

## Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

<i>Författare</i> Martin Högstedt		<i>Program</i> OP 07-10
<i>Handledare</i> Phd Ewa Olstedt		
	<i>Beteckning</i>	
<p><b>Att tala så det träffar</b></p> <p>- Om konsten att ge och ta feedback</p>		
<p><b><u>Nyckelord:</u></b> <i>Feedback, Human Resources, Leadership, Self-development</i></p>		

## Comprehension through conversation

### *Abstract*

Martin Högstedt, Cadet at the Military Academy Karlberg, Stockholm 2010

To have a functioning organization where there is a self-development for employees themselves, as well as between managers and employees, where employees are *empowered* and work for the organization and its goals. *Feedback* seems to be the main instrument to solve problems and create that organization. At the Military Academy Karlberg and the basic officers training there is a lot of discussions about *feedback* and how it is supposed to be carried out. This essay discusses the matter of how well we live up to the demands set by leadership classes at the Military Academy, what the platoon leaders do think about how *feedback* takes its expression.

The questions about how *feedback* is used are to be answered by interviews with five platoon leaders and their thoughts about how *feedback* is communicated at the Academy. The results of the interviews have got differences but there are common points of view. All platoon leaders have the opinion that *feedback* is an instrument which is made for developing either the personell or the organization. Three of the platoon leaders use expressions when they give *feedback*, such as “i-expressions”: “When you act like this I feel like...etc”. How *feedback* takes its expression is in general manifested with big differences but all of the platoon leaders do agree that *feedback* is not used as much as it could be.

With consideration to the differences in opinions, the conclusion, consist of how *feedback* takes its expression. It is important that everyone in the organization gets *empowered* and aligned with the common goals of the organization.

**Key words:** *Feedback, Human Resource, Leadership, Self-development*

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	4
1.1 Bakgrund .....	4
2. Syfte och frågeställningar .....	4
2.1 Syfte .....	4
2.2 Frågeställningar .....	5
3. Avgränsning .....	5
4. Disposition .....	5
4.1 Indelning .....	5
5. Tidigare forskning och teoretiska begrepp.....	5
5.1 Tidigare forskning.....	5
5.2 Begreppet Kommunikation och interaktion .....	6
5.3 Begreppet Feedback.....	9
5.3.1 Begreppet Motivation.....	11
5.3.2 Begreppet Makt.....	12
6. Metod.....	13
6.1 Tillvägagångssätt .....	13
6.2 Reliabilitet och valideitet .....	13
6.3 Etik.....	14
7 Resultat .....	14
7.1 Frekvens och förekomst av feedback.....	14
7.2 Feedback som verktyg .....	15
7.3 Feedback genom fraser och budskap .....	15
7.4 Hinder för feedback .....	15
7.5 Feedbackens klimat.....	16
7.6 Förutsättningar för bra feedback.....	16
7.7 Tidsaspekt och uppföljning .....	16
7.8 Att utveckla med hjälp av feedback.....	16
7.9 Positiv feedback.....	17
7.10 Verbal feedback .....	17
7.11 Icke verbal feedback .....	18
7.12 Feedback som kommunikationsverktyg.....	18
8. Analys .....	18
8.1 Plutonchefernas uppfattning av begreppet feedback .....	18
8.2 Feedbackens innehåll.....	21
8.3 Feedbackens sätt att ta sig uttryck .....	22
9. Diskussion av resultatet .....	23
9.1 Slutsatser .....	25
9.2 Sammanfattande svar på frågeställning .....	25
10. Behov av ny forskning.....	26
11. Sammanfattning.....	26
Litteratur- och källförteckning .....	28
Bilaga 1 .....	30
Bilaga 2 .....	32

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

Den grundläggande officersutbildningen i det nya utbildningssystemet är en grundbult och det första steget i att bli chef på plutonchefsnivå i Försvarmakten. Vad det exakt innebär och hur det kommer att ta sig uttryck i det nya systemet i praktiken är inte definierat ännu. Vad som med stor sannolikhet är säkert är att det även i framtiden kommer att innebära ett personalansvar. Ett ansvar med såväl soldater som officerare, om förväntningar på att genom ett givande och tagande av feedback lösa problem av mellanmännisklig karaktär, likväl som att bidra till personlig utveckling och inte minst till att skapa en fungerande organisation.

Konsten och förmågan att delge någon i sin omgivning ett budskap med negativt eller positivt innehåll kan i vissa stycken vara en handling med krav på förtänksamhet och tillförsikt, känsla och tydlighet. I andra fall är det den spontana glädjeytringen som träffar det mänskliga och bidrar till att lyfta sin omgivning. Vissa människor tycks ha en naturlig fallenhet att möta medmänniskan och träffa det mänskliga, även fast det som förmedlas till sin trots inte alls behöver ha en positiv innebörd. Andra tycks skapa konflikt praktiskt taget bara genom att hälsa på någon och kan tyckas ständigt bli förvånad över sin omgivnings reaktioner. På vilket vis balanserar man tydligheten i ett budskap så att den träffar en förståelse hos en individ som får ta emot feedback. Olikheter och olika förmågor hos individer att uttrycka sig och tolka det som kommuniceras aktualiserar ständigt ämnet om vår kommunikation med varandra. Det beskrivs i boken *Ledning och förståelse* att:

Trots att ledningen har formulerat en klar vision och använt påkostade och raffinerade metoder för att informera om den nya visionen tycks medarbetarna utföra arbetet på liknande sätt som tidigare. Varför? Ett huvudargument i boken är att ledare på det retoriska, men inte på det praktiska planet förstått vad det innebär att leda genom att påverka människors förståelse<sup>1</sup>

Att leva i en organisation i de tre år som vi har gjort på officersprogrammet formar, förändrar och påverkar individer på ett sätt som kommer att ligga till grund för framtida ageranden och beslutsfattanden. Det kan tyckas självklart då det är i en skolmiljö men är det ett likhetstecken mellan de teorier vi läser och det leverne vi lever. Eller finns det skillnader som ger oss andra utgångsvärden än de studerade teorierna beskriver. Ett kritiskt förhållningssätt ligger i vetenskaplighetens natur och därav kommer denna avhandling att syna feedbackens gestaltande i den vardagliga arbetsmiljön på officersprogrammet.

## 2. Syfte och frågeställningar

### 2.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är *förståelseinriktat* med koppling mot att undersöka vilka begrepp som används och hur feedback tar sig uttryck och kommuniceras på officersprogrammet. Utifrån det dra eventuella slutsatser om hur till vida vi lever som vi lär med koppling mot

---

<sup>1</sup> Sandberg, Targama 1998. Sid. 12

våra framtida roller som plutonchefer i Försvarsmakten. Fokus kommer att finnas kring plutonchefsskiktet med syftet att de befattningshavarna i organisationen länkar samman de studerande som kollektiv med Försvarsmakten och Försvarshögskolan som organisation.

## **2.2 Frågeställningar**

Vilken uppfattning finns av begreppet *feedback*?

Vilka begrepp används när *feedback* ges samt hur tar *feedback* sig uttryck?

## **3. Avgränsning**

Uppsatsen avgränsar sig till Försvarshögskolan, Försvarsmakten och officersprogrammet på kadettbataljonen. Ingen hänsyn har tagits till olikheter i åldersstruktur eller kön. Det som i huvudsak kommer att behandlas är *feedback* som tar sig uttryck genom det talade ordet men till viss del kommer även icke verbal kommunikation att beröras.

## **4. Disposition**

### **4.1 Indelning**

Uppsatsen är indelad i elva kapitel med en inledning där tankar kring bakgrunden för uppsatsens tillkomst i grova ordalag ges. Därefter följer tre kapitel med problemformulering, den precisa frågeställningen samt avgränsningar. Efter detta kapitel som syftar till att ge en överskådlig bild av uppsatsen följer en överblick av tidigare forskning inom området som anses relevant i sammanhanget. Efter det knyter ett antal teorier och teoretiska begrepp an och definieras vilka nyttjas senare för att förklara *feedbacken* på officersprogrammet. Det sjätte kapitlet behandlar den valda metoden med ett antal underrubriker som knyter mot ämnet. Det därefter följande kapitlet beskriver data från det inhämtade intervjumaterialet. Det åttonde kapitlet är uppsatsens analys. Där förklaras *feedbacken* utifrån de presenterade teorierna, dess teoretiska begrepp och där besvaras även frågeställningen. Därefter följer en diskussionsdel där jag ger min syn på resultatet och drar slutsatser. De två sista kapitlen behandlar förslag på ny forskning och en sammanfattning följt av referensförteckning samt bilagor.

## **5. Tidigare forskning och teoretiska begrepp**

Nedan följer en beskrivning av den tidigare forskningen som har anses vara relevant för uppsatsen. Därefter följer definitioner av de teoretiska begrepp som kommer att nyttjas senare i uppsatsen.

### **5.1 Tidigare forskning**

Det finns en av Försvarets Forskningsanstalt (FOA) genomförd forskningsrapport från 1990 där Lars Nystedt har utvecklat ett instrument för mätning av *feedback* i Armén. Nystedt har utvecklat ett frågeformulär som syftar till att identifiera ”meningsfulla och stabila dimensioner, som kan användas för att klassificera de aktiviteter, processer och händelser

som konstituerar feedbackmiljön”<sup>2</sup> Det utvecklade formuläret har psykometriskt testats i tre olika studier på dåvarande Krigshögskolans allmänna kurser. Det betonas i Nystedts rapport att vikten av att den enskilde aktivt söker information och feedback är stor.<sup>3</sup>

Ett pågående forskningsprojekt som löper över 5-års period genomförs i skrivande stund av Försvarshögskolan och Institutionen för Ledarskap och Management (ILM) där man avser följa unga officerares ledarutveckling. Denna studie beröra till del området för feedback.

360-Graders bedömning är ett begrepp som beskrivs av Blomquist och Röding. Begreppet skapar bra förutsättningar för självinsikt och reflektion. Tanken med 360-gradersmodellen är att en person ska belysas utifrån hela omgivningen. Modellen ger en bild av korrelationen mellan ledare och omgivning.<sup>4</sup> Ytterligare en forskningsrapport som beskriver modellen är från Arizona State University från 2006, av Atwater och Brett med titeln ”360-Degree Feedback to Leaders”. Rapporten avhandlar i vilken utsträckning ett förändrat ledarbeteende påverkar anställdas attityder 1 år efter en 360-graders utvärdering. Rapporten bygger på 145 ledare och deras underordnade. Slutsatsen av rapporten är att ett hos ledarna förbättrat beteende utifrån 360-graders bedömningen står i relation till bättre attityder hos de anställda.<sup>5</sup>

## 5.2 Begreppet kommunikation och interaktion

Att ge feedback sker genom kommunikation på ett eller annat sätt, en teori för att förstå hur vi kommunicerar är *symbolisk interaktionism*.

Att kommunicera sker genom socialt meningsskapande mellan ord och gester enligt teorin för *symbolisk interaktionism*. Själva meningsskapandet i interaktionen skapas genom att gester, rörelser och olika uttryck laddas med en symbolisk innebörd. Dessa handlingar blir till en gemensam nämnare för individer att uppehålla sig kring och på så vis förstå sin omgivning.<sup>6</sup>

En betraktelse av ”självet” som finns inom teorin är att ”självet” är kluvet i två delar varav den ena delen benämns ”I” och den andra ”Me”. Dessa två begrepp ges sedermera sitt innehåll i form av att ”I” ska betraktas som den agerande delen av ”självet” likt:

en inre skapande och subjektiv aspekt som är spontan, överraskande och ibland okänd och som kan ha avgörande betydelse. ”me” å andra sidan är av en mer bekant, yttre, bestämd social karaktär.<sup>7</sup>

I kategorin ”Me” finns alla de intryck och kunskaper vi tagit till oss av vår omgivning och omsatt till det sociala jaget.

Det är viktigt att understryka att självet är ett socialt objekt som växer fram i social interaktion. Det innebär att människan kan betrakta sitt ”själv” som ett objekt på samma sätt som andra ser på henne, och på så vis reflektera över erfarenheter och tankar.<sup>8</sup>

---

<sup>2</sup> Nystedt, 1990. Sid. 8

<sup>3</sup> Nystedt, 1990 Förordet

<sup>4</sup> Blomquist, Röding, 2010. Sid. 55

<sup>5</sup> Atwater, Brett 2006

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

*Symbolisk interaktionism* kan sägas vara ett pragmatiskt förhållningssätt där man ser objektivt på det man är överens om eftersom det då inte finns skillnader i olika människors subjektiva uppfattning. I boken *Att förstå vardagen* beskriver Trost & Levin termen *definition av situation* som en viktig del inom den *symboliska interaktionismen*. Där förklaras utifrån att ”Om människorna definierar eller varseblir situationen som verklig, så är den också verklig i sina konsekvenser”<sup>9</sup> De menar att så som vi upptäcker verkligheten så får det också konsekvenser för hur vi handlar.

Vidare beskriver de att vår verklighet så som vi ser den har en stark anknytning till vilket perspektiv vi väljer att granska situationen utifrån. Sammantaget kan sägas att en händelse eller situation som uppstår sker bara på ett sätt men hur vi uppfattar, tolkar och definierar den kan skilja sig åt beroende på vilket perspektiv vi väljer att använda. Därigenom blir det granskande perspektivet vi väljer en avgörande faktor för vilket beteende vi agerar med mot den subjektivt värderade situationen.<sup>10</sup>

Moe beskriver hur människor skapas till en social varelse utifrån Meads perspektiv. Moe framhåller vikten av språket: ”Språket – det sociala och kulturella förrådet av tecken och symboler som uttrycker en mening med allt som sker”<sup>11</sup> Moe beskriver även utifrån Mead att själva medvetandet är något som skapas genom: ”..samspel, kommunikativ samhandling, med omgivningen”<sup>12</sup>

Det kan jämföras med Månsson som beskriver utifrån Meads perspektiv att ”jagförmågan” är något som utvecklas genom det sociala livet. Månsson omnämner även utifrån Mead en process som av Mead kallas för ”rollövertagande” eller ”att ta den andres attityd mot en själv”.<sup>13</sup> Månsson säger vidare:

”En människa bli en handlande person genom andras reaktioner på henne själv. Den kroppsliga organismens födelse är biologisk, men medvetandets födelse är social..”.. och så kommer ett annat citat: ”Vi måste vara andra om vi ska kunna bli oss själva”<sup>14</sup>

Moe säger att denna process kan ske genom försök och misstag och att vara under ständig utveckling. Ett exempel som tas upp är att då människan föds finns vare sig ett medvetande om sig själv eller om samhället, utan det är något som växer fram tillsammans med i första hand föräldrarna och därefter den övriga omgivningen.<sup>15</sup>

Maltén beskriver att kommunikation är ett redskap där vi bland annat kan:

- *intellektuellt* förmedla och mottaga information, göra omvärlden begriplig och meningsfull,
- *emotionellt* få utlopp för känslor, glädje och sorg, framgång och misslyckande, ge uttryck för känslor, glädje och sorg, framgång och misslyckande, ge uttryck för behov och personlighet,

---

<sup>9</sup> Trost, Levin 2004. Sid. 15

<sup>10</sup> Ibid. Sid. 13

<sup>11</sup> Moe, 1995. Sid. 122

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Månsson, Rabén 1998. Sid. 157

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Moe, 1995. Sid. 123

- *socialt* känna oss sedda och uppskattade, komma nära varandra, upprätta och vidmakthålla relationer, övertala andra att handla som vi själva, utöva makt över andra, hålla ihop vår familj, vårt samhälle och våra organisationer.<sup>16</sup>

En problematik med kommunikation är den att de budskap som förmedlas av en *sändare* inte alltid tar sig uttryck i sin sanna mening, utan kodas eller lindas in i något stycke. Det kan finnas en rad olika faktorer som anledning till varför inte människor är direkta i sin kommunikation, t ex kan det vara: Personligheten, upplevelser från förr, hur individen mår för dagen, sin egen syn på sig själv eller något annat som påverkar. Det leder i sin tur till att den individen som är mottagare för budskapet påverkas på samma vis av liknande faktorer i sin mening. Vilket föranleder det som Maltén beskriver som att *mottagaren avkodar* och tolkar det som förmedlas.<sup>17</sup>

Larsson beskriver att det finns två huvudsakliga modeller att betrakta kommunikation utifrån. Den första modellen benämns som en *traditionell väg* där kommunikationen som process i ett strukturperspektiv ses utifrån ett linjärt förlopp mellan *sändare* och *mottagare*.<sup>18</sup> Det inledande stycket ovan faller in i modellen för den *traditionella vägen*. Den andra modellen är att betrakta som ett mer interaktionsinriktat perspektiv där kommunikationen kan betraktas som ett nätverk med ömsesidiga kontakter.

Larsson skiljer modellerna åt genom betraktelsen av modellen för *den traditionella vägen* som *envägskommunikation* och den sistnämnda som *tvåvägskommunikation*.<sup>19</sup>

Hur kommunikationen tar sig uttryck kan även skiljas mellan verbal och icke-verbal kommunikation. Att kommunicera verbalt kan ske genom muntlig kommunikation, genom olika typer av medier eller skriftliga meddelanden. Att kommunicera icke-verbalt kan ta sig uttryck t ex i form av vilket sätt vi rör oss på, vilken mimik vi använder, på vilket vis vi rör varandra. Utöver det sänder vi ständigt budskap genom olika symboler vi använder oss av, t ex klädsel, olika dofter, hur håret ser ut.<sup>20</sup>

I boken *Kommunikation* beskriver Nilsson och Waldemarsson att icke-verbal kommunikation är något som: "...påverkar och påverkas av jagbilder och relationer; kommunikation som rör identitet är främst icke-verbal. Det speglar ofta det inre, dvs vad man tänker, känner, upplever, och vill; det ger uttryck för attityder och värderingar, stämningar och avsikter."<sup>21</sup>

En bild av en dialog som Blomquist och Röding ger är att:

En god dialog kännetecknas av att båda "vinner". Man kan ta ansvar för sina behov, känslor och tankar och hjälpa den andre att göra desamma. Var rak, ärlig och respektfull, utan att vara krävande.<sup>22</sup>

Maltén beskriver även *feedback* och återkoppling från andra som en viktig del av kommunikationsprocessen då det är ett sätt att få belyst hur omgivningen uppfattar det vi sagt och gjort. Därigenom ges en bild till oss från omgivningen om dennes syn på hur vi uppfattas.<sup>23</sup>

---

<sup>16</sup> Maltén, 1998. Sid. 12

<sup>17</sup> Ibid. Sid. 13

<sup>18</sup> Larsson, 2008. Sid. 47

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Nilsson, Waldemarsson, 1990. Sid. 96

<sup>22</sup> Blomquist, Röding, 2010. Sid. 120



### 5.3 Begreppet Feedback

Inför delgivning av feedback beskrivs ett fenomen i boken *Kommunikation* av Nilsson och Waldemarson som *framkoppling* (*feedforward*). *Feedback* benämns ibland som *återkoppling* och då menar författarna att *framkoppling* är det budskap som förbereder mottagaren på själva *feedbackbudskapet*.<sup>24</sup> *Framkoppling* beskrivs som att den tar sig uttryck i like med ett förord till en bok eller en innehållsförteckning och har som syfte att leda in mottagaren på ämnet eller hitta samma våglängd inför det som komma skall.<sup>25</sup>

Feedback eller återkoppling beskrivs av Nilsson och Waldemarsson som:

..ett sätt att upptäcka följderna av våra handlingar, och det gör att vi kan anpassa oss efter varandra. Det är ett svar på behovet att få veta hur vi uppfattas och vilken effekt våra handlingar får.<sup>26</sup>

Feedback är något som behövs för att en individ ska kunna förändras, utvecklas och anpassa sig till samhället och andra individer. Det beskrivs av Larsen i hans bok *teambutveckling* att *feedback* är ett sätt att medvetandegöra människors identitet i form av att personer i omgivningen speglar det dem ser och kommunicerar det. Ett annat syfte är att granska ett beteende mot dess avsikt. Känsloläget är av stor vikt när *feedback* kommuniceras då det blir det som avgör om det blir lätt eller svårt att ge eller få kritik.<sup>27</sup>

I artikeln *Chefskolan* beskrivs att *feedback* alltid kommuniceras bäst genom muntlig kommunikation eftersom det då finns möjligheter att förtydliga och ge exempel om budskapet inte skulle förstås av mottagaren. Det talas även om att kommunikation handlar om mer än det talade ordet vilket kan visa sig i gester och kroppsspråk som förstärker det vi säger. *Feedback* kan även ges i enrum till enskilda om den är av karaktären för att förändra ett beteende.<sup>28</sup> Blomquist och Röding beskriver i boken *Ledarskap* att vissa upplever det svårt att ge *feedback*. De framhåller även: "Att ärligt berätta för en medarbetare hur man upplever denne är inte alltid så lätt. Med hjälp av strukturer och modeller är det emellertid enklare att hitta rätt form för feedbacken."<sup>29</sup>

Ytterligare en modell som beskriver olika typer av *feedback* beskrivs av Maltén i *Kommunikation och konflikthantering* utifrån Napier & Gerschenfeld (1981) och Nilsson & Waldemarson (1990) och deras teorier.

De olika typerna av *feedback* anses vara:

1. Information: Genom att upprepa vad den andre sagt, kontrollerar man att man uppfattat rätt, tex. "Har jag förstått dig rätt om...?" eller "Menar du med detta att...?" "Du menar alltså...?" "Du upplever...?" "Du känner dig som att...?"
2. Personlig reaktion: Man talar om hur man påverkas av den andres beteende, vilka känslor som väcks, t.ex. "När du säger sådär blir jag besviken. Jag tycker inte du tar mig på alvar" eller "Jag blir irriterad när du kommer för sent".

---

<sup>23</sup> Maltén, 1998. Sid. 24

<sup>24</sup> Nilsson, Waldemarsson, 1994. Sid. 72

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.. Sid. 73

<sup>27</sup> Larsen, 2003. Sid. 153

<sup>28</sup> Chef nr. 5 2008. Sid. 59.

<sup>29</sup> Blomquist, Röding, 2010. Sid.120

3. Bedömning: Man värderar den andres beteende, dennes prestation eller hur han/hon hanterar situationen, t.ex. ”Jag anser att du måste träna mer på...” eller ”Här tycker jag du gjorde fel. Du skulle i stället ha...”. ”Om jag känner dig rätt så...”.
4. Tolkning: Man uppmärksammar ”mörka” eller ”låsta” rum, t.ex. ”Det där verkar vara ett uttryck för faderskomplex” eller ”Har du tänkt på att du alltid hamnar i försvarspositioner när...?”. Självt skulle jag vilja lägga till ett femte sätt att regera:
5. Öppna frågor: Sådana tvingar motparten till eftertanke och stimulerar honom/henne att verbalisera sina åsikter, känslor och funderingar. ”Vad menar du?” ”Vad tänker du göra nu?” ”Vad har påverkat dig?” ”Hur reagerade du?” ”Hur har det gått sen?” ”Hur upplever du det nu?” ”Hur kan du lösa det?”.<sup>30</sup>

Maltén definierar vidare *feedback* i två olika huvudkategorier, den ena anses vara *personinriktad feedback* vilken avses ge en bild av hur omgivningen uppfattar mig. Den andra kategorin är *funktionsinriktad feedback* vilken anses beskriva de konsekvenser som uppstår för andra människor eller genomförandet av ett uppdrag utifrån mitt beteende.

Blomqvist och Röding beskriver att *feedback* handlar om att ge en beskrivning till en person utifrån hur hon upplevs. Vilket enligt författarna kan göras genom att beskriva följande:

- Beteendet – vad jag ser eller hör.
- Känslan – vad jag känner när jag ser eller hör.
- Konsekvenserna – hur jag reagerar på det jag ser eller hör.<sup>31</sup>

Vidare beskriver författarna ett antal punkter att beakta vid delgivning av *feedback*:

- Rikta *feedback* till den det berör.
- Säg alltid jag, inte vi eller man.
- Beskriv det du ser eller hör, värdera inte.
- Ge specifik *feedback*, inte svepande ordalag.
- Ge *feedback* på något som är möjligt att förändra.
- Lagom mycket i rätt tid, inte för mycket och för sent.
- Lyssna på den respons du får.
- Uppmuntra mottagaren att ta upp frågeställningarna med andra, få en ”second opinion”.<sup>32</sup>

Det som hittills har beskrivits är att ge *feedback*, en modell för att ta emot *feedback* beskrivs av Blomqvist och Röding utifrån *feedbacktrappan* (se bilaga 2) med ett antal punkter att tänka på då *feedback* tas emot:

- Försök vara öppen och ta emot. Sträva efter ”ja och...” i stället för ”ja, men...”
- Var tillmötesgående och ge själv exempel så att återkopplingen blir än mer konkret och tydlig.
- Är något oklart, be om förtydliganden.
- Återberätta gärna med egna ord det du hört. Det blir ett ”kvitto” och ett sätt att undvika missförstånd.
- Vad du gör med återkopplingen är upp till dig.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Maltén, 1998. Sid. 25

<sup>31</sup> Blomqvist, Röding, 2010. Sid.121

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Blomqvist, Röding, 2010. Sid.121

Författarna beskriver *feedbacktrappan* som en modell vilken illustrera olika sätt att svara upp mot *feedback* som ges. Finns problem med att ta emot *feedback* befinner man sig på de tre första stegen av trappan. Det beskrivs att man som mottagare av *feedback* måste vara uppmärksam på sina egna reaktioner och vad man responderar.<sup>34</sup>

I boken *Skapande personalarbete* beskrivs uppföljning av ett arbete som viktigt. ”Uppföljning är ofta den svagaste länken i lärhjulet samtidigt som den är den värdefullaste”<sup>35</sup>

### 5.3.1 Begreppet Motivation

Gisela Hageman beskriver motivation i boken *konsten att motivera* som att:

Du kan tvinga en människa att göra något, men aldrig tvinga honom eller henne att vilja – det är något som kommer inifrån. Motivationen är drivkraften som gör arbetet lustbetonat. Trivsel och effektivitet har ett starkt samband<sup>36</sup>

Jacobsen och Thorsvik redogör för *motivation* som ett fenomen som stärks av kontinuerlig återkoppling och bedömning av hur ett arbete går gentemot uppsatta målsättningar. Det beskrivs vidare att redogörelsen ovan sker med förbehållet att de anställda ställer sig bakom och stödjer de uppsatta målen.<sup>37</sup>

En orsak till ett visst agerande är en definition som Magnus Forslund ger till fenomenet *motivation*. Ett område som problematiseras är hur en person kan motivera en annan människa. Det omnämns att det finns olika typer av motivationskategorier för exempelvis chefers del kan det t ex handla om att höja lönen för de underställda.<sup>38</sup>

Arne Maltén beskriver fenomenet om att ha känslan av att få ”vara en i gänget”<sup>39</sup> som den potentiellt starkaste drivkraften runt begreppet för *motivation*. Maltén betonar därför vikten av att *motivera* utifrån socialpsykologiska aspekter istället för utifrån perspektivet med erbjudanden om ekonomiska ersättningar.<sup>40</sup> Min tolkning är att ett sätt att skilja på det av Maltén ovan beskrivna är *inre motivation* respektive *yttre motivation*. Det definieras i Pedagogiska Grunder att *inre motivation* anses vara att:

”..målen för mänskligt beteende finns inom människan själv i form av behov som ska tillfredställas eller resurser som ska utvecklas”<sup>41</sup> Det anses vara viktigt att de studerande har en *nyfikenhet* och ett *intresse* då metoden för *inre motivation* nyttjas vilket också blir

dimensionerande för dess ansträngningar och i slutändan lärandet. *Yttre motivation* anses uppstå genom en yttre belöning eller vinst som kan ges om en viss prestation nås, alternativt ett straff som kan infalla. Betyg och olika potentiella förtjänster såsom tydliga tecken på uppskattning blir det som dimensionerar graden av ansträngning och tillika lärandet.<sup>42</sup>

<sup>34</sup> Blomquist, Röding, 2010. Sid. 122

<sup>35</sup> Hansson 2003. Sid. 142

<sup>36</sup> Hageman 1990. Förordet.

<sup>37</sup> Jacobsen, Thorsvik 2010. Sid. 283.

<sup>38</sup> Forslund, Elanders 2009. Sid. 173.

<sup>39</sup> Maltén 2000. Sid. 24.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Linholm 2006. Sid. 121

<sup>42</sup> Linholm 2006. Sid. 122

### 5.3.2 Begreppet Makt

Makt är ett begrepp som definieras av Angelöw & Jonsson likt: ”en eller flera personers möjligheter att kunna påverka sina livsvillkor efter egna mål, behov och intressen i en viss given samhällsstruktur trots att andra motsätter sig det”<sup>43</sup>

Det omnämns vidare att den ovan givna betraktelsen har fyra olika kännetecken:

1. *Vilja*. Makt betraktas som ett viljefenomen, det är en fråga om att kunna påverka sina livsvillkor utifrån bestämda avsikter.
2. *Relation*. Makt är inget isolerat fenomen utan något som man har i förhållande till andra.
3. *Konflikt*. Makt handlar om att kunna påverka sina livsbetingelser i viss riktning även om andra motsätter sig detta.
4. *Struktur*. Makt är beroende av individens position i samhällsstrukturen och dess specifika utformning.<sup>44</sup>

Det beskrivs att makt som begrepp kan nyttjas för att åskådliggöra problem som infinner sig då individer saknar möjlighet att påverka sina livsomständigheter. Ett exempel som målar fenomenet är hämtat ur arbetslivet där skeendet anses uppstå i relationer mellan grupper som har olika möjlighet att utöva kontroll.<sup>45</sup>

Blomquist och Röding beskriver i boken *Ledarskap* utifrån Michael Foucaults teorier att *makt* uppstår i interaktion med människor samt att: ”Maktutövning förutsätter minst två parter, en part som begär något och en annan part som uppfyller denna begäran”<sup>46</sup> Författarna beskriver vidare ett antal kategorier av makt utifrån French och Ravens (1959) vilka har fokus på beteendet hos mottagaren vid maktutövning. De olika kategorierna beskrivs som:

- BELÖNINGSMAKT – om du jobbar hårdare blir du belönad. Ackordsystemet är ett bra exempel
- TVÅNGSMAKT – någon förfogar över medel för att bestraffa en annan person; hot om avsked, sämre arbetsvillkor. Leder ofta till motstånd.
- LEGITIM MAKTT – bygger på att den som påverkas har accepterat normerna och känner sig tvingad att utföra uppgifterna.
- REFERENSMAKT – bygger på en önskan att tillhöra en grupp eller vilja efterlikna en annan person, att vilja behålla relationen.
- EXPERTMAKT – när en person tillskrivs särskilda kunskaper inom ett givet område.<sup>47</sup>

Författarna beskriver vidare att ödmjukhet och medvetenhet inför maktens innebörd är viktigt för ett gott ledarskap samt att människor ibland kan förändra beteendet när någon får makt.<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Angelöw, Jonsson, 2000. Sid. 206

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid. Sid. 207

<sup>46</sup> Blomquist, Röding 2010. Sid. 25

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.

## 6. Metod

### 6.1 Tillvägagångssätt

I boken *Varför vetenskap* beskriver författarna målet med vetenskapligt arbete som att dess syfte går mot att ”förstå hur världen hänger samman”..och ”att kunna beskriva, förklara och se konsekvenserna av de samband som existerar mellan olika företeelser, skeenden och handlingar i naturen och i det mänskliga livet”<sup>49</sup> Utifrån den definitionen har jag valt att använda en kvalitativ metod med intervjuer som teknik. Intervjupersonerna har representerats av slumpvis valda plutonchefer på Karlberg. De fem plutoncheferna valdes slumpmässigt utifrån vilka som hade möjlighet att ställa upp på en intervju vid det aktuella tillfället. Plutoncheferna anses utgöra en länk mellan de studerande och lärarna på officersprogrammet.

Intervjuerna som har genomförts skedde i tidsspannet om två veckor (v. 16 - 17). Intervjuerna har genomförts som *icke-standardiserade* vilket menas att det på förhand inte finns kunskap om vilka frågor som är av vikt. Utifrån svaren har följdfrågor utvecklats under intervjuerna vilket beskrivs av Svensson och Starrin.<sup>50</sup> I de intervjuer jag har genomfört har transkriberingen skett från det talade ordet som har spelats in på en digital diktafon och därefter omsatts till skrivet språk. Därefter har en justering skett för att få talspråket mer likt det skrivna språket. Det i text omsatta resultatet har skickats för granskning till de intervjuade personerna där dessa ombads kontakta mig vid oklarheter eller felaktigheter i min tolkning.

Då det empiriska materialet samlats in identifierades ett antal olika kategorier att dela in materialet i, detta i syftet att göra informationen mer överskådlig och hanterbar inför analysmomentet. Det resultat som presenteras är en sammanställning av de 5 intervjuerna som är gjorda med plutonchefer på officersprogrammet. Intervjupersonerna benämns informanter i resultatdelens redovisning.

### 6.2 Reliabilitet och valideitet

Frågorna till de intervjuer som har genomfört har utformats med syftet att fånga en bred uppfattning om hur *feedback* tar sig uttryck på officersprogrammet. En strävan har varit att genomföra intervjuerna på ett så likartat vis som möjligt med samtliga informanter. Frågeställningen är av karaktären att skapa en bild av förekomsten och uttrycket av *feedback* på en viss plats i organisationen. Med det som utgångspunkt har jag valt att genomföra intervjuerna med öppna frågor där informanterna har haft möjlighet att själva utveckla och bredda svaret utanför frågans ram. Syftet med det har varit att fånga det essentiella för vad som anses vara viktigt inom ramen för *feedback* på officersprogrammet. Intervjupersonerna har en god insikt i hur *feedback* bör ta sig uttryck. Det har i sig i vissa fall renderat i att de har beskrivit hur det ska och borde fungera utifrån deras kunskaper. Istället för som i vissa frågor är mitt intresse att undersöka hur det verkligen fungerar.

---

<sup>49</sup> Bjereld, Demker, 2002. Sid. 103

<sup>50</sup> Svensson, Starrin, 2000. Sid. 56

### 6.3 Etik

De av vetenskapsrådet framtagna forskningsetiska regler har beaktats på så vis att utifrån praxis om *informerat samtycke* har intervjupersonerna tillfrågats om de vill ställa upp på en intervju som syftar till att skapa underlag för denna uppsats. Uppsatsens syfte har beskrivits samt en kort redogörelse för dess huvuddrag.<sup>51</sup> Vidare har informanterna innan intervjun informerats om att det inspelade materialet kommer att hanteras konfidentiellt samt att inspelningarna kommer att sparas och förvaras hos författaren. Materialet har efter transkribering skickats till respektive intervjuperson med en förfrågan där det framgick att det vid oklarheter är önskvärt att denne återkommer med dessa. Ingen av intervjupersonerna har haft invändningar.

Data kommer att sparas som transkriberad version i pappersformat samt inspelningarna med det talade ordet på en hårddisk. Materialet kommer att förvaras efter principen för *gallring* och därefter förstöras.<sup>52</sup>

## 7 Resultat

Efter dess att det empiriska materialet samlats in identifierades ett antal kategorier att dela in materialet i, detta i syftet att göra informationen mer överskådlig och hanterbar inför analysmomentet. Det resultat som presenteras nedan är en sammanställning av de 5 intervjuerna som är gjorda med plutonchefer på officersprogrammet. Intervjupersonerna benämns informanter i redovisningen nedan.

### 7.1 Frekvens och förekomst av feedback

Samtliga fem informanter är överens om att *feedback* inte kommuniceras i den utsträckning det skulle kunna göras. En informant påtalar att:

”det blir sällan den där spontana just här och nu där vi borde ta den” Vidare beskriver den samme att det upplevs som att *feedbacken* ges när det finns någon form av organiserat samtal eller möte i efterhand.

Ett problem som beskrivs av en informant är då ordinarie chefer inte närvarar utan att en ersättare hoppar in vilket kan leda till att viktig *feedback* tappas.

En annan informant beskriver ett problemområde mellan kadetter och lärare då många av de utvärderingar som genomförs är av anonym karaktär vilka då anses leda till att det blir svårare att ta till sig av *feedbacken*.

En informant uttrycker att:

”Vi är hyfsat bra på att ge feedback ehh i hierarkiskt gärna uppifrån och ner men vi är sämre på ehh liksom med dem som ja, horisontellt” Samma informant fortsatte och sa att:

---

<sup>51</sup> <http://www.codex.uu.se/manniska2.shtml> (2010-06-01 Kl 09.04)

<sup>52</sup> <http://www.codex.uu.se/forskningagande.shtml> (2010-06-01 Kl 09.14)

Kadett till kadett där fungerar det inte så bra, jag kan titta på min egen alltså mellan våran, mellan plutoncheferna, så är vi inte heller speciellt alltså, nej det gör vi inte det för att det blir jättekänsligt. Här kan vi sticka huvudet i sanden på jättemånga saker som vi borde ta upp och beteenden som jag definitivt hade tagit upp med en kadett låter jag bli att ta upp om det rör en annan plutonchef vilket är fullständigt kontraproduktivt.

Informanten påtalar senare under intervjuen att:

Vi borde vara mer mån om att ge feedback till dem som vi jobbar med för dem behöver det faktiskt mer än den som är min chef. Men där upplever jag att där finns det en gigantisk förbättringspotential, där måste man kanske systematisera för att börja göra det

Ett påpekande som görs av en informant är att det finns förbättringspotential i form av att kadetter ibland ser för positivt på problem som skulle tas med större allvar.

## **7.2 Feedback som verktyg**

Fyra av de fem informanterna anser att *feedback* är ett bra verktyg och ett instrument som syftar till att utveckla individer och organisation. En informant ser *feedback* som: "ett bra begrepp, ett bra instrument men som i mångt och mycket har dåligt rykte".

## **7.3 Feedback genom fraser och budskap**

Tre av informanterna anser sig använda "jag-budskap" vid delgivning av feedback. En informant använder sig av begrepp som "börja med", "sluta med", "fortsätt med".

En informant påtalar att denne inte nyttjar några specifika begrepp vid delgivningen av *feedback* utan har en strävan att inom ramen för personlig omtanke ifrågasätta varför en individ gör som den gör. Det beskrivs vidare att det som är av vikt är att personen i fråga förstår vad som är problemet. Dock kan ibland begrepp såsom: "sluta med", "börja med", "utveckla", "förbättra" nyttjas.

Begrepp som informanterna anser sig möta vid mottagandet av *feedback* är något varierande. Ett axblock av begrepp med inbördes variationer som tre av de fem anser sig möta är följande: "Tycker", "utveckla", "fortsätt med", "sluta med", "förbättra", "du är bra på", "du är sämre på", "det blev inte bra".

## **7.4 Hinder för feedback**

Fyra informanter anser att det hierarkiska systemet påverkar hanteringen med *feedback* varav två av dessa anser att det kan verka hämmande för *feedbackens* förmedlande.

En informant påtalar att utbildning för *feedback* i Försvarmakten endast har skett mot metoden för "jag-budskap" vilken anses vara en bra men svåränvändbar metod. Det beskrivs vidare att *feedback* har som syfte att utveckla och kan ta sig uttryck på olika vis.

Informanten beskriver det som: "Ehh det är brukat och missbrukat"

## **7.5 Feedbackens klimat**

Fyra informanter anser att klimatet för *feedback* på officersprogrammet är bra, varav en anser att det är det bästa klimatet denne har påträffat i Försvarsmakten i avseendet mellan kadetter och plutonchef.

En informant anser att vi lärt oss att det ska vara högt i tak men att det inte alltid är så utan att vissa ibland tar *feedback* som ett påhopp på sin person vilket då istället leder till en blockering.

En informant påtalar att klimatet för *feedback* är väldigt varierande och personknytt. Det anses vara mer individberoende än att det handlar om en viss kultur, det kan dock finnas olika kulturer inom olika plutoner påtalar informanten.

## **7.6 Förutsättningar för bra feedback**

Två informanter beskriver vikten av att det finns utbildning i att ta emot *feedback*. Den ena beskriver det som att det viktigaste när man ger *feedback* är att personen som får *feedback* är utbildad i att ta emot *feedback*, annars är det enligt informanten lätt att den som tar emot *feedback* känner sig påhoppad då *feedback*en kommuniceras på ett rakt och direkt vis. Dock inom Försvarsmakten anses inte detta vara något problem då alla utbildas i *feedback*hantering.

Den andre påtalar att:

”Det är lika viktigt att man lär sig ge *feedback* på ett korrekt sätt som att man lär sig ta emot *feedback* på rätt sätt” En annan informant beskriver att det som är viktigast när *feedback* delges är att det är ärligt och att den kommer från en själv, han säger:

Tydlighet är lika med ärlighet och ofta går det ihop med att det blir effektivt, därför så använder jag mig av starka ord eller vad personer kan uppfatta som starka ord. Att svansa runt omkring problemet fast det blir lite mjukare och lite mer försiktigt, det tycker jag är jobbigt för det är inte säkert alltid att mottagaren förstår och att det blir någon utveckling.

## **7.7 Tidsaspekt och uppföljning**

Två informanter påtalar att det är viktigt att det finns tid avsatt vid delgivning av *feedback*. Den ena beskriver att det är viktigt i syftet att kunna hantera eventuella utfall medan den andre påtalar att det är i syfte att förvissa sig om att mottagaren har förstått.

Det beskrivs av två informanter att uppföljning av *feedback* är en viktig del varav den ena påtalar att *feedback*en därigenom ges en bild av hur tillsvida personen har förstått *feedback*en och dels om personen har tagit till sig *feedback*en.

## **7.8 Att utveckla med hjälp av feedback**

Fyra av fem informanter uttrycker att *feedback* finns för syftet att utveckla antingen organisation eller person. En av dem uttrycker att det handlar om att skapa ett klimat med ett



syfte där sändaren i sammanhanget levererar feedback med meningen att hjälpa och inte stjälpa. Vet dessutom mottagaren av budskapet att det som förmedlas är i syfte att göra denne till en bättre officer är det lättare för personen i fråga att omsätta och ta till sig det. En informant beskriver grunden för *feedback* såsom:

Jag vill nå, jag vill att ditt och mitt samarbete ska bli bättre och antingen är det genom att du fortsätter att göra såhär och då blir jag glad. Eller också är det så att kan du inte göra på ett annat sätt för det där gör mig bara att jag blir irriterad eller att jag känner mig marginaliserad och det kanske är därför det blir känsligt. Det är ju någonting som du gör som jag måste påpeka och då måste jag ju också blotta mig själv.

En annan informant beskriver att:

Man får inte vara rädd för att ge förbättringspunkter tycker jag som chef och som mottagare så måste man ju inse att en förbättringspunkt är ju bara faktiskt att, någonting som driver det hela framåt.

### **7.9 Positiv feedback**

Det finns olika uppfattningar mellan informanterna om förekomsten av *positiv feedback* på officersprogrammet. Nedan ges exempel i ett sammandrag av informanternas utsagor:

- Förtroendekapitalet beskrivs som en viktig del i hur positiv feedback tar sig uttryck, finns det ett stort förtroendekapital så är berömmen större i form av positiv feedback. Är förtroendekapitalet mindre ges det mindre positiv feedback då något bra har skapats.
- Informanten anser att positiv feedback fungerar bra och att positiva saker uppmärksammas då dessa sker vidare beskrivs att förbättringspunkter är mer välkomna än klappen på axeln.
- Positiv feedback förekommer i stor utsträckning på officersprogrammet vilket upplevs på två vis, det är bra när chefen eller den närmast ger beröm. Det upplevs däremot inte som bra då hela Karlberg på t ex julavslutningen ska stå upp och ge applåder åt någon vars insats inte alla känner till.
- Det upplevs av informanten att det är vanligare att få negativ feedback än positiv feedback samt att vid de tillfällen som positiv feedback delges så ges den till överordnad chef istället för direkt till personen.
- Något som anses som positiva symboliska handlingar är det vitsordssystem som Försvarsmakten nyttjar vilket fungerar som positiv feedback och driver organisationen och personalen framåt.

### **7.10 Verbal feedback**

En informant beskriver att det förekommer feedback som tar sig uttryck på ett sätt som är mer riktat mot en person än en händelse som sådan. Där anser informanten att det är viktigt att man lär sig som individ att försöka förstå detta då alla människor är olika långt gångna i utvecklingen och ibland kan vissa uttrycka ett missnöje för att de har ett behov av det.

En annan informant uttrycker att feedback som närmar sig mobbing inte anses förekomma på officersprogrammet.

### **7.11 Icke verbal feedback**

En informant beskriver att negativa sanktioner i form av avståndstaganden förekommer från kadetter istället för att uttrycka ett missnöje. Däremot fungerar det bra kollegor emellan.

En annan informant kan uppleva vid tillfällena då denne är väldigt tydlig med vad han/hon inte är nöjd med att personer gör ett avståndstagande.

Två andra informanter hävdar det motsatta och anser inte att ett avståndstagande är ett sätt att kommunicera negativ *feedback* på.

### **7.12 Feedback som kommunikationsverktyg**

Två informanter anser att kadetterna på officersprogrammet har en bra förmåga till kommunikation samt att de har en utvecklingskurva som visar på förbättring.

En annan informant beskriver att inom kompaniarbetslaget är kommunikationskvaliteten god men från kadetterna är den av en varierande kvalitet. En informant påtalar att förmågan till kommunikation är väldigt varierande men det som anses viktigt i sammanhanget är att man pratar samma språk samt att den som levererar ett budskap måste försäkra sig om att den som tar emot budskapet har förstått dess innebörd.

En informant säger:

”bokstäverna i ett budskap är dem samma men sättet dem levereras på är två olika sätt kan dem få helt olika innebörd ”

En annan beskrivning som görs av en informant är att: ”Mycket av det arbetet som man gör som handledare / plutonchef är ”fan” att få fungerande kommunikation och där är feedback det viktigaste redskapet..”

En informant beskriver sättet att kommunicera *feedback* som: ”Att ge beröm offentligt och kritik i enrum”

## **8. Analys**

Kapitlet är utformat med syftet att besvara den ställda frågeställningen genom att knyta de teoretiska begreppen som finns presenterade i kapitlet för *tidigare forskning och teoretiska begrepp* mot de uttryck plutoncheferna har gett vid intervjuerna för *feedbacken* och dess förekomst på officersprogrammet.

### **8.1 Plutonchefernas uppfattning av begreppet feedback**

Fyra av de fem plutoncheferna anser att *feedback* är ett bra verktyg och ett instrument som syftar till att utveckla individer och organisation. Det beskrivs av Larsen att feedback är något som behövs för att en individ ska kunna förändras, utvecklas och anpassa sig till samhället och andra individer.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Larsen, 2003. Sid. 153

En av plutoncheferna uttrycker att det handlar om att skapa ett klimat med ett syfte där sändaren i sammanhanget levererar feedback i syfte att hjälpa och inte stjälpa. Vet dessutom mottagaren av budskapet att det som förmedlas är i syfte att göra denne till en bättre officer är det lättare för personen i fråga att omsätta och ta till sig det. En teori som knyter an till det ovan är teorin för *motivation* som Jacobsen och Thorsvik redogör för likt ett fenomen som stärks av kontinuerlig återkoppling och bedömning av hur ett arbete går gentemot uppsatta målsättningar. Det beskrivs vidare att detta sker med förbehållet att de anställda ställer sig bakom och stödjer de uppsatta målen.<sup>54</sup>

En plutonchef beskriver sina känslor när han ger *feedback* som att:

Jag vill nå, jag vill att ditt och mitt samarbete ska bli bättre och antingen är det genom att du fortsätter att göra såhär och då blir jag glad. Eller också är det så att kan du inte göra på ett annat sätt för det där gör mig bara att jag blir irriterad eller att jag känner mig marginaliserad..

Det ovan uttryckta omnämns av Maltén i två olika kategorier av *feedback* likt:

Personlig reaktion: Man talar om hur man påverkas av den andres beteende, vilka känslor som väcks, t.ex. ”När du säger sådär blir jag besviken. Jag tycker inte du tar mig på alvar” eller ”Jag blir irriterad när du kommer för sent”.

Bedömning: Man värderar den andres beteende, dennes prestation eller hur han/hon hanterar situationen, t.ex. ”Jag anser att du måste träna mer på...” eller ”Här tycker jag du gjorde fel. Du skulle i stället ha...”. ”Om jag känner dig rätt så...”<sup>55</sup>

En annan plutonchef beskriver sina tankar kring förbättringspunkter, han säger att:

Man får inte vara rädd för att ge förbättringspunkter tycker jag som chef och som mottagare så måste man ju inse att en förbättringspunkt är ju bara faktiskt att, någonting som driver det hela framåt.

Det är något som beskrivs av Waldemarson och Nilsson som säger att *feedback* är:

”..ett sätt att upptäcka följderna av våra handlingar, och det gör att vi kan anpassa oss efter varandra. Det är ett svar på behovet att få veta hur vi uppfattas och vilken effekt våra handlingar får.”<sup>56</sup>

Två plutonchefer beskriver utifrån lite olika perspektiv men med en gemensam syn på att det är viktigt att den som får *feedback* har lärt sig att ta emot feedback på rätt sätt. Det beskrivs av Blomqvist och Röding att det är viktigt att den som tar emot *feedback* är observant på sina egna reaktioner samt att denne också deltar aktivt och bidrar till dialogen.<sup>57</sup>

En plutonchef beskriver vikten av ärlighet när *feedback* delges samt ”att den kommer från en själv”. Han talar om tydlighet och säger att:

---

<sup>54</sup> Jacobsen, Thorsvik, 2010. Sid. 283.

<sup>55</sup> Maltén 1998. Sid. 25

<sup>56</sup> Nilsson, Waldemarsson, 2006. Sid. 73

<sup>57</sup> Blomquist, Röding 2010. Sid. 122

Tydlighet är lika med ärlighet och ofta går det ihop med att det blir effektivt, därför så använder jag mig av starka ord eller vad personer kan uppfatta som starka ord. Att svansa runt omkring problemet fast det blir lite mjukare och lite mer försiktigt, det tycker jag är jobbigt för det är inte säkert alltid att mottagaren förstår och att det blir någon utveckling

Detta fenomen beskriver Maltén enligt min tolkning den andra ytterligheten av som: En problematik med kommunikation är den att de budskap som förmedlas av en *sändare* inte alltid tar sig uttryck i sin sanna mening, utan kodas eller lindas in i något stycke.<sup>58</sup>

Det kan finnas en rad olika faktorer som anledning till varför inte människor är direkta i sin kommunikation, t ex kan det vara: Personligheten, upplevelser från förr, hur individen mår för dagen, sin egen syn på sig själv eller något annat som påverkar. Det leder i sin tur till att den individen som är mottagare för budskapet påverkas på samma vis av liknande faktorer i sin mening. Vilket föranleder det som Maltén beskriver som att *mottagaren avkodar* och tolkar det som förmedlas.<sup>59</sup>

Fyra av fem plutonchefer påtalar att klimatet för *feedback* på officersprogrammet är bra varav en anser det vara det bästa denne påträffat i Försvarsmakten i avseendet mellan kadetter och plutonchef. Jacobsen och Thorsvik redogör för *motivation* som ett fenomen som stärks av kontinuerlig återkoppling och bedömning av hur ett arbete går gentemot uppsatta målsättningar. Det beskrivs vidare att redogörelsen ovan sker med förbehållet att de anställda ställer sig bakom och stödjer de uppsatta målen.<sup>60</sup>

Det beskrivs av två informanter som viktigt att *feedbacken* följs upp. Något som beskrivs i boken *Skapande personalarbete* som viktigt är att: ”Uppföljning är ofta den svagaste länken i lärhjulet samtidigt som den är den värdefullaste”<sup>61</sup>

Synen på *positiv feedback* är av delade meningar där det inte går att se någon tendens vilket kan förklaras utifrån teorin om den *symboliska interaktionismen*.

Trost & Levin beskriver termen *definition av situation* som en viktig del inom den *symboliska interaktionismen*. Där förklaras att ”Om människorna definierar eller varseblir situationen som verklig, så är den också verklig i sina konsekvenser”<sup>62</sup> Därmed så som vi upptäcker verkligheten så får det också konsekvenser för hur vi handlar. En händelse eller situation som uppstår sker bara på ett sätt men hur vi uppfattar, tolkar och definierar den kan skilja sig åt beroende på vilket perspektiv vi väljer att använda. Därigenom blir det granskande perspektivet vi väljer en avgörande faktor för vilket beteende vi agerar med mot den subjektivt värderade situationen.

Flera plutonchefer påtalar vikten av en god kommunikation för *feedbackens* framgång. En plutonchef redogör för att ett budskap kan levereras på olika vis med samma innehåll men

---

<sup>58</sup> Maltén, 1998. Sid. 13

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Jacobsen, Thorsvik, 2010. Sid. 283.

<sup>61</sup> Hansson, 2003. Sid. 142

<sup>62</sup> Trost, Levin, 2004. Sid. 12

beroende på hur det sägs kan det få helt olika innebörd. Det beskrivs av Maltén som en problematik med kommunikation är att de budskap som förmedlas av en *sändare* inte alltid tar sig uttryck i sin sanna mening, utan kodas eller lindas in i något stycke.<sup>63</sup>

Den andre plutonchefen uttrycker att: ”Mycket av det arbetet som man gör som handledare / plutonchef är ”fan” att få fungerande kommunikation och där är feedback det viktigaste redskapet..” Maltén beskriver att kommunikation som ett verktyg som kan bidra till att:

*socialt känna oss sedda och uppskattade, komma nära varandra, upprätta och vidmakthålla relationer, övertala andra att handla som vi själva, utöva makt över andra, hålla ihop vår familj, vårt samhälle och våra organisationer.*<sup>64</sup>

## 8.2 Feedbackens innehåll

Ett återkommande begrepp som framkommit vid intervjuerna av plutoncheferna är att tre av de fem intervjuade anser använda sig av ”jag-budskap” vid delgivning av feedback. De begrepp som anses mötas vid mottagandet av *feedback* är något varierande. Ett axblock av begrepp med inbördes variationer som tre av de fem anser sig möta är: ”Tycker”, ”utveckla”, ”fortsätt med”, ”sluta med”, ”förbättra”, ”du är bra på”, ”du är sämre på”, ”det blev inte bra”.

Blomqvist och Röding beskriver att *feedback* handlar om att ge en beskrivning till en person utifrån hur hon upplevs, vilket enligt författarna kan göras genom att beskriva beteenden för det man hör eller ser. Känslan man känner när man hör eller ser något, konsekvenserna kan beskrivas för reaktionen på det man hör eller ser. Författarna beskriver även ett antal punkter att beakta vid delgivning av *feedback* som att *feedbacken* alltid skall ges genom ”jag-budskap”. Den skall beskriva det som ses eller hörs utan att det värderas. *Feedbacken* skall vara specifik och inte ges med grova ordalag samt i lagom mängd vid rätt tidpunkt, vilken inte skall vara för sent efter ett iakttagandet. Vidare påtalar författarna att det som tas upp som *feedback* skall vara av karaktären att det går att förändra samt att det är viktigt att den som delger ett budskap är lyhörd och lyssnar på den respons som mottagaren uttrycker.<sup>65</sup>

En plutonchef förmedlar att *feedback* för honom handlar om att förbättra ett samarbete med en beskrivning av den andras beteende som antingen är positivt eller negativt. Samma plutonchef belyser vidare att en beskrivning av den andras beteende och hur det påverkar honom är en del i *feedbacken* som delges. En annan beskrivning av *feedbackens* innehåll är en plutonchef som beskriver att det förekommer feedback som tar sig uttryck på ett sätt som är mer riktat mot en person än en händelse som sådan. Där anser plutonchefen att det är viktigt att man lär sig som individ att försöka förstå detta då alla människor är olika långtgångna i utvecklingen och ibland kan vissa uttrycka ett missnöje för att de har ett behov av det.

En annan plutonchef uttrycker att feedback som närmar sig mobbing inte anses förekomma på officersprogrammet.

---

<sup>63</sup> Maltén, 1998. Sid. 13

<sup>64</sup> Ibid. Sid. 12

<sup>65</sup> Blomqvist, Röding, 2010. Sid.121

### **8.3 Feedbackens sätt att ta sig uttryck**

Två plutonchefer beskriver att de kan uppleva att ett avståndstagande ibland kan förekomma från kadetternas sida om de är missnöjda med något eller har fått tydlig *feedback* om något som inte är positivt. Två andra plutonchefer hävdar motsatsen att ett avståndstagande inte är ett sätt att kommunicera *negativ feedback* på. I boken *Kommunikation* beskriver Nilsson och Waldemarson att icke-verbal kommunikation är något som: ”..påverkar och påverkas av jagbilder och relationer; kommunikation som rör identitet är främst icke-verbal. Det speglar ofta det inre, dvs vad man tänker, känner, upplever, och vill; det ger uttryck för attityder och värderingar, stämningar och avsikter.”<sup>66</sup>

Alla de fem informanterna är överens om att *feedbacken* inte kommuniceras i den utsträckning som den skulle kunna göras. En plutonchef uttrycker att:

Kadett till kadett där fungerar det inte så bra, jag kan titta på min egen alltså mellan våran, mellan plutoncheferna, så är vi inte heller speciellt alltså, nej det gör vi inte det för att det blir jättekänsligt. Här kan vi sticka huvudet i sanden på jättemånga saker som vi borde ta upp och beteenden som jag definitivt hade tagit upp med en kadett låter jag bli att ta upp om det rör en annan plutonchef vilket är fullständigt kontraproduktivt

Han fortsätter och säger att:

Vi borde vara mer mån om att ge feedback till dem som vi jobbar med för dem behöver det faktiskt mer än den som är min chef. Men där upplever jag att där finns det en gigantisk förbättringspotential, där måste man kanske systematisera för att börja göra det..

Blomquist och Röding beskriver i boken *Ledarskap* att vissa upplever det svårt att ge *feedback*. ”Att ärligt berätta för en medarbetare hur man upplever denne är inte alltid så lätt. Med hjälp av strukturer och modeller är det emellertid enklare att hitta rätt form för *feedbacken*.”<sup>67</sup>

Flertalet av plutoncheferna anser att det hierarkiska systemet påverkar hanteringen av *feedback* varav två anser att det kan verka hämmande för *feedbackens* förmedlande. En plutonchef uttrycker att:

”Vi är hyfsat bra på att ge feedback ehh i hierarkiskt gärna uppifrån och ner men vi är sämre på ehh liksom med dem som ja, horisontellt” Ett sätt att förklara fenomenet är genom Angelöw och Jonssons beskrivning för begreppet *makt*. Författarna beskriver att *makt* kan vara en människas sätt att påverka sitt liv mot ett eget mål eller behov. Vidare beskrivs att *makten* kan ta sig uttryck utifrån några olika kännetecken vilka beskrivs som: *Vilja, relation, konflikt* samt *struktur*. *Makt* utifrån *struktur* beskrivs av författarna som att:

”Makt är beroende av individens position i samhällsstrukturen och dess specifika utformning.”<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Nilsson, Waldemarsson 1990. Sid. 96

<sup>67</sup> Blomquist, Röding 2010. Sid.120

<sup>68</sup> Angelöw, Jonsson, 2000. Sid. 206

Blomquist och Röding beskriver att ödmjukhet och medvetenhet inför maktens innebörd är viktigt för ett gott ledarskap samt att människor ibland kan förändra beteendet när någon får makt.<sup>69</sup> Arne Maltén beskriver fenomenet om att ha känslan av att få ”vara en i gänget”<sup>70</sup> som den potentiellt starkaste drivkraften runt ämnet för *motivation*.<sup>71</sup> Maltén betonar därför vikten av att *motivera* utifrån socialpsykologiska aspekter istället för utifrån perspektivet med erbjudanden om ekonomiska ersättningar.<sup>72</sup>

I detta avsnitt har plutonchernas uttryck för *feedbacken* på officersprogrammet med hjälp av litteraturen fått en förklaring. Utifrån den förklaringen följer nedan en diskussion av resultatet där jag ger mina reflektioner mot vad som framkommit.

## 9. Diskussion av resultatet

Att vara plutonchef i den numera akademiska officersutbildningen är en ny roll i en ny organisation, en viktig roll då den utgör länken mellan kadetter och lärare. Att ha en bra förmåga att uttrycka och lyfta fram positiva beteenden likväl som att sakligt och konstruktivt kunna kritisera ett negativt beteende är krav som måste uppfyllas. Ett problem med denna avhandling är att värdera resultaten på ett bra vis då endast en part har legat till grund för hur *feedbacken* tar sig uttryck. Resultatet hade kunnat verifieras eller falsifierats om den andra parten vilka är kadetterna i detta fall hade fått ge sin syn.

Min uppfattning är att plutoncheferna utifrån koppling mot de presenterade teorierna har en god uppfattning och syn på vad *feedbacken* syftar till, det framgår vid intervjuerna att begreppet är väl bekant. Deras uppfattningar går med lätthet att förklara utifrån vedertagna teorier. Dock är det inte därmed sagt att alla lever som dem lär. Jag anser att det finns all anledning att förhålla sig med det kritiska ögat då ett erkännande av en brist inte är en handlig som alltid ligger oss närmast om hjärtat. Jag får även en känsla av informanterna att de vid intervjuerna lättare uppehåller sig kring uppfattningen om hur det ska och borde fungera istället för hur det faktiskt fungerar. Dock är min uppfattning att vissa informanter har uttryckt sin syn utan betänkligheter för hur det är. Likaså finns det en utifrån litteraturen omnämnd god insikt i vilka begrepp som lämpar sig för att uttrycka *feedback*. Det ges uttryck för en strävan av majoriteten hos de intervjuade att uttrycka sig utifrån ”jag-budskap”, vilket omnämns likt en tumregel för delgivning av *feedback*. Den uppfattning jag har efter intervjuerna är att flertalet av informanterna uppehåller sig kring beskrivningar utifrån beteenden.

Det beskrivs som viktigt av två informanter att ha utbildning i att ta emot feedback. Något som även Blomquist och Röding beskriver som viktigt utifrån ett antal punkter som tidigare har presenterats under kapitlet för *begreppet feedback*.<sup>73</sup> Naturligtvis är det viktigt att

---

<sup>69</sup> Blomquist, Röding, 2010. Sid. 25

<sup>70</sup> Maltén, 2000. Sid. 24.

<sup>71</sup> Ibid. Sid. 25.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Blomquist, Röding, 2010. Sid.121

människor i organisationen har adekvat utbildning för att hantera utvecklingsinstrumentet *feedback*. Jag anser å andra sidan inte får bli ett argument att människan i fråga inte var utbildad i att ta emot *feedback* och därigenom reagerade som den gjorde. Det måste finnas en balans i ett eget självkritiskt granskande av hur jag levererar *feedbacken* med koppling mot hur mottagare tar emot *feedbacken*. Det är just i det här sammanhanget viktigt att man skaffar sig ett sätt att förhålla sig och sätter ned foten för hur jag ger *feedback*. Självklart skall man tala med bönder på bönders vis och vise män på latin men värderingen av olikheter hos individer anser jag inte får påverka hanteringen av *feedback* i för stor utsträckning. Likt en plutonchef uttrycker sig:

..Att svansa runt omkring problemet fast det blir lite mjukare och lite mer försiktigt, det tycker jag är jobbigt för det är inte säkert alltid att mottagaren förstår och att det blir någon utveckling

Jag anser att så direkt och tydligt det kan vara utan att mottagaren upplever sig ifrågasatt eller provocerad är en bra metod men som kräver känsla och tillförsikt. Kanske är det så att den metoden bara fungerar när människor känner varandras gränser väl.

Min uppfattning är att tydligheten och ärligheten skall vara en kodex i den militära kontexten som vi förväntas leva efter. Dock så anser jag att vår organisation precis som alla andra innehåller olika sorters människor där vissa är duktiga på tydlighet och ärlighet medan andra får arbeta hårdare för att utveckla de förmågorna. Jag kan ana att det ibland finns en skev syn i den frågan då vissa anser att vi är bra på det av den anledningen att vi förväntas vara det, om det sedan är så eller inte är en annan sak. Att det hierarkiska systemet anses påverka hanteringen med *feedback* anser jag inte vara svårt att förklara med tanke på att omdömen och vitsord ligger till grund för nivåhöjande utbildning. Därigenom blir en god relation med högre chef viktig för möjligheten att avancera i dagens karriärsystem. Som teorierna om makt beskriver så kan ibland människor förändra ett beteende för någon som får makt. Något som med stor sannolikhet kommer att förändras då det nya UBS-systemet (Utvecklande BedömningsSystem) som är under införande blir fullt implementerat. Det bygger på idén om en 360-graders bedömning (se kapitlet för tidigare forskning) där chefer granskas av såväl underordnade som sidoordnade och överordnade på ett anonymt vis.

Eftersom alla fem plutonchefer är överens om att *feedback* inte kommuniceras i den utsträckning det skulle kunna göras så kan det ha ett samband med hinder från det hierarkiska systemet. Det påtalas även av fyra plutonchefer att klimatet är bra för att ge *feedback*. Det är intressant att en så stor andel anser att det finns ett gott klimat för *feedback* samtidigt som att alla fem plutonchefer anser att *feedback* inte kommuniceras i den utsträckning som den skulle kunna göras. En plutonchef påpekar att det blir för känsligt att ta upp vissa saker och att det är lättare att sticka huvudet i sanden vilket jag anser ger grund för att ifrågasätta det tidigare uttalade goda klimatet.

Det finns en mängd olikheter i uppfattningarna kring *feedback* på officersprogrammet. Likaså är det svårt att göra nedslag som kan underbyggas när endast en part har bidragit med underlag för att ha det kritiska tänkandet i behåll.



## 9.1 Slutsatser

Det råder stora olikheter i uppfattningar kring *feedbackens* uttryck och gestaltande. Därmed anser jag att det utifrån teorin om den *symboliska interaktionismen* och tankarna kring fenomenet *definition av situation*, är av vikt att det sker en ensning av vad begreppet *feedback* skall innebära inom organisationen. Att det skapas en gemensam mening med konkreta handlingar definierade utifrån organisationens gemensamma syn. Att nyttja begreppet *empowerment* i större utsträckning där alla inom organisationen riktas in mot gemensamma målsättningar med hjälp av *feedbackens* nyttjande. *Empowermentbegreppet* liknas bäst vid bemyndigande eller medarbetarskap enligt Sköld och Wengelin och består enligt desamma av:

att få resurser i form av både pengar och personal  
att få fördela resurserna för att uppnå målen  
att få ansvar för arbetet<sup>74</sup>

Det beskrivs utifrån D Q Mills teori om *empowerment* att det ställs krav på de anställda i form av högre kompetens och ett större ansvarstagande. Vetskap och kunskap om organisationens mål och en gemensam motivation som bär mot de organisatoriska målsättningarna. En acceptans finns för misstag samt en vilja att lära av dess inträffande. Ett ömsesidigt förtroende med stora krav på god kommunikation är viktigt.<sup>75</sup>

Vidare att det ges tid och uppmuntras att medarbetare ger sin bild av hur denne vill bli bemött samt vad som är egna brister och styrkor. En tanke är också att om chefer har så olika uppfattningar om hur *feedbacken* tar sig uttryck så är det svårt att skapa en bra utbildningssituation för kadetterna och övriga anställda som får flera olika bud att förhålla sig till. En tydligare definition och ensning av rätt och fel skulle sannolikt komma alla medarbetare till gagn. Naturligtvis kan inte alla likställas i sina uppfattningar men bara att det förs en mer öppen dialog om olikheter i synen på *feedback* gör att man kan förhålla sig till olikheter istället för att döma utifrån sina egna perspektiv.

Om vi inte kan göra oss lika inom organisationen så anser jag att vi måste skaffa oss förståelse för våra olikheter och förhålla oss till dessa.

## 9.2 Sammanfattande svar på frågeställning

Frågeställningen lyder:

Vilken uppfattning finns av begreppet *feedback*?

Vilka begrepp används när *feedback* ges samt hur tar *feedback* sig uttryck?

---

<sup>74</sup> Sköld, Wengelin 2000. Sid. 170

<sup>75</sup> Ibid.

Uppfattningen av begreppet *feedback* får anses vara god bland plutoncheferna, det finns en hög kunskap om ämnets innebörd samt att *feedback* som fenomen syftar till att utveckla organisation eller person.

De begrepp som används för att delge *feedback* är enligt plutoncheferna i stor utsträckning genom ”jag-budskap” samt ett axblock av begrepp med inbördes variationer som tre av de fem anser sig möta är: ”Tycker”, ”utveckla”, ”fortsätt med”, ”sluta med”, ”förbättra”, ”du är bra på”, ”du är sämre på”, ”det blev inte bra”.

Hur *feedbacken* tar sig uttryck råder det olika uppfattningar om. Det som alla fem plutonchefer är överens om är att *feedbacken* inte kommuniceras i den utsträckning som den skulle kunna göras.

## 10. Behov av ny forskning

Det område som skulle komplettera denna undersökning och bidra till att vidare slutsatser kan dras är att bredda och utöka antalet informanter till överordnade, sidoordnade samt underordnade. Då skulle en mer komplett bild kunna ges över *feedback* som uttrycksmedel samt att en jämförelse skulle kunna göras mellan hur tillsvida olika aktörers uppfattningar kring *feedbackens* uttryck stämmer överens sinsemellan.

## 11. Sammanfattning

*Feedback* valdes som uppsatsens ämne med bakgrund av att det är ett fenomen som med största sannolikhet kommer att finnas med i den framtida officersrollen. Då vi läst om *feedback* och praktiserat det i olika sammanhang så anser författaren att det är intressant att mäta dess förekomst i den vardagliga arbetsmiljön på officersprogrammet. Hur det fungerar i den vardagliga praktiken ställt mot de i böckerna definierade teorierna. Med det som utgångspunkt så valdes en metod där det empiriska materialet inhämtades genom att intervjua fem slumpvis valda plutonchefer på officersprogrammet. Dessa gav ett underlag för hur *feedbacken* tar sig uttryck och kommuniceras på officersprogrammet, underlaget kategoriseras utifrån sitt uttryck i uppsatsens resultatdel.

Det inhämtade resultatet analyseras utifrån de i teoriavsnittet definierade teorierna för: *Feedback* samt *kommunikation och interaktion*. Det som framkommer i analysen som tydligast är att fyra av de fem intervjuade anser att *feedbacken* är ett verktyg och ett instrument som syftar till att utveckla individer och organisation. En annan tydlig uppfattning är den att fyra av fem påtalar att det finns ett bra klimat för *feedback* på officersprogrammet. Vilket jag problematiserar senare i diskussionsdelen. Även god kommunikation framställs som en viktig del för att få en fungerande *feedback*. De begrepp som nyttjas för delgivning av *feedback* är enligt tre av informanterna ”jag-budskap” vilket omnämns i teorierna som en viktig del. Något som majoriteten av informanterna anser påverka hanteringen med *feedback* är det hierarkiska systemet, varav två av dem anser att det verkar hämmande.

Efter dess att resultatet har analyserats följer en diskussion där jag ger min syn på det framkomna resultatet med koppling mot teorierna. En fråga som problematiseras i diskussionsdelen är den om hur tillvida den inhämtade empirin ger en bild av hur det verkligen fungerar eller inte. Det finns en uppfattning att informanterna har en god förståelse för teorierna runt *feedback* och hur det borde fungera. Det i sin tur gav känslan av att dessa gärna uppehöll sig kring frågorna utifrån perspektivet för hur det borde fungera istället för hur det fungerar i vissa stycken. Det är min uppfattning att detta fenomen inte gör sig gällande för alla informanter.

En fråga som problematiseras i diskussionen är den att fyra informanter anser att det finns ett bra klimat för att kommunicera *feedback*. Medan samtidigt samtliga fem påtalar att *feedback* inte kommuniceras i den utsträckning den skulle kunna göras. Som avslutning i diskussionen påtalas att det är svårt att dra bra slutsatser då endast en part har gett sin bild av hur *feedbacken* fungerar. Dock de slutsatser som presenteras handlar i huvudsak om de stora olikheterna i uppfattningarna kring *feedbacken* på officersprogrammet.

En tanke är också att om chefer har olika uppfattningar om hur *feedbacken* tar sig uttryck så är det svårt att skapa en bra utbildningssituation för kadetterna och övriga anställda som får flera olika bud att förhålla sig till. Att tydligare definiera rätt och fel skulle sannolikt komma alla medarbetare till gagn. Naturligtvis kan inte alla likställas i sina uppfattningar men bara det faktum att det förs en mer öppen dialog om olikheter i synen på *feedback* gör att man kan förhålla sig till olikheter istället för att döma utifrån sina egna perspektiv. Avslutningsvis ges förslag för vidare forskning där jag anser att en undersökning som granskade de andra parternas syn på *feedback* på officersprogrammet skulle ge en bättre helhetsbild för *feedbacken* och dess uttryck.

## Litteratur- och källförteckning

Angelöw, Bosse. Jonsson, Thom 2000: *Introduktion till socialpsykologi*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Bjereld, Ulf. Demker, Marie. Hinnfors, Jonas, 2002: *Varför vetenskap?* 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Blomquist, Christine. Röding, Pia 2010: *Ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Bron, Agnieszka. Wilhelmson, Lena, 2004: *Lärprocesser i högre utbildning*. Stockholm: Liber

Hagemann, Gisela, 1990: *Konsten att motivera*. Malmö: Liber

Hansson, Jörgen, 1997: *Skapande personal arbete*. 2 uppl. Stockholm: Prisma

Jacobsen, Dag, Ingvar. Jan, Thorsvik 2008: *Hur moderna organisationer fungerar*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Larsson, Lars-åke, 2008: *Tillämpad kommunikationskunskap*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Larsen, Rolf-Petter, 2003: *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Linholm, Mikael, 2006: *Pedagogiska Grunder*. Stockholm: Försvarsmakten

Maltén, Arne, 1998: *Kommunikation och konflikthantering*. Lund: Studentlitteratur

Maltén, Arne, 2000: *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur

Moe, Sverre, 1995: *Sociologisk teori*. Lund: Studentlitteratur

Månsson, Per, 1998: *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Rabén Prisma

Nilsson, Björn. Waldemarsson, Anna-Karin 1990: *Kommunikation*. Lund: Studentlitteratur

Nilsson, Björn. Waldemarsson, Anna-Karin 1994: *Kommunikation*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Sköld, Thomas. Wengelin, Lasse 2000: *Snövit och teamet*. Stockholm: Svenska förlaget

Svedberg, Lars, 2007: *Gruppsykologi*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur

Svensson, Per-Gunnar. Starrin, Begnt, 1996: *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

### **Artiklar**

Chef nr.5 2008

### **Internet**

[www.mittledarskap.se/images/feedback.jpg](http://www.mittledarskap.se/images/feedback.jpg) (2010-05-09 21.38)

[www.codex.uu.se/forskningagande.shtml](http://www.codex.uu.se/forskningagande.shtml) (2010-05-31 kl 15.55)

<http://gom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/5/578> (2010-05-31 kl 18.08)

### **Rapporter**

Nystedt, Lars 1990: *Feedback i arbetet – utveckling av ett instrument för mätning av feedbackklimat*. Stockholm: Försvarets forskningsanstalt (FOA) ISSN 0347-7665

## **Bilaga 1**

### Frågebank feedback

#### **Bakgrund:**

1. Hur lång tid har du arbetat i Försvarsmakten?
2. Hur ser du på begreppet feedback?
3. Vad anser du vara viktigt när man ger någon feedback i fråga av tillvägagångssätt?
4. Har du lärt dig att ge feedback genom teoretiska utbildningar eller av erfarenhet?
5. Vilken ledarskapsstil anser du att du använder dig av?

#### **Leverera feedback till andra:**

6. Vilka begrepp använder du dig av när du ger feedback?
7. Vilket klimat anser du det finns för att ge och ta feedback på Officersprogrammet?
8. Hur anser du att klimatet är kring att förmedla ett feedbackbudskap i form av att driva med budskapet (att linda in det i ett skämt) till den som ska få feedback?
9. Anser du att personal och studerande på officersprogrammet ger varandra feedback i den utsträckning dem har en vilja att göra det?

#### **Ta emot feedback från andra:**

10. Vilka begrepp brukar du möta då du får feedback?
11. Om du har det jobbigt på något vis och inte kan prestera fullt ut i din tjänst hur upplever du att du får feedback i form av förståelse då?
12. Upplever du att personal och studerande får feedback då dem borde få det?
13. Brukar du utifrån något positivt du gjort uppleva att du får mer uppmärksamhet av din omgivning och i så fall på vilket vis?
14. Upplever du utifrån något negativt du gjort att din omgivning tar avstånd från dig utan att kommunicera det verbalt och i så fall på vilket vis?
15. Upplever du en känsla av att inte bli tagen på allvar då du får feedback och i så fall hur?
16. Hur seriösa upplever du att personer är med feedback är på officersprogrammet, finns det några förbättringsområden?

**Makt:**

17. Anser du att det hierarkiska systemet har någon inverkan på hanteringen med feedback och i så fall hur?

**Kommunikation:**

18. Vilken kvalitet anser du att dina medarbetare och studerande har utifrån ett kommunikationsperspektiv?

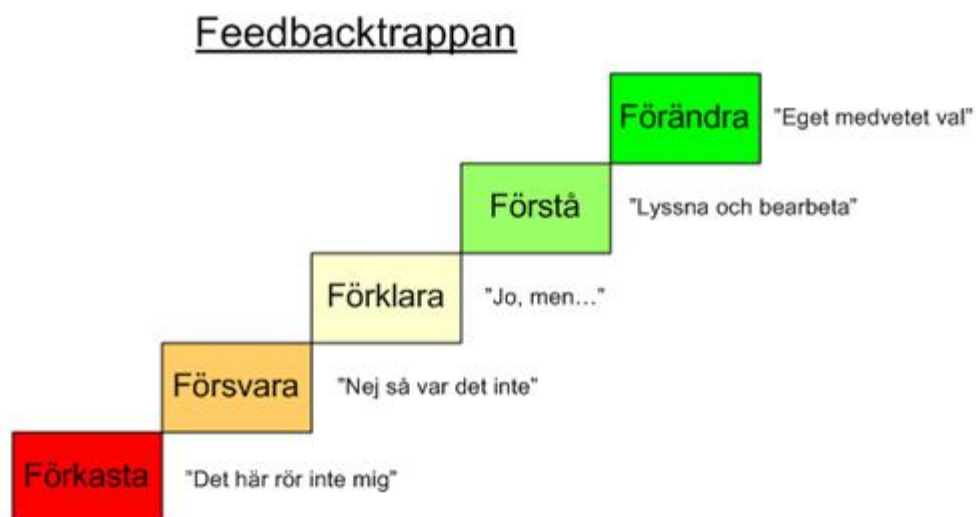
19. Finns det symboliskt viktiga handlingar / interna beteenden som metod att förmedla feedback och i så fall vilka?

20. Följer du upp feedback du gett någon efter en tid?

21. Upplever du att andra på officersprogrammet följer upp när dem har givigt någon feedback?

22. Är det något i sammanhanget för feedback du skulle vilja tillägga eller förtydliga?

## Bilaga 2



76