

Øyvind Jøsok

Personlig utvikling av ledere.

En kvalitativ intervjustudie av erfaringer fra ledere som har brukt kameratvurdering som ledd i personlig utvikling.

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse.

Trondheim, august 2012

Institutt for voksnes læring og utvikling

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Trondheim



## Sammendrag

Lederutvikling og personlig utvikling er begrep som brukes i ulike kontekster og sammenhenger. God ledelse har lenge vært et yndet forskningsobjekt og diskusjonstema. Jeg har inntrykk av at fokuset på å utvikle ledere har utvidet seg til å gjelde også medarbeidere og seg selv som person. Denne studien vil se nærmere hvilke erfaringer ledere har gjort i sin personlige utviklingsprosess som ledere. Og da spesielt hvilke erfaringer de har med bruk av tilbakemeldinger fra sine sideordnede i denne prosessen. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming for å kunne undersøke hvilke erfaringer de har med sin personlige utvikling.

Analysen av intervjuene førte frem til tre hovedkategorier. Disse er *personlig utvikling, påvirkning på personlig utvikling og egenopplevd verdi*. Erfaringene informantene har delt har videre blitt drøftet opp mot teorier som har en helhetlig tilnærming til lederskap, lederutvikling og personlig utvikling. Jeg har tatt utgangspunkt i teorier av Kegan (1994), Kegan og Lahey (2009) og Joiner og Josephs (2007). Samt forfattere som har oppsummert og kombinert teorier i et mer helhetlig perspektiv.

Informantene beskriver at de gjennom sin personlige utviklingsprosess har fått en økt bevissthet både innover mot seg selv og utover mot andre personer og relasjoner. Dette gir utslag i bedre evne til å se egne muligheter og begrensninger. De opplever også bedret kommunikasjonsevne, og bedret evne til å gi og motta tilbakemeldinger. I tillegg beskriver de en større trygghet på seg selv som person og leder. Alle mener at personlig utvikling er noe som foregår hele tiden, men med perioder der den oppleves større eller mindre. Kameratvurdering nevnes av alle som en tilbakemeldingsarena som har fasilitert for og påvirket deres personlige utvikling i positiv retning. De opplever at sosiale ferdigheter og relasjonelle ferdigheter er viktige som leder, og gjennom drøftingen i den oppgaven ser det ut til at den personlige utviklingsprosessen til den enkelte er med på å utvikle disse ferdighetene.



## **Abstract**

Leadership and personal development are concepts that are used in different contexts and situations. Leadership has long been a favorite object of research and topic for discussion. My impression is that the focus on developing leaders has expanded into including coworkers and the leader himself as a person. This study will examine the experiences leaders have done in their personal development. Especially focused on their experience with the use of peer-assessment and feedback in this overall process. I have chosen a qualitative approach to examine the experiences they have with their personal development.

The analysis of the interviews led to three main categories. These are *personal development*, *impact on personal development* and *self-perceived value*. Experience informants have shared has also been discussed from theories that have a holistic approach to leadership, leadership development and personal development. I have mainly used the theories of Kegan (1994), Kegan and Lahey (2009) and Joiner and Josephs (2007). I have also integrated theory from authors who have summarized and combined theories in a holistic perspective.

The informants described increased awareness both towards themselves and towards others as a result of their personal development process. This is reflected in a better awareness of their own possibilities and limitations. They also experience improved communication skills and improved ability to give and receive feedback. In addition, they describe a greater confidence in themselves as a person and leader. All informants believe that personal development is something that occurs all the time, but with periods of increased effect. Peer assessment is mentioned by all as a feedback forum which has facilitated for and influenced their personal development in a positive way. They feel that social skills and relational skills are essential as a leader. And through the discussion in this thesis it appears that the personal development of the individual plays an important part in developing these skills.



## **Forord**

Denne oppgaven er avsluttende Masteroppgave i organisasjon og ledelse med fordypning i relasjonsledelse ved NTNU.

Min interesse for psykologi og ledelse startet med min egen lederutviklingsprosess og egen deltakelse på kameratvurdering. Dette er nå ni år siden. Ringen sluttet foreløpig ved å forske og skrive en oppgave om personlig utvikling og kameratvurdering. Veien i mellom disse to ytterpunktene har vært lang og preget av mye lesing, diskusjoner og refleksjoner.

Jeg vil takke min veileder Ragnvald Kvalsund for all nødvendig støtte og konstruktive veiledning.

Jeg vil takke FIH for mine år som student ved skolen, og for mine år som ansatt ved skolen. Jeg vil også takke alle ansatte og elver ved skolen for alle konstruktive diskusjoner og meningsutvekslinger rundt kameratvurdering og personlig utvikling. Jeg vil spesielt takke kull 09-12 som jeg var så heldig å være kullsjef for. Dere har gitt meg mange gode utfordringer som jeg har lært særdeles mye av. I tillegg til mange gode utviklende samtaler, både for meg og den enkelte av dere.

Jeg vil takke informantene som har delt velvillig av sine erfaringer og meninger, samt kommet med innspill og veiledning underveis i prosessen.

Jeg vil til slutt takke Maria, Ove Jørn og Helene for særdeles god hjelp i innspurten med korrekturlesning og konstruktiv veiledning.

Øyvind Jøsok

Bergen, 2012





## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	v
Forord .....	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Kontekst.....	2
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Analyse og avgrensning av problemstilling .....	4
1.4 Oppgavens oppbygning .....	4
2 Teori .....	5
2.1 Innledning.....	5
2.2 Lederutvikling – hva skal utvikles.....	5
2.3 Personlig utvikling som lederutvikling.....	7
2.4 Personlig utvikling gjennom utfordring, mestring og flyt .....	10
2.5 Personlig utvikling, sosiale prosesser og tilbakemelding .....	13
2.6 Oppsummering .....	15
3 Metode.....	17
3.1 Innledning.....	17
3.2 Metode.....	17
3.3 Det kvalitative forskningsintervju .....	18
3.3.1 Samtale som forskning .....	18
3.3.2 Stadiene i det kvalitative forskningsintervju .....	19
3.4 Forskningens kvalitet.....	22
3.4.1 Reliabilitet .....	22
3.4.2 Validitet .....	23
3.4.3 Forskerens rolle og kjennskap til temaet .....	23
3.4.4 Etske problemstillinger.....	24
4 Resultat .....	25
4.1 Personlig utvikling.....	25

4.1.1	Den personlige dimensjonen .....	26
4.1.2	Økt bevissthet .....	28
4.1.3	Prosess eller hendelse .....	30
4.2	Påvirkning på personlig utvikling .....	32
4.2.1	Kameratvurdering .....	32
4.2.2	Tilbakemelding .....	35
4.2.3	Emosjoner .....	37
4.3	Egenopplevd verdi .....	38
5	Drøfting .....	41
5.1	Personlig utvikling .....	41
5.2	Delkonklusjon personlig utvikling .....	47
5.3	Påvirkning på personlig utvikling .....	48
5.4	Delkonklusjon påvirkning på personlig utvikling .....	51
5.5	Egenopplevd verdi .....	52
5.6	Delkonklusjon egenopplevd verdi .....	54
6	Oppsummering og konklusjon .....	55
6.1	Implikasjoner til videre forskning .....	57
7	Litteraturliste .....	59
	Vedlegg 1 .....	i
	Vedlegg 2 .....	iii
	Vedlegg 3 .....	v
	Vedlegg 4 .....	vii
	Vedlegg 5 .....	ix

## 1 Innledning

Vår tidsalder preges av endringer på alle samfunnsområder, og mye tyder på at endringene skjer i stadig økende tempo. Den teknologiske utviklingen gjør at vi alltid er tilgjengelige, og har mulighet til å innhente store mengder informasjon om alt vi måtte ønske. Informasjon er kunnskap, og informasjonsoverlegenhet blir beskrevet som nøkkelen til å lykkes i militære operasjoner så vel som i aksjemarkedet (Forsvarsstaben 2007; Thoresen 2011). Samtidig ser det ut til at media og sosiale medier skaper et stadig økende og synlig behov for å fremstå som vellykket, både privat og karrieremessig. Robert Kegan har i sin karriere studert menneskers bevissthet og mentale utvikling. Kegan (1994) påpeker at den stadig økende kompleksiteten i samfunnet har ført til at vi som individer blir utsatt for stadig økende krav og forventninger.

*These activities present us with a vast variety of expectations, prescriptions, claims and demands. Even the ever-accelerating flow of information to our eyes and to our ears-information competing for our attention, our allegiance, and our money-makes a claim on us to do something with it, and, even before that, to decide about it, since there is no possible way we can do even a fraction of what we are asked.* (Kegan 1994 s. 5).

Kegan (1994) konkluderer på slutten med at forventningene som skapes gjennom den økte kunnskapen og informasjonsmengden mennesket må forholde seg til krever mer enn riktig atferd, ervervelse av ferdigheter eller mestring av spesifikke kunnskaper. «*They make demands on our minds, on how we know, on the complexity of our consciousness*» (Kegan 1994, s. 5). Kravene og forventningene som Kegan beskriver fører videre til at det stilles stadig høyere kompetansekrav og effektivitetskrav, både i privat og offentlig sektor (Skau 2011). Skau skriver i sin bok *Gode fagfolk vokser* (2011) at den enkeltes plass i morgendagens arbeidsliv vil avhenge mindre av en formell akademisk grad, men i større grad evnen til å lede seg selv og samarbeide med andre gjennom god personlig kompetanse og sosial intelligens.

Mitt inntrykk er at utvikling av ledere så vel som medarbeidere er på dagsorden i samfunnet, alle har faktisk lovfestet rett til mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid (Arbeidsmiljøloven 2005 § 4-2). Store deler av det som tilbys av utviklingsprogram i dag gir sannsynligvis en endring og utvikling, men virker utdatert i forhold til å kunne møte

fremtidens utfordringer, komplekse konflikter, kaos og uforutsigbarhet (Nissestad, 2008)<sup>1</sup>. Kanskje krever utviklingen i samfunnet en mer proaktiv tilnærming til utvikling av ledere? Noe som igjen krever helt nye måter å se på lederskap og lederutvikling.

I følge Jonathan Reams (2005) har flere forfattere begynt å utforske nye områder innen lederskap og lederutvikling. «*Most of these new theories have arisen as theorists began to explore more advanced levels of development that recognize a need to respond to the complexity of the post-modern world with new ways of thinking that can meet these challenges*» (Reams 2005). Disse teoriene beveger seg vekk fra de ensidige historiske perspektivene, og inn på nye områder som omfatter utvikling av kognitiv kompleksitet, emosjonell modenhet, relasjonskompetanse og økt bevissthet.

## 1.1 Kontekst

Jeg har gjennomført min lederutdanning ved Forsvarets Ingeniørhøgskole (FIH)<sup>2</sup>, Krigsskolen og NTNU. Forsvaret har lang tradisjon med å utvikle sine ledere. Sentralt står egen personlig utvikling ved hjelp av en kontinuerlig og progressiv veilednings-, modning- og evalueringsprosess.<sup>3</sup> Takket være Forsvaret har personlig utvikling vært en stor del av mitt liv de siste ni årene. Både i forhold til min egen personlig utvikling, men også som veileder og fasilitator for andres personlige utvikling. Et spørsmål som jeg imidlertid aldri har fått noe tilfredsstillende svar på, er det mest grunnleggende av alle. Hva er egentlig personlig utvikling? Når jeg i ettertid reflekterer over prosessen jeg selv har vært igjennom, er det spesielt en utviklingsarena jeg fattet stor interesse for, og som jeg tror kan gi svar på dette spørsmålet. Det omhandler kameratvurdering, også kjent som kollegavurdering.

Kameratvurdering er en av flere lederutviklingsarenaer som brukes ved FIH, tilsvarende metodikk utøves også ved flere av Forsvarets befalsskoler og krigsskoler (Forsvarets Ingeniørhøgskole 2003; Krigsskolen 2009). En del av lederutviklingen ved Forsvarets skoler har lenge vært tilbakemeldinger fra overordnede på egen utvikling som leder og offiser. Kameratvurdering ble innført ved årtusenskiftet for å gi studentene en tilnærmet 360° tilbakemelding, ved å fasilitere for tilbakemeldinger fra sideordnede i tillegg til overordnede.

---

<sup>1</sup> Nissestad (2008), Leadership development: An empirical study of effectiveness of the leadership development program at The Royal Norwegian Academy and its impact on preparing officers to execute leadership in today's conflicts and the conflicts in the years ahead.

<sup>2</sup> Forsvarets Ingeniørhøgskole (FIH) het frem til 2006 Hærens Ingeniørhøgskole (HIS)

<sup>3</sup> I Forsvaret finnes en hel rekke overordnede dokumenter om lederutvikling og personlig utvikling, blant annet Forsvarets verdigrunnlag og Forsvarets fellesoperative doktrine m.fl, disse brytes ned og utledes ved den enkelte utdanningsinstitusjon og vil således divergere noe fra hverandre i praktisk utførelse. Jeg har i denne studien forholdt meg til Studiehåndbøker fra Hærens Ingeniørhøgskole og Program for lederutvikling fra Krigsskolen.

I løpet av utdanningsløpet ved FIH blir det forventet at studentene tar ulike lederroller og engasjerer seg både i skolehverdagen og i sosiale aktiviteter utenfor tjenestetid. Alle disse rollene er grunnlag for å gi og få tilbakemeldinger på. Kameratvurdering er således konstruert for å fasilitere for tilbakemeldinger på studentenes prestasjoner, utvikling, atferd og holdninger i de ulike rollene. Ikke bare som leder, men også som medstudent, kollega og venn. Studentene forbereder seg ved å skrive egenvurderingsskjema på egen utvikling, og ved å forberede tilbakemeldinger på medstudenters utvikling på grunnlag av observert atferd i ulike roller. Selve prosessen med å gi tilbakemelding strekker seg gjerne over tre dager, og er konsentrert rundt at studenten gir og får verbale tilbakemeldinger i fellesskap i sin primærgruppe. Medstudentene setter også karakterer på den enkeltes standpunkt innenfor ulike utviklingsområder. Prosessen gjentas hvert semester. Studentene styrer selv store deler av prosessen, men har tilgang til veiledere som kan bidra med å veilede prosessen. Hensikten er å hjelpe hverandre å utvide egen bevissthet rundt hvordan ens atferd påvirker andre, og dermed bidra til personlig utvikling (Forsvaret 1998; Krigsskolen 2009; Hærens ingeniørhøgskole 2003).

## **1.2 Problemstilling**

Lederutvikling og personlig utvikling fremstår for meg som noe overlappende begrep, der det ene ikke utelukker det andre, og hvor personlig utvikling fremstår som en nødvendighet for lederutvikling. Lederskap handler om påvirkning og relasjoner slik at oppdraget kan løses på en best mulig måte (Forsvaret 1983; Krigsskolen 2009). Personlig utvikling er også i seg selv avhengig i noen grad av at man utvikler relasjonelle og emosjonelle egenskaper som empati og selvledelse (Goleman 1996). Jeg vil i denne oppgaven se helhetlig på hvordan ledere som har gjennomgått en leder- og personlig utviklingsprosess opplevde denne, og erfarer denne i etterkant, med spesiell vekt på kameratvurdering og tilbakemelding som utviklingsmetode. Problemstillingen er formulert som følger:

*Hvordan erfarer ledere at kameratvurdering har påvirket dem i deres personlige utvikling?*

Mine data er samlet inn gjennom intervju med informanter som gjennomførte lederutdanning ved FIH i perioden 2003 til 2006. Hensikten har vært å finne ut hvordan informantene opplever sin personlige utvikling, med spesiell vekt på hvordan kameratvurdering som arena oppleves i forbindelse med deres utviklingsprosesser. Og videre i hvilken grad personlig utvikling oppleves som en faktor i forhold til deres lederutvikling.

### **1.3 Analyse og avgrensning av problemstilling**

Kameratvurdering er en av mange lederutviklingsarenaer som brukes ved FIH. Å evne å skille ut erfaringer, og finne ut hvor mye denne arenaen har bidratt til den enkeltes personlige utvikling er utfordrende. Kameratvurdering er imidlertid emosjonelt ladet og har ringvirkninger utover selve arenaen da den fordrer forarbeid og etterarbeid for deltakerne, samt en stor andel bevisst refleksjon. Det er det som gjør at arenaen er en stor og viktig del av utviklingsprosessen gjennom 3,5 år ved FIH. På grunnlag av dette mener jeg det er sannsynlig at informantene kan gi gode beskrivelser og egne meninger om kameratvurderingens rolle i deres personlige utvikling.

Alle informantene har gjennomført samme lederutviklingsprosess i samme årskull ved FIH. Dette betyr at en stor del av erfaringene som gjengis i oppgaven nødvendigvis vil komme fra en militær kontekst. Jeg ønsker imidlertid ikke å låse meg til utelukkende militære erfaringer, men være åpen for informantenes personlige erfaringer fra både privatliv og annen livserfaring da dette kan komplementere det å oppleve personlig utvikling. Grunnlaget for dette er en forestilling om at personlig utvikling omfatter mer enn bare styrte prosesser, men kan også iverksettes av hendelser som ikke er kontrollerte eller konstruerte for å sette i gang en utviklingsprosess. Dette kan gi nødvendige perspektiver på det å oppleve personlig utvikling og dermed være med på å styrke oppgaven.

Kameratvurdering som utviklingsarena har flere bieffekter enn bare personlig utvikling for den enkelte leder. For eksempel kan arenaen være med på å bygge kultur, identitet og effektive team. Disse sosiale gruppeprosessene vil ikke bli diskutert i denne oppgaven på grunn av oppgavens begrensende omfang. Likeledes vil ikke veiledernes påvirkning på prosessen være gjenstand for forskning, ei heller gruppesammensetning og dennes mulige implikasjoner på prosessen.

### **1.4 Oppgavens oppbygning**

I oppgaven vil jeg først presentere noen teoretiske perspektiver som danner oppgavens teoretiske forankring. Deretter vil jeg presentere metoden som har blitt benyttet i datainnsamling og analyse av data. I kapittel fire presenteres resultatet fra analyseprosessen og funnene som er gjort i denne. Jeg drøfter deretter funnene som er gjort opp mot de aktuelle teoretiske perspektivene som er omtalt i teorikapittelet. Til slutt vil jeg oppsummere og konkludere på bakgrunn av drøftingen, og diskutere hvorvidt oppgaven svarer tilfredsstillende på problemstillingen.

## 2 Teori

### 2.1 Innledning

Teorikapittelet innledes med å gi et innblikk i teori med fokus på lederutvikling og personlig utvikling. Hensikten er å gi en teoretisk forskningsbasert bakgrunn for ulike tilnærminger til lederutvikling og personlig utvikling. Hoveddelen av teorikapittelet vil bestå av teorier knyttet til en helhetlig tilnærming til personlig utvikling. Disse teoriene vil være sentrale i diskusjon og drøfting av resultater.

### 2.2 Lederutvikling – hva skal utvikles

Lederutvikling som tema er stadig oppe i media og det finnes store mengder faglitteratur, studietilbud, artikler og kurs som beskriver lederutvelgelse, lederutvikling, hva som anses god ledelse og svak ledelse. Elin Ørjansæter (2012) skriver i sin artikkel *Er ledelsesforskning tull?* at en lederjobb ikke har samme innhold over tid, og at det da er irrelevant å definere en kravspesifikasjon til en lederjobb. I tillegg påpeker hun at all ledelsesforskning som sier noe relevant om vårt moderne arbeidsliv har som regel sterke elementer av synsing, fordi sammenlignbare organisasjoner og lederjobber er vanskelig å finne. Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2003) beskriver også noe av utfordringene ledelsesforskningen har: «*Mye lederutviklingsarbeid har vært basert på ideologiske strømninger, tilvante forestillinger av mer eller mindre anekdotisk evidens*» (Grønhaug et al. 2003, s. 117). Forfatterne erkjenner samtidig at den økte investeringen i lederutvikling synliggjør en økende erkjennelse om at god og effektiv ledelse er en avgjørende strategisk konkurransefaktor. Dette kan tyde på at det er en allmenn oppfattelse at lederutvikling har verdi, og derfor prioriteres både i offentlig og privat sektor.

Uavhengig av tilnærming kan man si at lederutvikling dreier seg om å utdanne en leder eller forskjellige måter å styrke ledereffektiviteten på i ulike roller eller nivå i en organisasjon (Grønhaug et al. 2003). «*Begrepet lederutvikling omfatter de komplekse prosessene ledere gjennomgår for å lære og utvikle sine evner og ferdigheter til å utøve effektiv ledelse i ulike lederroller*» (Grønhaug et.al 2003, s. 117). Lederutvikling handler derfor om å øke en leders evne til å oppnå effekt og resultat, gjennom en lærings- og utviklingsprosess. Når vi snakker om effekt og resultat kan det være nødvendig å definere hvilken effekt og resultat, noe som vil variere fra organisasjon, rolle og kontekst. Grad og sammensetning vil også avhenge av organisasjon, rolle, kontekst og behov. I tillegg vil den dominerende og mest anerkjente forskningen i det gjeldende paradigme kunne antas å påvirke hva som oppfattes som den beste måten å styrke ledereffektiviteten på.

I løpet av de siste 60 årene har det blitt utarbeidet omlag 65 forskjellige klassifikasjonsmodeller for lederskapsteorier i den hensikt å definere de forskjellige dimensjonene av lederskap (Northouse 2010). I følge Northouse (2010) er fellesnevneren for nesten alle modeller at ledelse er en påvirkningsprosess som assisterer grupper av individer mot en felles måloppnåelse. Grønhaug et.al (2003) presiserer at en svakhet med mange teorier er tendensen til å se ledelse som *en ting*. De mener at det er klar tendens til å blande situasjon og nivå i ledelse. Dette kan komme av at de aller fleste studier i ledelse har i kraft av den vitenskapelige tilnærmingen klare avgrensninger i sin forskning, noe som implisitt påpekes av Ørjansæter (2012). Det er selvfølgelig nødvendig for at resultatet skal kunne fremstå som vitenskapelig riktig. Utfordringen er som det belyses at ledelse kan fremstå som *en ting*. Dette kan ha en direkte overførbar konsekvens for lederutvikling. Lederutvikling kan bli oppfattet som *en ting* av teknisk eller mekanisk art, som kan bli begrensende for helheten. Det vil si avgrenset til en eller flere teoriretninger i lederskapsforskningen, noe som helt klart vil være en svakhet som gir et begrenset perspektiv på lederskap, og dermed hvordan ledere skal utvikles.

Reams (2007) påpeker at det er mange forsøk på å kombinere nåværende og historisk forståelse av lederskap. Problemet er at denne kombinasjonen ofte blir gjort med samme bevisstetsnivå som teoriene som blir kombinert, samtidig krever kombinasjonen selv et annet bevisstetsnivå for at teoriene skal kunne integreres i en helhetlig forståelse. Derfor er det naturlig at den fremherskende tilnærmingen til lederutvikling er fra utsiden og inn (Joiner & Josephs 2007). Det vil si å identifisere de ytre faktorene og utfordringene, og deretter finne ut hvilke kompetanse som er nødvendig for å møte disse utfordringene effektivt. Den økende graden av endringer i organisasjoner sammen med økende konkurransepress, globalisering av økonomien, informasjonsteknologi, mangfold, multietnisitet, internasjonalisering og et generelt høyere utdanningsnivå med flere faktorer stadig stiller høyere krav til lederens personlige integritet, emosjonelle modenhet, kognitiv kompleksitet og mellommenneskelig kompetanse (Grønhaug et al. 2003). Dette bekreftes blant annet av Kegan og Lahey (2009) som sier at utvikling og vekst er begrep som blir brukt ukritisk i utviklingsprogram. Mange utviklingsprogram som tilbys fokuserer nettopp på å lære nye responser og metoder. Kegan og Lahey (2009) mener dette er en reaktiv form for læring, at man har lært, men ikke nødvendigvis utviklet. De mener at nåtidens og fremtidens lederutvikling må ha en mer proaktiv tilnærming som faktisk utvikler individets evne til å utnytte og utvikle sin kognitive kapasitet. Spørsmålet blir da om det er nok å identifisere ytre faktorer og tilpasse seg disse for å holde tritt med utviklingen. Skau (2011) uttrykker også en lignende oppfattelse når hun



påpeker at kombinasjonen av høyt utviklet teknologi og lavt utviklet menneskelig modenhet gir all grunn til frykt. Hun skriver videre at å henge fast i gamle reaksjonsmåter og tankebaner kan ikke gi oss annet enn en konstant opplevelse av avmakt og følelsen av å være på etterskudd. I følge Kegan og Lahey (2009) er det kun to logiske måter å angripe denne utfordringen på:

*When we experience the world as too complex we are not just experience the complexity of the world. We are experiencing a mismatch between the world's complexity and our own at this moment. There are only two logical ways to mend this mismatch – reduce the complexity of the world or increase our own. (Kegan og Lahey 2009, s. 12).*

### **2.3 Personlig utvikling som lederutvikling**

Kegan og Laheys (2009) utsagn hentyder at lederutvikling i større grad må inneholde element av utvikling som tilrettelegger for fremtidig mestring av det som på utviklingstidspunktet er ukjente utfordringer og problemstillinger. Joiner og Josephs (2007) skriver at et suksesskriterium for å oppnå resultat, vekst og transformasjon i dagens- og fremtidens organisasjoner ligger i den enkelte leders personlige utvikling. Personlig utvikling defineres av Fikse (2007) som en bevisstgjøring av egne verdier, følelser, væremåte og utvikling av sine personlige kvaliteter. Fikse vektlegger bevissthet rundt sin egen både kognitive og affektive handlingskompetanse. Personlig utvikling er et begrep som ofte brukes ukritisk sammen med mange andre sammenfallende begrep som personlig vekst, personlig kvalitet, selvutvikling med flere. Det finnes litteratur og forskning innenfor flere ulike fagområder som omhandler personlig utvikling. I tillegg kan man lese om, og ta kurs i personlig utvikling med grunnlag i livssyn eller det åndelige univers. Fellesnevneren er etter min tolkning at det handler om å sette seg selv i sentrum for utviklingen. Min oppfatning er at det i utgangspunktet ikke er noen konflikt mellom lederutvikling og personlig utvikling. Det er en integrasjon som fremstår stadig viktigere på bakgrunn av Kegan og Lahey og Joiner og Josephs forskning. Personlig antyder bare et større fokus på individet som arena for utvikling. Og med fokus på individet forstås her et helhetlig fokus på mennesket.

Joiner og Josephs (2007) skriver at en ny tilnærming til personlig utvikling som har vokst frem er å fokusere på kognitive og emosjonelle kapasiteter som er nødvendige for effektivt lederskap. En persons kognitive kapasitet er i denne sammenheng hvordan man oppfatter, bearbeider og fortolker informasjon. En økt kognitiv kapasitet fordrer en økt

bevissthet og oppmerksomhet for egne kognitive prosesser.<sup>4</sup> Eid og Johnsen (2005) påpeker at for å forstå seg selv og andres atferd i operasjonelle sammenhenger<sup>5</sup> er at vi har grunnleggende kunnskap om hvordan vi oppfatter verden omkring oss, og de forhold som påvirker vår situasjonsforståelse. De peker på at oppmerksomhet er en mental egenskap som er viktig for læring og tilpasning til omgivelsene. En persons emosjonelle egenskaper er i denne sammenheng hvordan man bruker emosjoner til å påvirke andre gjennom økt motivasjon og prestasjoner. Spurkeland (2006) skriver at emosjonell kapasitet eller intelligens er noe av svaret på hvorfor enkelte ledere lykkes i ledelse av mennesker. Dette er en noe vag uttalelse, men Spurkeland mener at ved å kjenne til sitt eget og andres følelsesregister kan man identifisere hvilke strenger man skal spille på, og dermed påvirke motivasjon og prestasjoner mer effektivt. Dette fremstår som spesielt viktig i situasjoner preget av endring og kompleksitet.

En av de mest fremtredende forskerne på emosjonelle ferdigheter er Daniel Goleman. Goleman, Boyatzis & McKee (2002) sier at den emosjonelle kompetansen består av fire dimensjoner; *Self-awareness, self-management, social awareness* og *relationship management*. Goleman et al. (2002) sier videre at emosjonelle ferdigheter ikke er medfødte, men tillærte ferdigheter. Dette antyder at emosjonelle ferdigheter er en viktig faktor i ledelse, og at det er mulig å utvikle. Hva som imidlertid oppleves som personlig utviklende for den enkelte vil avhenge av faktorer hos individet, men også av erfaringer, rolle og kontekst. I og med at personlig utvikling fokuserer på utvikling av universelle egenskaper, eller en utvidet mental kapasitet, kan utvikling gjort i et lederøyemed oppfattes som positivt for individet også i andre roller i livet, og vise versa. Derfor er det vanskelig å skille mellom personlig utvikling som lederutvikling, og personlig utvikling som person, da disse kan fokusere på å utvikle samme personlige kvaliteter.

Joiner og Josephs (2007) bruker begrepet *leadership agility* i forbindelse med personlig utvikling av ledere. Leadership agility betegner en leders fleksibilitet eller evne til å tilpasse seg endringer og evne til å ta riktige beslutninger i komplekse situasjoner. I Joiner and Josephs kompass må smidighet brukes til å beherske fire forskjellige dimensjoner; *Context-*

---

<sup>4</sup> Kognitiv kapasitet, mental kompleksitet og mental kapasitet er begreper som blir brukt i litteratur og som beskriver tilsvarende fenomener. Joiner og Josephs (2007) bruker begrepet mental kapasitet. Kegan og Lahey (2009) bruker begrepet mental kompleksitet. Mental kapasitet/kompleksitet inneholder både en kognitiv og en emosjonell komponent og er derfor et utvidet begrep i forhold til kognitiv kapasitet. Lahey (2009) bruker begrepet mental kompleksitet. Mental kapasitet/kompleksitet inneholder både en kognitiv og en emosjonell komponent og er derfor et utvidet begrep i forhold til kognitiv kapasitet.

<sup>5</sup> Eid og Johnsen (2005) beskriver i boken *Operativ Psykologi* militære operasjoner. Operasjonelle sammenhenger er derfor knytte til militære operasjoner også referert til som ekstreme situasjoner med høy fysisk og psykisk belastning.

*setting agility, stakeholder agility, creative agility og self-leadership agility.* Utviklingen innenfor disse fire dimensjonene av leadership agility går over fem nivå. For hvert nytt nivå har man oppnådd en høyere forståelse og mestring av de fire dimensjonene av agility. Joiner og Josephs vektlegger disipliner innenfor lederskap som stiller krav til relasjonskompetanse, personlig integritet, kognitive kapasitet, kreativitet og selvledelse med flere. Dette er kompetanse som krever mer enn teoretisk erfaring og kunnskap om markedssegment. Det krever erfaring og utvikling for å mestre (ibid. 2007). Jeg tolker Joiner og Josephs teori om leadership agility dit at jo høyere nivå av agility du aksesserer som person, jo bedre utviklet er dine indre egenskaper til å takle komplekse situasjoner. Det vil si at du utvikler en større mental kapasitet. Med en større mental kapasitet mener jeg en utvidet evne til å holde oversikt og fokusere på de *riktige* faktorer i en gitt situasjon, og da menes både oppgaveorienterte-, relasjonsorienterte-, kognitive- og emosjonelle faktorer. Joiner og Josephs (2007) beskriver dette som å kunne ta et steg tilbake fra nåværende fokus og se andre medvirkende faktorer, og på den måten kunne ta smartere beslutninger. Dette støttes av Kegan som sier at transformasjon skjer når vi utvikler evnen til å ta et steg tilbake og reflektere over noe som tidligere var gjemt eller tatt for gitt (gjengitt etter Berger & Fitzgerald 2002). Det vil si at å utvikle leadership agility ikke bare inneholder element av lederutvikling men også et stort element av personlig utvikling av lederen.

I følge Kegan (ibid. 2002) er det sentralt for utvikling av en større mental kapasitet å bevege seg fra subjekt til objekt. I en subjektiv refleksjon tolkes faktorer ut i fra vår eksisterende tankemåte, våre underliggende antakelser om verden styrer oss i refleksjonen. I en objektiv refleksjon reflekterer vi ikke med bakgrunn i våre antakelser, men evner å se faktorene i et større perspektiv. Kegan diskuterer skillet mellom subjekt og objekt i sammenheng med informativ læring og transformativ læring. Kegan definerer informativ læring som lagring av informasjon i en persons nåværende tanke sett. Transformasjonslæring derimot er en form for læring som endrer tanke sett hos en person og utvikler mental kapasitet ved å kvalitativt og kvantitativt endre vår mentale struktur (ibid. 2002).

Jeg tror det er umulig å fokusere distinkt på enten kognitiv kapasitet eller emosjonell intelligens i en utviklingsprosess. Det ene avhenger av det andre. For å frigjøre ressursene våre må det være et samspill mellom det psykiske, de fysiske og de sosiale omgivelsene vi er en del av. «*Kropp, sinn og sosiale prosesser påvirker hverandre gjensidig, og samspiller i en helhet.*» (Wormnes & Manger 2005 s.11). Bevissthet rundt hvordan de enkeltfaktorene gjensidig påvirker hverandre fremstår som en forutsetning for personlig utvikling. Men for å kunne oppnå personlig utvikling må vi være villige til å flytte grensene for tradisjonelle

sosiale omgangsformer og gå utenfor den sonen som gjør oss trygge og komfortable (Skau 2011). En økt bevissthet rundt alle disse faktorene krever altså mer enn teoretiske kunnskaper. Det krever en økt mental kapasitet til å forstå seg selv i samspill med andre i et sosialt system.

#### **2.4 Personlig utvikling gjennom utfordring, mestring og flyt**

Kegan og Laheys (2009) forståelse av en økt mental kompleksitet er en økt evne til å oppfatte og forstå seg selv og andres meninger, evne til å analysere egne og andres meninger uforstyrret av egne oppfatninger og tillærte kognitive skjema. Å utvikle en økt mental kapasitet er i følge Kegan og Lahey ikke en kognitiv prosess alene. Men en prosess som, i likhet med Wormnes og Mangers (2005) utsagn, krever både hode og hjerte, tenkning og følelser (Kegan & Lahey 2009). Det vil si at å utvikle innebærer å utfordre vår eksisterende måte å tenke på, gjerne i form av en erfaring som utfordrer eksisterende grenser, som vi bryr oss om og med en form for støtte som gjør at vi ikke blir overveldet eller kan forkaste utfordringen. Dette definerer Kegan og Lahey som en optimal konflikt (ibid. 2009). Det kan derfor se ut som at man må utfordre seg selv, eller bli utfordret for å kunne oppnå utvikling. Skau (2011) hevder at personlig utvikling og vekst nødvendigvis innebærer å flytte grenser. Men det er ikke noe mål i seg selv å bryte gitte grenser. Det kan fungere frigjørende eller undertrykkende alt etter måten det skjer på, og konteksten det skjer innenfor. Det kan tyde på at utfordringer og om disse blir oppfattet som utviklende eller ikke har en personlig indre komponent, og en ytre kontekststøttende komponent.

Sørensen (2002) sier at: *«press og krav utløser handling eller veloverveid inaktivitet basert på en vurdering av trusler»* (Sørensen i Roness & Matthiesen 2002, s.141). Både oppgavens kompleksitet og konteksten oppgaven skal utføres i spiller inn på om oppgaven føles truende eller ikke. Konteksten oppgaven utføres i er et omfattende og komplekst samspill. De ytre situasjonelle faktorene, stressorene, er som regel ganske åpenbare. Men de indre faktorene, individets evne til å takle oppgaven og konteksten er mer kompleks. Wormnes og Manger (2005) sier at stress ikke er en spesifikk hendelse, men en prosess der innholdet og intensiteten i stressresponsen i stor grad avhenger av hvordan stressorene bearbeides. Hvordan den enkelte tenker omkring stressorene, avgjør langt på vei hvilken evne vi har til å mestre tilstanden (ibid. 2005). Wormnes og Magner (2005) beskriver videre at dersom vi har godt innøvde ferdigheter under påvirkning av ytre stressorer, blir vi sikre og trygge. Gjennom opplevelsen av å mestre situasjonen vil det skapes en bekreftelse på individets kompetanse og kunnskap. Erfaringen blir dermed selvanerkjennende og styrkende. Sørensen (2002) påpeker at den etymologiske betydningen av ordet mestring er å være på

offensiven og ligge i forkant, noe hun mener betyr at man må gå lengre inn i prosesser som belyser hvordan mennesker innretter seg for å få kontroll over eget funksjonsnivå og måten å takle livets hendelser på. Her fremheves høy grad av egenkontroll som viktig for reaksjonen. Dette blir stadig viktigere som følge av at samfunnet endrer seg fra det kollektive til at kravene som stilles går mer direkte på person (Sørensen 2002). I et personlig utviklingsøyemed bør utfordringen individet stilles ovenfor korrelere med individets medfødte eller utviklede evne til å møte denne utfordringen og mestre den. Det forbindes videre positive emosjoner med det å mestre og følgelig negative emosjoner ved å ikke mestre. Trygghet, forutsigbarhet, strukturer og rammer er alle viktige verdier som ligger til grunn for å beskytte mot farer og bekymringer. Disse verdiene ligger samtidig implisitt i forandringens fordringer (Kvalsund & Mayer 2005). Derfor kan forstyrrelser i disse verdiene eller følelser knyttet til å ikke mestre noe antas å gi utslag i videre motivasjon for utvikling. Det vil si at selv om utvikling nødvendigvis vil innebære å bevege seg utenfor den trygge og komfortable sonen som Skau (2011) definerer, vil utviklingen avhenge av at man i utviklingsprosessen erstatter det utrygge med trygghet og positive emosjoner.

Positiv psykologi er en retning innenfor psykologien som fokuserer på menneskelige ressurser, styrker og vekst (Straume & Christensen 2005). Positiv psykologi er basert på tre grunnpilarer. Den første er studier av positive emosjoner og positive subjektive opplevelser. Den andre er positive individuelle trekk og evner som intelligens, visdom, kreativitet, talent og interpersonlige evner. Den tredje er forskning på positive institusjoner. Straume og Christensen (2005) fremhever at forståelse av positive fenomener er viktige for menneskelig trivsel og vekst. De mener at positiv psykologi gjennom fokus på positive emosjoner kan bidra til å utvide vårt handlingsrepertoar og bygge opp ressurser som individet kan dra nytte av i nye situasjoner. Det viser seg at fordelene som oppnås ved positive emosjoner varer utover øyeblikket og skaper varige fysiske, intellektuelle, sosiale og psykologiske ressurser (Straume & Christensen 2005). I følge Straume og Christensen (2005) kan positiv psykologi ses i sammenheng med det psykologiske begrepet flyt.

Csikszentmihályi har studert fenomenet han kaller flow, kjent som flyt i norsk litteratur. Han skriver at flyt er måten mennesker beskriver den indre følelsen når bevisstheten er i harmoni, og når vi vil forfølge det vi gjør på grunn av saken og ingenting annet. Csikszentmihályi (2002) beskriver flytsonen som en balanse mellom individets kompetanse og utfordringene individet står ovenfor, dog fordrer denne balansen at utfordringene er noe individet kan strekke seg etter i betydning at utfordringene i utgangspunktet er noe større enn forutsetningene. Derav inneholder også flyt et element av mestringsfølelse, noe som gjør oss

mer effektive, motiverte og tilfredse (Straume 2005). Csíkszentmihályi (gjengitt etter Straume 2005) hevder at mennesker med noen spesifikke personlighetstrekk kan ha større mulighet til å oppnå flyt. Disse personlighetstrekkene inkluderer nysgjerrighet, pågangsmot, lav selvsentrering, og høy evne til å utføre oppgaver av egen indre motivasjon. Et viktig aspekt med flytsonen er at i det man er i flytsonen trenger man ikke en bevisst deltakelse fra personen som utfører handlingen. Likevel yter personen full effektivitet (ibid 2005). Csíkszentmihályi (2002) skriver at flyt er følelsen mennesker beskriver uavhengig av alder, kjønn, etnisk bakgrunn og/eller utdanning. I tillegg er følelsen generisk uavhengig av hvilken aktivitet man bedriver. Straume (2005) hevder at flyt kan tilpasses organisasjonspsykologi dersom man integrerer flytteori med målsettingsteori. Dette gir mening da flyt beskriver en følelse, mens man i et utviklingsøyemed er opptatt av hva som må ligge til grunn for å entre flytsonen og opprettholde denne over tid.

Straume (2005) integrerer flyt med Lockes målteori. Målteorien går ut på hvordan man setter seg mål og hvordan angripe målet, og hvordan dette påvirker vår atferd. Det viser seg at klare målsetninger øker våre prestasjoner på grunnlag av at et klart definert mål gir presise intensjoner som i neste steg hjelper oss å tilpasse vår atferd (Straume 2005). Likheten mellom målteori og flytteori ligger blant annet i at utfordringen må være noe høyere enn kompetansenivå til individet, dette for å generere motivasjon og prestasjoner. Straume (2005) diskuterer videre at tilbakemelding på fremdrift er viktig for å opprettholde prestasjonene frem mot målet, dette fordi personen da vil kunne justere egen atferd frem mot målet. Det er primært to mulige måter å få tilbakemelding på fremdrift. Det er ekstern tilbakemelding gitt av andre, og intern tilbakemelding generert av selvet (ibid. 2005). Men tilbakemelding er også viktig for følelsen av tilfredshet, med å vite at man når mål, eller er på vei til å nå et mål. Straume (2005) argumenterer for at det er både en bevisst og ubevisst komponent til følelsen av tilfredshet. Det er mulig å være tilfreds uten å bevisst tilkjenne følelsen av tilfredshet. Å sette seg mål kan tjene som en metode for å oppnå flyt (ibid 2005) Det er da ikke lenger en motsetning mellom det man må gjøre og det man vil gjøre. Straume (2005) konkluderer med at:

*Difficult goals may function as an indicator of the challenge that Csíkszentmihályi assumes to regulate the intensity of the flow experience. Furthermore, goals may function as a reference standard that provides feedback to the person on his or her performance, serving to sustain the flow state. This leads to the hypothesis that those high on personal goal setting will experience more flow. (Straume i Rønning 2005 s.139)*

## 2.5 Personlig utvikling, sosiale prosesser og tilbakemelding

Personlig utvikling er fokusert rundt utvikling av individet. Mye utviklingslitteratur fokuserer distinkt på egenutvikling, med det menes utelukkende bruk av egne ressurser for utvikling. Gjerne gjennom refleksjon, egengenerering av mål og handlingsplan. Samtidig ser det ut til at effektiv personlig utvikling ofte er avhengig av andre personer og/eller grupper. Behovet for støtte nevnes blant annet av Berger og Fitzgerald (2002): «*Development is difficult, so people tend not to develop unless challenged in some way...Yet each new challenge, as long as it is combined with support, makes development possible.*» (Berger & Fitzgerald 2002 s. 43). Balansen mellom konfrontasjon og støtte er noe av kjernen i coaching, der coachen er en fasilitator for coachees utvikling.

*Det kan synes som det finnes et grunnlag for coaching ut fra et utviklingsparadigme. Med det menes at for å gripe logikken i behovet for coaching, må en begripe at der implisitt ligger en målsetting om endring, utvikling, å kunne gjøre noe bedre, noe annerledes. Coachen er til for å fasilitere denne «forbedringsprosessen» hos coachee.* (Kvalsund 2009 s.11).

Min forståelse av coaching er at det handler om personlig utvikling gjennom å finne allerede eksisterende ressurser og ta disse i bruk gjennom å lære noe om seg selv, som kan brukes for å gjøre noe bedre. Det innebærer altså erkjennelse og bevisstgjøring av egne ressurser. Coaching er således fremtidsrettet mot muligheten for å ta i bruk egne ressurser, i den hensikt å oppnå en personlig utvikling. Kvalsund (2009) skriver at coachen må kunne påvirke både motivasjon og atferd hos coachee. «*Coachen må slik på en eller annen måte være i stand til å levere den nødvendige stimulusfunksjonen for iverksetting av prosesser som utløser ressurser og responsfunksjoner i en målrettet handlingsverden for coachee.*» (Kvalsund 2009 s.11). Jeg ser på dette som generelle universelle relasjonsregler som også vil gjelde for personlig utvikling i andre former for relasjoner der utvikling står i fokus. Dette kan være mer eller mindre tilrettelagte arenaer for utvikling, bruk av mentor, coach, sparringspartner eller daglige relasjoner.

Kvalsund og Mayer (2005) påpeker at utgangspunktet for all endring å se og erkjenne det som er. Videre handler utvikling av personlig kompetanse om evnen til å danne erfaringer gjennom handlinger og refleksjon over disse. Kvalsund og Mayer (2005) påpeker gjentatte ganger at erkjennelse er et viktig utgangspunkt for utvikling. I relasjoner med andre kan motparten levere nødvendig informasjon for å stimulere til disse erkjennelsene. Dette betinger imidlertid kommunikasjon. I et utviklingsøyemed vil sannsynligvis åpne spørsmål eller konstruktive tilbakemeldinger satt i system være noe som kan gi nødvendig informasjon til erkjennelsen. I relasjoner er kommunikasjon både en konsekvens og nødvendighet i

relasjonen. Kommunikasjonsmodellen beskriver denne relasjonen. Kommunikasjonsmodellen fokuserer først og fremst på den muntlige kommunikasjonen som utspiller seg i en dialog (Dahl 2004). Men den beskriver også at det alltid vil være en form for støy i kommunikasjonen, det kan være i form av fysisk støy, ulike referanserammer, ulikt kunnskapsnivå, kulturelle barrierer. Samlet gjør dette at meningen som overføres fra sender til mottaker i kommunikasjonen kan bli feiltolket (ibid. 2004). Her vil jeg også legge til at personlighetstype har betydning for hvordan mening formidles og fortolkes (Atkins 2006). Det er altså mange fallgroper som kan forstyrre eller ødelegge muligheten for utvikling. Det er imidlertid to faktorer jeg ønsker å presentere som viktige for personlig utvikling i relasjoner. Det er bruk av tilbakemeldinger og følelsenes kapasitet til å evaluere og bearbeide tilbakemeldinger.

Kvalsund og Mayer (2005) beskriver tilbakemeldinger som en forutsetning for gruppeutvikling. Å gi tilbakemelding betyr å presentere sin subjektive oppfatning av en situasjon eller person basert på egne sanseinntrykk og følelser knyttet til disse. I følge Kvalsund og Mayer (2005) er hensikten å kunne nyansere sine egne synspunkter og bli bevisst på hva egne oppfatninger baserer seg på. I tillegg får mottaker mulighet til å vurdere sammenhengen mellom egne intensjoner og atferd, og hvordan denne i neste omgang oppfattes av andre gjennom reaksjonene det skapte i omgivelsene. I møte mellom eget indre og andres ytre perspektiver kan man skape ny mening og nye muligheter. Dette er videre grunnlag for å skape en klarere kommunikasjon. Kvalsund og Mayer (2005) beskriver dette i forbindelse med gruppeutvikling, men jeg ser ingen begrensende faktorer for hvorfor tilbakemeldinger ikke skulle fungere tilsvarende for personlig utvikling der bare to individer er representert. Tvert imot så er forutsetningene for trygghet og tillit sannsynligvis sterkere i en relasjon mellom to, kontra i en større gruppe.

Kvalsund og Myer (2005) sier at *«Erfaring som er smertefull når ubehagelige følelser vekkes til live, kan være til nytte når vi blir bevisst hvordan de påvirker oss, våre valg og relasjoner. Slike erfaringer kan åpne for nye valg og større handlingsrom»* (Kvalsund & Mayer 2005 s. 69). Kvalsund og Mayer (2005) diskuterer også begrepene følelser og emosjoner. *«Å være bevisst sine følelser og ta valg i forhold til dem er viktig for å bli hel som menneske.»* Kvalsund og Mayer (2005) sier videre at hvordan vi forholder oss til fenomener og omgivelser er sterkt påvirket av det vi føler. Samtidig er det et resultat av intellektuell kunnskap og resonnement. Holdninger er videre knyttet til selvforståelse og i utviklingen av selvforståelse er intellekt og følelser uløselig sammenvevd (Kvalsund & Mayer 2005). På bakgrunn av overstående kan det være rimelig å anta at tilbakemeldinger som formidler



følelser er mer kraftfulle enn de som ikke gjør det. En forutsetning er imidlertid at følelsene som vekkes behandles bevisst av mottaker. Denne bevisste tenkningen kan i neste omgang føre til en utvidet selvforståelse og forståelse av egne verdier som ligger til grunn for egne holdninger og egen atferd.

Å gi og få tilbakemeldinger av konstruktiv art innebærer følelser. De fleste lederutviklingstiltak innebærer en form for tilbakemelding, det mangler derfor ikke på kunnskap om betydningen av tilbakemeldinger. Det mangler imidlertid gjennomføringsevne, noe som er forståelig ut i fra den følelsesmessige påkjennning det kan være (Spurkeland 2006). Imidlertid virker det som nødvendig å kunne motta tilbakemeldinger og gjennom dette gi andre styrke og motivasjon til å fortsette å gi tilbakemeldinger (Kvalsund & Mayer 2005; Spurkeland 2006). I undersøkelser gjort om relasjonskompetanse viser at tilbakemelding er av de svakeste områdene hos norske ledere. Samtidig gir medarbeidere høyest score på at tilbakemeldinger er til hjelp (Spurkeland 2006). Spurkeland (2006) sier at vi har et nedarvet behov for bekreftelser og oppmerksomhet. Barn søker faktisk negativ oppmerksomhet dersom positiv ikke finnes. Han påpeker videre at voksne har tillærte egenskaper for å undertrykke dette behovet for oppmerksomhet og tilbakemelding. Hvorfor dette er sånn skal jeg ikke drøfte videre, men jeg vil ta med viktigheten av følelser i konstruksjon av erfaringer.

Dewey var i sin læringsfilosofi opptatt av at det er ved å gjøre erfaringer vi forandrer oss, reorganiserer med bakgrunn i erfaringer og møter verden på en ny måte (Gjengitt i Firing 2004). Erfaringens natur består i følge Dewey av en aktiv og en passiv komponent. Med den aktive forstås selve handlingen, og med den passive forstås det å bli utsatt for konsekvensen av den aktiviteten vi har gjennomført. Det er først når vi oppdager forbindelsen mellom at kriteriene for erfaringen er oppfylt (ibid. 2004). Selv om vi ettertid ser erfaringene fra et intellektuelt ståsted, vil ofte emosjonene idet erfaringen oppstår, være det som gir den navn. Det er emosjonene som gjør oss i stand til å skille denne virkelige tenkningen fra annen falsk tenkning (ibid. 2004). Firing (2004) sier at ved å gjøre en ren systematisk kognitiv refleksjon vil man kunne avdekke mange av situasjonens dimensjoner. Men bevisstheten vil ikke kunne gripe sammenhengen mellom den aktive og passive delen av erfaringen siden man ikke har blitt utsatt for konsekvensene av denne. Derfor vil refleksjon i etterkant av en opplevd konsekvens av en handling gi et større utbytte i å konstruere erfaringer (ibid. 2004).

## **2.6 Oppsummering**

Problemstillingen i denne oppgaven omhandler, slik jeg ser det, fem hovedkategorier. Det er konstruksjon av erfaringer, ledelse, kameratvurdering, påvirkning og personlig

utvikling. Jeg har hele tiden hatt en idè om at denne oppgaven skulle reflektere et helhetlig og fremtidsrettet perspektiv til lederutvikling og personlig utvikling. Derfor har jeg valgt ut teori fra forskere som selv har sammenfattet store mengder teorier, og ikke gått dypt inn i enkelte teorier. Både Northouse (2010), Grønhaug et al. (2003), Reams (2005) representerer forfattere som har sammenfattet og presentert flere retninger av lederskapsteori. Dette skaper en teoretisk bakgrunn innen lederskap og lederutvikling for oppgaven. Den fremtidsrettete og mer personlige formen for utvikling representeres i denne oppgaven av Kegan (1994), Kegan og Lahey (2009) og Joiner og Josephs (2007). Disse forfatterne representerer en teoriretning som omhandler det jeg har kalt personlig utvikling som leder. De belyser og tar for seg utfordringene i et sammensatt og komplekst samfunn der kontekstskifte og endring er vesentlige faktorer. Dette er på bakgrunn av egne erkjennelser om hva som er karakteristisk for nåtidens lederoppgaver. En annen faktor er at disse teoriene representerer en helhetlig tilnærming til utvikling, noe som er en forutsetning for oppgaven. På grunn av den manglende avgrensingen i teorien, er det utfordrende å bearbeide og beskrive. Teoriene gir nyttig informasjon om personlig utvikling, og hvordan møte fremtidens krav, blant annet ved hjelp av beskrivelse av mentale utviklingsnivå og betydningen av mental kapasitet.

Kameratvurdering er en sosial og relasjonsavhengig gruppeprosess. Derfor var det viktig å belyse temaene sosiale relasjoner, påvirkning og kommunikasjon. Dette beskrives godt av Kvalsund og Mayer (2005), Eid og Johnsen (2005), Spurkeland (2006), og Wormnes og Manger (2005). I tillegg var jeg opptatt av å belyse hva som forårsaker, opprettholder og påvirker en utviklingsprosess. Dette innebærer å belyse følelser, emosjoner, mestring og konstruksjon av erfaringer. Her har jeg valgt å forholde meg til teori presentert av Straume (2005), Wormnes og Manger (2005), Spurkeland (2006), Kvalsund (2009), Dewey (Gjengitt i Firing (2004)) og Csikszentmihalyi (1994; Gjengitt i Straume (2005)). I tillegg er det også andre forfattere som er referert til i mindre grad gjennomgående i teorikapittelet. Samlet mener jeg denne teoriutvelgelsen skal dekke de fem kjerneelementene i problemstillingen, og således være til god hjelp i drøfting av resultater fra analysen.

### 3 Metode

#### 3.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for forskningsmetoden jeg har benyttet. Innledningsvis vil jeg drøfte meg frem til min metodetilnærming til denne oppgaven. Etter at valg av metode er gjort vil jeg ta for meg den aktuelle metoden grundig, metodens innhold, dens kapasitet til å analysere dataene mine, dens kvalitet og troverdighet. Til slutt vil jeg gjøre rede for min rolle som forsker og de etiske utfordringene ved studien.

#### 3.2 Metode

Den opprinnelige betydningen av metode er *veien til målet* (Kvale & Brinkmann, 2010). Metoden søker å strukturere veien til målet, eller som Mehmetoglu (2004) beskriver; «måten man går frem på for å kunne løse et problem». Dette innebærer litt mer presist læren om verktøy man kan benytte for å samle inn data og systematisk undersøke virkeligheten (Halvorsen 2009). Videre innebærer metoden også organisering, bearbeiding, analyse og tolkning av data på en systematisk måte (ibid. 2009). Et viktig aspekt for denne studien er at det finnes en viktig forskjell i informantene i naturvitenskapen kontra humanvitenskapen, og denne forskjellen får også konsekvenser for metodisk tilnærming i forskningen. Hauge og Holgernes (2005) skriver at:

*I humanvitenskapen er man opptatt av å studere forskningsobjekter som det er tanker i, som det er en mening bak, som vi må forstå og som vi må fortolke. Begrepene mening og forutsetningene for å forstå riktig mening riktig er derfor et sentralt problem i humanvitenskapene til forskjell fra naturvitenskapene.* (Hauge & Holgernes 2005 s.73).

Det er nettopp disse tankene og meninger som beskriver erfaringer og opplevelser til forskningsobjektene i som er viktige for denne studien. En tilnærming som kan være aktuell og styrke reliabiliteten og validiteten til studien vesentlig er metodetriangulering (Halvorsen 2009). Det vil si først gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for deretter utarbeide en kvantitativ undersøkelse for å kunne styrke, eller avkrefte, påstandene som kommer frem. I denne studien kan det være aktuelt med både observasjon, deltakende observasjon, gruppediskusjoner og intervju. Jeg har førstehåndserfaring med kameratvurdering som arena både som deltager og observatør/veileder. På bakgrunn av dette mener jeg at min forståelse for arenaen er god og trenger ikke å suppleres med ytterligere observasjon. Problemstillingen søker da heller ikke å forstå arenaen i seg selv, men heller effekten av denne gjennom personlige erfaringer. Gruppediskusjon rundt mål, gjennomføring og effekt av kameratvurdering har jeg utført mer eller mindre strukturert med kollegaer i forbindelse med

planlegging og veiledning av prosessen. Problemstillingen fokuserer rundt erfaringer fra kameratvurdering i ettertid av fullført lederutdanning og derfor anser jeg intervju som den datainnsamlingsmetoden som best vil kunne støtte opp under og gi informasjon innenfor problemstillingens avgrensning. Svakheten ved bruk av intervju i denne oppgaven er imidlertid at det kun kan gjøres med et lite utvalg informanter. Dette er en helt klar svakhet som ikke kan unngås.

### **3.3 Det kvalitative forskningsintervju**

I utgangspunktet virker det å skulle samtale med noen i en forskningssammenheng som useriøs forskning. Det reiser umiddelbart en hel rekke etiske problemstillinger der forskerens egen rolle, påvirkning og objektivitet står sentralt (Halvorsen 2009). Jeg vil i denne delen av oppgaven gjøre rede for intervju som forskningsmetode og utfordringene rundt det.

#### **3.3.1 Samtale som forskning**

Det kvalitative forskningsintervjuet er en metode for å kunne forstå verden fra informanten sin side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål (Kvale & Brinkmann 2010). Kvale og Brinkmann (2010) beskriver at nøkkelen til suksess ligger i vår evne til å stille spørsmål, og konsekvensen av dette er at kvaliteten på spørsmålene er av avgjørende betydning for kvaliteten på studien. Et interessant perspektiv er hvordan vi konstruerer våre spørsmål ikke bare former svarene, men har også sitt utspring i hvilke vitenskapelig retning vi er tilhengere av (ibid. 2010).

Kvaliteten på intervjuet ligger tilsynelatende i forberedelsesfasen. Spørsmålet er hvordan en måler kvaliteten på intervjuet? Kvale og Brinkmann (2010) sier at intervjuets kvalitet måles utfra styrken og verdien av den kunnskapen som produseres. Utfordringen her er at det er umulig å måle intervjuets kvalitet før det er gjennomført, siden kvaliteten bestemmes av kunnskapen som produseres. For intervjueren er det da viktig å ha en idé om hvilke kunnskap man er interessert i. Noe som igjen vil reflekteres i utformingen av spørsmålene. En utfordring som reiser seg er forskerens påvirkning av intervjuets utfall. Dette er særlig gjeldende siden intervjueren og informanten produserer kunnskap sammen, noe jeg vil diskutere senere i oppgaven.

Kvale og Brinkmann (2010) sier at et semi-strukturert livsverden intervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås utfra intervjupersonenes egne perspektiver. Intervjuet karakteriseres av Kvale og Brinkmann (2010) som nært opp til en dagligdags samtale, men med et profesjonelt formål. Det er verken en åpen samtale, eller lukket til et spørreskjema.

Det gjennomføres med retningslinjer fra en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer og som inneholder forslag til spørsmål.

### **3.3.2 Stadiene i det kvalitative forskningsintervju**

Kvale og Brinkmann (2010) beskriver intervjuundersøkelsens ulike stadier. Disse intervjustadiene kaller de for tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. De gir en kronologisk rekkefølge på utførelsen av datainnsamlingen, og er ment som en hjelp til forskeren når det gjelder forberedelse, strukturering, gjennomføring og etterarbeid av et kvalitativt forskningsintervju.

#### **3.3.2.1 Tematisering av et intervjuprosjekt**

Hensikten med tematiseringsfasen er å formulere forskningsspørsmål og teoretisk avklare det undersøkte temaet (ibid. 2010). I tematiseringsfasen vil det være essensielt å klargjøre formålet med studien, innhente kunnskap om emnet og innhente kunnskap om ulike intervju og analyseteknikker. Det fremheves av Kvale og Brinkmann (2010) at kjennskap til det undersøkte temaet er nødvendig for å kunne stille relevante spørsmål. De nevner i denne sammenheng feltbesøk som et godt virkemiddel for å få innsikt i felleskapets etiske problemstillinger som må tas hensyn til i intervjuet.

For å kunne utforme en god intervjuguide var fokus for meg i denne fasen å klargjøre formålet med studien og innhente teoretisk grunnlag for personlig utvikling. I tillegg kunnskap om analyse og intervjuteknikker som vil kunne produsere kunnskap med tilfredsstillende kvalitet. Gjennom en analyse av problemstillingen kom jeg frem til at denne inneholdt følgende faktorer; konstruksjon av erfaringer, ledelse, kameratvurdering, påvirkning og personlig utvikling. I intervjuguiden ønsket jeg å ha en åpen tilnærming til informasjon informantene selv vektla, i tillegg var det viktig for meg å få deres inntrykk av dagens krav og forventninger for å skape en referanseramme for oppgaven. Derfor ble hovedkategoriene utformet for å dekke mer enn det som lå innenfor problemstillingen, og samtidig gi mulighet til mer dybdeintervju i de temaer som er viktige for å kunne besvare problemstillingen. Hovedtemaene er som følger:

1. Krav og forventninger til dagens ledere
2. Lederutvikling
3. Personlig utvikling
4. Kameratvurdering

### 3.3.2.2 *Design*

Design av et intervju omfatter å planlegge prosedyrer og teknikker som skal brukes i undersøkelsen (Kvale & Brinkmann 2010). Det vil si å kartlegge hvordan undersøkelsen skal foregå. Den metodologiske tilnærmingen innebærer utarbeidelse av intervjuguide, og å få tak i informanter. Jeg valgte å jobbe parallelt med teori, metode og utforming av intervjuguide for å oppnå en tilstrekkelig sammenheng mellom delene. Dette støttes av Kvale og Brinkmann (2010) som fremhever at intervju kvaliteten ikke bare er et spørsmål om intervjuteknikker, men krever reflektert tematisering av undersøkelsens emne og formål helt fra startfasen. Kvale og Brinkmann (2010) sier at de intervjuede får frem nye og uventede aspekter av de utforskede fenomenene. Dette kan bli et dilemma dersom økt innsikt utfordrer standardiserte betingelser. I en eksplorativ undersøkelse er hensikten å avdekke nye dimensjoner ved forskningstemaet, og således åpner økt innsikt for å forbedre forskerens spørsmål og oppnå mer kunnskap om det undersøkte emnet (ibid. 2010).

Tematisering av intervjuet ble gjort ved å bryte ned problemstillingen i tema og påfølgende forskningsspørsmål. Utfra forskningsspørsmålene ble det laget intervju spørsmål som både skal fremkalle tematisk kunnskap og bidra til en god dynamisk samtale. Jeg bestemte meg for en semi-strukturert intervju der hovedtemaene utgjorde stammen, og intervjuguiden inneholdt forslag til dybdespørsmål under hvert hovedtema. Tilnærmingen ble valgt på grunn av sin overordnede struktur med mulighet til å undersøke oppdøkkende temaer underveis grundigere. Det gir forskeren tilstrekkelig frihet til å kunne undersøke forhold som har betydning for oppgavens problemstilling.

Utvelgelse av informanter viste seg imidlertid å reise en del spørsmål. Ifølge Kvale og Brinkmann (2010) bygger det kvalitative forskningsintervjuet på dagliglivets samtaler og er et intervju der det konstrueres kunnskap i samspill eller interaksjon mellom intervjueren og informanten. Det er en utveksling av synspunkter mellom to personer i samtale om et tema som opptar dem begge. Derfor er det av stor viktighet at utvalg av informanter gjøres med bakgrunn i at temaet skal oppta informanten og således legge til rette for at kunnskap kan skapes. I denne studien var det ønskelig med informanter som hadde både arbeidserfaring som ledere og gjennomført kameratvurdering i utdanning. siden arenaen kameratvurdering er prosess og deltakerstyrt, så blir arenaen i stor grad formet Men av de deltakende selv. Konsekvensen av dette er at man fra år til år kan ha en helt forskjellig opplevelse av arenaen på grunn av blant annet gruppesammensetningen i kullet. For å slippe å ta høyde for variasjoner fra kull til kull, ble det klart at informantene måtte ha gått i samme kull og gjennomført samtidig. Jeg valgte derfor å hente inn informanter fra FIH kull 03-06. Grunnen

er at alle informantene da hadde gått i samme kull, og de hadde alle i overkant av fire års arbeidserfaring etter utdanning. Det ble sendt ut forespørsel ved hjelp av e-post til alle i kullet, av ni respondenter ble tre tilfeldig utvalgt.

### **3.3.2.3 Transkribering**

Transkribere betyr å transformere, skifte form fra en til en annen, i dette tilfellet fra muntlig form til skriftlig form (Kvale og Brinkmann, 2010). Et kvalitativt forskningsintervju er en samtale der det ligger informasjon i samspeillet mellom intervjuer og informant. Både gjennom paraspråk og kroppsspråk. Noe som gir utfordringer i det en skal transformere dette over til skriftlig format. Hensikten er å strukturere intervjuene slik at de egner seg for analyse (ibid. 2010).

Det ble brukt diktafon under intervjuene. Dette var helt nødvendig for å kunne gjennomføre intervjuet og samtidig få med informantens meninger. I etterkant av intervjuene ble opptakene transkribert til skriftlig form. Dette gjorde det enklere å få oversikt over svarene fra informantene og ble således starten på analysering av dataene.

### **3.3.2.4 Analyse**

Kvale og Brinkmann (2010) fremhever viktigheten av å bestemme mål og analysemetode før man går i gang med å samle inn data. Hensikten er å slippe å lure på hvordan en skal analysere dataene i etterkant. Og dersom man har analysemetodikken klart for seg på forhånd kan en også være mer skjerpet i intervjusamtalen og når man designer spørsmål. På den annen side er det umulig å vite i forkant av et intervju hva man sitter igjen med for analyse etter at intervjuet er fullført, og dette er kanskje grunnen til at det ikke finnes noen helt standardiserte teknikker på hvordan analysen skal gjøres (Halvorsen 2009). Likevel finnes det forsøk på å strukturere kvalitativ analyse. Strauss og Corbin (1998) beskriver Grounded Theory. I følge Strauss og Corbin (1998) analyseres dataene i tre systematiske steg. Første steg er åpen koding. Her deles dataene gjennom koding inn i mindre biter. I neste steg, aksial koding, struktureres dataene ved å lage ulike relasjoner mellom kategoriene. I det siste steget, selektiv koding, velges de mest sentrale kategoriene som best kan brukes til å forklare studiens problemstilling.

Jeg jobbet parallelt med tematisering av teoridel, utforming av intervjuguide og metodevalg. Derfor hadde jeg på forhånd en kategorisering av spørsmål opp mot aktuell teori på området personlig utvikling, i tillegg hadde jeg også beskrevet teori som kunne analysere forventet data, dette gjelder blant annet tilbakemeldinger som ikke var en del av intervjuguiden men som jeg med rimelig sikkerhet kunne forvente å få data om. I analysen av

intervjuene ble en kombinasjon av to analysemetoder brukt. Den første er det Halvorsen (2009) kaller for delanalyse, supplert med helhetsanalyse. Den andre, som for øvrig er veldig lik i utforming, er Grounded Theory. Denne ble brukt til støtte i kategorisering.

Kategoriseringen av dataene ble gjort underveis i analyseprosessen etter hvert som dataene formet kategorier som var fornuftige å dele inn i på bakgrunn av problemstilling og utvalg av teori. Jeg valgte å veksle mellom helhet og deler av teksten for å finne meningsinnhold utover det som umiddelbart fremtrer i teksten. Denne analyseprosessen førte til slutt frem til tre hovedkategorier som igjen inneholdt underkategorier. Sitater ble tatt med for få frem informantenes egne meninger og således supplere til min tolkning av uttalelsene.

### **3.4 Forskningens kvalitet**

I denne delen vil det bli gjort rede for oppgavens forskningsmessige kvalitet. Jeg vil først beskrive oppgaven med tanke på reliabilitet og validitet. Deretter vil jeg gjøre rede for min rolle som forsker og til slutt beskrive de etiske problemstillingene i oppgaven.

#### **3.4.1 Reliabilitet**

Begrepene reliabilitet og validitet er konstruert for kvantitativ forskning og passer dermed ikke så godt for kvalitative studier (Halvorsen 2009). Det er derfor meget utfordrende å beskrive, eller bevise, oppgavens reliabilitet og validitet. Reliabilitet er opprinnelig et engelsk uttrykk som kan oversettes til pålitelighet. Det har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale & Brinkmann, 2010). Det vil at reliabiliteten til studien sier noe om hvorvidt en kan stole på resultatet av undersøkelsen, og dermed om en tilsvarende studie gjennomført av andre ville ha gitt et tilsvarende resultat. En utfordring med intervju er at det er vanskelig å måle reliabiliteten, og i tillegg at det er forskeren selv som fortolker, gjengir data og til slutt vurderer reliabiliteten. I følge Kvale og Brinkmann (2010) er reliabiliteten til et intervju avhengig av forskeren og hans evne til å være objektiv. Det vil si at jeg som forsker må unngå å stille ledende spørsmål, og generelt være bevisst og objektiv i alle intervjuets faser, videre i analysen og til slutt i fortolkning og drøfting av resultat. I følge Selnes (1999) er det flere faktorer som kan svekke reliabiliteten til en kvalitativ studie. Blant annet at hvis måleinstrumentet, her representert ved intervjuobjektene, svarer ulikt fra dag til dag eller fra person til person, er dette med på å svekke reliabiliteten. Men siden det kun har vært et intervju per informant, er dette umulig å måle. Det som imidlertid er med på å styrke reliabiliteten er at informantene har lest gjennom og bekreftet innholdet i analysekapittelet, og ingen har gitt innspill til endringer, selv om det ble oppfordret til dette.



### **3.4.2 Validitet**

Validitet blir ofte definert som sannhet, riktighet og styrke (Kvale & Brinkmann, 2010). Det vil i en forskningssammenheng si at man måler det man faktisk ønsker å måle. I kvalitativ forskning er dette ofte en utfordring fordi man ikke har naturlover eller matematiske prinsipper å støtte seg på. Hva som er rett og galt, eller sant og uriktig blir som regel et spørsmål om kvalifisert vurdering fra forskerens sin side. Cook og Campell (1979) viser til fire typer validitet som mål på forskning; statistisk validitet, intern validitet, begreps validitet, og ekstern validitet (Cook & Campell 1979, gjengitt etter Selnes 1999). Statistisk validitet er ikke relevant for denne oppgaven. Intern validitet handler om i hvilken grad man kan si at det finnes kausale sammenhenger mellom variabler (Selnes 1999). Jeg kan i denne studien ha kommet frem til konklusjoner basert på antakelser som i ettertid viser seg er basert på antatte årsaks- eller virkningsforhold. Derfor er validitet i denne studien hovedsakelig å prøve å være bevisst feilkilder, og hvordan disse kildene påvirker resultatet. I forbindelse med intervju kan validiteten blant annet svekkes ved at spørsmålene er ledende, at respondenten svarer annerledes som følge av intervjusituasjonen, eller at alle respondentene ikke blir målt på samme måte. Det er derfor et mål i seg selv å være kritisk til det som kommer frem og måten det kommer frem på for deretter å falsifisere påstander og metoder. I jo større grad dette tilstrebes, desto mer gyldig eller troverdig er kunnskapen (Kvale & Brinkmann, 2010). Begrepsvaliditet handler om at jeg gjennom studien måler det jeg faktisk søker å måle. I følge Selnes (1999) er det en forutsetning at man på forhånd har en klar og konsis definisjon av begrepene i undersøkelsen. Dette er imidlertid vanskelig fordi en del av studien er å finne informantenes meninger i begrepene som brukes. Jeg har til en viss grad definert begrepene i studien innledningsvis og i problemstillingen. Det vil først i drøftingen vise seg om disse samsvarer med hverandre og korrelerer med anerkjente forskeres definisjoner av samme begreper. Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad resultatene kan generaliseres, eller overføres til en annen liknende situasjon eller kontekst (Cozby 2005). Jeg har i denne studien tre informanter. Ekstern validitet blir lite sentralt fordi jeg ikke vil forsøke å generalisere på bakgrunn av data fra tre informanter.

### **3.4.3 Forskerens rolle og kjennskap til temaet**

Jeg har selv vært student ved Forsvarets Ingeniørhøgskole. Jeg har også senere jobbet ved skolen som kullsjef. Således har jeg sett kameratvurdering fra to sider, jeg har også meget god kjennskap til andre forhold som påvirker studentenes hverdag og personlige utvikling. I tillegg har jeg fått min egen prosess på avstand og kan se tilbake med en utvidet horisont både

positive og negative sider ved kameratvurdering. I følge Kvale og Brinkmann (2010) er det en styrke å være ekspert på intervjuement. Jeg vil ikke påberope meg å være ekspert, men i alle fall ha meget god kjennskap til temaet.

Et spørsmål som har tynget meg mer og mer i prosessen med oppgaven er det faktum at jeg har valgt intervjuobjekter som jeg selv har personlig kjennskap til. Bakgrunnen for dette var at jeg ville ha intervjuobjekter som hadde opplevd det samme som meg, og derfor undersøke om deres oppfatninger av samme prosess var tilsvarende eller om de hadde andre meninger om prosessen og dens effekt. Samtidig var det nesten uunngåelig siden det er et begrenset antall studenter som har blitt uteksaminert fra FIH i perioden jeg ville undersøke. Utfordringen for meg har vært å ikke lede informantene inn på mine egne oppfatninger, og underveis i prosessen tillegge informantenes utsagn mening som ikke er korrekt. For å eliminere feilkilder knyttet til min egen tolkning av informantenes meninger og erfaringer, har jeg fått alle informantene til å gi tilbakemeldinger på om deres meninger kommer tydelig og upåvirket frem i resultatkapittelet.

Et annet spørsmål som etter hvert ble problematisk var at jeg selv hadde positive opplevelser med kameratvurdering som utviklingsarena. Dette gjorde at jeg tidlig i prosessen vinklet informantenes synspunkter positivt for å få dem til å stemme med mine egne oppfatninger. Ved hjelp av ærlige tilbakemeldinger fra andre med negative assosiasjoner til det med kameratvurdering ble jeg oppmerksom på dette. Jeg har derfor brukt mye tid og ressurser på å være objektiv og lese informantenes uttalelser flere ganger for å få et nyansert og mer riktig bilde av deres egentlige meningsytringer rundt temaet.

#### **3.4.4 Ethiske problemstillinger**

De etiske utfordringene studien står ovenfor er i hovedsak knyttet til informantenes frivillighet og konfidensialitet. Dette er i samsvar med etiske retningslinjer for god forskning. Informantene ble forespurt ved hjelp av e-post der oppgavens tema, problemstilling og formål ble beskrevet. Alle informantene har i tillegg signert samtykkeerklæring der det fremkommer at de har mulighet til å trekke seg fra deltakelse når som helst i prosessen. Dette ble i tillegg presisert i forkant av intervjuene. For å sikre anonymitet er informantene gitt oppdiktete navn der navn er nevnt i oppgaven. Innsamlet datamateriale vil bli oppbevart forsvarlig underveis i studien og det er kun samtykkeerklæringen som oppgir informantenes egentlige navn. Studiet er meldt inn til, og godkjent av, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

## 4 Resultat

Hensikten med denne studien har vært å finne ut hvordan ledere erfarer at kameratvurdering har påvirket dem i deres personlige utvikling. Alle intervjuobjektene har gjennomført den samme lederutviklingsprosessen ved FIH i perioden 2003 til 2006, der kameratvurdering er en av flere arenaer som nyttes for å fasilitere for personlig utvikling for den enkelte. En viktig del av denne oppgaven var å få tak i informantenes erfaringer rundt sin egen utviklingsprosess. Herunder informantenes meninger om hva personlig utvikling oppleves å være, hva som bidrar til personlig utvikling og hvilke resultater de opplever av utviklingen. I tillegg vil jeg også prøve å avdekke andre forhold som kan ha positiv og negativ påvirkning i forhold til en personlig utviklingsprosess.

I dette kapittelet presenteres funnene som er gjort på bakgrunn av analysen beskrevet i metodekapittelet. Hovedinnholdet og den røde tråden i intervjuene er personlig utvikling. Resultatkapittelet er kategorisert på bakgrunn av tema informantene selv har vektlagt i samtale.

Hovedkategoriene er *Personlig utvikling*, *Påvirkning på personlig utvikling* og *Egenopplevd verdi*. Under hver hovedkategori presenteres det først hvordan kategorien ble til. Deretter vil jeg sekvensielt beskrive hovedkategorier og underkategorier, og eksemplifisere disse med sitater fra informantene.

### 4.1 Personlig utvikling

Personlige utvikling var en stor del av intervjuene og ble derfor en naturlig hovedkategori tidlig i analyseprosessen. Som studenter og ledere har både Pål, Johan og Tore erfart å gå igjennom en lederutviklingsprosess, en personlig utviklingsprosess, erfart det å lede og det å bli ledet. Underveis i intervjuene kom det frem mange personlige egenopplevde erfaringer, og tolkninger av disse erfaringene, samt hvilken verdi de har hatt for deres personlige utvikling. Det var spesielt tre forhold som ble vektlagt fra informantenes side. Den første er *den personlige dimensjonen* av en utviklingsprosess, og er knyttet til utsagn om følelsen av personlig utvikling, og motivasjon for utvikling. Den andre, *økt bevissthet*, er knyttet til informantenes erfaringer fra sin egen leder- og personlige utviklingsprosess og ble gjennomgående lagt stor vekt på av informantene. Den tredje og siste underkategorien har jeg valgt å kalle *prosess eller hendelse*, og er knyttet til utsagn som beskriver hvorvidt informantene opplever sin egen utviklingsprosess som et resultat av enkelthendelser eller langvarige prosesser.

#### 4.1.1 Den personlige dimensjonen

I samtalene om lederutvikling og personlig utvikling uttrykker informantene at personlig utvikling er noe som innebærer selvransakelse i form av at man må se sine styrker og svakheter, og ut fra dette bevisst jobbe med seg selv for at utvikling kan oppnås. Informasjon om dine egne styrker og svakheter kan komme fra egne erfaringer, eller fra andre personer. Felles for alle er at de mener at gjennom en slik prosess kan man endre hvordan man fremstår og handler over tid. Johan beskriver dette som å finne seg selv og finne ut hvem man er. Dette mener han kan oppnås ved å finne sine sterke og svake sider, for deretter spille seg selv god sett opp mot disse. Han nevner erfaringer kombinert med refleksjon som viktig for å kunne endre hvordan man fremstår og handler over tid.

*Johan: For meg så er bare det en utvidet definisjon av å finne seg selv og finne ut hvem du er. Å finne dine sterke og svake egenskaper, bli klar over de, og spille deg god sett opp i mot disse. [...] Det er vel på en måte all den erfaringen du gjør deg underveis og reflekterer over det slik at du tar lærdom av det, og at du kan endre kursen, at du kan endre hvordan du fremstår og hvordan du handler over tid.*

Tore prøver å definere mer konkret hvor faktisk personlig utvikling finner sted. Han opplever at selve den personlige utviklingen er når man gjør et valg om hvorvidt man ønsker å endre noe ved seg selv eller ikke. Han definerer dermed at informasjon som kan brukes til personlig utvikling bare fører til utvikling dersom, og når man velger å gjøre noe med det.

*Tore: Selve den personlige utviklingen det føler jeg ligger i når du går til en konkret sak. Når du velger om du vil gjøre noe med det og hva du vil gjøre med det. Eller du velger å ikke gjøre noe med det, uansett så er det personlig utvikling. [...] du tar bare et enda fastere standpunkt på hvordan du er.*

I likhet med Tore mener Pål at man må se på seg selv i en større sammenheng og prøve å utvikle seg selv på bakgrunn av informasjon om seg selv. Denne informasjonen mener han bør komme fra både over-, side- og underordnede for å få et tilstrekkelig helhetlig perspektiv på hvordan du fremstår og blir oppfattet av personer på de ulike nivåene. Altså en full 360° innfallsvinkel. Ved å ha et forhold til dette kan man ved å se på mulighetene og begrensningene ved seg selv og utvikle sosiale ferdigheter, tilpasningsferdigheter og samarbeidsevne.

*Pål: Lederutvikling handler om å ta alt dette her se det i en større sammenheng, prøve å utvikle seg, se på mulighetene og begrensningene ved seg selv. Det er slik man kan utvikle sosiale ferdigheter, tilpasningsferdigheter og samarbeidsevne.*

Pål nevner videre at personlig utvikling er å være mer åpen, høre på andre og ikke bare kjøre sitt eget løp. I tillegg mener han at personlig utvikling har et element av selvrealisering. Fordi det å bli bedre og oppleve egen utvikling, gir han positive emosjoner. Han beskriver og knytter spesifikt følelsen tilfredshet til det å oppleve utvikling, og denne følelsen kommer av at han opplever å kunne håndtere relasjoner bedre. Han opplever å håndtere andre mennesker

bedre og samtidig er det viktig for han at andre mennesker klarer å håndtere han. Pål knytter også Maslows behovshierarki<sup>6</sup> til personlig utvikling, noe som tyder på at han har behov for å oppleve egen utvikling.

*Pål: Personlig utvikling for meg er å være, det er rett og slett Maslow, å kunne komme meg opp på Maslow, selvrealisering. Og da er det altså ikke å være den som tilfredsstiller alle. Men at jeg er slik at jeg blir tilfreds, ved å kunne håndtere andre mennesker og at andre mennesker klarer å håndtere meg. Ikke være den som har for mye bein i nesen, se rett frem hele tiden og nekte å høre på andre. Være litt mer åpen. Det er personlig utvikling.*

Også Johan knytter emosjoner til det å oppleve personlig utvikling. Og i likhet med Pål beskriver han at emosjonene oppstår i det han får positiv respons på egen atferd, noe som igjen gjør at han oppfatter seg selv som tryggere og mer komfortabel i lederrollen. Johan knytter altså emosjonene trygghet og komfortabel til det å oppleve personlig utvikling. Johan mener også det er en prosess med selvaksept for hvem man er, og hvem man ikke er, hva man er god til og hva man ikke er så god til. Og at man ved å ha et bevisst forhold til dette kan løse oppgaver bedre. Johan beskriver også at erfaringer, og refleksjon over erfaringer, kan brukes til å endre kurs i sin egenutvikling og dermed gradvis endre hvordan man fremstår og hvordan man handler over tid.

*Johan: For å finne deg selv eller å finne det du er komfortabel med. Min vei mot å bli trygg i lederrollen var å finne hvordan jeg får med meg folk og hva er det jeg får en positiv respons på.[...]Personlig utvikling er ikke noe du gjør for å få høyere lønn, men det gjør at du er mer fornøyd med deg selv.*

Informantene knytter positive emosjoner til det å oppleve personlig utvikling. I tillegg sier de at utvikling innebærer å bruke informasjon tilgjengelig for deretter å kunne *jobbe med seg selv* for å kunne bli bedre. Dette setter i gang en prosess som kan resultere i økt følelse av personlig utvikling.

Videre mener informantene at de må ha et mål for utviklingen og at det må ligge en indre motivasjon i å ville bli bedre dersom man skal oppnå personlig utvikling. Informantene beskriver alle implisitt sine mål med personlig utvikling, men målene divergerer noe. For Pål handler det om å nå toppen. Han vil ha en god karriere og beskriver at han må ha tilstrekkelig med gode erfaringer fra ulike situasjoner, og at han må adaptere det han ser fungerer for sine overordnede sjefer for å kunne nå dette målet.

*Pål: Det er å nå toppen. Det er nok det. Ikke at jeg skal være det beste mennesket i verden og verdens snilleste person, men det er å komme meg opp med en god karriere og med gode erfaringer fra ulike situasjoner. Og da må jeg spille god nok ball med toppsjefene og da må jeg jobbe opp i mot det målet der.*

For Tore er målet å bli en så tilpasset og dynamisk leder som mulig. Dette er et noe mindre konkret mål enn det Pål har, men også Tore er opptatt av å lære av erfaringer og kunne ha

---

<sup>6</sup> Abraham Maslow beskriver menneskers behov som en pyramide der de mest grunnleggende behovene kommer først. Slik forklarer han hvordan våre behov styrer vår motivasjon og handlinger (Luftforsvarsstaben 1995).

tilstrekkelig med gode erfaringer fra ulike situasjoner slik at han bygger en erfaringsbase som han senere kan dra nytte av. Og motivasjonen hans henger tett sammen med målet.

Motivasjonen er tydelig en indre motivasjon om å kunne gjøre en god jobb og fungere godt i samfunnet.

*Tore: Det er ønsket om å bli en så tilpasset og dynamisk leder som mulig.[...] For du bygger en erfaringsbase, fordi det er ikke nødvendigvis en personlig utvikling som gjør at enten gjør du sånn eller så gjør du sånn, men det er og med på å bygge en erfaringsbase som du tar med deg videre. [...] Så motivasjonen er egentlig rett og slett for å bli en fungerende fyr i samfunnet og gjøre en god jobb. Det er jo egentlig det det summerer seg opp på.*

Johan beskriver også sitt mål og motivasjon for endring. I likhet med de andre er det drevet av indre prosesser. Han vil være et menneske som han kan identifisere seg selv med, kjenne seg igjen i og føle seg vel med. Han er med andre ord opptatt av at hans eget selvbilde og selvforståelse samsvarer med andres oppfatning av han selv. Dersom han innser at denne ikke stemmer overens, mener han motivasjonen og målet gir seg selv, i og med at han da fremstår som noe annet enn det han ønsker å fremstå som og tenker at han fremstår som. Målet og motivasjonen for utvikling har da i følge Johan allerede blitt definert i det øyeblikket han blir bevisst denne uoverensstemmelsen.

*Johan: Når det er en distanse mellom den du fremstår som, og den du vil være, så har i alle fall jeg et sterkt ønske om å ikke fremstå som det jeg ikke vil være. Og sånn sett da så vil jeg bli mer den personen jeg vil være.*

Alle informantene nevner det å bli bedre gjennom å jobbe med seg selv, og se sine styrker og svakheter, muligheter og begrensninger for å oppnå utvikling. Men nøyaktig hva man skal bli bedre på er det vanskelig å få et helt konkret svar på. Pål oppsummerer dette på en god måte.

*Pål: Hva nøyaktig jeg blir bedre på vet jeg ikke. Men det jeg vet er at jeg ser opp til de store lederne rundt meg hele tiden, og jeg ser på hva de gjør. Jeg måler dem og jeg dømmer dem. Ut fra mine kriterier. Jeg måler dem på hvor suksessfulle de er og hvor flinke de er med oss mennesker på gulvet. Og da ser jeg liksom hva er det jeg bør tenke på når jeg er på vei opp mot disse stillingene senere. Hva fungerer for dem i dag og hva fungerer absolutt ikke for dem i dag.*

#### **4.1.2 Økt bevissthet**

Innledningsvis i intervjuene fremhevet informantene viktigheten av samarbeid og sosiale ferdigheter. Det ble hevdet at å kjenne seg selv og andre er en viktig forutsetning for å kunne lede og få sine medarbeidere til å yte. I den personlige dimensjonen beskriver de også implisitt økt bevissthet i flere sammenhenger, både innenfor lederutvikling og sin egen personlige utvikling. Videre vektlegger de økt bevissthet som viktig for å oppnå utvikling. Økt bevissthet ble lagt så stor vekt på av informantene at dette formet en selvstendig underkategori i analyseprosessen.

Pål beskriver at økt bevissthet for han betyr større handlingsrom på grunn av utvidet forståelse av muligheter og begrensninger. Han påpeker at tilbakemeldinger er viktige i

prosessen med å øke egen bevissthet og utvikle evne til å kunne se ting i større perspektiv. Videre er dette noe han mener bidrar til utvikling av personlige ferdigheter. Han beskriver videre viktigheten av å forstå relasjoner og egen påvirkning av andre, samt andres påvirkning av seg selv. Gjennom erfaring og veiledning mener han at man kan oppnå en bedre forståelse av disse relasjonene, og en økt bevissthet som kan gi bedre grunnlag for samarbeid og bedret konflikthåndtering.

*Pål: Øke bevisstheten på meg selv om min atferd, samtidig som jeg ser hvordan min atferd påvirker andre. Og hvordan andres atferd kan påvirke meg. Og være klar over det. Fordi jeg må, selv om jeg ikke liker en person, klare å samarbeide med han likevel.*

Pål mener også at bevisstgjøring fører til at man kan utnytte kapasitet man allerede innehar, og i denne sammenhengen snakker han om at han må identifisere og tilpasse seg omgivelsene for å få løst oppdrag. Pål er derfor veldig tydelig på at han bruker sin økte bevissthet til å tilpasse seg selv til andre. Noe han har erfart gjør det lettere å oppnå det han ønsker, og få løst oppdraget han står overfor på en effektiv måte.

*Pål: Det er liksom alle er født med sine egenskaper, men utvikling er bevisstgjøring mener jeg. Og det kaller jeg for utvikling av personlige egenskaper. Og det er som vi snakket om, at du gjennom utviklingen ser begrensningene og mulighetene dine, du blir bevisst hva andre forteller deg, om det er under, sideordnede eller overordnede. Og du klarer da å utnytte den kapasiteten du allerede sitter på.*

Johan beskriver også en økt bevissthet ved at han gjennom å erfare ulike situasjoner har fått bedre kunnskap om seg selv og hvem han er. Han beskriver dette som en prøve- og feile prosess der han finner hundre personer han ikke var, men etter hvert finner personen han kjenner seg igjen i, han finner seg selv. I denne beskrivelsen beveger Johan seg vekk fra å utelukkende fokusere på seg selv som leder, men seg selv som person. Også Tore legger vekt på at det ikke nødvendigvis er bare hvordan du fremstår som leder som er viktig. Men at andre roller i hverdagen også er gjenstand for informasjon om hvordan du ligger an i din personlige utvikling. I tillegg nevner han barrierebryting som et viktig ledd i personlig utvikling. Dette gir han en umiddelbar og konkret tilbakemelding på egen utvikling, noe han implisitt tillegger positive emosjoner.

*Tore: Jeg legger i det å lære deg selv å kjenne, gjennom andres tilbakemelding. Ikke på hvordan du fremstår som leder, men hvordan du er som person, kamerat, venn, familie, sønn, bror, ja. [...]Det er mer personlig utvikling, hvordan du som person er. [...]Altså at du gjør en ting du ikke hadde turt, plutselig får du en oppfattelse av at oi jeg får jo det til allikevel. Altså å bryte sånne typer barrierer da, og da tar du et steg i personlig utvikling, sånn som jeg ser det.*

Utsagn som kan legges i kategorien økt bevissthet finnes mange av i alle intervjuene. Det ser imidlertid ut til at meningen informantene legger i begrepet økt bevissthet har en todeling. De beskriver økt bevissthet på indre forhold som seg selv og sin egen atferd, tanker og reaksjoner. Men de beskriver også en økt bevissthet som går på å identifisere ytre forhold.

Økt bevissthet på ytre forhold er i følge informantene både fysiske karakteristikk ved situasjonen, men også andre mennesker og relasjonen mellom andre og deg selv som individ i situasjonen. Sammenhengen mellom de to typene økt bevissthet fremstår også integrert i et gjensidig avhengighetsforhold.

#### 4.1.3 **Prosess eller hendelse**

Både Pål, Johan og Tore beskriver sin personlige utvikling som en langvarig prosess ispedd viktige hendelser som har satt fart på utviklingen. Alle hentyder at personlig utvikling er noe som pågår hele livet, men i varierende grad. Et moment som kommer frem hos alle er at det er perioder der den personlige utviklingen oppleves som større enn normalt. Disse periodene kjennetegnes av forhold ved omgivelsene, og at disse legger til rette for utvikling gjennom styrte prosesser eller tilfeldige hendelser. Men også den personlige dimensjonen fremstår viktig med stort innslag av bevisst refleksjon og et ønske om å bli bedre. Alle nevner lederutviklingsprosessen ved FIH som en verdifull periode. I løpet av denne tiden har utfordringer og stimuli gitt utbytte i den enkeltes personlige utvikling. Johan forklarer at han oppfatter prosessen med personlig utvikling som en kognitivt bevisst prosess, men at mye skjer i underbevisstheten. Han er imidlertid tydelig på at bevisstheten må ha ny informasjon med jevne mellomrom for å kunne kjøre prosessen. Johan sier også at underbevisstheten «*segler mot neste punkt*», noe som ut fra konteksten kan bety at man har et bevisst eller ubevisst definert mål man vil oppnå.

*Johan: Det er jo en kognitiv bevisst prosess jeg kjører, men jeg tror mye skjer i underbevisstheten. Men du må ha de bevisste «reality checkene» en gang i blant for å gi underbevisstheten din ny retning, på en måte kartplott på hvor vi er på kartet i forhold til hvor vi tror vi er. Og jeg tror den jobber jevnt og trutt i bakgrunnen og segler mot neste punkt.*

*Pål: Min personlige utvikling har egentlig pågått hele mitt liv. Det er ikke noe som begynte klokka H, klokka H var jo egentlig den dagen jeg ble født da. Man lærer stadig nytt og plutselig blir det åpnet en ny dør av et annet menneske og satan nå må jeg begynne å tenke sånn. Så jeg vil si at min personlige utvikling foregår fortsatt, og har foregått så lenge jeg husker.*

Johan beskriver videre spesielt en tilbakemelding som har hatt stor betydning for hans utviklingsprosess. Han fikk en tilbakemelding som divergerte med hans egen oppfatning om seg selv, noe som umiddelbart satte i gang en langvarig prosess.

*Johan: Det var når jeg fikk en tilbakemelding i kull 1 om at jeg var den personen i kullet som en medelev hadde minst tillit til. Og det var som å møte seg selv litt i døra, men det var akkurat det jeg trengte og det satte i gang en prosess.*

Den langvarige konsekvensen av denne tilbakemeldingen beskrives av Johan som et mer bevisst og reflektert forhold til seg selv som person. Han opplever også at han i større grad har egenkontroll til å kunne justere egen atferd i forhold til situasjon og kontekst. Johan er tydelig på at dette er en prosess som har tatt lang tid for hans del, og at han fortsatt prøver å ha et



bevisst fokus på dette. Likevel mener han at en stor del av prosessen er selvdrevet og til dels ubevisst. Det interessante er imidlertid at han beskriver at den ubevisste prosessen gjør at han er mer oppmerksom på hvordan han fremstår og uttrykker seg på. I så måte ser det ut som at den ubevisste prosessen allikevel fører til en økt bevisst aktivering mot det som er interessant i forhold til hans utviklingsprosess.

*Johan: For min del så tok det lang tid før det egentlige resultatet kom, hvis vi kan si det sånn, det var ikke at neste uke var jeg veldig opptatt av å være korrekt sånn som jeg ville tro at en tillitsfull person skulle opptre. Det var mer en tanke som bare lå i bakhodet over tid og etter hvert begynner du å se at måten du uttrykker deg på eller fremstår på kanskje ikke er den mest, ja, at jeg fremstår som en grunn person, og da begynner tankene, ja jeg har jo egentlig snakket med kullingene mine? Jeg tror at det var bare noe som kom ubevisst, fordi jeg hadde tenkt mye på det. [...]Og sånn sett så var det selvdrevet over tid uten at det var noe bevisst, det er en bevisst prosess men det er ikke en bevisst selvsensurering hvis du ser den.*

I likhet med Johan beskriver Pål en spesiell tilbakemelding som gjorde et sterkt inntrykk fordi det divergerte med hans egen oppfatning av seg selv i forhold til andres oppfatning av han selv. Han beskriver at dette gjorde sterkt inntrykk og at han ble mye mer ydmyk akkurat på det tidspunktet. I tillegg sier han at han har hatt dette i bakhodet ganske ofte etter det. Dette kan tolkes dit at han har samme oppfatning som Johan, at noe kan ligge i underbevisstheten over lang tid.

*Pål: Spesielt på andre året da fikk jeg.. ikke slakt, men fra personer som ikke var så glad i meg og ikke følte noe for meg og det kom litt som en bombe på meg, fordi det hadde jeg ikke sett. [...]Og tror på dette tidspunktet der ble jeg faktisk veldig ydmyk, akkurat på det tidspunktet der, og det er noe jeg har hatt i bakhodet ganske ofte etter det.*

Erfaringene Johan og Pål beskriver er samsvarende i og med at de opplever noe i det øyeblikket de innser eller blir opplyst om noe ved seg selv som de ikke har vært bevisst, men nå blir bevisst. Denne opplevelsen gjør et så sterkt inntrykk at den enten gir en umiddelbar endring som vedvarer over tid, eller at det starter en langvarig prosess som gir en endring over tid. Pål og Johan beskriver spesielt en hendelse der de gjennom en tilbakemelding fikk en umiddelbar endring som har vedvart over lang tid, og som de fortsatt reflekterer over. Situasjonenes fellestrekk er at andre personer har gitt tilbakemelding på noe ved selvet som de ikke hadde kjennskap til. Dette har fått dem til å tenke mer over hvordan de fremstår og hvordan de ønsker å fremstå som personer. Johan mener at hans opplevelse igangsatte en prosess som fortsatt går den dag i dag.

*Johan: Ja, en langvarig prosess som går i dag.*

Tore forteller at han som ung opplevde et dødsfall i nær familie. Dette var en hendelse som gjorde at han måtte ta steg han nødvendigvis ikke var klar for, men i ettertid opplever han at dette akselererte hans personlige utvikling. I tillegg beskriver han også det å jobbe med tilbakemeldinger over tid som en kilde til personlig utvikling. Han mener også at det er en

langvarig prosess som må gå over tid før man ser resultatene av det. Tore oppsummerer således begge perspektivene som er beskrevet av Johan og Pål.

*Tore: Det er vel to epoker jeg føler jeg virkelig har hatt personlig utvikling. Og det er i de første tre-fire årene etter at pappa døde, og de årene jeg gikk på FIH. For på FIH jobbet jeg konkret med ting du fikk tilbakemelding og kjente på deg selv at du faktisk forandret deg over tid. [...]Og samme med da far min døde, så ble det jo veldig mange forandringer hjemme som gjorde at jeg måtte ta en del steg som jeg ikke var klar for men som du bare måtte, og gjennom det følte at jeg utviklet meg veldig mye og kanskje ble litt mer fort voksen akkurat de årene der da..*

Tore mener i hovedsak at personlig utvikling er en langvarig prosess som gjerne må gå over et helt liv for å få utbytte. Han beskriver videre at graden av utvikling avhenger av individuelle forskjeller og forutsetninger hos individet. Han mener på bakgrunn av sine egne erfaringer at mange har utviklingspotensial, men mener også at enkelte ikke klarer å utvikle for eksempel omsorgsevne.

## **4.2 Påvirkning på personlig utvikling**

Økt bevissthet er nevnt som et kjerneelement i en utviklingsprosess. Kategorien *påvirkning på personlig utvikling* omhandler fenomener som informantene legger vekt på som viktige for å oppnå personlig utvikling. Underkategorien er *kameratvurdering, tilbakemelding, og emosjoner*. Underkategorien kameratvurdering kom tidlig frem som en underkategori på grunn av at det er noe ved dette fenomenet jeg ønsker å undersøke, og derfor noe intervjuene omhandlet som tema. Kameratvurdering omhandler informantenes forhold og kjennskap til kameratvurdering og denne arenaens effekt på deres personlige utvikling. Den neste underkategorien, tilbakemelding, ble til som en konsekvens av at tilbakemeldinger er en stor del av kameratvurdering som utviklingsarena. Informantene omtalte imidlertid tilbakemeldinger også uavhengig av kameratvurdering, derfor ble dette etter hvert en egen kategori for å få frem alle dimensjonene av tilbakemelding som redskap for utvikling. I forbindelse med det å skulle utvikle seg beskriver alle informantene følelser. Følelser knyttet til eget selvbilde, utvikling, tilbakemeldinger og andre personlige forhold. Følelser ble en egen kategori på bakgrunn av informantenes sterke vektlegging av følelser og følelsenes betydning, og påvirkning på personlig utvikling.

### **4.2.1 Kameratvurdering**

Det bør nevnes at alle informantene omtalte kameratvurdering tidlig i intervjuene, selv om det ikke ble stilt direkte spørsmål om kameratvurdering som fenomen på dette tidspunktet. Informantene har samsvarende uttalelser om kameratvurdering som arena, men den personlige opplevelsen av effekten på personlig utvikling korrelerer noe mindre. Jeg vil understreke at selve arenaen og gjennomføring av kameratvurdering ikke er gjenstand for analyse i denne

oppgaven, jeg har derimot funnet det nyttig å gi en kort beskrivelse av gjennomføring i innledningen av oppgaven for å skape et bilde av hvordan dette skjer. Her beskriver Pål kort sitt forhold og kjennskap til kameratvurdering.

*Pål: Mitt forhold og kjennskap til kameratvurdering er alle min 3,5 år på Hærens Ingeniørhøgskole, HIS. Det er en til to ganger i året det ble kjørt i kullet mitt. Og hvor man måtte sette seg inn i laget sitt eller gruppen sin og måtte komme med tilbakemeldinger som man følte for, og ta imot tilbakemeldinger som ble gitt. Samtidig som der var noen prosesser som ble kjørt som maktdemonstrasjon ehk bevisstgjøringer fra veilederen og sånn.*

Informantene har noe ulik opplevelse av effekten av kameratvurdering i forhold til egen personlig utvikling. Men innledningsvis beskrives kameratvurdering både som en god start på en personlig utviklingsprosess, og en kilde til egenopplevd økt bevissthet. Både denne starten og økte bevisstheten er i følge informantene en konsekvens av andres tilbakemelding på egen atferd. En annen faktor som legges vekt på av informantene er økt evne til å selv kunne gi og motta tilbakemeldinger, samt bedret evne til kommunikasjon og relasjonsbevissthet. Pål beskriver nettopp denne økte bevisstheten på egen atferd, og tillegger kameratvurdering som arena stor verdi. Han sier at gjennom å bli tvunget til å ta i mot tilbakemeldinger fra andre, måtte han akseptere andres meninger og at han på den måten etter hvert evnet å åpne sine egne øyner.

*Pål: Som leder da må jeg si kameratvurderingen har hatt mest effekt på meg fordi der har jeg blitt mest bevisst på min egen atferd gjennom kameratvurdering. Gjennom sideordnede som har fortalt meg hvordan de opplever hvordan jeg er og hva jeg gjør. Samtidig som jeg har lært å si ting til andre mennesker på en slik måte at jeg ikke går over kanten, men likevel får frem budskapet mitt.*

Johan fokuserer på at kameratvurdering satte i gang hans utviklingsprosess. Han beskriver dette som en veldig fin og brutal måte å møte seg selv i døra på. Derav mener han at han raskere oppdaget misforholdet mellom sin egen oppfattelse av selvet og andres oppfattelse av han selv, og at han på grunn av dette fikk startet sin utviklingsprosess på et tidligere tidspunkt.

*Johan: Nei det var i startfasen for å få i gang prosessen min. Uten den kickstarten som jeg hadde sikkert møtt meg selv i døra en eller annen gang, men det var en veldig fin og brutal arena å møte seg selv i døra på egentlig, for du får en kjapp realitycheck på om det stemmer eller ikke. Og det gjorde det ikke for min del.*

Tore på sin side mener at kameratvurdering som arena fasiliterete for hans utvikling ved at han gjennom tilbakemeldinger fikk et klarere bilde av hva han selv måtte ta tak i og utvikle seg på. Dermed var det enklere for han å hoppe på nye utfordringer når han hadde fått identifisert hvordan han måtte utvikle seg for å komme videre i sin utvikling. Videre beskriver han også trygghet og mestring i det å få positiv tilbakemelding på de punktene han har utviklet seg på.

*Tore: Jeg tror det er den prosessen der som har gjort at du har visst hvilken arena du skal hoppe på veldig konkret og gjort det, og så ser du resultatet etterpå gjennom feedback og gjennom personlig utvikling der du plutselig føler du mestrer*

*ting du var mer usikker på før. Så.. Ja det blir jo arenaen som la til rette også da selvfølgelig. Du hadde ikke benyttet deg av de om du ikke hadde visst hvilken arena du skal hoppe på.*

Selv om informantene har gode erfaringer med kameratvurdering uttrykker de også sine betenkninger. De beskriver arenaen som god, men også støy hovedsakelig knyttet til sosiale gruppeprosesser som naturlig oppstår i denne sammenhengen. Pål beskriver utfordringer knyttet til relasjoner mellom de som deltar på selve prosessen som en kilde til støy. Johan og Tore er mer opptatt av veiledernes kompetanse og involvering. Spesielt Johan beskriver at verktøyet er ekstremt kraftig og kan i ytterste konsekvens ha negativ innvirkning i forhold til utvikling dersom man kommer inn på et feil spor. Hva dette sporet er nevnes ikke, men både gruppens sammensetning og felles forståelse av hensikten med arenaen, sammen med gruppens samlede intensjon med det å gi hverandre tilbakemelding, blir nevnt. I tillegg mener Johan at veilederens kompetanse, erfaring og påvirkning på prosessen er helt avgjørende i det å styre prosessen inn på et riktig spor.

*Johan: Jeg har et litt sånn ambivalent forhold til det fordi jeg, hvis jeg ikke hadde hatt kameratvurderinga så hadde jeg blant annet ikke fått tilbakemeldingen jeg har nevnt tidligere. Og fått noen ordentlige gode tilbakemeldinger. Det er noe virkelig godt der. Men det er også mye støy.[...] Det fordi det er et ekstremt kraftig, farlig er kanskje et feil ord, et verktøy som kan gjøre like mye vondt som godt hvis ikke det blir skjøtt på en fornuftig vis og holdt litt i tøylene. Sånn sett døde det litt ut etter hvert for min del.*

*Tore: Det er jo, plattformen i seg selv synes jeg er veldig god men, oppfølgingen kunne det ha vært bedre fra offiserene sin side. Men det er jo forståelig også, for selv om vi over tid blir jo dyktigere og dyktigere til å gi hverandre tilbakemeldinger. Men jeg føler jo at offiserene er jo halvpartene av tilbakemeldingsseansen og de sitter med en ganske stor faglig tyngde og erfaring. Så prosessen i seg selv synes jeg jo er kjempebra, men det kunne godt ha vært lagt mer vekt på relasjonen elev-offiser tilbakemelding.*

I forhold til gruppe medlemmene som deltar i prosessen peker informantene på flere interessante faktorer. Det første er utviklingen som skjer etter hvert som man lærer prosessen med å gi tilbakemeldinger. Her er det noe divergerende inntrykk, men alle beskriver at prosessen utvikler seg i løpet av gjennomføringene. Johan mener at effekten er økende etter et par gjennomføringer, men at den etter det er dalende for store deler av gruppen. Dette begrunner han først med at man selv etter hvert blir mer bevisst og kan da selv fange opp tilbakemeldinger, og at man således ikke er like avhengig av tilbakemeldinger. Han sier at når egenutviklingsprosessen er i gang er man mer selvforsynt med tilbakemeldinger, informasjon og motivasjon for egen utvikling.

Tore og Johan beskriver videre to forhold som er viktige for deres utvikling. Det første er at tilbakemeldinger må ha en konstruktiv kjerne for at arenaen skal fungere som et verktøy for personlig utvikling. Som Tore sier så innebærer dette at man må gi av seg selv. Johan påpeker videre at det å kjenne hverandre godt og hverandres bakgrunn er viktig for å kunne gi av seg selv og komme med gode tilbakemeldinger. Begge er tydelige på at dersom dette ikke

er tilfellet er kameratvurdering bortkastet tid. Johan beskriver videre at han til tider har hatt mer igjen av personlige samtaler på tomannshånd fordi han da opplever å få mer ærlige tilbakemeldinger. Det virker derfor som om det er en forutsetning at gruppemedlemmene kjenner hverandre godt nok og har godt etablerte tillitsbånd for at prosessen skal virke for sin hensikt.

*Johan: Jeg følte at jeg hadde masse igjen å lære. Ehh... men jeg følte bare at. Jeg tror ikke mange nok i klassen kjente meg godt nok lengre enn til at de visste hvem eller hva som var mine sterke og hva som var mine svake sider. De som jeg kjente godt nok, hadde jeg de diskusjonene med, langt oftere enn kameratvurderingen uansett.*

#### **4.2.2 Tilbakemelding**

Tilbakemeldinger og deres funksjon i leder og personlig utvikling utgjør en stor del av samtalene med informantene. Det kan virke som litt unødvendig å skille dette ut som eget underkapittel siden temaet allerede har vært nevnt under flere andre kategorier. Likevel anser jeg dette som så viktig at jeg vil presentere ytterligere perspektiver rundt tilbakemeldinger som kom frem i intervjuene. Tore sier rett ut at han mener selve utviklingen ligger i tilbakemeldingen. Den får bevisstheten til å jobbe. Også Pål sier at en tilbakemelding, spesielt fra venner, får han til å tenke over og vurdere nøye det som blir sagt.

*Tore: Det er der jeg føler at selve utviklingen ligger og så er på en måte tilbakemeldingene du får og det du får ned på papiret for å si det sånn. Det er på en måte de varene du bruker til å få hjernen til å kverne for å komme ut med et sluttprodukt hadde jeg tenkt å si*

*Pål: Den personlige utviklingen min, da lytter jeg mye, og samme med lederutviklingen min, da trenger det ikke å være det samme. Hvis jeg blir fortalt av en nær venn at jeg skuffer han litt fordi jeg tenker i sånn og sånn retning, da kan jeg ta det veldig nærme meg, tenke godt over det og vurdere det nøye. Men hvis jeg hører det fra en helt fremmede, la oss si ny kompis, ny arbeidskamerat, da tar jeg det med en klype salt. Så jeg vurderer ikke det like nøye, men jeg vurderer det kanskje.*

Pål nevner imidlertid at han vurderer tilbakemeldinger fra nære venner mer nøye enn fra andre han ikke har et utpreget personlig forhold til. Dette er noe også Johan påpeker. Han nevner tillit til den som gir tilbakemelding som viktig. Men også det at personen i hans øyne fremstår som et forbilde, og noen han selv kunne identifisere seg med. Det kan derfor se ut som at tilbakemeldinger fra personer med etablerte tillitsforhold har sterkere innvirkning på den som mottar tilbakemeldingen.

*Johan: Det er jo ikke noe mer komplisert enn at utfra de tilbakemeldingene jeg fikk fra folk som jeg identifiserte meg med og stolte på, og til en viss grad også så opp til og i min grad var ledere, noen jeg kunne ønske å identifisere meg med.*

En annen faktor som nevnes av Tore og Johan er individuelle forskjeller på den som gir tilbakemeldingen. De beskriver begge at enkelte er naturlig bedre til å kommunisere og dermed også dyktigere til å få frem sitt budskap i en tilbakemelding. Konsekvensen av dette er at tilbakemeldingen oppfattes sterkere hos mottaker. Dette står i motsetning til de som er

mindre dyktige til å ordlegge seg. Men som Tore nevner er det viktig å ikke forkaste det du mottar, selv om det ikke oppfattes like sterkt. Det kan ligge verdifull informasjon, selv om tilbakemeldingen ikke ble formidlet på en optimal måte. Tore er samtidig veldig klar på at det er tilbakemeldinger der sender evner å formidle sine følelser som preger han mest og som sitter dypest i det emosjonelle senteret, og på den måten også preger han over lengre tid. Dette kan sammenlignes med det Johan beskriver som han kaller laventropitilbakemelding. Dette definerer han som tilbakemeldinger uten en konstruktiv kjerne.

*Johan: Mye tilbakemeldinger for tilbakemeldingen sin del eller bare for å si noe, det blir litt sånn laventropitilbakemelding: «du er en snill og fin gutt». Og det bygger ikke meg i noen som helst retning, eller at det kommer en sånn kvass tilbakemelding uten noe konstruktiv kjerne i.. Jeg tror rett og slett ikke at folk var gode nok til å gi tilbakemeldinger og at det ble nesten en sånn tidvis at alle måtte gi en tilbakemelding.*

En annen utfordring som informantene belyser er tilbakemeldinger som de opplever som usanne. Johan opplevde å få en tilbakemelding som han følte var uriktig og gikk på akkord med hans egne verdier, selv om han prøvde å se om han kunne ha gjort noe annerledes. Johan mener derfor at man må ha mot til å kunne filtrere bort tilbakemeldinger som er uriktige.

*Johan: Og det som på en måte kom ut av den tilbakemeldingen var at det er kanskje ikke alle tilbakemeldinger som må tas som fakta. For hvis jeg skulle ha vært en annen person enn den jeg var der oppe, så hadde jeg gått på akkord med meg selv, og jeg tror at det ikke ehh.. jeg kjente meg ikke igjen i den greia selv om jeg prøvde å se om det var noe jeg ikke hadde sett. Men der fikk jeg at jeg må ha mot til å kunne filtrere bort de tilbakemeldingene som jeg fortsatt mener er uriktige. At det ikke treffer meg, at ikke alt blir tatt for god fisk.*

Men som Pål påpeker er det alltid lurt å tenke igjennom det som blir sagt og se på seg selv med kritiske øyne, og da kanskje man opplever at tilbakemeldingen var på sin plass allikevel.

*Pål: Når jeg får de superpositive tilbakemeldingene blir jeg litt sånn flau, fordi der mener jeg det er helt normalt av meg å gjøre som jeg har gjort. Men når jeg får hundstrek da blir jeg veldig sinna fort, inne i meg blir jeg sinna, men jeg tar imot, kall det strekken eller kritikken og så da kommer kanskje kameratvurderingen og hjelper meg å tenke igjennom, se på meg selv med kritiske øyne, se meg fra andres ståsted og kanskje fortjente jeg den strekken.*

Store deler av tilbakemeldingene som har vært omtalt ovenfor kommer fra tilbakemeldingsseanser og kameratvurdering. Tore setter pris på disse tilbakemeldingene, men er ikke i tvil om at tilbakemeldingene i hverdagen er de beste. Utsagnet blir begrunnet med at disse tilbakemeldingene er så ferske at han umiddelbart etter refleksjonsprosessen kan hente frem alle sanseintrykk, og dermed gjøre refleksjonen raskere og mer levende. Alt dette mener han gjør det lettere å analysere tilbakemeldingen og forstå hva budskap sender ville formidle, og dermed skape bedre forutsetninger for å umiddelbart gjøre noe med den. Han mener at dette også reduserer kravene som stilles til senderen med tanke på kvalitet i formidling av selve tilbakemeldingen. Det vil si at dersom tilbakemeldingen kommer på et

senere tidspunkt er man avhengig av at sender evner å formidle følelser slik at mottaker selv kan fremkalle sine egne følelser på det tidspunktet situasjonen, som var grunnlag for tilbakemeldingen, utspant seg.

Det å få tilbakemeldinger beskrives av alle som utviklende og en kilde til å øke egen bevissthet på egen atferd og egne følelser. Men som Johan og Pål nevner kan man også lære noe av det å få tilbakemeldinger, og utnytte det til selv å bli bedre til å gi av seg selv.

*Johan: [...] det er fort brent inn i ryggmargen at en god tilbakemelding bør være i formen av; «når du gjør det så gjør det et eller annet med meg.» Så det er noe jeg er totalt bevisst på alltid når jeg skal si noe, eller gi noen tilbakemelding til noen.*

*Pål: Det lærte meg å gi tilbakemeldinger. Og tenke nøye gjennom ordene jeg skal si til folk. Det lærte meg at det fins forskjellige måter å gi tilbakemeldinger på, og samme å ta imot. Ikke å avvise alt selv om du vet at enkelte ting tar du ikke imot fordi det er piss. Men andre ting er jo kjempebra, at du liksom du er medmenneske og litt ydmyk og nikker litt med og får alt med deg.*

### 4.2.3 Emosjoner

Det å gi og få tilbakemeldinger involverer følelser. Informantene bruker gjennomgående ordet føler når de beskriver sine erfaringer fra kameratvurdering og tilbakemeldinger. Tore beskriver at virkelig gode tilbakemeldinger preger han mer, nettopp fordi det involverer følelser hos både sender og mottaker. Dette har han også tidligere sagt er avhengig av tidspunktet tilbakemeldingen blir gitt på, og hvor god personen som formidler er til å formulere sitt budskap.

*Tore: Når du får gode tilbakemeldinger, der tilbakemeldingene involverer følelser og sånn på den personen som gir deg tilbakemeldinger. Da kjenner jeg det godt på kroppen, da kjenner jeg at det gjør noe med meg. Og jo bedre tilbakemeldingen er, jo dypere sitter den i det emosjonelle senteret for å si det sånn. Så det føles liksom, når du får skikkelig gode tilbakemeldinger så preger de mer enn de som er litt tynnere.*

Pål og Johan beskriver erfaringer der de har fått tilbakemeldinger som involverer følelser, både ekte opplevde følelser og at disse blir formidlet verbalt i tilbakemeldingen som veldig kraftfulle. I tillegg blir de ekstra kraftfulle når mottaker ikke har forutsett at dette kom til å skje. At tilbakemeldingen oppleves som overraskende og fører til ny innsikt i egen bevissthet.

*Pål: Jeg hadde en periode med en dame som det var i ferd med å bli slutt med og da vurderte jeg å slutte på skolen. Og da sa jeg liksom at jeg hadde vurdert å slutte på skolen. Da var det en annen kamerat som sa at: «ja vel, synd trist leit, jeg hadde ikke følt noe om du hadde sluttet». Og det liksom slo meg litegrann. Oi. Det var ikke hva jeg forventet. Mens andre mente at det hadde vært skikkelig trist om jeg hadde gjort det. Så da er liksom akkurat den lille episoden der gjorde at jeg jøss litt mer våken litt mer ydmyk og henge litt mer med.*

Johan beskriver forskjellen mellom en tilbakemelding som formidler følelser og en som formidler atferd. Han mener forskjellen er signifikant i hvordan den oppleves i han selv. Tilbakemeldingen som formidler atferd oppleves nesten irriterende og oppfordrer til å

forsvare seg. Mens der følelser er involvert beskriver Johan at det treffer han på en helt annen måte, det går på hans fundamentale verdier og dermed påvirker han emosjonelt kraftigere.

*Johan: Men det rokket ved den personen jeg vil være. I motsetning til om jeg er flink og flott, ja, det er godt med ros, men jeg liker ikke væremåten din. Ja, nei, det, det er kanskje vanskelig å skille forskjellen mellom at jeg ikke får tillit til deg og jeg liker ikke væremåten din, at de kan virke som to like tilbakemeldinger, men for meg gikk den ene på hvem meg som person og hvordan jeg egentlig ville være eller fremstå som person. Og det går på noe helt sånn der fundamentalt.*

### 4.3 Egenopplevd verdi

Denne kategorien søker å oppsummere informantenes egenopplevde verdi av sin egen utviklingsprosess. Mye av den egenopplevde verdien kommer implisitt frem i informantenes uttalelser gjennom hele resultatkapittelet. Egenopplevd verdi trekkes ut som eget hovedpunkt for å oppsummere disse implisitte uttalelsene og supplere med ytterlige meninger.

Egenopplevd verdi av en utviklingsprosess oppleves som vanskelig å sette ord på av informantene. Men alle beskriver at de har endret seg på en del områder. Tore mener han har opplevd en endring på flere områder, og beskriver at bakgrunnen for endringene kommer fra en bevisst prosess med utvikling gjennom tilbakemeldinger og utvikling. Han nevner at det er to epoker han virkelig har følt personlig utvikling, etter et dødsfall i nær familie og årene ved FIH. Men han definerer i første omgang ingen konkrete områder han har utviklet seg på. På spørsmål om han klarer å være mer konkret, svarer han at han opplever en økt innsikt i seg selv gjennom andres tilbakemelding. Og han tilskriver kameratvurdering mye av æren for det. Han mener også han har blitt mer bevisst og observant på tilbakemeldinger han får, og har blitt bedre til selv å gi. Herunder sier han at han er blitt flinkere til å *sense* tilbakemeldinger. Dette kan tyde på at han har en utvidet bevissthet på andre personer han er i relasjon med, og er flinkere til å tolke nonverbale signaler.

*Tore: Jeg er ikke samme personen, jeg er nok mer trygg på meg selv nå enn jeg var før jeg begynte på HIS og det tror jeg ene og alene er den prosessen sitt virke. Jeg føler jo at jeg både har blitt mer bevisst og mer observant på tilbakemeldinger som jeg får. Fordi du har lært deg å ta imot tilbakemeldinger. Så det har jo påvirket meg i den grad at jeg har blitt veldig, eller jeg føler at jeg er flinkere til å lytte og om jeg er flinkere til å bearbeide det og gjøre noe med det, det vet jeg ikke. Men jeg har blitt flinkere til å lytte og *sense* tilbakemeldinger. Kontra før jeg startet på HIS og den prosessen. Det er vel kanskje det som er største.*

Også Johan uttrykker en utvidet bevissthet rundt seg selv, gjennom andre. Han beskriver også at han opplever å ha blitt bedre til å gi tilbakemeldinger. Dette beskriver han som en prosess der han har opplevd konsekvenser av gode og dårlige tilbakemeldinger, både på sender og mottakersiden. Johan sier også dette er noe han er totalt bevisst på når han gir tilbakemeldinger.



*Johan: Den har gjort meg på en måte for første gang oppmerksom over det gapet mellom mitt tenkte selvilde og mitt faktiske eller hvordan folk faktisk opplevde meg. Det var en ganske tøff smell å få men, noe jeg nå i ettertid er kjempeglad for. Andre måter det har påvirket meg på er at..ehh.. jeg tror i alle fall at jeg har blitt bedre til å gi tilbakemeldinger selv av det. Fordi jeg har jo både fått og gitt mye dårlige tilbakemeldinger tidligere og sett at det betyr lite å få og ganske lite å gi også. En god tilbakemelding koster litt å gi faktisk.*

Pål har blitt mer ydmyk, men beskriver også utvidet forståelse for seg selv og andre mennesker sammen med utvidet evne til å gi tilbakemeldinger, og lytte til andre sine tilbakemeldinger. Han mener videre at han har en bedret relasjonskompetanse da han har blitt bedre til å identifisere personligheter og personlige egenskaper. Dette mener han er verdifullt fordi han i større grad evner å tilpasse sin kommunikasjon til den personen eller personene han forholder seg til. Han er også tydelig på at denne kompetansen er noe han har stor nytte av i andre roller og relasjoner utover lederrollen.

*Pål: Den arenaen har gitt meg ydmykhet, den har gitt meg det å lytte, og ta imot tilbakemeldinger, både kritiske og la oss si gode. Den har gitt meg muligheten til å lære å kjenne visse typer personlig egenskaper eller personligheter, hvordan jeg må gå frem til å gi mine tilbakemeldinger.[...] Det er også i samlivet med andre medmennesker f.eks med dama og sånn. Det er lærdom at jeg veier ordene nøye og finner riktige måten å pedagogisk få gitt mine tilbakemeldinger som kanskje kan være ubehagelige, og slik unngå å få verdens største krangel og samlivsbrudd.*

Alle informantene beskriver at de har blitt mer bevisst, på flere områder, og de beskriver at de bruker denne økte bevisstheten aktivt i relasjon med andre mennesker. Selv om ingen sier det ordrett, beskriver de en økt kognitiv aktivitet i relasjon med andre mennesker. Dette kommer frem gjennom ordbruk som *å sense andre bedre, kjenne igjen ulike personligheter og alltid totalt bevisst på*. Informantene nevner en følelse av at de har blitt bedre til å samarbeide, og har utviklet sine sosiale ferdigheter. I tillegg kommer det frem at de jobber aktivt med seg selv for å tilpasse seg andre og den sosiale konteksten de til enhver tid befinner seg i. Det som ligger til grunn for å kunne utføre dette er, etter min egen tolkning, først og fremst en forståelse av relasjoner som viktige i ulike roller, deretter en økt oppmerksomhet og utvidet persepsjon for å kunne oppfatte både verbal og non-verbal kommunikasjon. Deretter en økt kognitiv aktivisering i prosessen med å analysere og tolke budskap fra andre. Dette kommer også frem tidligere i resultatkapittelet, alle informantene nevner aktiv refleksjon som en kilde til personlig utvikling.



## 5 Drøfting

Jeg vil nå drøfte hovedlinjene som har blitt presentert i resultatkapittelet. Gjenstander for relativt like fenomener, interessante utsagn og divergerende meninger vil alle være viktige inngangsverdier i drøftingen. Dette sammen med egne refleksjoner på bakgrunn av deltakende observasjon og det teoretiske utgangspunktet danner grunnlaget for drøftingen.

For å oppnå et tilstrekkelig helhetlig perspektiv i drøftingen vil jeg drøfte funnene i analysen i sine respektive hovedkategorier. Dette gjøres fordi fenomenene i underkategoriene er til dels korrelerende og gjenstand for drøfting innenfor like teoretiske perspektiver. Dette gjør det også lettere å få frem de ulike perspektivene innen kategoriene. Drøftingskapittelet er derfor i likhet med resultatkapittelet delt opp i tre hovedkategorier, *personlig utvikling*, *påvirkning på personlig utvikling* og *egenopplevd verdi*.

### 5.1 Personlig utvikling

Informantene uttrykker et ønske om å bli bedre, formidler en følelse av å ha selv ha blitt bedre og formidler en følelse av å ha opplevd endring og utvikling. Denne følelsen av å ha opplevd endring, i positiv retning, tror jeg kan være mye av grunnlaget for positiviteten som uttrykkes i resultatkapittelet. Selve grunnlaget for endring er at det skaper noe nytt som utfordrer vår etablerte bevissthet. Endringen vil derfor være en del av en ny bevissthet som kan oppfattes truende og negativ, eller positiv og spenningsfylt (Kvalsund & Mayer 2005). Det å oppleve positivitet og mestring i en utviklingsprosess kan sannsynligvis derfor langt på vei bestemme effekten av prosessen, selv om man ikke nødvendigvis har en klar formening om hva man har endret. Dette er noe som både Sørensen (2002), Straume og Christensen (2005) og Straume (2005) peker på i sin forskning og er sammenfallende med bakgrunnen for positiv psykologi og begrepet flyt. Det kan også tyde på at for informantene har det vært samsvar mellom utfordringen og deres evne til å håndtere denne. Og at informantene har hatt evne og vilje til å utvikle seg, og dermed opplevd en positiv effekt som konsekvens av innstillingen.

Det å oppleve personlig utvikling defineres av informantene som å finne seg selv, og utnytte sine styrker og muligheter. Pål sier at han ikke er helt sikker på hva han skal bli bedre på, men uttrykker at utvikling inneholder et element av selvrealisering. Han oppfatter at han har utviklet seg selv gjennom følelsen av å samarbeide bedre, tilpasse seg bedre og jobbe bedre sammen med andre. Dette beskrives også av Johan som sier han har funnet seg selv gjennom en prøve- og feile prosess. Felles for begge er at de har eksperimentert med egen atferd og når de får positiv respons på sin atferd, bruker dette som informasjon og

tilbakemelding på at utviklingen har skjedd. Det å eksperimentere med egen atferd nevnes av flere forfattere som en forutsetning for utvikling gjennom å kunne skape konkrete erfaringer som er gjenstand for tilbakemelding, refleksjon, analyse og begrepsdannelse (Kvalsund & Meyer 2005; Joiner & Josephs 2007; Kegan & Lahey 2009). Dette kan ses i sammenheng med det Tore påpeker, at utvikling er en prosess der man gjør erfaringer og over tid er i stand til å kjenne igjen mønster ved situasjoner og bruke sin erfaringsbase til å tilpasse seg selv og sin atferd til situasjonen.

Joiner og Josephs (2007) og Kegan og Lahey (2009) sier at lederutvikling har fokusert på å identifisere ytre faktorer, deretter erverve kompetanse og lære responser for å kunne møte disse utfordringene, noe som er sammenfallende med det informantene beskriver.

Informantene uttrykker imidlertid at denne erfaringen gjør at de blir tryggere på seg selv, og at denne tryggheten kommer på grunnlag av positiv respons på egen atferd. Eller som Tore beskriver, at man gjennom å bryte egne barrierer, ved for eksempel å gjøre noe man ikke trodde man turte, kan oppnå en selverkjennende og styrkende egenrespons på egne reaksjoner, noe som igjen gir en økt trygghet på egne evner. Det som imidlertid legges lite vekt på av informantene er når de mottar negativ respons på egen atferd, eller opplever å mislykkes i en oppgave.

I og med at informantene uttrykker positivitet rundt det å bedrive personlig utvikling, sammen med at de alle beskriver å ha opplevd egen utvikling korrelerer godt. Det å oppleve fremgang og positiv respons på utvikling ser derfor ut til å være en viktig del av en utviklingsprosess. Om personlig utvikling er målbart eller ikke, ser imidlertid ut til å være vanskelig å konkludere med. I intervjuene kommer det frem primært to måter å få tilbakemelding på egen personlig utvikling. Den første er den egenoppfattede tilbakemeldingen. Denne kan komme av både nonverbal respons på egen atferd fra andre og en egenprodusert respons knyttet til følelsen av å ha blitt bedre, mestret eller utviklet noe. Tore beskriver dette i forbindelse med å mestre noe du ikke trodde du kunne utføre, og dermed umiddelbart produsere en positiv følelse som stimulerer til bedre selvfølelse og selvtillit. Innenfor positiv psykologi frigjør denne opplevelse av mestring ressurser som kan benyttes ved et senere tidspunkt (Straume & Christensen 2005). Den andre er direkte tilbakemeldinger fra andre. Disse to elementene beskrives av alle informantene, for eksempel informant Pål som sier at han blir mer tilfreds med seg selv ved å kunne håndtere andre mennesker. Eller Johan som sier han prøver og feiler til han får positiv respons på egen atferd gjennom å tolke resultatet av det han har utført, eller sine underordnedes motivasjon og innsats. Begge disse formene for tilbakemelding beskrives av Straume (2005) som viktige for

nettopp egen tilfredshet og for å vite hvor man ligger an i forhold til sitt mål. «*Research supports the general notion that progressing towards and achieving personally important goals increases people's satisfaction with their lives and themselves*» (Baumgardner & Crothers 2009 s.137).

Det kan derfor se ut som at det er viktig å ha et mål for egen personlig utvikling, og både selve prosessen og måloppnåelsen ser ut til å utvikle ressurser. Dette blir stadfestet av blant annet Joiner og Josephs (2007) som sier at definering av mål er det første steget i det å bedrive personlig utvikling. Informantene beskriver også alle sine personlige målsetninger innenfor personlig utvikling. For Pål er det «*å nå toppen*», for Johan er det «*å bli mer den personen jeg vil være*», og for Tore er det «*å bli en så dynamisk tilpasset leder som mulig, og en fungerende fyr i samfunnet*». Selv om dette er noe lite konkrete og vanskelig målbare målsetninger virker det som at det fungerer for informantene. Kanskje er det nok å ha en visjon å strekke seg etter, da denne kan tjene samme formålene som et mål, men ikke stiller samme krav til målbarhet? Dette beskrives egentlig godt av Pål som sier at han vet ikke helt hva han skal bli bedre på, og han vet ikke hvor grensen på hvor høyt han kan komme ligger, men han har en forestilling eller idé om hva han skal oppnå ved å betrakte, analysere og reflektere over hva som fungerer for det han karakteriserer som sine toppsjefer.

Alle informantene mener det er en langvarig prosess å bedrive personlig utvikling, dermed er det mulig at selve visjonen aldri skal nås, men uavhengig av nivå av personlig utvikling alltid tjener som en motivasjonsfaktor for videre utvikling. Det er denne motivasjonen som igjen skaper ressursene som kreves for å opprettholde den delvis bevisste, delvis ubevisste prosessen som Johan definerer personlig utvikling som. Denne udefinerte og uendelige trang etter utvikling er noe av det Kegan og Lahey (2009) mener karakteriserer «*the self-transforming mind*» som er det høyeste mentale utviklingsnivået. Jeg kan ikke konkludere med at informantene i sin utviklingsprosess har nådd dette nivået av mental utvikling, men det er helt klart tendenser til sammenfallende kvaliteter på måten å tenke på gjennom å kontinuerlig utfordre bevisste og ubevisste sannheter, og utfordre sitt eksisterende subjektive filter i en kontinuerlig utviklingsprosess. Spesielt Pål nevner at han gjennom sin prosess har blitt mer ydmyk og mer åpen for andres synspunkter, det virker som han gjennom erfaring har lært å verdsette andres synspunkt fordi han kan bruke det i egen utvikling og effektivitet som leder.

Informantene gir uttrykk for at personlig utvikling avhenger av selvet, selvets evne til å ta inn informasjon og refleksjon over egen rolle i samspill med andre. Imidlertid må det ligge en motivasjon til grunn for å være åpen for denne informasjonen. Informantene i denne

oppgaven har selv søkt og gjennomgått seleksjon til en av Forsvarets befalsutdanninger. Implisitt kan man si at det indikerer at de har en motivasjon for og ønske om å få utfordringer og utvikle seg selv. Dette kan nok være grunnen til at motivasjon legges lite vekt på av informantene. Det virker som at motivasjon ligger implisitt, og som Johan beskriver gir motivasjonen seg selv når det er en motsetning mellom den du er og den du vil være. Dette bekreftes også av Pål og Tore når de beskriver ønsket om å bli så god leder som mulig, og ønsket om å nå toppen. Om dette er personlighetskarakteristikk ved informantene, et resultat av militær indoktrinering eller gruppeprosesser har jeg for lite data til å konkludere med. Men som Pål sier, når man bor sammen med 25 andre og er i en kontekst der utvikling og prestasjoner er en del av hverdagen er det nesten selvfølgelig at man har en personlig utvikling og motivasjon for videre utvikling. Det er nærliggende å tro at dette i kombinasjon med krav og press om utvikling utgjør en vesentlig faktor som skaper en slags massesuggesjon for utvikling. Og dermed skapes en gruppemotivert motivasjon for å bli bedre. Tore nevner imidlertid at det innebærer et valg å utvikle seg selv. Han går så langt at han påstår at selve utviklingen ligger i det man velger å bruke informasjon til egen utvikling. Men for å kunne ta valget må man først erkjenne det som er, det vil si det må ligge informasjon tilgjengelig om det som faktisk er. Kvalsund og Mayer (2005) skriver at: *«For å kunne se og erkjenne det som er, noe som må være utgangspunktet for all endring, mener vi det er nødvendig med eksperimenter for å kunne skape konkret erfaring, tilbakemelding, analyse, refleksjon og begrepsdannelse»* (Kvalsund & Mayer 2005 s. 32). Og det er nettopp dette Tore beskriver, det må være informasjon tilgjengelig om det som er og videre må dette gjøres noe med, ikke ignoreres eller forkastes, men analyseres, reflekteres over og skape konkrete erfaringer ved å eksperimentere.

Langt på vei mener informantene at selve den personlige utviklingen ligger i en økt bevissthet. En økt bevissthet på seg selv, sine styrker og svakheter, muligheter og begrensninger, i et sosialt system med andre mennesker. Slik Tore beskriver det, ligger den økte bevisstheten i det å ta et valg om man vil bruke informasjon til egen utvikling. Dette gir mening i og med at man da tenker over og setter i gang en kognitivt bevisst prosess der man velger å gjøre noe, eller å ikke gjøre noe. På den annen side beskriver Joiner og Josephs (2007) at det ikke er nok å bestemme seg for å utvikle seg, men at man må bestemme seg for hvilke atferdsforandringer man vil gjøre. Spørsmålet som Tore reiser er da om det innebærer en form for utvikling dersom man ikke ønsker å gjøre denne forandringen? I følge Firing (2004) vil en rent kognitiv refleksjon ikke kunne avdekke alle elementene ved en gitt situasjon eller kontekst. Dette har utspring i Deweys (gjengitt etter Firing 2004) konstruksjon

av erfaringer. Dewey sier at det er emosjonene som oppstår i øyeblikket som gir erfaringen dens verdi. Og det er først når individet oppfatter koblingen mellom handling og konsekvens at erfaringens forutsetninger er oppfylt. Informantene beskriver at de eksperimenterer med egen atferd, gjennom å bruke tilgjengelige arenaer i tjenesten. Dette er noe som er omtalt over, og som Joiner og Josephs (2007) mener er den riktige måten å gjennomføre utvikling, bruke dagligdagse aktiviteter til å eksperimenterer med egen atferd. Dette for å kunne skape ekte erfaringer som ved bevisst refleksjon i neste omgang kan frigi ressurser som kan brukes ved senere anledninger.

I forbindelse med økt bevissthet som resultat av en utviklingsprosess, antydes også at underbevisstheten har en stor rolle i selve utviklingen. Spesielt Johan beskriver at underbevisstheten jobber jevnt og trutt, uten behov for stadig bevisst tenkning. Stenhaug (2011) beskriver «the mental iceberg» der underbevisstheten utgjør 90% av vår mentale kapasitet. «*What we do in self- development, is going into those unconscious learned truths and make them available during waking consciousness*» (Stenberg 2011 s. 28). Gjennom intervjuene beskriver informantene økt bevissthet som en viktig del av sin utviklingsprosess, denne økte bevisstheten ser ut til å konsentrere seg rundt to element. Den første velger jeg å kalle ytre bevissthet. Dette går ut på å oppfatte og tolke de ytre kontekstuelle faktorene. Dette innebærer både selve det fysiske miljøet, aktører i miljøet og inter-personlige relasjoner. Eid og Johnsen (2005) definerer at situasjonsforståelse, å forstå seg selv og andre, krever grunnleggende forståelse av hvordan vi oppfatter verden rundt oss. Videre definerer de oppmerksomhet som en generell ressurs som benyttes for å støtte kognitive funksjoner som persepsjon, læring og hukommelse. Det betyr at denne økte bevisstheten er både en økt kognitiv aktivering og en utvidet åpenhet for å ta imot informasjon uten å filtrere informasjonen i tillærte kognitive skjema. Hvilke kognitive skjema som aktiveres vil avhenge av situasjonen vi møter (Straume 2005). Straume beskriver videre at det er flere mulige veier mellom start og slutt punktet i et kognitivt skjema, hvilken vei vi tar avhenger av situasjonen, men også av personen. Herav den andre bevisstheten som jeg kaller indre bevissthet. Dette omfatter bevissthet rundt egen oppfattelse av de ytre forhold, og bevisstheten om seg selv i samspill med ytre forhold samt bevisstheten rundt egen tenkning. Joiner og Josephs (2007) beskriver dette i forbindelse med mentalt utviklingsnivå og en persons evne til å aksessere disse ulike skjemaene defineres som en godt utviklet kognitiv kapasitet.

*Research has shown that people at these post-conventional stages are more deeply purposeful, more visionary in their thinking, and more resilient in responding to change and uncertainty. They are more welcoming of diverse perspectives and have a greater capacity for*

*resolving differences in feedback from others, and better at working through inner conflicts* (Joiner & Josephs 2007 s. viii).

Pål beskriver at han i større grad kan ta til seg og akseptere tilbakemeldinger fra andre. Denne erfaringen kom for hans del gjennom en tilbakemelding som satte i gang en bevisst prosess rundt sin egen oppfattelse av seg selv, og andres oppfattelse av han selv. Også Johan beskriver en tilbakemelding som satte i gang en prosess. Likheten mellom de to er at denne tilbakemeldingen ser ut til å ha skapt en indre motivasjon for å ha en kognitiv prosess gående. Og utgangspunktet for prosessen var en misforhold mellom egen oppfattelse av seg selv og andres beskrivelser av selvet. « [...] *readiness to change is often triggered by a sudden inspirational understanding of a truth about themselves*» (Kegan & Lahey 2009 s. 211). Selv om denne prosessen beskrives som delvis bevisst, delvis ubevisst, mener begge at den har ført til en endring der man i større grad kan oppfatte signaler og sosiale relasjoner, samt utvidet bevissthet rundt seg selv. Dette kan tyde på at prosessen etter hvert åpner for å bevege seg oppover på Joiner og Josephs (2007) mentale utviklingsnivå. Det ser derfor ut som at begge gjennom denne opplevelsen aktiverte en større del av underbevisstheten over tid, noe som igjen har ført til en utviklingsprosess over tid. Når det er sagt, så må man selvfølgelig være mottakelig for denne informasjonen om seg selv på det gitte tidspunktet.

Joiner og Josephs (2007) sier at refleksjon i et utviklingsøyemed krever en *resilient attitude*, noe som innebærer en åpenhet og villighet til å eksperimentere med egen atferd og evne og vilje til å se på seg selv med ærlige og kritiske øyne. Dette krever også en utviklingsmotivasjon, nysgjerrighet, selvtillit og mot. De sier videre at en resilient attitude har en egen motivasjonskraft. Jeg opplever at informantene har denne nysgjerrigheten, motivasjonen, og evne og vilje til å se på seg selv med kritiske øyne. Spørsmålet er bare hva som utløser denne motivasjonen. Har informantene en innebygd resilient attitude i kraft av sin personlighet, eller har disse trekkene oppstått som resultatet av en utviklingsprosess? Dette er ikke gjenstand for min forskning, men det bør nevnes at dersom individet ikke er mottakelig for tilbakemelding, kan nok utbyttet blir fraværende. I tillegg kan type personlighet spille en stor rolle i utviklingsprosesser som innebærer tilbakemeldinger. Her beskriver blant annet Csíkszentmihályi (gjengitt i Straume & Christensen 2005) at personer med noen få spesifikke personlighetstrekk har større mulighet til å entre flytsonen, enn andre. Dette med individuelle forutsetninger er imidlertid noe informantene også selv påpeker uten å komme opp med spesifikke personlighetstrekk.

Johan og Pål nevner spesielt en tilbakemelding som startet en prosess. Tore nevner et dødsfall i nær familie som en akselerator for sin utvikling, men gjennom at bieffektene som



var at han måtte ta større ansvar på et tidlig tidspunkt i livet. Generelt mener han i større grad at personlig utvikling er resultat av en langvarig bevisst og analytisk kognitiv prosess. Felles for alle er imidlertid at de beskriver at de tenker over seg selv, hva de ønsker å oppnå, og hvordan de oppdager ting med seg selv og andre gjennom sin egen personlige tankeprosess. Det kan derfor se ut til at å bruke sin egen bevissthet aktivt, er noe som setter fokus på og gjør det med personlig utvikling til en tanke som følger deg uavhengig av aktivitet. I utvikling av leadership agility mener Joiner og Josephs (2007) at *reflective action* bør være en del av den daglige aktivitet. En bieffekt av daglig refleksjon er også at man forplikter seg til et livslangt forhold til kontinuerlig læring (Joiner & Josephs, 2007). I følge Bergheim, Eid og Westli (2007) har effekten av utviklingsprogrammets varighet stor betydning, jo lengre jo bedre. Og det er nettopp det informantene beskriver, en prosess som går over tid og som gjør at du etter hvert får en økt forståelse for hvordan du fremstår, og hvordan du gjennom erfaring og refleksjon kan utnytte deg selv og din egen kapasitet på en bedre måte.

## 5.2 Delkonklusjon personlig utvikling

Informantene beskriver at de har blitt bedre kjent med seg selv og har funnet seg selv. De uttrykker også en positiv holdning til opplevelsen av personlig utvikling gjennom at de har utvidet forståelse for egne styrker og muligheter, og en utvidet erfaringsbase å spille på. Denne utviklingen ser ut til å skje gjennom egne eksperimenter med påfølgende respons i form av egne tolkninger og/eller andres tilbakemeldinger. Responsen oppleves selvanerkjennende og styrkende, og fører til en styrket kjennskap til egne følelser og reaksjoner, noe som videre gir en økt trygghet på egne evner. Det å oppdage seg selv, å bli kjent med seg selv, og få dette bekreftet av både deg selv og andre kan med sikkerhet sies å i større eller mindre grad styrke selvbildet. Baumgardner og Crothers (2009) bekrefter at en persons selvbilde spiller en viktig rolle i prosessering av informasjon, regulere følelser og motivasjon, derfor kan det å bli kjent med seg selv og styrke selvbildet ha flere personlig utviklende effekter.

Både utviklingsprosessen og måloppnåelsen av utviklingsmål er utviklende. Dette ser ut til å gi bedret motivasjon for videre utvikling. Om personlig utvikling er målbart eller ikke er vanskelig å svare på. Det ser ikke ut til at målene trenger å være målbare, men det er nok at de opptrer som visjoner. Hva personlig utvikling konkret er, er også vanskelig å definere. Samlet sett uttrykker informantene en økt indre og ytre bevissthet. Det kan se ut som at den økte bevisstheten og motivasjonen for utvikling gir en økt kognitiv aktivering som over tid utvides etter hvert som prosessen går. I følge Kegan og Lahey (2009) kan dette føre til

kvalitativt endringer i vår mentale struktur. Og dette kan være med på å øke den mentale kapasiteten.

### 5.3 Påvirkning på personlig utvikling

Informantene beskriver at de har størst personlig utvikling i perioder der de erfarer nye ting, endrer miljø eller opplever noe som setter i gang en prosess. Tore beskriver også det motsatte, prosessen stopper opp, eller i beste fall minker i omfang i det man entrer komfortsonen og ikke får nye inputs; «*Den feedbacken får du ikke lengre så da stopper prosessen litt, fordi du er avhengig av å få noe feedback for at du skal holde prosessen gående. Og den er jo der enda, men i mye mindre grad*». Dette pekes på av blant annet Berger og Fitzgerald (2002), Skau (2011) og Straume (2005). «*Development is difficult, so people tend not to develop unless challenged in some way... Yet each new challenge, as long as it is combined with support, makes development possible*» (Berger & Fitzgerald 2002 s 43).

Informantene beskriver alle at kameratvurdering har hatt en utviklende effekt, men samtidig bruker de ord som brutal arena, kickstart, realitycheck og ekstremt kraftig for å beskrive arenaen. Spesielt Johan og Pål beskriver en spesiell tilbakemelding som var kraftig å fordøye, men i ettertid oppleves som utviklende. I tillegg beskrives det som en følelsesladd prosess der veilederne også har utfordringer med å tøyte kreftene som er i sving.

Kameratvurdering kjennetegnes ved at man i grupper gir hverandre direkte verbale tilbakemeldinger. Og det er ikke tvil om at dette kan skape sterke sosiale prosesser og emosjonelle reaksjoner. Informant Johan beskriver at det alltid var noen som tok til tårene i løpet av gjennomføringene. Dette tyder på at det å gi og få verbale tilbakemeldinger er et kraftig verktøy, som må håndteres med forsiktighet. Dette reflekteres av Skaug (2011) og Kvalsund og Mayer (2005) som sier at det kan fungere frigjørende eller undertrykkende alt etter måten det skjer på, og konteksten det skjer innenfor. Noe som absolutt er til stede i en gruppeavhengig utviklingsarena. Samtidig beskriver flere forfattere at utvikling handler om å ta i bruk både hjerte, kropp og sinn (Wormnes & Manger 2005; Spurkeland 2006), og at utviklingen ofte sitter dypere dersom det er emosjoner med i bildet. Dewey (gjengitt i Firing (2004)) sier at det ofte er følelsene som gir erfaringen navn, og gjør oss i stand til å skille ekte tenkning fra annen falsk tenkning. Også Kvalsund og Mayer (2005) beskriver følelser som en ressurs som må lyttes til og forstås fra sitt rasjonale og logikk. Og som videre er verdifulle i det å skulle forstå og utvikle relasjoner og forstå grunnlaget for egne og andres handlinger.

Informantene er opptatt av at tilbakemeldinger uten en konstruktiv kjerne ikke er utviklende, eller ikke har verdi. I tillegg beskriver både Johan, Pål og Tore at det er stor

forskjell på hvordan den enkelte formidler sine tilbakemeldinger, og at dette har en konsekvens for hvor sterkt den oppfattes av mottaker. I tillegg virker det som at tilbakemeldinger gitt av personer med uformelle maktposisjoner og/eller med personlige relasjoner til mottaker oppfattes som mer verdifulle. Packard (1999) sier at;

*Cadets nominated as being a good leader by their peers were not necessarily the same cadets holding positions of formal leadership. These “informal leaders” performed better on academic and military performance measures than other cadets in the squadron, were more respected than other cadets in the squadron, and were more central in the squadron social network (Packard 1999 s. 2).*

Packard (1999) antyder derfor at de uformelle lederne i en gruppe bestemmer hvilken retning gruppen som helhet skal følge, og i en kameratvurderingssammenheng vil de sannsynligvis definere hvordan denne gjennomføres og hvilke verdier som blir lagt vekt på i tilbakemeldingene mellom individene i gruppa. Men Packard erkjenner samtidig at de sosiale relasjonene i en skvadron, eller et kull, er innehar en verdifull kontekst for ledertrening eller lederutvikling. «*Combined, the result of this study suggest that social relationships within a cadet squadron provide a rich and important context for leadership training. The characteristics of cadet social groups have the potential to influence leadership development trajectories*» (Packard 1999 s.127). Dette påpekes av Johan som sier at dersom prosessen kulminerer i selvforherligelse av enkeltpersoner blir utviklingen borte. Og som Tore sier, dersom det blir repetisjon av tilbakemeldinger uten konstruktiv kjerne, er det bortkastet tid i et personlig utviklingsøyemed. Informantenes tvetydighet i forhold til kameratvurdering som arena for utvikling kan tyde på at det er en arena som balanserer på en knivsegg i forhold til om det som helhet kan oppfattes som positivt eller negativt. Dette styres av gruppe medlemmene selv, men også den individuelle forhold hos den enkelte. Kvalsund og Mayer (2005) påpeker også at tilbakemeldinger er nødvendig i gruppeutvikling og divergerende synspunkter og meninger kan ikke elimineres, bare håndteres. Dette vil si at kameratvurdering også har en funksjon innenfor gruppeutvikling og danning av gruppens holdninger. Dette er ikke hovedhensikten med kameratvurdering, men det er en bieffekt som ikke kan ignoreres.

Johan og Tore beskriver at selve prosessen med kameratvurdering hadde en noe vakkende start der man prøvde og feilet litt før man fant ut hvordan dette skulle gjøres. De beskriver at de opplever prosessen som mer givende etter hvert som gruppa ble flinkere til å gi tilbakemeldinger, og prosessen som helhet fungerte. Det interessante er at det kom til et punkt der de personlig følte at det ikke var mer å hente. Johan mener at når man har fått noen

smeller og har satt i gang sin personlige prosess, er man i større grad selvforsynt med tilbakemeldinger på egen fremdrift. Han legger også vekt på at diskusjoner og tilbakemeldinger fra kjente uavhengig av kameratvurdering gav han etter hvert mer utvikling. Det samme støttes av Tore som sier at tilbakemeldingene i hverdagen er de mest virkningsfulle. Dette begrunner han med at disse er så ferske av inntrykk at han kjappere og mer korrekt kan analysere seg selv i situasjonene og oppnå en bedre forståelse av sin egen rolle. Joiner og Josephs (2007) beskriver «the reflective action cycle» i forbindelse med utvikling av «leadership agility». De fremhever viktigheten av å bruke hverdagsinitiativ til å bedrive utvikling. «*Reflection is a mental prosess that allows you to recall and think about previous thoughts, feelings, and behaviours after they've occurred. At any level of leadership development, [...] reflection can be a powerful ally*» (Joiner & Josephs 2007 s. 220).

Et annet aspekt er at informantene beskriver sine følelser. De blir blant annet sagt at det koster å gi en god tilbakemelding, og det koster å få en god tilbakemelding. Informant Tore sier at det kjennes på kroppen, noe som tyder på at emosjoner oppstår i det man gir og mottar tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene blir beskrevet som gode tilbakemeldinger av informantene. Kegan og Lahey (2009) diskuterer betydningen av magesfølelsen i utvikling, og peker på denne som en viktig motivasjonsfaktor for utvikling. Spurkeland (2006) omtaler emosjonell intelligens som å kjenne sitt eget og andres følelsesregister og ved at man har denne kompetansen kan utnytte det i ledelse av andre personer. Også Goleman (2002) konkluderer i sin studie med at emosjonell intelligens var dobbelt så viktig som kognitive ferdigheter og fagtekniske ferdigheter. I og med at informantene legger så stor vekt på det emosjonelle i det å gi og få tilbakemeldinger, kan tyde på at prosessen har en bieffekt ved at man faktisk blir mer kjent med sine egne følelser og reaksjonsmønster. Noe som videre kan ha en positiv effekt på personlig utvikling og effektivitet som leder. Spesielt Pål beskriver at han utnytter dette bevisst i relasjon med andre:

*Øke bevisstheten på meg selv om min atferd, samtidig som jeg ser hvordan min atferd påvirker andre. Og hvordan andres atferd kan påvirke meg. Og være klar over det fordi jeg må selv om jeg ikke liker en person så må jeg klare å samarbeide med han likevel. Selv om hans atferd påvirker meg såpass mye at jeg har lyst til å slå personen ned, men likevel må jeg kanskje fullføre og løse oppdraget.*

Informantene nevner alle gode og dårlige tilbakemeldinger, og en slags filtrering av tilbakemeldinger. Johan sier blant annet at ikke alt må tas som fakta, og Pål sier at han vurderer ikke tilbakemeldinger fra ukjente like nøye som fra venner. Dette er forståelig utfra den foregående drøftingen rundt relasjoner og gruppeprosesser. Det som imidlertid er

interessant er at alle informantene virker åpne for å se på seg selv kritisk, selv om det nevner en seleksjon av tilbakemeldinger.

*Pål: [...]da kommer kanskje kameratvurderingen og hjelper meg å tenke igjennom og se på meg selv med kritiske øyne og se på meg selv fra andres ståsted[...]*

*Tore: Så det er liksom å klare å fange opp og få det til å prege deg like mye sånn at du ikke blir overveldet av de som er flinke å gi. Fordi det kan ligge mye der som på en måte har lett for å sprelle vekk fra med.*

*Johan: [...]jeg kjente meg ikke igjen i den greia selv om jeg prøvde å se om det var noe jeg ikke hadde sett.*

Kegan (1994) diskuterer denne evnen til å se på seg selv med kritiske og upåvirkede øyne i en refleksjonsprosess i forbindelse med transformativ læring. Han definerer denne evnen som viktig for mental utvikling. Transformativ læring kan også sammenlignes med Argyris' "double-loop" læring. Argyris (1991) definerer videre at dette er viktig å oppnå for å kunne ha en vedvarende læringseffekt for en organisasjon. *«If learning is to persist, managers and employees must also look inward. They need to reflect critically on their own behaviour, identify the ways they often inadvertently contribute to the organization's problems, and then change the way they act»* (Argyris 1991 s.4).

Min oppfattelse og tolkning av informantene og deres uttalelser går mot at informantene for det første ser kritisk på seg selv og reflekterer over sin egen atferd. Dette sies både direkte, men kan også tolkes utfra måten de beskriver hvordan de oppfatter andres reaksjoner på egen atferd. De bruker denne informasjonen videre til å eksperimentere med atferd til de oppnår positiv respons og en økt trygghet på egne ferdigheter. Videre viser alle informantene en relasjonsorientert holdning, i og med at de flere ganger nevner hvordan de kan tilpasse seg og andre, sin rolle i et gruppearbeid og utnytte relasjoner i ledelse og for å oppnå effekt. Pål understreker at: *«Har du ikke sosiale ferdigheter, får du kanskje gjort jobben, men du får ikke gjort jobben bra»*.

#### **5.4 Delkonklusjon påvirkning på personlig utvikling**

Informantene beskriver at de opplever perioder i livet der den personlige utviklingen føles større enn andre perioder. Disse periodene kjennetegnes av forhold ved konteksten som legger til rette for at utvikling skal kunne skje. Utfordringene kan være tilfeldige eller styrte hendelser og oppleves ubehagelig, frigjørende eller undertrykkende.

Kameratvurdering beskrives som en arena som er kraftig, men kan være med på å starte eller opprettholde en utviklingsprosess. De muntlige tilbakemeldingene aktiverer både kropp, hjerte og sinn. Og ikke minst følelser. Selv om tilbakemeldinger mellom gruppe medlemmene er hovedfokus, har kameratvurdering også bieffekter utover det som oppleves som personlig utvikling. Det er med på å danne gruppens holdninger og utvikle

gruppen. I forbindelse med tilbakemeldinger oppleves enkelte sterkere enn andre. Personlig forhold til avsender og dennes evne til å formulere tilbakemeldingen fremheves som styrkende. I tillegg virker det som å formidle følelser er den sterkeste formen for tilbakemelding, og kan sette i gang langvarige prosesser.

Antakeligvis er egeninnsats og vilje til utvikling klare forutsetninger for all utvikling. En positiv konsekvens ser ut til å være evne til å utvikle et mer kritisk tankesett og utover i utviklingsprosessen være mer selvforsynt med tilbakemeldinger. Jo bedre tilbakemeldingen er, og jo større gap det er mellom en persons oppfattede egenatferd og egentlige atferd, gjennom andres tilbakemelding, jo kraftigere følelsesmessig reaksjon produseres. Dette setter i gang en kognitiv refleksjonsprosess som er delvis bevisst og delvis ubevisst, dersom individet er mottakelig for tilbakemelding i utgangspunktet. Det kan imidlertid se ut som at positiv tilbakemelding på utvikling er viktig for å opprettholde prosessen over tid. Men man er ikke nødvendigvis avhengig av andres tilbakemelding, dette kan også komme fra positiv respons på egen atferd.

## **5.5 Egenopplevd verdi**

Alle informantene beskriver at den egenopplevde verdien av deres utviklingsprosess er økt bevissthet. Tore beskriver dette gjennom å vise til Joharis vindu<sup>7</sup>, han mener at det har utvidet hans blinde vindu. Han mener at man med denne forståelsen får en prosess med økt bevisst kjennskap til seg selv gjennom andres tilbakemelding. Og ved å få tilbakemeldinger over tid blir denne i utgangspunktet skjulte kunnskapen bevisst tilgjengelig. Eid og Johnsen (2005) sier at en forutsetning for å forstå seg selv og andre er kunnskap om hva som påvirker vår situasjonsforståelse, og tilbakemeldinger beskrives av Tore som en kilde til denne kunnskapen. Dette samsvarer med det Pål sier om at man har tilgjengelige ressurser, men man må bare bli klar over dem for å kunne bruke dem.

I coaching jobber man fremtidsrettet mot muligheten for å ta i bruk egne ressurser, coachen er bare en som kan gi den nødvendige stimuli (Kvalsund 2009). Informantene beskriver at denne stimulien kan komme fra tilbakemeldinger, og utløse ressurser. Hvilke ressurser dette faktisk er nevnes ikke, men på bakgrunn av foregående drøfting er det nærliggende å henviser til Joiner og Josephs (2007) kognitive og emosjonelle ressurser. Dette kom frem i analysen, ved at informantene er kritiske til seg selv, sin egen atferd og sine egne tanker og jobber med seg selv for å bli bedre. I tillegg henviser informantene til sine følelser.

---

<sup>7</sup> Joharis vindu består av 4 kvadranter eller vindu. Det åpne, det blinde, det skjulte og det ukjente. Størrelsen på det enkelte vinduene indikerer hvor godt du kjenner deg selv og hvor godt andre kjenner deg. (Luftforsvarsstaben 1995)

Dette kan indikere at de gjennom sin prosess har aksessert mer av allerede underliggende kognitive og emosjonelle ressurser. Det er for øvrig noe som kjennetegnes av utviklingsnivåene til både Joiner og Josephs (2007) og Kegan og Lahey (2009), og i tillegg er det klare likhetstrekk mellom disse beskrivelsene og det som tidligere i oppgaven har blitt definert som personlig utvikling.

En annen opplevd verdi informantene deler er det jeg vil kalle relasjonelle eller sosiale ferdigheter. Tore beskriver at han har blitt bedre til å lytte og sense tilbakemeldinger. Selv om dette er Tores egen oppfattelse av egne ferdigheter, kan det tyde på at utviklingsprosessen har utviklet hans evne til å forstå andre mennesker. Dette krever for det første en økt oppmerksomhet, men også en forståelse for andre mennesker og relasjoner, sammen med en interesse for å faktisk ville utnytte dette. Det samme nevnes av Pål som beskriver at han har lært å kjenne forskjellige personligheter og persontyper, noe som igjen betyr at han i større grad opplever å kunne se og tolke andre menneskers intensjoner og i neste omgang bruke denne informasjonen til å tilpasse egen atferd for å oppnå en bedre relasjon, og videre en mer effektiv ledelse. Goleman, Boyatzis & McKee (2002) nevner at *Self-awareness, self-management, social awareness* og *relationship management* er den emosjonelle kompetansens fire dimensjoner. De mener videre at disse kan utvikles. Joiner og Josephs (2007) har *Context-setting agility, stakeholder agility, creative agility* og *self-leadership agility* i sitt kompass og sier også at disse kan utvikles over fem nivå. Det krevers imidlertid erfaring og utvikling for å mestre (ibid. 2007). Likheten er helt klart at store deler av det som vektlegges av forfatterne dreier seg om egen evne til å lede seg selv og evne til å forstå relasjoner og sosiale kontekster, herunder kunne kjenne til egne følelser og andres påvirkning av disse. Dette er noe Spurkeland (2006) beskriver som viktig kompetanse for å kunne påvirke motivasjon og prestasjoner hos andre. Informantene beskriver at utviklingsprosessen de har vært igjennom gir en egenopplevd effekt av å mestre disse disiplinene bedre. Selv om dette er umulig å måle i denne studien, viser hver enkelt informant til egne tilbakemeldinger på atferd som bekrefter overfor dem at en utvikling har funnet sted.

Informantene beskriver alle at de har blitt bedre til å gi og motta tilbakemeldinger. Dette beskrives av Johan som en erfaring som baserer seg på å ha mottatt og gitt både gode og dårlige tilbakemeldinger, og gjennom denne prosessen har han erfart hva som kjennetegner gode og dårlige tilbakemeldinger gjennom å ha kjent på effekten av dem selv. Selv om alle nevner at de har lært en metode for å gi tilbakemeldinger, og da er det en risiko for at denne metoden har blitt indoktrinert og derfor oppfattes som den riktige måten å gi tilbakemelding på av informantene.

En annen ting som eksplisitt nevnes av både Tore og Pål er at det de har lært gjennom sin utviklingsprosess er direkte overførbart til andre roller i livet. Det handler om å forstå relasjoner og om å kommunisere med andre mennesker. Pål nevner at han ved å ha blitt mer ydmyk og åpen, i større grad kan beholde fatningen i diskusjoner med sin bedre halvdel og dermed unngå unødvendige krangler. Også Tore mener at det har erfart i sin pågående utviklingsprosess er overførbart til roller som bror, sønn, kjæreste og så videre. Det er med andre ord en personlig utvikling man har med seg uansett hvor man er og uavhengig av kontekst.

## **5.6 Delkonklusjon egenopplevd verdi**

Informantene beskriver økt bevissthet som en viktig egenopplevd verdi. Økt bevissthet beskrives som en forutsetning for å kunne utnytte egne ressurser ved å oppdage at man har disse ressursene tilgjengelig. Informantene fremhever tilbakemeldinger som en viktig faktor i å sette i gang en prosess for å oppnå økt bevissthet og å bli kjent med seg selv. Men økt bevissthet fordrer også en egeninnsats som innebærer selvransakelse og evne til å se på seg selv, sin rolle og tanker kritisk, og i denne prosessen være bevisst egne subjektive filtre og dermed kunne til en viss grad motvirke disse i refleksjoner.

I tillegg til økt bevissthet beskriver alle informantene at de har blitt bedre til å kommunisere og bedre til å gi og motta tilbakemeldinger. Dette ser ut til å komme av erfaringer de har gjort gjennom sin personlige utvikling, og at de over tid har bedret sin forståelse gjennom å selv ha blitt utsatt for gode og dårlige tilbakemeldinger. Økt bevissthet og bedret evne til kommunikasjon ser også ut til å ha gitt informantene en større trygghet på seg selv og bedret trygghet i å håndtere sosiale kontekster. Informantene sier selv de føler at de har blitt bedre til å håndtere folk og opplever bedre sosiale egenskaper hos seg selv. I forlengelsen av dette virker det også som at de har en økt oppmerksomhet mot nettopp disse faktorene.



## 6 Oppsummering og konklusjon

Lederne som har vært informanter i denne oppgaven vektlegger sosiale egenskaper og relasjonelle egenskaper som svært viktige for å kunne lykkes i utøvelse av lederskap. Dette stemmer meget godt overens med læren til de sentrale teoretikerne jeg har omtalt i denne oppgaven. De omtaler emosjonell modenhet, personlig integritet, relasjonskompetanse, mental kapasitet, self-awareness, self-management, social awareness og relationship management og self-leadership agility som viktige ferdigheter for å lykkes i lederskap (Spurkeland 2006; Joiner & Josephs 2007; Grønhaug et al 2003; Goleman et al. 2002; Kegan & Lahey 2009).

Personlig utvikling beskrives av informantene som en økt bevissthet på seg selv som menneske. Økt bevissthet på egne følelser og håndtering av disse. Økt bevissthet mot andre mennesker, oppgaver, interpersonlige relasjoner, situasjon og kontekstforståelse. Dette fører til en økt forståelse for egne styrker og svakheter i tillegg til en affektiv komponent som omhandler hvordan utnytte denne forståelsen til egen fordel i selvledelse og ledelse av andre.

Informantene uttrykker at de har endret seg gjennom sin utviklingsprosess. Både Tore, Pål og Johan nevner kameratvurdering som et viktig ledd i utviklingsprosessen. I tillegg til økt bevissthet, beskriver alle informantene at de har blitt bedre til å kommunisere og bedre til å gi og motta tilbakemeldinger. Økt bevissthet og bedret evne til kommunikasjon ser også ut til å ha gitt informantene en større trygghet på seg selv og bedret trygghet i å håndtere sosiale kontekster. Informantene sier selv de føler at de har blitt bedre til å håndtere folk og opplever bedre sosiale egenskaper hos seg selv.

Det kan se ut som at personlig utvikling, når den først er startet, pågår bevisst og ubevisst over lengre perioder. Denne inspirasjonen til å sette i gang prosessen kan komme fra en åpenbaring som fremstår som sterk og gir vedvarende motivasjon for endring og utvikling. Eller det kan komme fra en langvarig utviklingsprosess som etter hvert fører til utvikling. Forhold ved omgivelsene som virker stimulerende kan i høyeste grad være fordelaktige for å starte og opprettholde prosessen. Det å utnytte andres tilbakemeldinger til egen utvikling er en kilde til informasjon som kan utvide egen bevissthet om egen påvirkning på andre. Og gjennom vedvarende og gode tilbakemeldinger kan man utvikle en bedre ressursutnyttelse over tid.

Et viktig perspektiv i personlig utvikling er å ha et mål for utviklingen. Dette trenger ikke nødvendigvis å være et konkret mål. Men en visjon eller en forestilling man har, noe å strekke seg etter. Dette skaper motivasjon og gir energi til å kontinuerlig drive den bevisste og ubevisste delen av utviklingsprosessen fremover. For informantene i denne oppgaven ser det

ut til at kameratvurdering har bidratt til å gi mål, motivasjon og inspirasjon for å drive videre egenutvikling, også utover det som var tilrettelagt fra skolen sin side.

Kvalsund og Mayer (2005) sier at bevissthet rundt egne følelser og valg i forhold til disse er viktig for å bli hel som menneske. For meg fremstår dette som et kjernepunkt i det med personlig utvikling. Det handler på mange måter om å bli hel som menneske, ikke bare gjennom å bli komfortabel med egne følelser, men å bli trygg på seg selv og sin kompetanse. En forutsetning for å nå denne tryggheten er å bli kjent med seg selv. Ikke bare på overflaten, men også med egne verdier, holdninger, følelser og kapasitet.

## **6.1 Implikasjoner til videre forskning**

I dette forskningsprosjektet har jeg undersøkt en liten del av det som faller innenfor lederutvikling, personlig utvikling og fasilitering for utvikling. I arbeidet med oppgaven har jeg oppdaget flere retninger jeg kunne tenke meg å utforske mer, men som jeg ikke har hatt anledning til på grunn av oppgavens omfang.

Et moment er at jeg har et minimalt utvalg bestående av menn. Det ville ha vært meget styrkende for oppgaven om det hadde vært gjort en kvantitativ studie i forlengelse av de kvalitative dataene. Videre ville en sammenligning mellom ulike kull vært interessant for å avdekke om kameratvurdering har forskjellig effekt på grunnlag av gruppesammensetning. Selv om utdanningen er sterkt mannsdominert, kunne det også vært interessant å undersøke hvorvidt kvinner har lignende erfaringer som menn med tanke på vurdering av hverandre, kameratvurdering og personlig utvikling. Dette vet jeg har vært et omdiskutert tema og jeg har bevisst unngått det i denne oppgaven. Men det gjør jo det desto mer interessant å finne ut av.

Jeg gikk inn i oppgaven med en ambisjon om å klare å definere personlig utvikling. Jeg oppdaget etter hvert at dette var vanskelig å definere, og kanskje ikke nødvendig å definere. Fordi selv om man ikke helt vet hva personlig utvikling er, så har alle en subjektiv formening om, eller følelse av sin personlige utvikling. Dette kommer blant annet frem ved at informantene beskriver at det er perioder der den personlige utviklingen føles å ha vært stor. Derfor hadde det vært interessant å utvikle en metode for å måle personlig utvikling, for deretter å følge ledere i sin utviklingsprosess over tid. Det mener jeg uten tvil ville gi et fyldigere bilde av hva som egentlig skjer i en personlig utviklingsprosess.



## 7 Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov 17. juni 2005 om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. Oslo: Arbeidsdepartementet.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *The New York Times; Harvard Business Review*.
- Atkins, S. (2006). *The Name Of Your Game - second edition*. Los Angeles: Business Consultants Network Inc.
- Baumgardner, S., & Crothers, M. (2009). *Positive Psychology*. Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education Inc.
- Berger, J. G., & Fitzgerald, C. (2002). *Leadership and Complexity of mind*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Bergheim, K., Eid, J., & Westli, H. K. (2007). *Lederutvikling i Forsvaret - en evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Cozby, P. C. (2005). *Methods in behavioral research* (9. utg.). Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Csikszentmihályi, M. (2002). *Flow: The classic work on how to achieve happiness*. Rider.
- Dahl, Ø. (2004). *Møter mellom mennesker, 1.utgave, 4.opplag*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eid, J., & Johnsen, B. (2005). *Operativ Psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fikse, C. (2007). *Hvilken opplevelse av lederkompetanse har studentene ved endt utdanning? Hovedfagsoppgave i pedagogikk*. Trondheim: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse NTNU.
- Firing, K. (2004). *Prøver å forstå litt mer istedet for å være så sinna*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Forsvaret. (1983). *Grunnsyn på ledelse i Forsvaret, UD 3-1*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvaret. (1998). *Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvarets overkommando. (1998). *Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo: Forsvaret.

- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo, Norge: Forsvarsstaben.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2003). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hærens Ingeniørhøgskole. (2003). *Studiehåndbok 2003-2006*. Lillehammer: Forsvaret.
- Halvorsen, K. (2009). *Å forske på samfunnet - En innføring i samfunnsvitenskaplig metode* (5. utg.). Oslo: Cappelens Forlag.
- Hauge, L. S., & Holgernes, B. (2005). *Vitenskap og språk*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaufmann, G. o. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse, 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads. The mental demands of modern life*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Krigsskolen. (2009). *Lederutvikling i Hæren. Krigsskolens program for lederutvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju, 2. utgave, 2. opplag*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvalsund, R. (2009). *Coaching Metode:Prosess:Relasjon*. Trondheim: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2009). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.

- Kvalsund, R., & Myer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Luftforsvarsstaben. (1995). *HFL 400-1 Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Oslo: A/S O. Fr. Arnesen Oslo.
- Mayer, R. K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nissestad, O. A. (2008). *Leadership development: an empirical study of effectiveness of the leadership development program at The Royal Norwegian Naval Academy and its impact on preparing officers to execute leadership in today's conflicts and the conflicts in the years ahead*. Bergen: Norges Handelshøgskole.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Ørjansæter, E. (2012, Mai 21). E24. Hentet fra <http://e24.no/kommentarer/spaltister/er-ledelsesforskning-tull/20232719>
- Packard, G. A. (1999). *Longitudinal study of the social network influences on the leadership and professional military development of cadets at the U.S. Air force academy*. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Reams, J. (2005). *What's Integral about Leadership? A Reflection on Leadership and Integral Theory*. Hentet juni 29, 2012 fra <http://jonathanreams.com/writings/>
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* (4. utg.). Tano Aschehoug.
- Shein, E. H. (2008). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berret-Koehler Publishers.
- Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser* (4. utg.). Cappelen Damm.
- Sørensen, B. Å. (2002). *Det grådige arbeidslivet*. I A. Roness, & S. B. Matthiesen, *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2006). *Relasjonskompetanse, 2.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Stenhaug, C. (2011). *I want you to change, so that I can get a better life. An exploratory case study about individuals from Unique Mind ESP and their experiences concerning transformation of learned beliefs!* Trondheim: NTNU.
- Straume, L. V. (2005). Building a Practically Useful Theory of Flow in Organizational Psychology. I B. Rønning, *Flyt - En nøkkel til kreativitet og innovasjon*. Tapir Akademiske Forlag.
- Straume, L. V., & Christensen, B. (2005). Flyt og positiv psykologi. I B. Rønning, *Flyt - en nøkkel til kreativitet og innovasjon*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Thoresen, O. (2011). *Verdsettelse av aksjer*. Oslo, Norge: Hegnar Media.
- Wormnes, B., & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring. Veien til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.



## **Vedlegg 1**

### **Intervjuguide**

#### **Krav og forventinger til dagen ledere**

Hvilke forventinger stilles til deg som person og leder?

Hvordan opplever du kravene som stilles?

Har du inntrykk av at det er en forandring i kravene som stilles til oss som mennesker?

Hvilke krav tror du stilles til fremtidens ledere?

#### **Lederutvikling**

Hva legger du i begrepet lederutvikling?

Hvilke lederutviklingsarenaer opplever du har hatt mest effekt på deg?

Tror du lederegenskaper kan utvikles?

#### **Personlig utvikling**

Hva legger du i begrepet personlig utvikling?

Hva innebærer personlig utvikling for deg?

Hvordan vil du beskrive din personlige utvikling?

Er det spesielle hendelser som hadde en utløsende faktor i forbindelse med din personlige utvikling?

Kan du tegne din personlige utvikling fra barndommen og til nå?

#### **Kameratvurdering**

Kan du beskrive din oppfattelse av kameratvurdering?

Kan du beskrive din opplevelse av selve kameratvurderingsprosessen?

Hvordan opplevde du kameratvurderingsarenaen emosjonelt sett?

Er du kjent med det teoretiske grunnlaget for kameratvurdering?

Merket du en endring i holdning til kameratvurdering fra første til siste gjennomføring?

Hvordan har kameratvurderingsprosessen påvirket deg?

Hvordan har du hatt nytte av kameratvurderingen i ettertid?

Har kameratvurdering bidratt til din personlige utvikling?

## Vedlegg 2

### **Informert samtykke til masteroppgave i relasjonsledelse ved NTNU**

Masteroppgaven omhandler personlig utvikling som leder. I forbindelse med dette har jeg valgt å se på en av lederutviklingsarenaene som brukes ved FIH, tidligere HIS.

Arbeidstittel og problemstilling er *hvordan erfarer ledere at kameratvurdering har påvirket dem i deres personlige utvikling?* I denne forbindelse ønsker jeg å hente inn data fra ledere som har gjennomført sin utdanning ved FIH og dermed er kjent med kameratvurdering som lederutviklingsarena.

Datainnsamling vil foregå gjennom intervju av et utvalg av tidligere FIH studenter. Disse intervjuene vil være individuelle. Det vil bli tatt opp, for så å bli transkribert. Det er kun jeg som vil ha tilgang på opptakene og disse vil bli destruert når transkriberingen er fullført.

Jeg gir med dette mitt informerte samtykke til å delta som informant, og lar meg intervjuet om mine erfaringer med kameratvurdering i min personlige utvikling:

Sted og dato.....

Underskrift.....



### Vedlegg 3

#### Forespørsel knyttet til å være informant til masteroppgave i lederutvikling

Hei og takk for sist!

Jeg har nylig begynt å arbeide med min masteroppgave som gjennomføres ved NTNU. I forbindelse med denne, ønsker jeg å spørre deg om du er interessert i å være informant.

I Masteroppgaven ønsker jeg å se nærmere på personlig utvikling som leder. Du har gjennomført din lederutviklingsprosess ved HIS/FIH fra 2003 til 2006 og deltatt på ulike lederutviklingsarenaer gjennom utdanningen. Jeg vil finne ut hvordan dine erfaringer med en av disse arenaene, kameratvurdering, er.

Min foreløpige problemstilling er: *“Hvordan erfarer ledere at kameratvurdering har påvirket dem i deres personlige utvikling?”* Hensikten med studien er å studere personlig utvikling, se på ulike teorier på hvordan drive personlig utvikling og finne ut om kameratvurdering som arena oppleves virkningsfullt med tanke på personlige utvikling. Jeg trenger deg som har interesse for egen personlig utvikling og som har tanker og meninger om kameratvurdering som arena for personlig utvikling.

Min veileder på prosjektet er Ragnvald Kvalsund ved Institutt for voksnes læring og Rådgivningsvitenskap ved NTNU. Prosjektet gjennomføres i samråd med han.

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervjuer, i utgangspunktet ett intervju pr informant. Tidspunkt blir vi enig om. Antatt varighet på intervjuet er én time. Det innsamlede materialet vil bli lagret utilgjengelig for andre, og de som stiller som informanter vil være anonyme i den ferdige oppgaven. Sitater fra intervjuet vil kunne bli brukt i oppgaven. Etter at materialet er transkribert vil du få mulighet til å lese gjennom det og komme med eventuelle rettelser før analysen gjennomføres. Alt innsamlet materiale vil destrueres etter at prosjektet er ferdig, 12. februar 2012.

Prosjektet er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste NSD.



## Vedlegg 4

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Ragnvald Kvalsund  
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap  
NTNU  
Loholt allé 85, Paviljong B  
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 09.05.2011

Vår ref: 26846 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.03.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

26846	<i>Hvordan erfarer ledere at kameratvurdering har påvirket dem i deres personlige utvikling?</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ragnvald Kvalsund
Student	Øyvind Jøsok

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 12.02.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen  
  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Øyvind Jøsok, Repslagergaten 4c, 5033 BERGEN

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 26846

Formålet med prosjektet er å se på hvordan ledere erfarer at kameratvurdering har påvirket dem i deres personlige utvikling.

Utvalget omfatter 3-4 personer som har gått på Forsvarets Ingeniørhøgskole (FIH). Prosjektleder rekrutterer utvalget og oppretter førstegangskontakt.

Opplysningene samles inn gjennom personlig intervju og observasjon.

Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke. Personvernombudet finner skrevet tilfredsstillende.

Personvernombudet legger til grunn at bruk av privat pc er i tråd med NTNU sine rutiner for datasikkerhet.

Innsamlede opplysninger anonymiseres og lydbåndopptakene makuleres ved prosjektslutt, senest 12.02.2012. Med anonymisering innebærer at navnelister slettes/makuleres, og ev. kategorisere eller slette indirekte personidentifiserbare opplysninger. Ved publisering vil ingen enkeltpersoner kunne gjenkjennes.




**MASTERPROGRAMMET I ORGANISASJON OG LEDELSE  
MASTERAVTALE**

Bokmål

**1. Personopplysninger**

<i>Etternavn</i> Jøsok	<i>Fornavn</i> Øyvind	<i>Fødselsdato</i> 10.05.1983
<i>Adresse</i> FKKKIS/FIH, Postboks 800	<i>Poststed</i> LILLEHAMMER	<i>Postnummer</i> 2617
<i>Telefon</i> 98603471	<i>E-post</i> ojosok@hotmail.com	

**2. Opptak og innlevering**

<i>Opptatt semester/år</i>	Vår 2011
<i>Spesialisering</i>	Relasjonsledelse
<i>Ansvarlig institutt</i>	Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
<i>Innleveringsfrist</i>	1. februar 2012

**3. Veileder(e)**

<i>Hovedveileder</i> Ragnvald Kvalsund	<i>Institutt</i> Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
<i>E-post</i> Ragnvald.Kvalsund@svt.ntnu.no	<i>Telefon</i> 73591999
<i>Biveileder</i>	<i>Organisasjon/adresse</i>
<i>E-post</i>	<i>Telefon</i>

**4. Arbeidstitel på masteroppgaven**


Konkretveiledning som ledd i personlig utøveling

**5. For studenter som skriver masteroppgaven i gruppe**

<i>Navn på studenter som skriver gruppeoppgave</i>	

--	--

### 6. For studenter som skriver masteroppgaven i tilknytning til en virksomhet

Navn på virksomhet	Forsvets Ingeniørhøgskole
Kontaktperson, stilling	Roger Johnson, Skoleleder
Underskrift	

Tillatelse til innsamling/bruk av data må bekreftes med underskrift.

### 7. Om masteravtalen


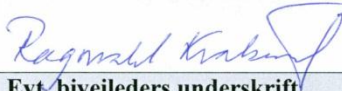
Masteravtalen er en retningsgivende samarbeidsavtale mellom student, veileder og institutt. Avtalen bekrefter at oppgavens tema er godkjent, at et veiledningsforhold er etablert, og at alle parter er kjent med rettigheter, forpliktelser og ansvarsforhold når det gjelder gjennomføring av masteroppgaven.

Avtalen kan endres når partene er enige om dette. Endringene skal gjøres skriftlig, og de skal bekreftes ved underskrift.

Ved ny innlevering av masteroppgave når oppgaven er vurdert til ikke bestått, skal studenten inngå ny avtale basert på de endringer som er planlagt og godkjent av instituttet.

Den avtalte studieprogresjonen tar utgangspunkt i normert studietid på ett kalenderår. Studenter som ikke fullfører masterstudiet innenfor denne rammen, kan miste studieretten på masterprogrammet, med mindre forsinkelsen er basert på gyldige grunner (sykdom, permisjoner og lignende, jfr. § 4 i NTNUs studieforskrift). Permisjoner kan innvilges etter søknad fra studenten.

### 8. Underskrifter

Vilkår	Dato	Studentens underskrift
Jeg har lest og akseptert gjeldende retningslinjer for masteroppgave i organisasjon og ledelse	11/2-11	
Vilkår	Dato	Hovedveileders underskrift
Jeg påtar meg ansvaret for veiledning av studenten etter gjeldende retningslinjer for masteroppgave i organisasjon og ledelse		
Vilkår	Dato	Evt. biveileders underskrift
Jeg påtar meg ansvaret for veiledning av studenten etter gjeldende retningslinjer for masteroppgave i organisasjon og ledelse		
Vilkår	Dato	Instituttleders underskrift
Instituttet godkjenner opplegget for masteroppgave som beskrevet i kontrakten	3/1-11	