos-oss-er-det-ikke-noe-alternativ-a-ikke-vaere-best-mestring-og-avdelingskultur-i-task-force-telemark-bataljon/>
- Gjersvik, P. (2014). Hvorfor er tilbakemelding så vanskelig? *Tidsskrift for Den norske legeforening*. <https://doi.org/10.4045/tidsskr.14.0319>
- Hæren. (2018). *Konsept for leder- og ledelseutvikling i Hæren*. Bardufoss: Hærstaben.
- Hæren. (2024). *Fagplan lagfører fellesutdanning i Hæren*. Sjef Hærens våpenskole.  
<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=23900045>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg). Abstrakt.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). *Militær ledelse* (1. utgave). Fagbokforlaget.
- Kjærnes, J. M., & Bjørlin, P. M. (2017). *Revelje for mestringstro* [Master thesis, Handelshøyskolen BI]. <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/2464302>
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1986). Organisasjons- og ledelsespsykologi: Basert på erfaringslæring. I *Norbok*. Universitetsforlaget.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.). Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg). Gyldendal akademisk.
- Leraand, D. (2024). Hæren. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/H%C3%A6ren>
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Universitetsforlaget.
- Luft, J. (1969). *Of human interaction*. Palo Alto, Calif. : National Press Books.  
<http://archive.org/details/ofhumaninteracti00jose>
- Lyngstadås, H., & Hagen, Ø. (2024). *Kvalitative metoder for handelshøyskoleutdanningen. Et tankesett for morgendagens ansatte og ledere*. (1. utg.). Fagbokforlaget.  
[https://issuu.com/fagbokforlaget/docs/kvalitative\\_metoder\\_for\\_handelsh\\_yskoleutdanningen](https://issuu.com/fagbokforlaget/docs/kvalitative_metoder_for_handelsh_yskoleutdanningen)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/hilhmr-ebooks/detail.action?docID=4773318>
- Rønneberg, J. R. (2023, desember 11). *Brigadesjefens time*.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4.). Fagbokforlaget.
- Thoresen, J. E. (2019). *Forsvarets personellhåndbok del F - Fellesbestemmelser*. Sjef Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS).  
<https://bfo.no/assets/documents/Forsvarets-personellh%C3%A5ndbok-del-F.pdf>



Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger. Om å bygge hverandre*. Gyldendal Norsk Forlag.

Aarflot, E. W. (2022). *Leder- og ledelsesutvikling i Hæren—En kvalitativ studie av Hærens praksis, policy og teoretiske forankring* [Master thesis, FHS].

<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/3021257>

# VEDLEGG

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv

---

### Vil du delta i forskningsprosjektet «Tilbakemeldingspraksis i Hæren?»

#### Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt; *Tilbakemeldingspraksis i Hæren*. Formålet er å samle inne data for å besvare problemstillingen som danner grunnlaget i vår masteroppgave.

- Problemstillingen dette prosjektet skal ta høyde på å besvare er «Hvordan opplever ansatte i Hæren forholdet mellom tilbakemeldingspraksis og individuell motivasjon, læring og utvikling? En kvalitativ studie av ansattes perspektiver og opplevelser.»
- Dette prosjektet er masteroppgaven for Berit Nyberg og Vegar Ulsom.

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

Du får denne forespørselen fordi du antas å kunne bidra til å belyse temaet tilbakemeldingspraksis i hæren, herunder gjennom din erfaring gi verdifull innsikt og rådata til vårt videre analysearbeid.

- Du er forespurt om å delta i dette prosjektet og har takket ja. Utvalget vårt i studien består i hovedsak av lagfører/troppssjefer/kompanisjefer/bnstab i Telemark bataljon. Du er valgt ut gjennom nettverksmetoden, der enten vi har kjennskap til deg fra tidligere eller fått deg anbefalt av en tredjepart.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet. Telemark bataljon har gitt tillatelse til å gjennomføre intervjuer med ansatte. Sikt.no har gjennomgått prosjektets ivaretagelse av personvern til informantene og godkjent dette. Forsvarets forskningsråd har gjennomgått prosjektet og konkludert med at personvern er forsvarlig ivaretatt.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller etter gjennomført intervju ønsker at dine svar ikke skal benyttes i oppgaven.

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

- Du vil delta i et intervju hvor du blir stilt spørsmål rundt temaet tilbakemeldinger i organisasjonen, og det å gi og motta tilbakemeldinger.
- Intervjuet er forventet å ta mellom 45-75 minutter.
- Intervjuet vil bli tatt opp med bruk av appen Nettskjema Diktafon på telefon. En tjeneste levert av Universitetet i Oslo.
- Opptak som gjøres med appen blir umiddelbart kryptert og lagret på UiOs server for videre arbeid i programmet Nettskjema hvor kun Vegar Ulsom og Berit Nyberg har tilgang. Det kan også av sikkerhetsmessige årsaker ikke lyttes til eller lastes ned opptak på telefon.
- Rådata og transkript vil ikke deles med andre enn veileder og medlemmene i dette prosjektet.
- Lydfil/rådata vil bli slettet fra Nettskjema etter endt sensur på oppgaven, prosjektslutt er satt til 28. juni 2024.

### **Kort om personvern**

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

### **Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

- Dette prosjektet vil ikke samle inn andre personlige opplyser enn; høyeste gjennomførte militær utdanning, stillingsnivå, stemme og tjenesteansiennitet.
- Eneste som vil ha tilgang til rådata, samt kontaktinformasjon til informanter er Berit Nyberg, Vegar Ulsom samt Mårten Hugosson (veileder)
- I publikasjonen vil informantene gis kallenavn.

- Vær klar over at det er mulighet for at personer med godt kjennskap til avdelingen, vil kunne kjenne deg igjen i ferdig oppgave som en av våre intervjuobjekter

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Videre har Telemark bataljon gitt tillatelse til å gjennomføre intervjuer med ansatte i avdelingen. Forsvarets høgskole/Forsvarets forskningsråd har behandlet og godkjent en søknad fra prosjektet. De har vurdert personvern til å være iht. gjeldene regelverk.

### **Dine rettigheter**

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

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

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter plan leveres til sensur 15. mai. Muntlig utspørring finner sted i midten av juni og prosjektet har satt en sluttdato på 28.06.2024

Rådata som lydfiler, avskrifter eller notater fra intervjuene vil bli slettet ved prosjektets avslutning

## Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

Vegar Leifseth Ulsom/Student

Tlf:           E-post:

Berit Nyberg/Student

Tlf:           E-post:

Mårten Hugosson, Førsteamanuensis ved Høgskolen i Innlandet/ prosjektveileder.

Tlf:           E-post:

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post:

[personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Veileder

Mårten Hugosson

Studenter

Berit Nyberg & Vegar Ulsom

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Tilbakemeldingspraksis i Hæren, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju for masteroppgaven Tilbakemeldinger i Hæren
- at intervjuet gjennomføres med lydopptak
- er innforstått med at data som samles inn om meg ikke kan garanteres anonymitet
- at data/sitater fra meg kan publiseres slik at jeg kan gjenkjennes hvis aktuelt

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

Sted/Dato

---

Signatur

---

## Vedlegg 2: Intervjuguide

---

### Intervjuguide til Masteroppgave

Vi vil nå stille deg en del spørsmål innenfor temaet tilbakemeldinger som gis og mottas i Hæren. Først gjennomgang av dette:

- Informasjon om samtykkeskjema og signering før intervju starter
- Dobbelts taushetserklæring, Hæren/INN
- Informasjon om opptak med Nettskjema Diktafon.
- Varighet på intervju.
- Presentasjon av oss, oppgaven, tema for intervju, problemstilling og informasjon:
- Med tilbakemeldinger tenker vi på formelle tilbakemeldinger i organisasjonen:
  - medarbeidersamtale, tjenesteuttalelse som er tilbakemeldinger en-til-en.
  - “After-action-review” og “I mitt lag” som er gruppevise tilbakemeldinger.
- Uformelle tilbakemeldinger, slik som spontane muntlige tilbakemeldinger, er ikke tema i denne masteroppgaven.
- Vi skiller ikke spesifikt på individuelle eller gruppevise tilbakemeldinger i spørsmålene. Men der du tenker det er viktig for svaret, så er det fint om du skiller på dette. Det er også mulig vi stiller oppfølgingsspørsmål hvis vi ser at dette kan være relevant.
- Med ordet Tilbakemeldingspraksis mener vi den samlede praksisen Hæren har for å gi og motta formelle tilbakemeldinger i arbeidssituasjonen.
- **Annet:** Det er mulig å stille spørsmål underveis, også hvis du står fast eller ikke forstår hva vi spør om.
- Vi ønsker ikke tredjepartsopplysninger eller personopplysninger.

## **Introduksjonsspørsmål**

1. Hvilken type stilling har du nå, og hvor lenge har du vært i stillingen? Hvor lenge har du jobbet i Hæren totalt?
2. Fortell litt om din erfaring i det å gi og motta tilbakemeldinger, og hvordan det er en del av din arbeidshverdag.
3. Når og hvordan fikk du sist opplæring innenfor å gi og motta tilbakemeldinger?
4. Hva er din forståelse for hvorfor det gis tilbakemeldinger i Hæren? Hvorfor så stort fokus på dette.

## **Spørsmål om det å gi tilbakemeldinger - et giverperspektiv**

5. Hvordan forbereder du deg før du gir en tilbakemelding?
6. Hvilke verktøy eller dokumenter støtter du deg på i jobben med å utarbeide tilbakemeldinger?
7. Hvordan foretrekker du å gi tilbakemeldinger, og hvorfor?
8. Hva håper og ønsker du å oppnå med å gi en tilbakemelding?
9. Hvordan oppleves det å gi tilbakemeldinger nå i forhold til da du startet med å gi tilbakemeldinger?
10. Hvordan opplever du eventuelle risikofaktorer knyttet til det å gi tilbakemeldinger?
11. Kan du beskrive eventuelle negative konsekvenser du har opplevd som følge av en tilbakemelding du har gitt?
12. Har du opplevd at du har holdt igjen tilbakemeldinger? Hvis ja, kunne du forklart hva som var tema og hvorfor du valgte å ikke overlevere tilbakemeldingen?
13. Hva gir det deg personlig å være den som utarbeider og gir tilbakemeldinger?
14. Hvordan følger du som leder opp utviklingsområder du gir til underordnede via tilbakemeldinger?



### **Spørsmål om det å motta tilbakemeldinger - et mottakerperspektiv**

15.Hvilken tilbakemeldingsmetode opplever du har størst påvirkning på deg/treffer deg best, og på hvilken måte?

16.Hvordan oppleves det å motta tilbakemeldinger nå i forhold til da du var i starten av din karriere?

17.Oppmuntrer du dine underordnede til å gi deg tilbakemeldinger? Forklar hvorfor eller hvorfor ikke.

18.Er det noen forskjell for deg på det å motta en tilbakemelding fra en underordnet versus en overordnet? Forklar hvorfor eller hvorfor ikke.

19.Hvordan kan tilbakemeldinger være med på å påvirke relasjonen mellom deg og den du får tilbakemeldinger fra?

20.Hva er dine ønsker og mål med tilbakemeldingene du mottar og hvordan jobber du med å utvikle deg selv basert på tilbakemeldingene?

21.På hvilken måte kan tilbakemeldinger påvirke motivasjonen din for å lære og utvikle deg videre i jobben?

22.Kan du gi eksempler der tilbakemeldinger har vært spesielt nyttige for din læring eller utvikling?

23.Har det hendt at en tilbakemelding har gjort at du ble bevisst på sider eller egenskaper som du ikke visste du hadde? Hvis ja, har du noen eksempler?

24.Hvordan kan tilbakemeldinger bidra til å påvirke mestringsfølelsen din i jobbsammenheng?

25.Hvordan kan tilbakemeldinger bidra til å påvirke følelsen av tilhørighet og trygghet på jobben?

### **Avsluttende spørsmål**

26.Hva er dine generelle tanker om tilbakemeldingspraksisen her du jobber? Føler du den fungerer den som den skal, ut fra intensjonen?

27.Opplever du at din avdeling setter av og prioriterer nok arbeidstid til forarbeid, gjennomføring og etterarbeid til tilbakemeldinger?

28. Hvis du hadde byttet jobb fra Hæren til en organisasjon som ikke har en spesielt stor praksis med tilbakemeldinger. Hvilke deler av tilbakemeldingspraksisen ville du tatt med deg inn i den nye organisasjonen, og hvorfor?

- Da har vi kommet til veis ende. Ønsker du å gå tilbake til noen spørsmål eller utdype noe?
- Noe du ønsker å si som vi ikke har spurt om, eller har du andre spørsmål?
- Kan vi ta forbindelse hvis det er noe vi lurer på i forbindelse med analysen av ditt intervju?

# Vedlegg 3: Godkjenning SIKT

31.01.2024, 19:02

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



## Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

548774

Vurderingstype

Standard

Dato

31.01.2024

Tittel

Tilbakemeldinger i Hæren

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Mårten Hugosson

Student

Vegar Leifseth Ulsom

Prosjektperiode

01.02.2024 - 28.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 28.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

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

SAMTYKKE: ALMINNELIGE

Lovlig grunnlag for behandlingen av personopplysninger vil være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a).

KOMMENTARER TIL INFORMASJONSSKRIV

Det meste ser fint ut i informasjonsskrivet, men ber om at du fjerner setninger om at intervjuet vil være anonymt og liknende, ettersom stemme på lydopptak er definert som en personopplysning.

Det samme gjelder setningen "Kobling mellom navn på intervjuobjekt og tildelt anonymisert navn vil være på papir og låst inn i safe".

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 4: Godkjenning Forsvarets forskningsråd

---

---

**Fra:** FHS DATAUTLEVERING (postboks) <[fhs.datautlevering@mil.no](mailto:fhs.datautlevering@mil.no)>  
**Sendt:** fredag 9. februar 2024 10:44  
**Til:** Vegar Ulsom <[vegar.ulsom@gmail.com](mailto:vegar.ulsom@gmail.com)>  
**Kopi:** [marten.hugosson@inn.no](mailto:marten.hugosson@inn.no) <[marten.hugosson@inn.no](mailto:marten.hugosson@inn.no)>; [berit.nyberg@hotmail.no](mailto:berit.nyberg@hotmail.no) <[berit.nyberg@hotmail.no](mailto:berit.nyberg@hotmail.no)>  
**Emne:** SV: Søknad om å gjennomføre intervjuer til Masteroppgave MPA Høgskolen i Innlandet

Fint – lykke til med prosjektet!

Mvh  
SGH

---

**Fra:** Vegar Ulsom <[vegar.ulsom@gmail.com](mailto:vegar.ulsom@gmail.com)>  
**Sendt:** fredag 9. februar 2024 08:53  
**Til:** FHS DATAUTLEVERING (postboks) <[fhs.datautlevering@mil.no](mailto:fhs.datautlevering@mil.no)>  
**Kopi:** [marten.hugosson@inn.no](mailto:marten.hugosson@inn.no); [berit.nyberg@hotmail.no](mailto:berit.nyberg@hotmail.no)  
**Emne:** Sv: Søknad om å gjennomføre intervjuer til Masteroppgave MPA Høgskolen i Innlandet

Denne eposten er sendt fra en ekstern adresse eller organisasjon. Ikke åpne koblinger eller vedlegg dersom du er usikker på meldingens avsender eller innhold.

God morgen.

Har utbedret setningen som påpekes i siste epost.

Tusen takk for godkjenning

Med vennlig hilsen

Berit & Vegar

---

**Fra:** FHS DATAUTLEVERING (postboks) <[fhs.datautlevering@mil.no](mailto:fhs.datautlevering@mil.no)>  
**Sendt:** torsdag 8. februar 2024 16:29  
**Til:** Vegar Ulsom <[vegar.ulsom@gmail.com](mailto:vegar.ulsom@gmail.com)>  
**Kopi:** [marten.hugosson@inn.no](mailto:marten.hugosson@inn.no) <[marten.hugosson@inn.no](mailto:marten.hugosson@inn.no)>; [berit.nyberg@hotmail.no](mailto:berit.nyberg@hotmail.no) <[berit.nyberg@hotmail.no](mailto:berit.nyberg@hotmail.no)>  
**Emne:** SV: Søknad om å gjennomføre intervjuer til Masteroppgave MPA Høgskolen i Innlandet

Godkjent på grunnlag av revidert infoskriv, forutsatt at dere endrer som følger:

I infoskriv fjernes: «Rådata som lydfiler, og notater som inneholder personlige opplysninger som ikke er anonymisert vil bli slettet ved prosjektets avslutning.»

Erstattes med: «Rådata som lydfiler, avskrifter eller notater fra intervjuene vil bli slettet ved prosjektets avslutning.»

Denne meldingen blir arkivert som formell godkjenning.

Mvh  
Sven G. Holtmark

## Vedlegg 5: Tjenesteuttalelse



FORSVARET

### TJENESTEUTTALELSE

Unntatt fra offentlighet og  
underlagt taushetsplikt (når utfyllt)

Tjenesteuttalelse skal normalt produseres og lagres i SAP. Denne malen skal brukes for personell uten tilgang til FIF

Rapporteringsperiode

Fra: 00.00.0000

Til: 00.00.0000

St.Kode/Grad	Fødselsnummer	Ansattnummer	Fornavn	Etternavn
Forsvarsgren	Kategori			Grunn til uttalelse



Beskrivelse av  
stilling:

Stillingsbetegnelse

StillingsID

--	--

Arbeidsoppgaver:

Kode	Tekst	Beskrivelse
	<b>Disse feltene skal ikke brukes: Brukes kun ved utfylling i FIF</b>	

Vurdering av tjenestens utførelse

--

	Ikke vurdert	Under norm	Litt under norm	Norm	Litt over norm	Over norm		Ikke vurdert	Under norm	Litt under norm	Norm	Litt over norm	Over norm
<b>HOVEDINTRYKK</b> <i>Kun hovedintrykk blir registrert i SAP</i>							<b>SPRÅKFØRING</b> <i>Norm: Meddeler seg tilfredsstillende, klart og konsist.</i>						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>a. Muntlig</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LEDERSKAP GENERELT</b> <i>Norm: Får med seg sine undergitte i målrettet arbeid for løsning av pålagte oppgaver. Viser undergitte respekt og omsorg, samtidig som det stilles krav til utførelsen</i>							<b>b. Skriftlig</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>KREATIVITET</b> <i>Norm: Finner nye og nyttige løsninger på problemer. Fungerer i situasjoner hvor normal praksis/rutiner helt eller delvis ikke kan nyttes. Viser åpenhet for forandring og utvikling.</i>						
<b>ANSVAR</b> <i>Norm: Utfører pålagte oppgaver samvittighetsfullt og pålitelig. Tar initiativ og treffer selvstendige avgjørelser innenfor opptrukne rammer.</i>								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>MESTRING</b> <i>Norm: Viser initiativ og handlekraft under vanskelige forhold og/ eller lengre perioder med stor belastning (f.eks. store anstrengelser, lite søvn, konflikter, korte tidsfrister og knappe ressurser).</i>						
<b>SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON</b> <i>Norm: Går inn for å løse oppgaver i fellesskap, basert på personlig kjennskap til medarbeiderne. Samarbeider med såvel over-, side- og underordnede. Viser åpenhet for andres synspunkter og bidrar til gjensidig informasjonsutvikling.</i>								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>HELHETSOVERSIKT</b> <i>Norm: Ser egne oppgaver i en større sammenheng og beholder oversikt selv under pågående aktivitet på et begrenset område.</i>						
<b>VURDERING</b> <i>Norm: Finner frem til det vesentlige i en sak og treffer avgjørelser som fører til hensiktsmessige løsninger. Viser evne til prioritering</i>								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

Rådført med:		
Tittel/Grad	Navn	Tjenestestilling
Rapporterende sjef:		
Tittel/Grad	Navn	Tjenestestilling
Sted	Dato	Underskrift