

Jan Kjetil Folland

Lederutvikling i Sjøforsvaret

En studie av betydningen av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse

Trondheim, september 2014

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

1 Sammendrag

I denne oppgaven er det satt fokus på lederutvikling ute på avdelingen i Sjøforsvaret.

Gjennom utdanningen som Sjøforsvarets offiserer gjennomfører frem til de starter sin karriere som yrkesoffiser i Sjøforsvarets avdelinger, er fokuset mot lederutvikling sentralt. Etter fullført utdanning er det lagt opp til at videreutvikling og oppfølging av lederegenskaper skal skje gjennom årlige medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser.

I komplekse militære operasjoner vil lederskap være det som sørger for at de ulike avdelingene og personellet bidrar sammen for å oppnå felles mål. I slike operasjoner er det avgjørende at beslutningsmyndighet ligger hos den personen som er ute i den faktiske situasjonen, og som har et best bilde av hva som skjer. Det vil derfor være viktig at denne personen er i stand til å ta gode beslutninger uten å skulle måtte henvende seg til en høyere myndighet, som gjerne sitter langt unna situasjonen. Disse beslutningene må kunne være basert på det oppdraget vedkommende har fått. Utvikling av lederegenskaper er dermed av avgjørende betydning og vil være en kontinuerlig prosess hvor den enkelte må utvikle seg hele tiden for å kunne takle nye oppdrag og nye situasjoner.

Denne studien har avdekket at denne oppfølgingen er veldig avhengig av hvilken holdning den enkelte leder har til videreutvikling av lederegenskaper og oppfølging av dette. Samtidig styres dette av hvilke prioriteringer som gjøres i det daglige arbeidet. Medarbeidersamtalen i dagens form kan være et godt verktøy for å gi en samlet tilbakemelding for en lengre periode. Dette krever at de konklusjonene som kommer ut av denne samtalen følges opp av både leder og medarbeider. Studien viser at dette i liten grad er tilfelle, og at det er ønskelig med en tettere dialog i det daglige.

Tjenesteuttalelsen, slik den brukes i dag, er lite egnet som verktøy i lederutviklingen. Den er mer et virkemiddel for å drive seleksjon opp mot videre stillinger og utdanning innad i Forsvaret, enn et viktig virkemiddel for å skulle videreutvikle medarbeidere.

Av studien fremkommer det også at det er ønskelig at en evaluering kommer fra flere enn den nærmeste lederen. Spesielt fremheves viktigheten av tilbakemeldinger fra medarbeidere som observerer i det daglige, og da i mye større grad personell på samme nivå og nivåene under.

2 Abstract

This thesis focuses on leadership development in the different units in the Royal Norwegian Navy (RNoN). During the training of the officers at the Naval Academy, leadership development is an important part of the education. The intention is that this development is to continue during the rest of the career. After graduation, the main part of this development will occur during formal performance reviews, both written and verbal.

During complex military operations, leadership will create the cohesion that will contribute to the common aim for both the units and the individuals. In these operations, it is imperative that the leader, who has the best overview, also has the decision-making authority. It is therefore important to be able to make decisions independently from the strategic commander, who often controls the operation from a distance, based on the understanding of the mission. Development of leadership abilities will therefore be imperative, and is a continuous process, where each leader needs to evolve in order to cope with new missions and new situations.

The study shows that the attitude of the leader on the subject of leadership development, and the priorities made in the daily business, affect the effect of leadership development in the Royal Norwegian Navy. The verbal performance review, as it is today, can be an effective tool for reviewing a whole year. This requires a frequent evaluation during the year of the conclusions made in the performance review, both from the leader and the employee. The study shows a lack of this type of evaluation, and the participants in the study point out a more frequent dialogue as an important instrument for improving leadership development.

The written performance review, as used today, is an ineffective tool for further developing leadership abilities. It is more effective for selecting candidates for other types of employment or further education within the organization, than as a tool for developing leaders.

The study also shows the request for evaluation from other than the formal leader. The subjects in the study emphasize co-workers on the same level and the level below as important persons for giving feedback. These co-workers have the opportunity to observe in the day-to-day business, and will therefore have a much better picture of the performance made by the employee.

3 Forord

Reisen frem mot en ferdig masteroppgave har vært spennende og krevende. Det som startet som et enkeltkurs ved NTNU sammen med gode kollegaer, utviklet seg til noe mye mer etter hvert som interessen økte. Et deltidsstudium ved siden av en krevende jobb på et av Sjøforsvarets mest aktive fartøy har vært utfordrende. Denne krevende jobben har også vært med på å motivere og gi meg ideer til arbeid med de enkelte kurs underveis i masterprogrammet. Diskusjoner med gode medarbeidere og interessante problemstillinger som har dukket opp i jobbsammenheng har vært med på å inspirere meg til arbeidet med masteroppgaven.

Det ble tidlig klart at masteroppgaven skulle omhandle tema rundt medarbeidersamtaler, tjenesteuttalelser og lederutvikling i den daglige driften i Sjøforsvaret. Dette er tema som opptar meg, både i min rolle om bord på fartøyet, men også i oppdrag som jeg tar på meg ut over det som naturlig ligger innenfor mine arbeidsoppgaver.

Tusen takk til alle dere som har bidratt med svar på spørreundersøkelsen. Det har også vært inspirerende med alle samtaler jeg har hatt angående teamet med gode kollegaer.

Takk også til min veileder ved NTNU, Christin Tønseth, som har kommet med gode råd og kritiske spørsmål underveis i prosessen. Jeg ønsker også å rette en takk til Kyrre Svarva ved NTNU som har hjulpet meg med å få til spørreundersøkelsen på nett.

Det er på sin plass å rette en takk til min arbeidsgiver, Sjøforsvaret, som har innvilget permisjon og støttet meg økonomisk. Jeg har satt spesielt stor pris på støtten jeg har fått fra ledelsen i min egen avdeling, Marinens Logistikkvåpen. Uten denne støtten hadde det ikke vært verken tid eller økonomiske ressurser til å få gjennomført dette studiet.

Til slutt, og aller viktigst; Tusen takk til min fantastiske familie – Oscar Diego og Hilde – som har tålt mitt fravær, både i forbindelse med studiesamlinger, eksamensinnleveringer og arbeidet med masteroppgaven.

Haakonvern, 07.09.14

Jan Kjetil Folland

4 Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	iii
2	Abstract	v
3	Forord	vii
4	Innholdsfortegnelse	ix
5	Figuroversikt	xiii
6	Tabelloversikt	xiii
7	Innledning	1
7.1	Introduksjon	1
7.2	Problemstilling	2
7.3	Kontekst	2
7.4	Definisjoner og avklaringer	5
8	Teori	7
8.1	Lederutvikling	7
8.2	Medarbeidersamtaler	11
8.3	Tjenesteuttalelser	14
9	Metode	17
9.1	Forskerens ståsted	17
9.2	Valg av metode	18
9.2.1	Populasjon og utvalg	18
9.2.2	Utforming av spørreskjemaet	19
9.3	Reliabilitet	20
9.4	Validitet	21
9.5	Mulige feilkilder	22
9.6	Etikk	22

10	Resultater.....	25
10.1	Gjennomgang av resultater	25
10.1.1	Fordeling av kjønn	26
10.1.2	Fordeling av alder.....	26
10.1.3	Fordeling av gradsnivå	27
10.1.4	Fordeling av bransje	28
10.1.5	Fordeling når det gjelder avdeling.....	29
10.1.6	Fordeling av tjenestetid i Forsvaret.....	30
10.1.7	Fordeling av tjenestetid etter Sjøkrigsskolen	30
10.1.8	Fordeling av rolle i forbindelse med tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler	31
10.1.9	Fordeling av ønsket frekvens på evaluering.....	32
10.1.10	Svar på spørsmål om lederskap	32
10.1.11	Svar på spørsmål om opplevelser rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser	34
11	Analyse.....	37
11.1	Vurdering av tjenesteuttalelsen og medarbeidersamtalen som et verktøy for lederutvikling.	37
11.2	Kulturen i avdelingen som en faktor i lederutviklingen	48
11.3	Evaluering av flere enn lederen som en faktor i lederutviklingen	53
11.4	Tjenestetiden i Forsvaret – og dens betydning innen lederutvikling	54
12	Konklusjon	57
13	Bibliografi	61
14	Vedlegg	63
A.	Godkjenning fra NSD	63
B.	Søknad til Sjøforsvarsstaben om gjennomføring av spørreundersøkelse	65
C.	Forespørsel om deltagelse i spørreundersøkelse pr epost.....	67
D.	Spørreundersøkelsen.....	69

E.	Koding i SPSS	75
F.	Blankett for tjenesteuttalelse	77
G.	Konklusjonsskjema for medarbeidersamtale.....	79

5 Figuroversikt

Figur 1: Joharis vindu (Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995)	8
Figur 2: Erfaringsbasert læring (Kjellehold-Olsen & Espevik, 2009)	9
Figur 3: Forutsetninger for erfaringsbasert læring (Kjellehold-Olsen & Espevik, 2009)	11

6 Tabelloversikt

Tabell 1: Fordeling av kjønn	26
Tabell 2: Fordeling av alder	26
Tabell 3: Fordeling av militær grad.....	27
Tabell 4: Fordeling av bransje.....	28
Tabell 5: Fordeling når det gjelder avdeling	29
Tabell 6: Fordeling av tjenestetid i Forsvaret.....	30
Tabell 7: Fordeling av tjenestetid etter Sjøkrigsskolen	30
Tabell 8: Fordeling av rolle i forbindelse med tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler.....	31
Tabell 9: Fordeling av ønsket frekvens på evaluering	32
Tabell 10: Generelt om lederskap	33
Tabell 11: Statistikk - Generelt om lederskap	33
Tabell 12: Opplevelser rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser	34
Tabell 13: Statistikk - Opplevelser rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser	35
Tabell 14: Statistikk - Kompetanse for å skrive tjenesteuttalelser og gjennomføre medarbeidersamtaler	38
Tabell 15: Statistikk - Kompetanse for å skrive tjenesteuttalelser sett opp mot grad på respondent	39
Tabell 16: Statistikk - Hvordan påvirker personlige relasjoner tilbakemeldingene som gis fra leder?	40
Tabell 17: Statistikk – Avdelingsvis: Hvordan påvirker personlige relasjoner tilbakemeldingene som gis fra leder gjennom medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser?	41

Tabell 18: Statistikk - Medarbeidersamtale som lederutviklingsverktøy.....	43
Tabell 19: Statistikk - Kvalitet på utviklingsmål og oppfølging av disse	44
Tabell 20: Avdelingsvis statistikk - Kompetanse for å skrive tjenesteuttalelser og gjennomføre medarbeidersamtaler	48
Tabell 21: Avdelingsvis statistikk - Kultur for tilbakemelding ved avdelingen	49
Tabell 22: Avdelingsvis statistikk - Overordnet sin søken etter tilbakemelding	50
Tabell 23: Avdelingsvis statistikk - Egen søken etter tilbakemelding	51
Tabell 24: Pearsons r for kultur, evne til å søke tilbakemelding fra medarbeider og leder, og kompetanse på TU.....	52
Tabell 25: Statistikk - Nytte ved å bli evaluert av flere enn leder, samt undergitt personell og ønske om å videreutvikle lederegenskaper.....	53

7 Innledning

7.1 Introduksjon

Forsvarets fellesoperative doktrine (2007) slår fast at Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse.

Det innebærer at «ledere på ulike nivå styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget. Denne filosofien er valgt fordi den erfaringsmessig gir rom for at initiativ kan tas på alle nivåer.» (Forsvarets Stabsskole, 2007).

Den presiserer videre at «*de underordnede så langt som mulig får mulighet til selv å bestemme hvordan oppdraget skal gjennomføres*» (Forsvarets Stabsskole, 2007), og at «*det legges vekt på kontinuerlig trening i å ta ansvar og utvikle dømmekraft*» (Forsvarets Stabsskole, 2007). Dette fordrer med andre ord en fortløpende utvikling av de lederne som skal løse alle typer oppdrag i Forsvaret, både i fred, krise og krig.

I Sjøforsvaret har lederutvikling stort fokus under hele utdanningen ved Sjøkrigsskolen (SKSK). Oppfølgingen av den enkelte elev er veldig tett, hvor fokuset ligger på utvikling gjennom konkrete tilbakemeldinger og utarbeidelse av handlingsplaner sammen med en oppnevnt veileder fra staben ved skolen. Sammen med de muntlige gjennomgangene av prestasjoner og erfaringer i grupper, blir også medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser brukt for å gi elevene tilbakemelding.

Etter utdanningen ved Sjøkrigsskolen blir elevene fordelt ut til de ulike avdelingene i Sjøforsvaret. Der kan tilbakemeldingen den enkelte offiser får på utøvelsen av sitt lederskap, bli begrenset til medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser fra sin nærmeste leder. Fokuset i disse verktøyene er vurdering av utført tjeneste, samt potensiale og dyktighet med tanke på videre tjeneste og utdanning. Min erfaring fra min tjenestetid i Sjøforsvaret er at denne oppfølgingen i beste fall spriker i kvalitet, samtidig som det i hovedsak er tilbakemelding fra kun en person, den enkelte offisers nærmeste overordnede. Dette har gjort meg nysgjerrig på om det kun er jeg som har denne oppfatningen, eller om det kan være gjennomgående i resten av organisasjonen.

Økt kunnskap på dette feltet forventes å kunne gi flere positive virkninger på både Sjøforsvaret som organisasjon og den enkelte medarbeider. Videreutvikling av egenskaper vil

kunne være en viktig motivasjonsfaktor som gjør at personellet ønsker å fortsette i organisasjonen. Det investeres *for* mye tid og ressurser i å utdanne og gi personellet kompetanse for deretter å skulle «motivere» dem til å ønske seg en annen arbeidsplass. Kontinuitet både i stilling og i organisasjonen er derfor viktig for å kunne opprettholde en positiv utvikling i Sjøforsvaret. Samtidig vil medarbeidere som stadig forbedrer seg, kunne være med på å styrke hele organisasjonen. Det vil derfor være relevant for Sjøforsvaret som organisasjon å avdekke om de verktøyene som benyttes i dag er tilstrekkelig til å sikre at de ønskede resultatene av oppnås, eventuelt se på om det er noe som bør endres på.

7.2 Problemstilling

Med bakgrunn i dette er studien derfor rettet mot på hvordan lederutviklingen fungerer i tiden etter utdanningen ved Sjøkrigsskolen. Som et resultat av dette er det utviklet følgende problemstilling for studien:

Hvilken betydning har tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler på lederutviklingen til Sjøforsvarets offiserer?

I tillegg har studien sett på noen underspørsmål for å presisere problemstillingen ytterligere:

- Hvilken kompetanse har ledere for å drive lederutvikling gjennom medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser?
- Hvordan påvirker holdningene i avdelingen betydningen av tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler?
- Hvordan er holdningene til å bli evaluert av flere enn den nærmeste lederen?
- Hvordan påvirker tjenestetid i Forsvaret ønske og vilje til videreutvikling av lederegenskaper?

Dette skal, totalt sett, gi en økt forståelse rundt hvordan lederutviklingen gjennomføres, og om det er i henhold til hensikten i den teorien og de føringene som ligger til grunn.

7.3 Kontekst

For å gi leseren en bakgrunn for hvordan Sjøforsvaret som virksomhet drives, blir Sjøforsvarets organisasjon presentert innledningsvis. Fokuset kommer primært til å ligge på de delene av organisasjonen som er relevant for forskningen. Det betyr at studien ikke kommer til å gi inngående kjennskap til de ulike underavdelingene. Det er også viktig å presisere at Sjøforsvaret er en organisasjon som er i stadig endring, så

organisasjonsbeskrivelsen kan avvike fra det som var tilfellet på det tidspunktet studien ble gjennomført.

Sjøforsvaret er sammensatt av Kysteskadren (KE), Kystvakten (KV), Sjøforsvarets Baser, Sjøforsvarsstaben (SST) og Sjøforsvarets skoler (SSK).

Kysteskadren er det som tradisjonelt sett har blitt kalt Marinen. Denne avdelingen er ansvarlig for styrkeproduksjon av operative enheter i Sjøforsvaret, og skal sørge for at fartøyene og avdelingene er utstyrt med moderne utstyr, samt trent og motivert personell. Kysteskadren er delt inn etter fartøystyper og består av MTB-våpenet, Fregattvåpenet, Minevåpenet, Marinens Jegervåpen, Marinens Logistikkvåpen og Undervannsbåtvåpenet.

Kystvakten er organisert i en indre og en ytre kystvakt med ulike typer fartøy. Disse fartøyene gjennomfører kystvaktoperasjoner i sine dedikerte ansvarsområder med hjemmel i blant annet Kystvaktloven. Kystvakten drifter også Sjøforsvarets Kystvaktstasjon Sortland (SKYS).

Sjøforsvarets Baser består av Haakonsværn Orlogsstasjon og Ramsund Orlogsstasjon og drifter basestrukturen i Sjøforsvaret.

Sjøforsvarsstaben (SST) er en felles stab som skal støtte sjefen for Sjøforsvaret, Generalinspektøren, gjennom å planlegge, styre, produsere og utvikle operative kapasiteter.

Sjøforsvarets skoler er delt inn i fagskolen KNM Tordenskjold, rekruttskolen KNM Harald Hårfagre, Befalsskolen for Sjøforsvaret og Sjøkrigsskolen. Sjøforsvarets skoler skal stå for den helhetlige sjømilitære profesjonsutdanningen, både for ansatte og personell som avtjener førstegangstjeneste. De skal sørge for at personellet etter endt utdanning er skikket og kompetent til å tjenestegjøre ved Sjøforsvarets avdelinger. Sjøkrigsskolen (SKSK) er en av underavdelingene av Sjøforsvarets Skoler. Sjøkrigsskolen utdanner personellet til en grunnleggende offisersutdanning i løpet av tre år, en utdanning som gir en sivil bachelorgrad, med fordypning i et militært fagområde. Videregående offisersutdanning (VOU) på mastergradsnivå gis sentralt i Forsvaret gjennom Forsvarets Stabsskole.

Marinejegerkommandoen (MJK) var også en del av Sjøforsvaret på det tidspunktet spørreundersøkelsen ble gjennomført, men har etter en omstillingsprosess blitt organisert som en underavdeling til Forsvarets Spesialstyrker.

De ulike avdelingene er hierarkisk oppbygd og har i de fleste tilfeller en overordnet stab som står for den daglige driften av avdelingen.

Militært ansatte i Sjøforsvaret har tildelt sin militære grad etter utdanning, ansiennitet og søknad. For befal i Sjøforsvaret er gradsnivået delt inn som følger, fra laveste til høyeste:

- Kvartermester
- Fenrik
- Løytnant
- Kapteinløytnant
- Orlogskaptein
- Kommandørkaptein
- Kommandør
- Flaggkommandør
- Kontreadmiral
- Viseadmiral
- Admiral

Befal fra og med fenriks grad og oppover er offiserer.

De som uteksamineres fra Sjøkrigsskolen har minimum graden fenrik.

De aller fleste offiserer i Sjøforsvaret vil i løpet av sin yrkeskarriere ha en eller flere stillinger hvor de er ledere. Den lederutdanningen de får gjennom Sjøkrigsskolen skal danne grunnlaget for utøvelsen av lederskap, men dette krever også en videre utvikling gjennom hele tjenesten.

Personellet i Forsvaret er delt inn i tre bransjer; Operativ, forvaltning og teknisk.

Utgangspunktet for denne fordelingen er primært utdanningsbakgrunn. Det settes krav til hvilken bransjetilhørighet offiseren skal ha i stillingsbeskrivelsen for de ulike stillingene i Forsvaret. Dog vil det for mange stillinger være to eller tre bransjer som er søknadsberettiget.

Personellmessig er medarbeiderne organisert slik at alle har en overordnet å forholde seg til.

Denne lederen kan sitte på samme kontor som medarbeideren, eller befinne seg på et kontor et godt stykke unna. Uavhengig av dette vil den foresatte ha samme plikt til å følge opp medarbeideren når det gjelder lederutvikling gjennom årlige medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser. I de aller fleste tilfellene vil denne lederen også ha rollen som linjeleder, noe som innebærer et ansvar når det gjelder avtale om inkluderende arbeidsliv, godkjenning av fravær og fremmøte (aktivitetsbasert lønn) og medarbeidersamtaler/tjenesteuttalelser.

7.4 Definisjoner og avklaringer

Det er i denne studien brukt uttrykk som leder og medarbeider. I denne sammenhengen defineres lederen, og dermed også den foresatte til medarbeideren, som den overordnede personen som gjennomfører medarbeidersamtaler og skriver tjenesteuttalelser på undergitt personell (medarbeideren). Medarbeideren kan, på sin side, også være leder for annet personell, men har i denne studien en rolle som undergitt. For eksempel vil en skipssjef på et av Sjøforsvarets fartøy både være undergitt den som er sjef for hele avdelingen (våpensjef), samt være leder for personellet som han har under seg på fartøyet. Dermed vil han få oppfølging fra sin sjef, samtidig som han er ansvarlig for å gi sitt personell den nødvendige oppfølgingen.

Denne studien har kun sett på offiserer som medarbeidere. Bakgrunnen for dette er at de på et eller annet tidspunkt har vært eller vil være ledere for annet personell. Dermed vil det være særlig relevant å se på hvordan det drives med lederutvikling av disse. Det er denne kategorien med personell som har besvart spørreundersøkelsen i forbindelse med denne studien. Det er også andre personellkategorier som det gjennomføres medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser for, men de kommer ikke til å være omhandlet i denne studien.

I studien er det fokusert på Sjøkrigsskolen som den primære lederutviklingsarenaen i utdanningssammenheng. Det betyr at andre lederutviklingsprogram, både i Forsvaret og sivilt, ikke er tatt med som faktorer i denne oppgaven.

I arbeidet med denne studien er det forsøkt etter beste evne å styre unna det stammespråket som preger kommunikasjonen i Sjøforsvaret. Faglige uttrykk og forkortelser er søkt forklart fortløpende. På tross av dette vil det kunne være enkelte begrep som kan være vanskelig å forstå for utenforstående, men det er forhåpentligvis ikke ødeleggende for sammenhengen i oppgaven.

Denne studien har som problemstilling hvilken betydning medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser har på lederutviklingen i Sjøforsvaret. I tillegg har det gjennom forskningen kommet frem vinklinger som kan øke utbyttet av disse verktøyene opp mot lederutvikling.

8 Teori

I teoridelen er det valgt å se tilbake på problemstillingen og det er trukket ut tre hovedmomenter som går gjennom teoretisk: Lederutvikling, medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser.

8.1 Lederutvikling

Forsvaret skal utvikle lederen individuelt og tilføre kunnskaper som gir dybdeforståelse av lederrollen. Det skal utvikles ferdigheter som gjør lederen i stand til å omsette teori til praktiske handlinger og resultater tuftet på Forsvarets verdigrunnlag, og derigjennom utløse medarbeiderens fulle potensial. Lederevaluering er et viktig element i all lederutvikling (Forsvarsstaben/Personellavdelingen, 2002).

Sitatet over er hentet fra Forsvarets Personellhåndbok del A. Den gir føringer for personalpolitikken i Forsvaret. Personlig utvikling av lederen står derfor sentralt i den oppfølgingen som skal gis den enkelte. Ellers i litteraturen finnes et utall av definisjoner på hva lederutvikling innebærer. Bergheim (et al., 2007) påpeker at dette kan skyldes at begrepet har blitt en samlebetegnelse for ulike typer metodiske tilnærminger og tiltak. Van Velsor et al. har valgt å definere lederutvikling som: «(...) the expansion of a person's capacity to be effective in leadership roles and processes. Leadership roles and processes are those that enable groups of people to work together in productive and meaningful ways» (Van Velsor et al., ref i Bergheim et al., 2007). Dette viser at lederutviklingen skal være en metode som skal utvikle en person til å fungere med og lede en gruppe med andre mennesker. Lederutvikling er en kontinuerlig prosess som skjer på alle arenaer; i formelle rammer som medarbeidersamtaler, tjenesteuttalelser og andre lederutviklingsprogram, men også i det daglige arbeidet i avdelingen. Den lederutviklingen som skjer i utdanningssituasjonen på Sjøkrigsskolen er kun ment å være en introduksjon, som krever tett oppfølging og et ønske om utvikling gjennom hele yrkeskarrieren. I Sjøforsvaret er det lagt til rette for at denne lederutviklingen gjennomføres på de fleste nivå, helt fra den yngste offiser og opp til den øverste admiral. Forutsetningen er at denne utviklingen må skje over tid, noe som krever kontinuitet i den oppfølgingen som gis til den enkelte medarbeider.

Lederutviklingen innebærer også en endring i atferd hos medarbeideren. For at denne endringen skal skje, må vedkommende ha motivasjon for å gjennomføre denne endringen. Bergheim (et al., 2007) viser til at denne motivasjonen er tett knyttet opp mot tilliten til den som skal følge opp denne lederutviklingen. Samtidig må medarbeideren være åpen for

tilbakemeldinger og være oppmerksom på at prosessen frem mot en positiv endring ikke nødvendigvis er problemfri.

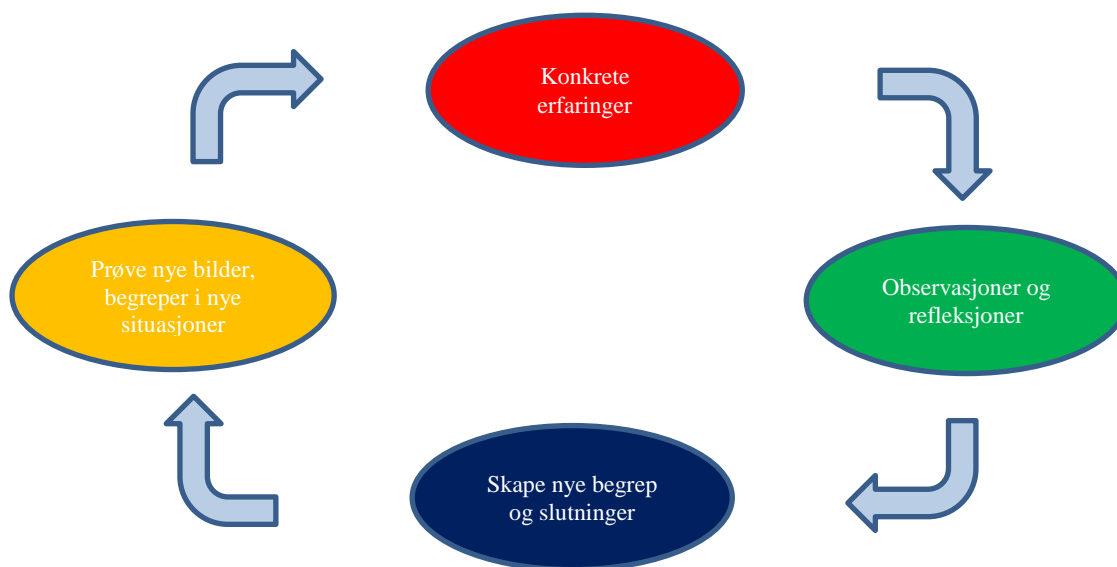
Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) viser til at den lederutviklingen som skjer i Forsvaret, skal være med på å utvikle ledere som skal kunne lede etter filosofien om oppdragsbasert ledelse. Dette er en ledelsesfilosofi som baserer seg på at den lederen som er oppe i situasjonen, og som dermed har best kjennskap til hva den innebærer, er den som har best forutsetning til å ta beslutningen. Dette krever at Forsvaret utvikler ledere som tar gode og selvstendige beslutninger, og som ikke er avhengig av godkjenning eller aksept fra sjefen over seg. Det vil derfor være avgjørende å ha god innsikt i sin egen evne til å ta valg og hvordan disse valgene påvirker dem rundt seg.

Ut fra definisjonen av lederutvikling, skal lederutvikling utvide en persons kapasitet. Dette kan relateres til å øke det åpne feltet i Joharis vindu. Joharis vindu er en skjematisk oppstilling av mellommenneskelig kommunikasjon og hvordan dette påvirker vår kjennskap til oss selv og andre. Evne til kommunikasjon og innspill fra andre vil være en forutsetning for å forstå seg selv og hvordan en blir oppfattet av andre. Økt størrelse av det åpne feltet kan gjøres gjennom tilbakemeldinger fra andre, noe som gjør det blinde feltet vårt mindre. Gjennom gode tilbakemeldinger og refleksjon kan en også få i gang tankeprosesser som gjør at det ukjente feltet blir mindre, og at selvforståelsen øker. Dersom tilbakemeldingen møtes med motstand eller fornektelse, vil man kunne bli begrenset av sine egne blinde sektorer.

Det åpne feltet – Synlig for andre og meg	Det blinde feltet – Synlig for andre – usynlig for meg
Det skjulte feltet – Synlig for meg – usynlig for andre	Det ukjente feltet – usynlig for både meg og andre

Figur 1: Joharis vindu (Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995)

Lederutviklingen ved Sjøkrigsskolen bygger på mange måter på dette prinsippet. Kjellevoll-Olsen og Espevik (2009) beskriver at erfaringsbasert læring skal være i fokus. Elevene blir satt sammen i grupper som jobber og øver sammen. For hver oppgave involverer de seg i konkrete erfaringer som munner ut i observasjoner og refleksjoner i samråd med de andre i gruppen. Videre utvikler de nye begrep og slutninger som knyttes opp mot logiske teorier. Til slutt brukes disse teoriene når de møter nye oppgaver som krever beslutninger og problemløsning. Dette er illustrert i figuren under.

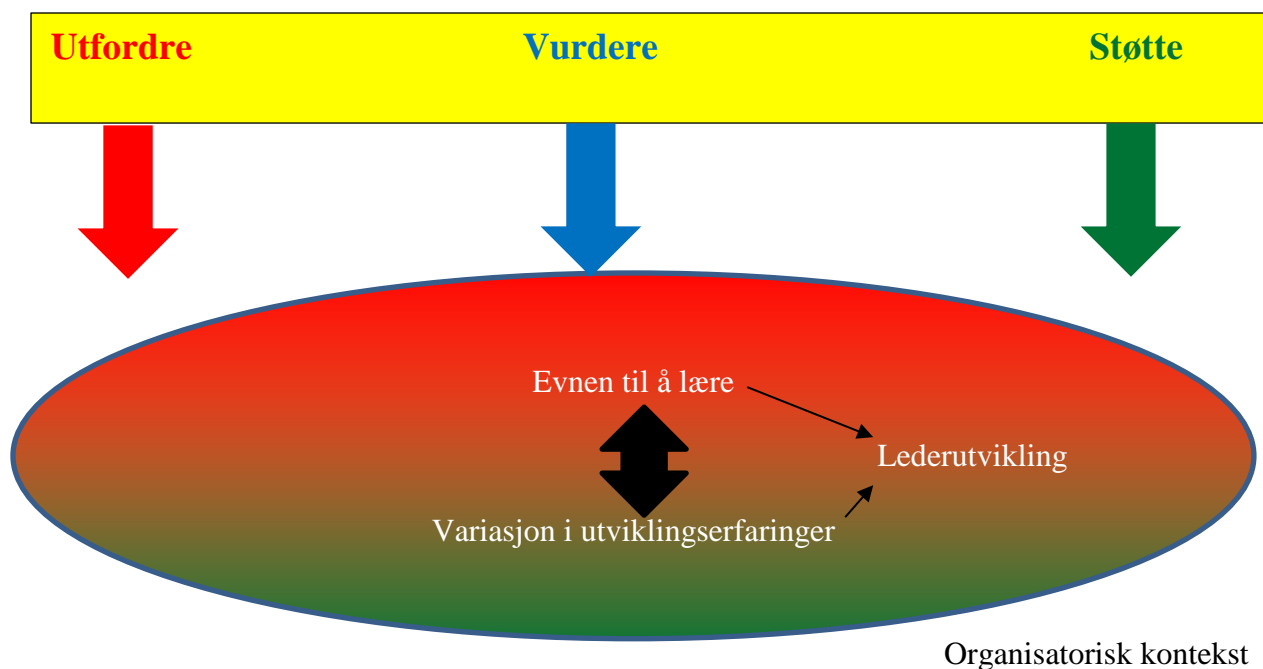


Figur 2: Erfaringsbasert læring (Kjellevoll-Olsen & Espevik, 2009)

Erfaringsbasert læring har, ifølge Kolb (2000), sitt utspring fra den pedagogiske forskningen til Lewin, Dewy og Piaget og deres læringsteorier. Kolb (2000) hevder at: «Læring er en proces hvorved erfaring (experience) omdannes til erkendelse.» Denne metodikken kan lett overføres til hvordan en kan drive erfaringsbasert læring ute på avdelingen også. Ulempen med måten lederutvikling gjøres på Sjøkrigsskolen er at tilbakemeldinger gis i grupper, ofte med en veileder til stede for å styre prosessen. Ved at tilbakemeldinger til den enkelte gis gruppevis er det lett for at den som mottar tilbakemeldingen havner i en forsvarsposisjon. Et annet poeng er at den enkelte elev ikke trenes i å gi tilbakemeldinger alene, uten mulighet til å søke støtte fra andre i gruppen. I den videre tjenesten etter Sjøkrigsskolen er det nettopp det motsatte som er tilfellet i medarbeidersamtaler, hvor den enkelte leder må være i stand til å gjennomføre en god dialog med medarbeideren uten nødvendigvis å ha støtte fra andre. Dersom utdanningsløpet på Sjøkrigsskolen hadde tatt høyde for dette, ville kanskje den enkelte offiser vært bedre stilt til å gjennomføre oppfølging av lederatferd og erfaringsbasert læring ute på avdelingen senere i tjenesten.

En annen faktor som gjør overgangen fra lederutvikling ved Sjøkrigsskolen og ut til avdelingen den enkelte skal tjenestegjøre på utfordrende, er spriket i ønske om videreutvikling. Personellet som er elever ved Sjøkrigsskolen har aktivt søkt seg inn på en lederutdanning. De forventer å være med i et lederutviklingsprogram hvor alle ønsker en egenutvikling. De blir satt sammen i grupper hvor den enkelte får kontinuerlig tilbakemelding på hvordan hans/hennes lederskap påvirker andre i gruppen. Ute på avdelingen etter Sjøkrigsskolen behøver det ikke å være slik. Det kan være personell som *ikke* har et ønske om å få tilbakemeldinger, både medarbeidere på lavere, høyere eller samme nivå, og det kan være ulik kultur mellom ulike avdelinger. Dette gjør at personell som kommer fra utdanning på Sjøkrigsskolen noen ganger møter noe helt annet enn hva de har forventning om, noe som kan påvirke ønske om – og motivasjon for videreutvikling av egne lederegenskaper.

Kjellehold-Olsen og Espevik (2009) presiserer at for dem som skal drive med lederutvikling i Sjøforsvaret vil det være viktig å kunne skape forutsetninger for at den enkelte medarbeider skal kunne forstå hva som er avstanden mellom hva de kan og hva som skal oppnås. Dette gjør det lettere å kunne definere sine egne læringsbehov. Medarbeideren må kunne utfordres for å få synliggjort hva som er forskjellen mellom vedkommende sine sterke og svake sider. Gjennom dette får medarbeideren anledning til å søke utvikling gjennom ny kunnskap. Lederen må derfor kunne vurdere og uttrykke fremdriften i denne utviklingen, og om nødvendig gi veiledning på retning og innhold. Videre må lederen legge til rette for å gi støtte og tillit til medarbeideren, slik at vedkommende har evne og vilje til å lære og utfordre seg selv for å få nye erfaringer. Dette er illustrert i figuren under.



Figur 3: Forutsetninger for erfaringsbasert læring (Kjellebold-Olsen & Espevik, 2009)

8.2 Medarbeidersamtaler

"Egentlig er medarbeidersamtalen en minstegaranti for at ledelse skjer. Uten den kan det hende at det meste blir administrasjon - og ikke ledelse" (Spurkeland, 2005).

Planleggings- og utviklingssamtaler (PLUS) var et personalpolitisk verktøy som ble satt i system i Forsvaret på midten av 1980-tallet. For militært personell var dette obligatorisk og skulle gjennomføres en gang i året. Hensikten med samtalen var å tilfredsstille medarbeiderens ønske og behov for å kunne påvirke egen arbeidssituasjon gjennom en godt forberedt samtale mellom leder og medarbeider. Tilsvarende hadde arbeidsgiver behov for å nytte medarbeidersamtalen som et viktig ledelsesverktøy. (Forsvarsstaben, 2006)

Medarbeidersamtalen har i løpet av disse årene utviklet seg som verktøy, men prinsippet om at det skal være en to-veis dialog står fremdeles sterkt.

Forsvarets Personellhåndbok (FPH) del F (2006) gir fellesbestemmelser når det gjelder forvaltning av personell i Forsvaret. En stor del av denne publikasjonen er viet temaet medarbeidersamtale.

Publikasjonen definerer medarbeidersamtaler i Forsvaret slik:

En medarbeidersamtale er en planlagt og fremtidsrettet samtale mellom medarbeider og nærmeste foresatte. Fokus for samtalen rettes mot enhetens mål og stillingens funksjon i forhold til denne, samt den enkeltes ønsker om karriere og

kompetanseutvikling. Alle forhold som har innvirkning på utførelsen av arbeidet vil være naturlige emner i samtalen. Samtalen er gjensidig forpliktende, og skal resultere i utarbeidelse av en individuell handlingsplan i tillegg til egne kompetanse- og karriereutviklingsplaner for den enkelte for neste periode. (Forsvarsstaben, 2006)

Denne definisjonen går ikke direkte inn på lederutvikling, men er rettet mot den enkelte medarbeiders ønske om videreutvikling. Den er også tydelig på at samtalen skal resultere i en handlingsplan som er gjensidig forpliktende, noe som kan tolkes dithen at dette skal følges opp underveis.

Videre står det i innledningen til publikasjonen følgende: «En leder skal gjennom den daglige kontakt med sitt befall søke å utvikle den undergitt. I tillegg til denne daglige kontakt skal det gjennomføres en medarbeidersamtale pr år, som et ledd i den enkeltes karriereplan» (Forsvarsstaben, 2006). Medarbeidersamtalen skal med andre ord være et tillegg, gjerne en oppsummering, av den daglige oppfølgingen som gis av lederen. Det er også helt klart at alle medarbeidere har rett og plikt til en slik samtale en gang i året.

FPH slår fast at hensikten med medarbeidersamtalen er som følger:

Hensikten med denne samtalen er å utvikle leder og undergitt ved:

- Å gi foresatt og undergitt et inntrykk av hvordan de vurderer utført tjeneste
- Å gi den enkelte medarbeider anledning til å drøfte sin arbeidssituasjon, innsats og utvikling med foresatte
- Å gi foresatte og medarbeidere bedre grunnlag for gjensidig forståelse av hverandres arbeids- og ansvarssituasjon
- Å komme frem til mulige tiltak som kan skape en mer effektiv organisasjon og bedre arbeidsforholdene ved å utnytte den enkeltes ressurser (Forsvarsstaben, 2006)

Videre er skal samtalen tillegges vekt på utviklingsperspektivet. Det innebærer at hovedfokuset skal rettes fremover mot utvikling av fremtidige prestasjoner med bakgrunn i tidligere erfaringer.

Spurkeland (2005) trekker frem dialog, i motsetning til diskusjon og debatt, som den viktigste samtaleformen for å lykkes med gjennomføring av en medarbeidersamtale. Den skal bedre kontakten og forståelsen mellom deltagerne i samtalen, og skal være preget av likeverdighet. Begge parter skal gis anledning til å ytre sine meninger, men forutsetter også en forpliktelse

til å lytte til den andres meninger. Han slår videre fast at medarbeidersamtalen har tre fokusområder som lederen skal passe på: **trivsel, oppgaver og utvikling**.

Lederen skal søke å avdekke om det er forhold på jobben eller privat som påvirker trivselen i positiv eller negativ retning, og hva som eventuelt kan gjøres for å legge bedre til rette for medarbeideren. Videre er medarbeidersamtalen et viktig og virkningsfullt verktøy som den nærmeste lederen kan bruke for å finne hva som motiverer den enkelte, og hva som må gjøres av individuelle tilpasninger for å legge til rette for å få mest mulig ytelse ut av avdelingen som helhet.

Samtalen skal også gå gjennom en evaluering av de oppgavene som medarbeideren har gjort i tiden som har gått siden sist det ble gjennomført en medarbeidersamtale. Her skal fokuset være på innholdet og tilfredsheten med måten jobben har blitt utført på. Det skal også være en gjennomgang av de avtalene som ble gjort i forrige samtale, men hovedtyngden skal være på kommende oppgaver og utfordringer, både for medarbeideren og avdelingen. Dette krever at begge parter stiller godt forberedt til samtalen.

Medarbeiderens behov og motivasjon opp mot avdelingens muligheter og behov gir føringer for hvilke utviklingsmuligheter som er til stede for medarbeideren. Lederen må også se potensialet og ønsket til den enkelte medarbeider opp mot avdelingens totale kompetansebehov. Tilrettelegging gjennom kurs og utdanning vil være viktige elementer, men også utvikling i jobbsituasjonen vil være avgjørende. Er det et ønske fra medarbeideren om nye utfordringer eller ny stilling innenfor avdelingen?

I alle disse fokusområdene vil tilbakemelding være en viktig del. Det er viktig å være kortfattet i disse tilbakemeldingene og ha et overordnet fokus på både positive og negative forhold. Tilbakemeldinger på spesifikke situasjoner i det daglige bør det være en kultur i avdelingen for å gi der og da, og ikke spare opp til medarbeidersamtalen. Det er også et poeng at ikke alle er like gode til å gi og få tilbakemeldinger. Det er derfor viktig at tilbakemeldingene ivaretar at samtalen skal være en dialog, og at begge parter derfor gis anledning til å gi og få tilbakemeldinger. Det er et viktig moment at tilbakemeldingene er konkrete og at man forteller hvordan en opplevde den enkelte situasjonen.

Maktbalansen mellom leder og medarbeider kan være en utfordring i gjennomføringen av tjenesteuttalelsen. Igjen vil det være en viktig forutsetning for en god samtale at begge parter bruker god tid på å forberede seg. Lederens naturlige maktposisjon må forsøkes nedtonet, slik at det blir en følelse av balanse og likeverdighet fra begge parter. Medarbeideren må føle seg

viktig i denne samtalen, og medarbeidersamtalen må føles nyttig. Dette stiller store krav til dialogferdigheten til lederen, noe som krever trening og erfaring. Erfaringsmessig vil det også være en fordel at samtalen foregår på nøytral grunn, altså at samtalen verken gjennomføres på lederens eller medarbeiderens kontor eller arbeidssted.

Tillit vil også være en viktig forutsetning for at medarbeidersamtalen skal fungere etter hensikten. Ekman (2004) påpeker at tillit oppnås ved samhandling over tid og at mennesker med samme bakgrunn, utdanning eller erfaring har større mulighet for å utvikle gjensidig tillit. Dette skyldes at «likhet gir grunnlag for identifikasjon og sosial fellesskapsfølelse» (Ekman, 2004).

8.3 Tjenesteuttalelser

Forsvarets personellhåndbok (FPH) del B (2013) gir overordnede føringer for forvaltning av befall i Forsvaret. Den slår fast at alt tjenestegjørende befall skal ha en årlig tjenesteuttalelse. Hensikten med denne tjenesteuttalelsen er å «danne et best mulige grunnlag for en bedømmelse av befalets kvalifikasjoner, dyktighet og potensial i tjenesten.» (Forsvarsstaben/Personellavdelingen, 2013b)

Publikasjonen slår videre fast at det er nærmeste foresatte leder som er ansvarlig for å gi denne tjenesteuttalelsen, men vedkommende skal også rådføre seg med andre offiserer som det er naturlig å rådføre seg med. Nest høyere sjef, det vil si sjefen til den som utsteder tjenesteuttalelsen, skal også gi en vurdering av innholdet i tjenesteuttalelsen og medarbeiderens utførte tjeneste. Det anbefales også at tjenesteuttalelsene i samme avdeling nivelleres. Tjenesteuttalelsen skal formidles personlig og det skal gjennomføres en samtale rundt innholdet i denne uttalelsen. Utfylte tjenesteuttalelser skal deretter registreres i den elektroniske personalmappen til medarbeideren.

Tjenesteuttalelsen fylles ut på et fastsatt skjema. De viktigste feltene på dette skjemaet er «vurdering av utført tjeneste» og «vurdering av potensiale mht videre tjeneste/utdanning». Her føres det på en skriftlig evaluering av disse punktene. Denne skriftlige evalueringen skal i grove trekk kunne relateres til kryss på en fem-delt skala (under norm, litt under norm, norm, litt over norm og over norm) innenfor følgende emner:

- Lederskap generelt
- Ansvar
- Samarbeid og kommunikasjon

- Faglig dyktighet
- Vurdering
- Forvaltningsansvar (materiellansvar og økonomiansvar)
- Språkføring (muntlig og skriftlig)
- Kreativitet
- Mestring
- Helhetsoversikt

I tillegg skal det gis en karakter i hovedinntrykk på samme fem-delte skala. Denne karakteren skal gjenspeile de vurderingene som er gjort i punktet «vurdering av utført tjeneste» og kryssene fra de ulike emnene over. Det er karakteren for hovedinntrykk som er mest synlig i den elektroniske personalmappen.

Siden tjenesteuttalelsen lagres i den elektroniske personalmappen til medarbeideren, har den en mye viktigere formell rolle enn medarbeidersamtalen. Tjenesteuttalelsen brukes blant annet ved opptak til videre studier i Forsvaret, noe som vil være avgjørende for hvilken karriere en medarbeider kan ha i organisasjonen. Tjenesteuttalelsen har dermed en funksjon i seleksjonsformål også.

§ 7. i «Forskrift om opptak og krav til master i militære studier og stabsstudiet» (Forsvarsdepartementet, 2006) slår blant annet fast at tjenesteerfaring, utdanning, dyktighet og potensial er hovedkriterier for opptak til utdanningen. Opptak til denne utdanningen skjer sentralt i Forsvaret. Tjenesteerfaring og utdanning er relativt enkle objektive kriterier å skulle bedømme. Dyktighet og potensial er langt vanskeligere å skulle bedømme. Det er i denne sammenhengen at tjenesteuttalelsen blir et viktig målekriterium. Det står eksplisitt i forskriften at det skal legges spesielt vekt på tjenesteuttalelsene fra de siste fem stillingene til søkeren.

Når den enkelte medarbeider ønsker å søke seg til nye stillinger i Forsvaret, skjer dette gjennom søknadsrunder hvor han/hun søker på spesifikke stillinger. For alle stillinger bortsett fra de laveste (sersjant/kvartermester til og med løytnant), skjer denne søknadsbehandlingen sentralt i Forsvaret. Det vil si at det igjen er tjenesteuttalelsen som danner mye av bakgrunnen for å skulle kunne vurdere dyktigheten og potensialet til de ulike søkerne.

Det vil derfor være riktig å si at tjenesteuttalelsen er et verktøy for arbeidsgiveren når det gjelder seleksjon og evaluering, og en mulighet for egenutvikling og tilbakemelding for medarbeideren.

9 Metode

9.1 Forskerens ståsted

Jeg har tjenestegjort i Sjøforsvaret siden 2001. Jeg ble uteksaminert fra Sjøkrigsskolen i 2007 og har siden det jobbet som offiser på forskjellige typer fartøy. I tjenesten har jeg dermed fått tjenesteuttalelser fra overordnede og blitt gjennomført medarbeidersamtaler med. I store deler av perioden etter Sjøkrigsskolen har jeg også hatt stillinger hvor jeg har skrevet tjenesteuttalelser og gjennomført medarbeidersamtaler for andre ansatte på fartøyet. Jeg har derfor relativt mye erfaring med å sitte i rollene som medarbeider og leder. Det er derfor min egen interesse for temaet som har dannet utgangspunktet for studien. Jeg har hatt et ønske om å få kjennskap til om medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser fungerer slik jeg har erfart, og om det eventuelt er noe Sjøforsvaret kan gjøre for å videreutvikle dette.

Min forskning er basert på informasjon som er samlet inn under arbeidet med oppgaven, men det er vanskelig å skulle utelate observasjoner og erfaringer som jeg har gjort i tiden før jeg startet på oppgaven. Jeg, som forsker, har derfor benyttet dette som et nyttig redskap sammen med innsamlet data og teori gjennom arbeidet med studien. Dette fører til at forskningen får en mer pragmatisk tilnærming i enkelte deler av studien.

Det å skulle forske på egen organisasjon kan på noen områder være utfordrende. Det har vært viktig for meg å være observant på at min bakgrunn fra Sjøforsvaret kan ha innvirkning på hvordan jeg gjennomfører studien. Det kan argumenteres for at dette kan være både en styrke og svakhet for oppgaven å ha god kjennskap til organisasjonen og temaet som omhandles. Denne kjennskapen kan føre til at jeg er forutinntatt når det gjelder enkelte av punktene som omhandles i oppgaven, men den kan også gi en viktig dybdekunnskap innenfor temaet.

Valget av kvantitativ fremfor kvalitativ metode har også gjort det enklere å holde distansen i forskningen. Repstad (2009) viser til at det kan være vanskelig å opprettholde en distanse og upartiskhet dersom forskeren har en personlig relasjon til noen i det miljøet som forskes i. Et intervju med to-veis kommunikasjon kunne ført til en faglig diskusjon mellom to kollegaer fremfor å skulle beholdt forskningsperspektivet. Videre trekker Repstad (2009) frem kjennskap til miljøet som en styrke, siden forskeren er berørt i forhold til det miljøet hvor det forskes. En forhåndskjennskap til miljøet gjør det også enklere å unngå misforståelser på grunn av språk og uttrykk som informantene bruker. I mitt tilfelle har nok min bakgrunn vært avgjørende for den velviljen og tilgangen jeg har fått, både når det gjelder informanter og litteratur.

9.2 Valg av metode

I denne studien er det valgt å benytte kvantitativ forskningsmetode med spørreskjema som metode. Studien har en deduktiv tilnærming, hvor tidligere teori og erfaring gir utledningen av forskningsspørsmålene (Ringdal, 2001). Bakgrunnen for at det er ønskelig å benytte en, i hovedsak, kvantitativ metode er ønsket om å få et bredt utvalg når det gjelder grunnleggende spørsmål om temaet for studien. Gjennom en spørreundersøkelse, hvor respondenten har hatt anledning til å gi sine svar anonymt, vil de trolig være mer tilbøyelig til å svare ærlig og nøyaktig, spesielt når det gjelder spørsmål som er knyttet til lederens kompetanse og egenskaper.

Ved bruk av kvantitativ metode, hevder Jacobsen (2005) at dette krever at forskeren har god kjennskap om det temaet som omhandles og at undersøkelsen utformes slik at det gir mening for respondentene. Gjennom min erfaring i ulike stillinger i Sjøforsvaret mener jeg å ha opparbeidet tilstrekkelig med kunnskap om temaet i undersøkelsen.

Det er i tillegg lagt inn felter med fritekst i spørreskjemaet hvor respondentene kan legge inn kommentarer rundt temaet som omhandles. Dette gir undersøkelsen et innslag av eksplorerende, kvalitativ tilnærming. Bakgrunnen for dette er ønsket om å gi åpning for at informantene kan utdype enkelte spørsmål i spørreskjemaet og komme med betraktninger ut over det å skulle sette et kryss i en kolonne.

Svakheten med valget av metode kan være at en mer rendyrket kvalitativ tilnærming, gjennom et intervju med et større antall personer, kunne ha gitt en enda større dybdeforståelse innenfor temaet. Utfordringen med dette ville vært seleksjon av informanter til intervju. Personell som er engasjert og villig til å diskutere temaet kunne muligens hatt et noe ensidig syn på problemstillingen. Dermed kunne nyansene fra et større antall respondenter ute på avdelingene blitt oversett.

9.2.1 Populasjon og utvalg

Populasjonen er selektert fra et utvalg av personell som er uteksaminert fra Sjøkrigsskolen for minimum fem år siden. Bakgrunnen for dette er at denne gruppen personell har vært gjennom et lederutviklingsprogram ved Sjøkrigsskolen. De har også vært ute i tjeneste en tid og har dermed hatt anledning til å observere hvordan tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler fungerer i lederutviklingsøyemed. Dette gjør at de har erfaring fra hvordan det er å bli evaluert gjennom medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser.

Gjennom Sjøforsvarsstaben ble det gjort tilgjengelig en liste over personell i den aktuelle kategorien. Det viste seg imidlertid at denne listen hadde behov for en gjennomgang. Bakgrunnen for dette er at en del av dette personellet har stillinger i Sjøforsvaret som gjør at de ikke er tilgjengelig på e-post. I tillegg var det en del personell som har permisjon fra sin stilling i Sjøforsvaret, og dermed ikke var tilgjengelig for spørreundersøkelsen. Totalt ble invitasjon til spørreundersøkelsen sendt til 246. Av disse valgte 184 personer å svare på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 75 %. Det er vanskelig å si om dette frafallet er systematisk eller tilfeldig. I følge Ringdal (2001) er det slik at selv om tilfeldig frafall ikke nødvendigvis påvirker representativiteten, vil det føre til at utvalget reduseres i størrelse, noe som kan øke tilfeldige utvalgsfeil. Det er søkt å skulle forebygge frafall gjennom å benytte en nettbasert spørreundersøkelse som kan gjøres når respondenten selv måtte ønske det. Fokuset for undersøkelsen har vært at den ikke skal ta for lang tid, samtidig som den gir svar på relevante spørsmål. Det er lagt opp til en innføring i temaet og bakgrunnen for studien i begynnelsen av undersøkelsen. Kjennskap til forskeren som kollega har kanskje vært med på å begrense frafallsprosenten noe. Det har også vært viktig å øke svarprosenten gjennom å sende ut purringer til dem som ikke har gjennomført undersøkelsen innenfor den satte fristen. En svarprosent på 75 % er en høy andel som gjør at undersøkelsen er relevant opp mot studien. Ringdal (2001) oppgir en svarprosent på over 60 i undersøkelser med spørreskjema som noe det er vanlig å være fornøyd med, noe som også støttes i forelesningen fra oppstartsseminaret (Klomsten, 2012).

9.2.2 Utforming av spørreskjemaet

Under utformingen av spørreskjemaet var det flere faktorer som var viktig å ta hensyn til. Tidligere erfaring fra å skulle fylle ut spørreskjema viser at det er lett raskt å miste interessen for utfyllingen dersom det blir for langt og omfattende. Samtidig var det viktig å få belyst de spørsmålene som var viktig å få svar på rundt temaet for oppgaven.

Undersøkelsen ble opprettet i verktøyet SelectSurvey.net, som ble gjort tilgjengelig av NTNU. Bruken av en nettbasert spørreundersøkelse var et bevisst valg, siden de ulike respondentene har tjenestested som er spredt over hele landet, og gjerne på enheter som er ute på havet. Det at respondentene har gjennomført undersøkelsen elektronisk, gjorde også datainnsamling og behandlingen av disse noe enklere.

Begynnelsen av skjemaet startet med informasjon om undersøkelsen og studien, frivillighet og samtykkeerklæring. Spørreundersøkelsen ble deretter delt opp i tre hoveddeler. I den første

delen ble det innhentet demografisk informasjon om respondenten som gjør det mulig å kunne sortere data ut fra kjønn, alder og militær grad, avdeling, tjenesteerfaring, tid etter gjennomført lederutvikling og rolle i forhold til lederutvikling ved den aktuelle avdelingen (Ringdal, 2001).

I den andre delen var det ønskelig å få informasjon om oppfatningen rundt lederskap og lederutvikling. I den siste delen var fokuset på hvordan respondenten opplever bruken av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser i avdelingen. I begge disse delene av undersøkelsen var utsagnene rangert på intervallnivå fra «i svært liten grad» til «i svært stor grad». Det eneste unntaket var spørsmålet rundt ønsket frekvens på evaluering. I tillegg hadde hver side et felt for fritekst nederst, hvor respondenten kunne sette inn egne kommentarer rundt temaet som ble behandlet på den aktuelle siden. Dette feltet viste seg å bli meget verdifullt for studien, siden rett i overkant at 24 % av respondentene valgte å benytte seg av denne muligheten til å gi gode kommentarer rundt temaet.

9.3 Reliabilitet

Ringdal (2001) beskriver reliabilitet, eller pålitelighet, som at gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Den sier med andre ord noe om måleinstrumentets stabilitet eller målesikkerhet. Reliabilitet er et empirisk spørsmål.

Ringdal (2001) påpeker at det i hovedsak er to måter å vurdere reliabilitet på. Det ene er ved å bruke statistisk analyse av konsistens. To eksempler på dette er test-retest-teknikken, hvor målingene gjentas minst en gang på samme utvalg og måling av indre konsistens, for eksempel gjennom en statistisk beregning av Cronbachs alfa. Den andre måten er gjennom allmenn kildekritikk, hvor det ses på hvordan dataene har blitt innsamlet og hvordan relevante spørsmål er formulert. Ringdal (2001) presiserer at dette blir noe unøyaktig ved vurdering av reliabilitet tilknyttet data som er samlet inn av andre enn forskeren selv.

Den siste metoden ble valgt for denne studien. Forskerens kjennskap til temaet, og en nøye vurdering når det gjelder utformingen av spørsmålene gjør at dette er en metode som kan benyttes. I tillegg har argumentet med å forsøke å få en så høy svarprosent som mulig gjennom å holde arbeidsmengden for respondentene så lav som mulig, veid tungt.

Et annet virkemiddel som er benyttet for å forsøke å øke reliabiliteten til testen, er at det i begynnelsen av spørreundersøkelsen er forklart temaet for oppgaven og hensikten med undersøkelsen for respondenten. Det er også presisert at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i oppgaven ut fra de svarene de har gitt i spørreundersøkelsen.

I ettertid ser viser det seg at en test av indre validitet gjennom å stille samme typen spørsmål flere ganger, for deretter å beregne Cronbachs alfa (α), isolert sett kunne vært et bedre mål på reliabiliteten til undersøkelsen. Allikevel vil det være mulig å måle reliabiliteten statistisk innenfor enkelte områder i undersøkelsen min. For eksempel vil det være naturlig å anta at en intern konsistens mellom gode utviklingsmål fra medarbeidersamtaler, oppfølging av disse og opplevelse av medarbeidersamtaler som et godt verktøy vil kunne være et mål på reliabiliteten. Ringdal (2001) oppgir at $\alpha = 0,70$ regnes som en brukbar nedre grense for tilfredsstillende reliabilitet. I eksempelet over er det i spørreundersøkelsen $\alpha = 0,773$ for de tre variablene.

9.4 Validitet

Validitet, eller gyldighet, sier noe om en måler det en ønsker å måle. Validitet forutsetter reliabilitet, og krever en teoretisk vurdering. (Ringdal, 2001). Systematiske målefeil, for eksempel gjennom positivt eller negativt ladde spørsmål, vil være en faktor som påvirker undersøkelsens validitet. Det kan også oppstå målefeil som en konsekvens av overdrevent positive svar, enten som en konsekvens av enighetssyndromet eller sosial ønskarhet. Det betyr at respondentene enten krysser av i samme retning på spørsmålene uten å se meningsinnholdet eller at de svarer i den retningen som de oppfatter som sosialt ønskbart (Ringdal, 2001). Det er ikke avdekket spesielt sterke korrelasjoner eller respondenter som har et gjennomgående mønster i valg på de ulike spørsmålene. Dette kan tolkes positivt med tanke på forskningens validitet.

I denne studien vil det være begrepsvaliditet som er mest aktuelt å se på. Begrepsvaliditet er nyttig å se på når det skal måles en egenskap hvor det er vanskelig å definere et felles kriterium. I størsteparten av spørreundersøkelsen er det benyttet en seks-delt skala fra «i svært liten grad» til «i svært stor grad». Det er med andre ord opp til respondenten å definere hva som han/hun legger i graderingen, noe som kan være en svakhet.

I forhold til begrepsvaliditet er styrken i denne studien likhetene i utvalget av respondenter. Det er *dette* utvalget som påvirkes direkte av temaene som studien omhandler. De har alle en felles utdanningsbakgrunn gjennom et lederutviklingsprogram og har alle erfaringer med tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler. Bakgrunnsvariablene i undersøkelsen (kjønn, alder, grad, bransje, avdeling og antall år etter Sjøkrigsskolen) viser at utvalget har en god spredning. Sammen med en nøye vurdering av de spørsmålene som stilles i undersøkelsen,

samt utvalgets størrelse vil det være grunn til å anta at spørreundersøkelsens validitet er tilfredsstillende.

9.5 Mulige feilkilder

Det er blitt brukt mye tid på utformingen av spørsmålene i spørreskjemaet. Dette er for å kunne få så nøyaktige svar som mulig fra respondentene og at de til en viss grad har en felles forståelse av hva det er studien ønsker å avdekke. Det vil uansett være rom for tolkning av spørsmålene, og dette kan være en mulig feilkilde som gir unøyaktige svar.

I Sjøforsvaret er en forventet at en offiser skal være åpen for å gi og ta tilbakemeldinger på en god måte. Helt fra utdanningen ved Befalsskolen og Sjøkrigsskolen har det blitt innprentet at dette er en viktig del av utviklingen av våre offiserer. En annen mulig feilkilde vil derfor være at respondentene svarer ut fra hvilket ståsted de skulle ønske at de hadde/hvilket ståsted de føler det er forventet at de skal ha. Dette til tross for at det er en fullstendig anonym spørreundersøkelse.

Svarene fra respondentene viser at det er veldig forskjellig hva de ulike respondentene har definert som lederutviklingsprogram. Det inkluderte alt fra flerårige lederutviklingsprogram til kurs på en dags varighet. Dette store spennet har gjort det nødvendig å se bort fra spørsmålet «Antall år siden siste utdanning hvor lederutvikling hadde fokus» og «Hvor gjennomførte du siste utdanningsperiode hvor lederutvikling hadde fokus» i analysen. Dette kan være en svakhet med undersøkelsen, men kan være grunn til å anta at studien gir nok data rundt andre spørsmål til å kunne gjøre en god analyse.

9.6 Etikk

Spørreundersøkelsen er basert på en innsamling fra Forsvarets personellsystem av respondenter som faller innenfor målgruppen. I dette systemet er det søkt opp personell som er registrert som stadig tjenestegjørende og som har hatt minimum fem års tjeneste etter Sjøkrigsskolen. I forkant av utsendelse av invitasjon ble Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste as (NSD) kontaktet for å informere om forskningsprosjektet og innhente tillatelse til å gjennomføre spørreundersøkelsen. Sjøforsvarsstaben (SST) ble også kontaktet for å innhente tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen med personell i Sjøforsvaret. Begge instanser ga positivt svar.

I utsendelse av invitasjon til å delta i spørreundersøkelsen ble det informert om studiens og undersøkelsens hensikt, og at det var innhentet tillatelse fra NSD og SST. Det ble også

presisert at deltagelsen var helt frivillig og at det var anledning til å trekke seg fra spørreundersøkelsen på et senere tidspunkt. Det ble også informert om at data kom til å bli slettet etter at oppgaven var fullført. Det var også viktig å presisere at spørreundersøkelsen var anonym og at dataene som blir presentert i oppgaven ikke er mulig å knytte til respondenten. Dette var viktig for å sikre høy svarprosent, men også for å motivere til så ærlige svar som mulig fra den enkelte.

På førstesiden til spørreundersøkelsen gjentas hensikten med oppgaven og prinsippet rundt frivillighet og anonymisering av resultatene. Det er også et eget punkt hvor respondenten må aktivt gi samtykke om å delta i undersøkelsen for å komme videre.

10 Resultater

Datamaterialet som ble samlet inn i forbindelse med spørreundersøkelsen er behandlet ved hjelp av SPSS (Statistical Package for the Social Science) versjon 20 for Windows, samt Microsoft Excel 2013. Disse dataene ble overført direkte fra SelectSurvey.net, noe som i stor grad eliminerer muligheten for feilregistreringer, for eksempel sammenlignet med manuell plotting fra spørreundersøkelser i papirutgave eller elektronisk skanning av kryss på spørreskjema.

I presentasjonen av resultatene brukes tabeller og histogrammer kombinert. Dette for å kunne gjøre det enklest mulig for leseren å skulle få oversikt over dataene.

For å gjøre analysen i SPSS er det valgt å legge inn en koding av hvert spørsmål i SPSS. Denne kodingen blir brukt i presentasjonen av data som er hentet ut fra SPSS, og forklares nærmere i vedlegg E.

For de aller fleste av spørsmålene som omhandler lederskap, tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler er det benyttet en skala med seks valg som går fra «i svært liten grad» til «i svært stor grad». Dette har blitt omkodet i SPSS til tallskala som går fra en til seks. Det betyr at midten av skalaen er på 3,5, noe som i studien kommer til å bli sett på som «middels» verdi.

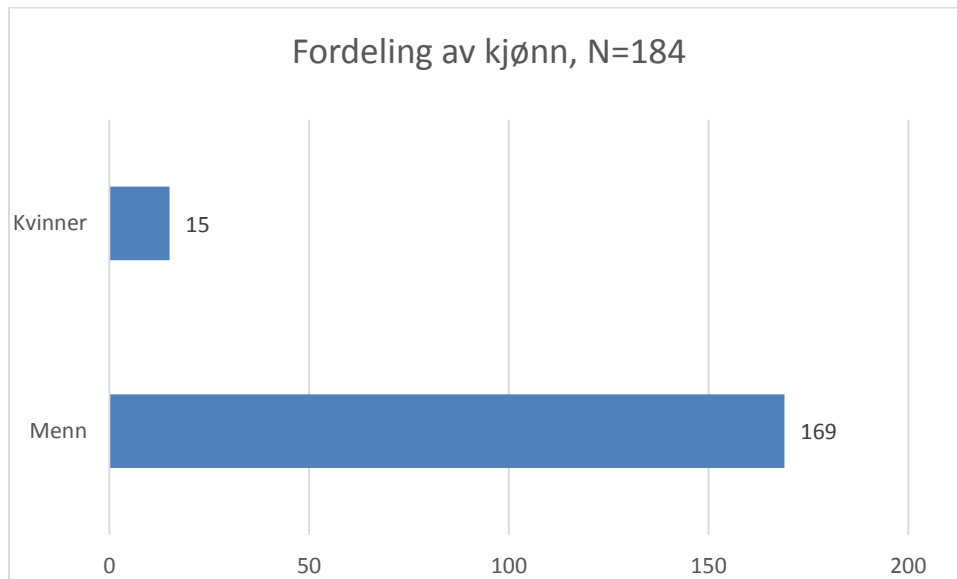
Det totale utvalget i spørreundersøkelsen ble til slutt 184.

10.1 Gjennomgang av resultater

I den videre presentasjonen blir det foretatt en gjennomgang av resultatene. En videre analyse sett opp mot studiens problemstilling følger i neste kapittel.

10.1.1 Fordeling av kjønn

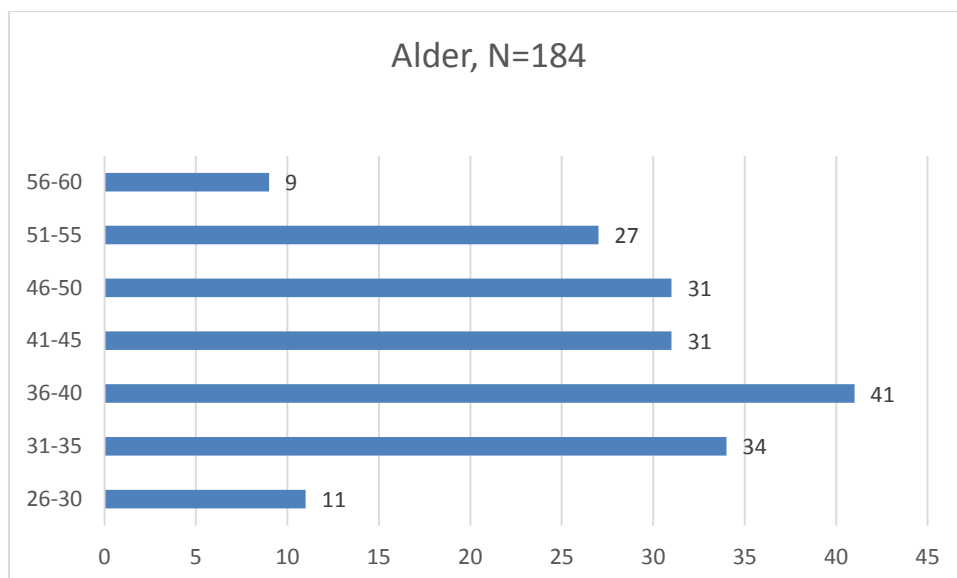
Tabell 1: Fordeling av kjønn



Det er vanskelig å skulle finne god statistikk på sammensetningen når det gjelder fordeling av kjønn på ansatte i Sjøforsvaret, sannsynligvis på grunn av at informasjonen ikke er offentlig, men erfaring tilsier at en prosentandel på rett i underkant av 10 % er akseptabelt for studien.

10.1.2 Fordeling av alder

Tabell 2: Fordeling av alder

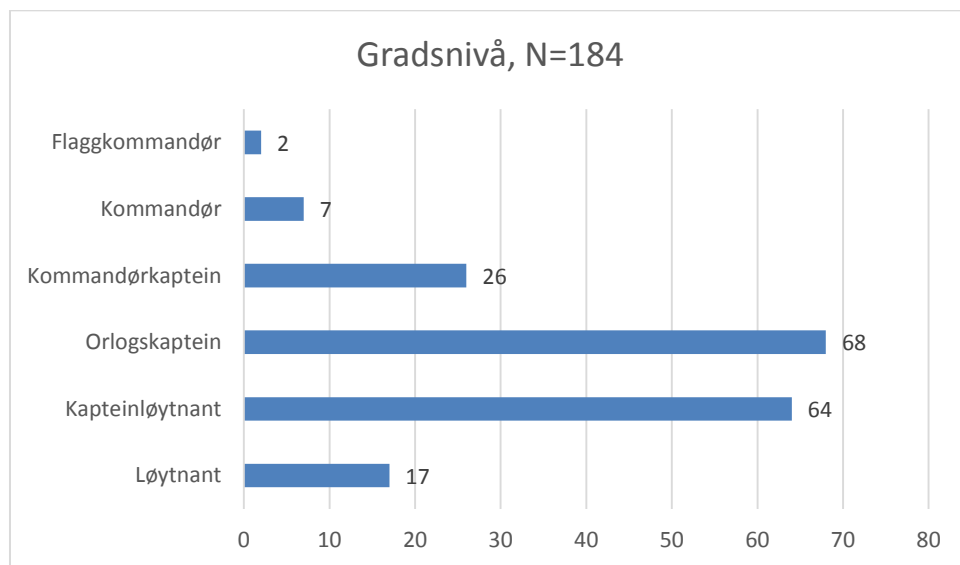


Respondentene har en god spredning av alder, der den største andelen er i gruppen 36-40 år. Ansettelsessystemet i Forsvaret er slik at personellet normalt får fast ansettelse etter utdanning ved Sjøkrigsskolen. Dette betyr at de har mulighet til å ha et ansettelsesforhold som varer

frem til pensjonsalder. Likevel skjer det en avskalling underveis, hvor personellet søker seg til nye utfordringer i det sivile jobbmarkedet. Dette vises til en viss grad i sammensetningen av respondenter i undersøkelsen. Når over halvparten av respondentene er over 40 år, er det grunn til å tro at det vil være relativt god erfaring som ligger bak svarene.

10.1.3 Fordeling av gradsnivå

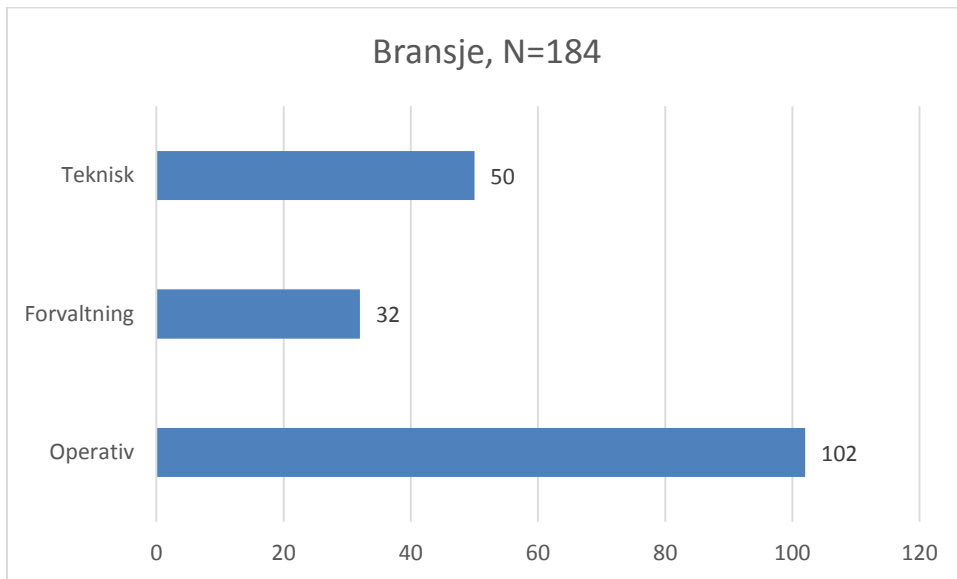
Tabell 3: Fordeling av militær grad



For å kunne sammenligne med Sjøforsvaret totalt sett, er det hentet inn noe statistikk fra Sjøforsvarsstabens personellavdeling. Tallene fra denne statistikken er sikkerhetsgradert informasjon, men det er anledning til å relatere prosentandelen i Sjøforsvaret til statistikken fra studien. Det viser seg at respondentene har et noe høyere gradsnivå enn hva som er gjennomsnittet i Sjøforsvaret. For løytnant er det en mye lavere prosentandel som har besvart undersøkelsen enn hva fordelingen i Sjøforsvaret skulle tilsi. For kapteinløytnant er det relativt likt. For alle de andre gradsnivåene er det en høyere prosentandel som har besvart undersøkelsen enn hva som kunne forventes ut fra tallene fra Sjøforsvarsstabens. Dette støtter mitt inntrykk av at respondentene har et relativt høyt erfaringsnivå, noe som kan være en styrke for studien.

10.1.4 Fordeling av bransje

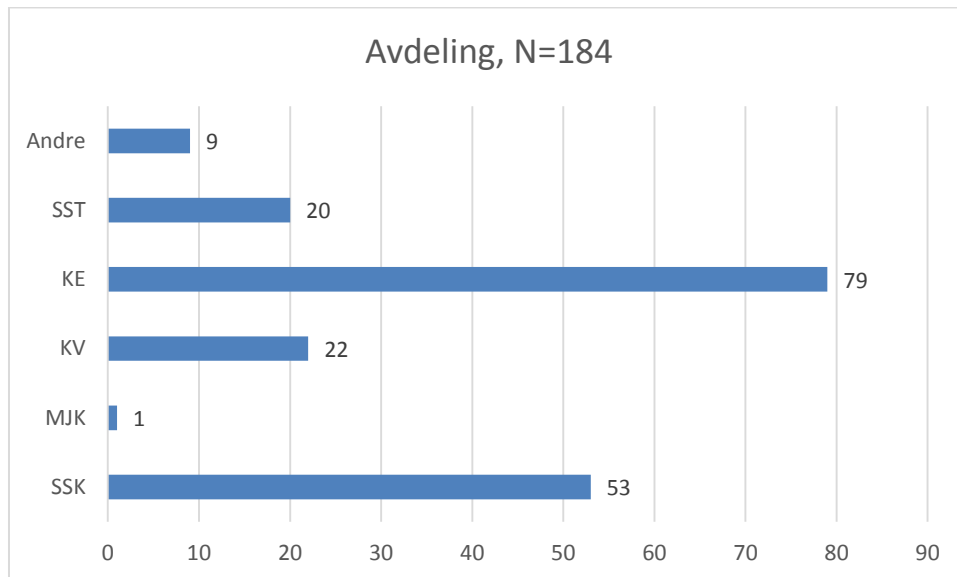
Tabell 4: Fordeling av bransje



Når det gjelder bransjesammensetning er det en tydelig overvekt av operativ bransje. Også for denne fordelingen er det innhentet statistikk fra Sjøforsvarsstabens personellavdeling. Den viser at prosentvis fordeling i Sjøforsvaret når det gjelder operativ bransje stemmer godt overens med undersøkelsen. For bransjene forvaltning og teknisk er prosentandelene byttet om i forhold til faktiske tall i Sjøforsvaret. Det er vanskelig å skulle konkludere med hva som er årsaken til dette. På tross av denne forskjellen kan det sies å være tilstrekkelig med respondenter fra de ulike bransjene til å kunne se hvorvidt det er noe mønster knyttet opp mot bransjetilhørighet.

10.1.5 Fordeling når det gjelder avdeling

Tabell 5: Fordeling når det gjelder avdeling



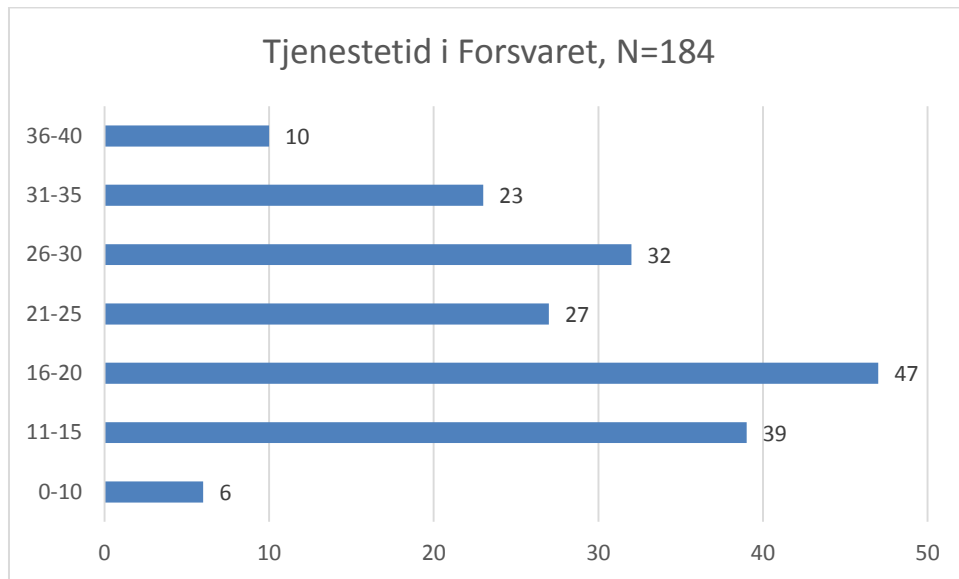
De ulike avdelingene i undersøkelsen er som følger:

- Sjøforsvarsstaben (SST)
- Kysteskadren (KE)
- Kystvakten (KV)
- Sjøforsvarets skoler (SSK).
- Marinejegerkommandoen (MJK)
- Under andre avdelinger er det blant annet representanter fra Sjøforsvarets baser og Forsvarets Logistikkorganisasjon, samt noen som ikke har oppgitt avdeling.

Når det gjelder fordeling av tjenestegjørende avdeling viser det seg kun å være en respondent som har oppgitt at vedkommende tjenestegjør ved MJK. Det er også ni respondenter som har oppgitt «Andre» på avdeling. De fleste av disse har ikke oppgitt hvilken avdeling de tjenestegjør ved i fritekstfeltet hvor de kunne gjøre det. På grunn av dette er det valgt å se bort fra «MJK» og «Andre» i de analysene hvor det er gjennomført en spesifikk sammenligning mellom de ulike avdelingene. De andre avdelingene er relativt godt representert og gir et tilstrekkelig grunnlag for sammenligning.

10.1.6 Fordeling av tjenestetid i Forsvaret

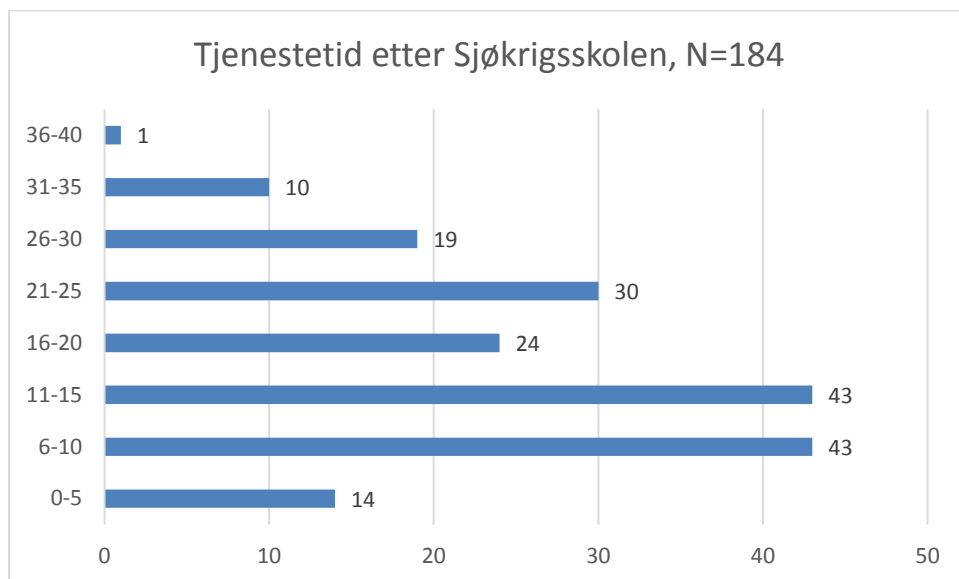
Tabell 6: Fordeling av tjenestetid i Forsvaret



Fordelingen viser at halvparten av respondentene har minimum 20 års tjeneste i Forsvaret. Dette samsvarer godt med aldersfordelingen, og det kan sies å være en styrke for studien å ha en så god fordeling på tjenesteerfaring. Dette gir muligheten til å belyse flere sider av saken, både fra de med mye erfaring og de som har et noe mer upåvirket bilde av situasjonen.

10.1.7 Fordeling av tjenestetid etter Sjøkrigsskolen

Tabell 7: Fordeling av tjenestetid etter Sjøkrigsskolen

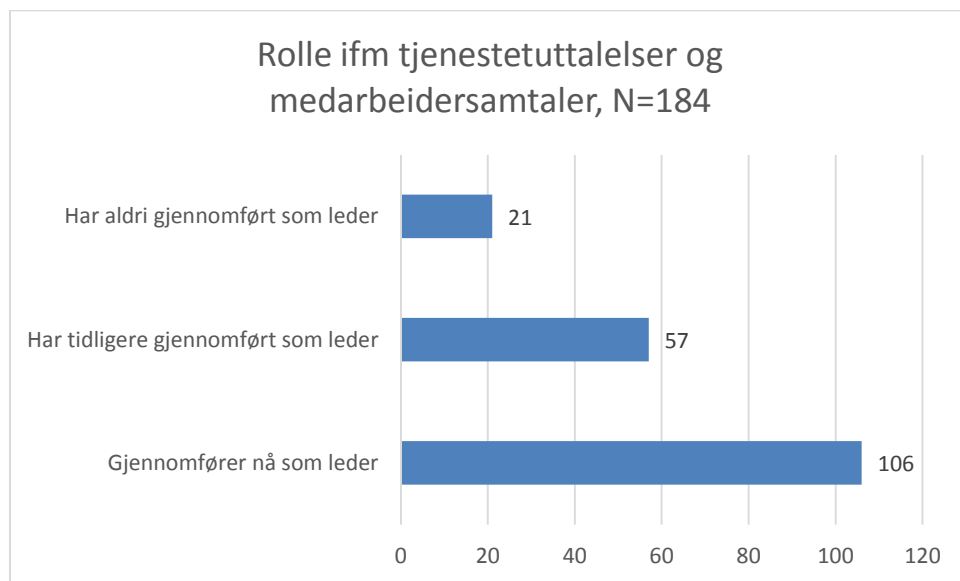


Fordelingen når det gjelder tjenestetid etter Sjøkrigsskolen viser at den har et relativt lavt tyngdepunkt. De fleste av respondentene har under 15 års tjeneste etter Sjøkrigsskolen og

videre statistiske analyser viser at både gjennomsnittet og median ligger på rundt 15 års tjeneste. Den videre fordelingen er relativt jevn, noe som antyder at fordelingen av tjenestetid etter Sjøkrigsskolen gir et godt utgangspunkt for den videre studien.

10.1.8 Fordeling av rolle i forbindelse med tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler

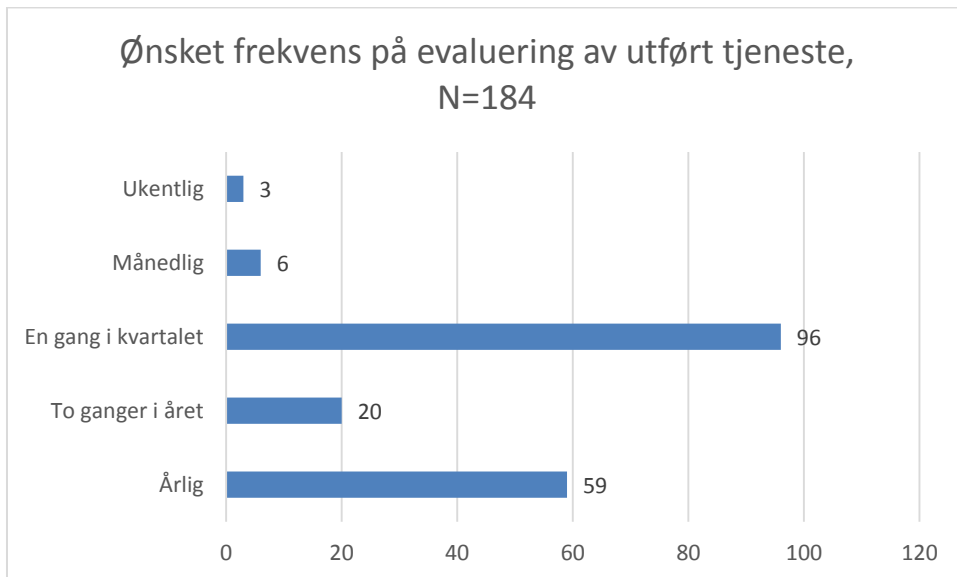
Tabell 8: Fordeling av rolle i forbindelse med tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler



Når det gjelder fordelingen av respondentene i forhold til rolle i forbindelse med medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser fremkommer det at hele 163 av 184 respondenter er, eller har vært, i rollen hvor de har gjennomført som leder. Dette er en veldig stor andel som kan ha vært med på å påvirke resultatet av undersøkelsen i positiv retning. Spesielt kan dette være aktuelt når det gjelder i forhold til å skulle få et godt perspektiv fra rollen som både leder og medarbeider. Dette gjør at det også vil være en stor andel av respondentene som har god kjennskap til gjennomføring av tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler. I de fleste avdelinger vil det være personell på gradsnivået fra Kapteinløytnant og oppover som får oppgavene med å gjennomføre medarbeidersamtaler og skrive tjenesteuttalelser. Dette ser også ut til å stemme godt overens med fordelingen når det gjelder gradsnivå.

10.1.9 Fordeling av ønsket frekvens på evaluering

Tabell 9: Fordeling av ønsket frekvens på evaluering

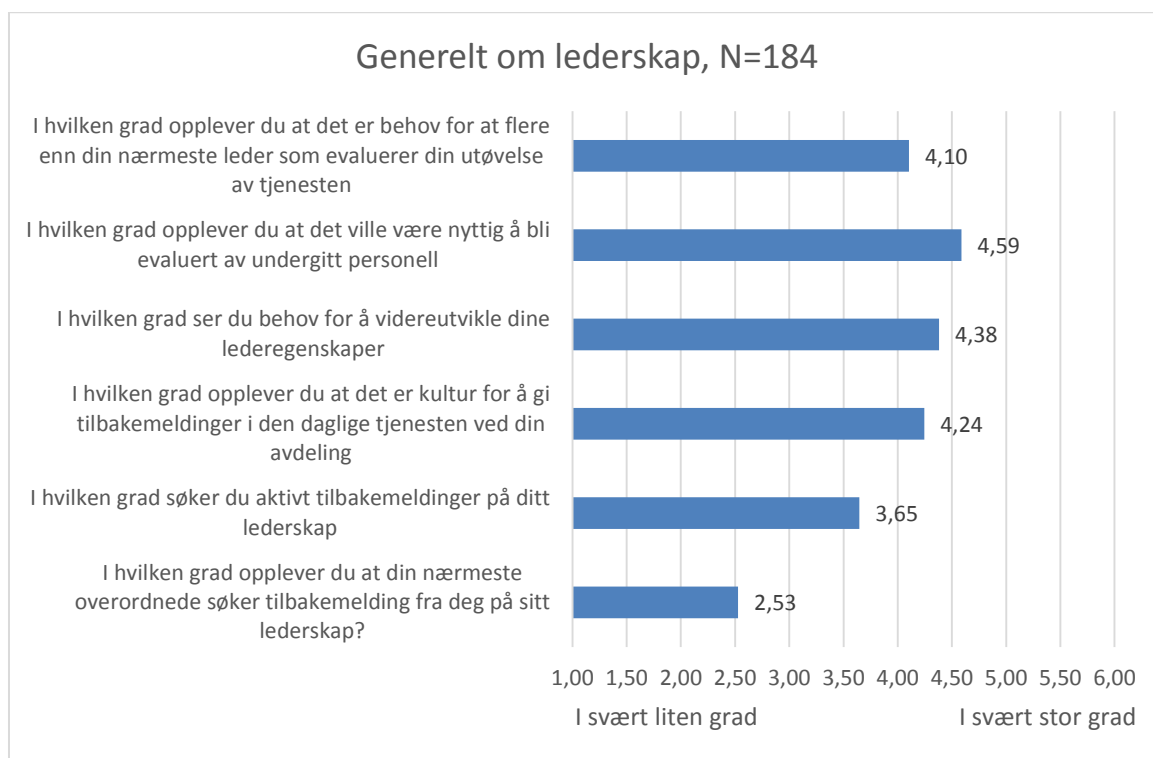


Dette spørsmålet er utformet for å legge til rette for at respondenten skulle kunne se bort fra de formelle evalueringene som tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler er, og fokusere på alle typer evaluering og tilbakemeldinger fra sin leder. I ettertid er det tydelig at dette burde kommet bedre frem i spørsmålsstillingen, siden det i fritekstfeltet på denne siden kommer frem at mange har tolket det til å være kun disse formelle evalueringene de skal vurdere frekvens på.

10.1.10 Svar på spørsmål om lederskap

For oversiktens skyld presenteres først gjennomsnittsverdiene til de ulike spørsmålene i undersøkelsen. For å få en bedre forståelse for hva disse verdiene blir de videre presentert i tabellform.

Tabell 10: Generelt om lederskap



Tabell 11: Statistikk - Generelt om lederskap

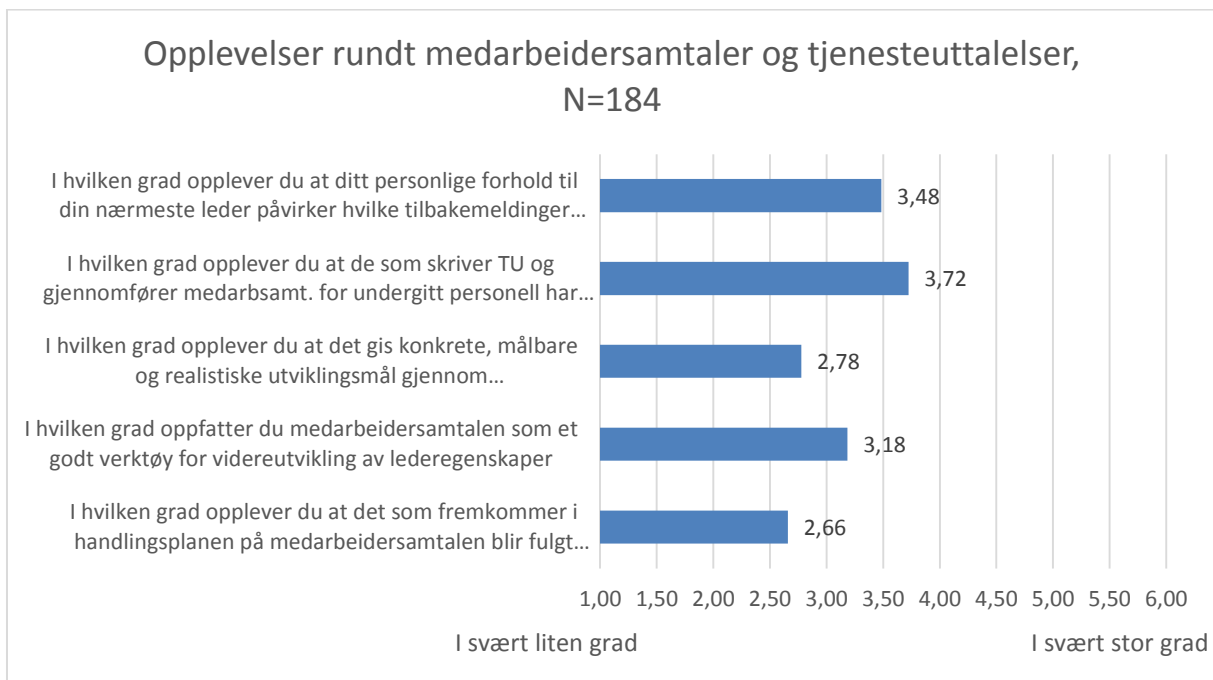
	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Skewness</u>	<u>Kurtosis</u>
Evaluering_flere	184	4,10	1,393	-,542	-,530
Evaluering_undergitt	184	4,59	1,273	-,888	,250
Videreutvikle_leder	184	4,38	1,115	-,581	-,071
Kultur_tilbakemelding	184	4,24	1,131	-,540	-,029
Søke_tilbakemelding	184	3,65	1,192	-,128	-,516
Overordnet_tilbakemelding	184	2,53	1,182	,486	-,509
Valid N (listwise)	184				

Når det gjelder utsagn relatert til lederskap viser svarene stor grad av enighet. I forhold til en normalfordeling ligger vurderingene fra respondentene med en tyngde i øvre del av

normalfordelingen, noe som også vises av skjevheten i statistikken. Det utmerker seg noe at respondentene i mindre grad opplever at leder søker tilbakemelding på sitt lederskap. Dette kan i sin tur ha innvirkning på den tilliten medarbeideren har til lederen, og spesielt når det gjelder det å skulle få tilbakemeldinger fra lederen..

10.1.11 Svar på spørsmål om opplevelser rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

Tabell 12: Opplevelser rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser



Tabell 13: Statistikk - Opplevelser rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Skewness</u>	<u>Kurtosis</u>
Forhold_påvirker	184	3,48	1,387	-,121	-,845
Kompetanse_TU	184	3,72	1,171	-,229	-,590
Utviklingsmål	184	2,78	1,178	,239	-,556
Medarb_lederutv	184	3,18	1,362	,067	-,884
Oppfølging_mål	184	2,66	1,222	,355	-,691
Valid N (listwise)	184				

For denne delen av statistikken er det spørsmålene som omhandler utviklingsmål som utarbeides i forbindelse med tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler, samt oppfølging av disse, som gir klart lavest vurdering fra deltagerne i undersøkelsen. Dette viser at respondentene opplever bruken av utviklingsmål som et forbedringspotensial for å få bedre resultater ut av disse verktøyene. Oppfattelsen av medarbeidersamtaler som verktøy for lederutvikling kan ha en sammenheng med vurderingen fra respondentene når det gjelder utarbeidelse og oppfølging av utviklingsmål.

De andre spørsmålene ligger rundt middels på skalaen, med en relativ liten skjevhet i forhold til normalfordelingen.

I den videre analysen fokuseres det nærmere på hva de ulike tallene fra statistikken over har å si for studien. I tillegg vil de skriftlige kommentarene fra respondentene bli benyttet for å utdype opp mot problemstillingen og underspørsmålene til denne.

11 Analyse

I analysen benyttes Pearsons r for å se på korrelasjonen mellom to variabler. Korrelasjon sier noe om samvariasjon mellom variabler på ordinal-, intervall-, eller forholdstallsnivå (Ringdal, 2001) og gir en indikasjon på om det er et forhold mellom to variabler. Pearsons r er et uttrykk for styrken på den lineære sammenhengen mellom to variabler (Ringdal, 2001), og angir både hvor sterk samvariasjonen er og hvilken type. Den vil ligge mellom -1 og +1. En positiv korrelasjon vil dermed ligge mellom 0 og 1, mens en negativ korrelasjon vil ligge mellom -1 og 0. Cohen (1988 referert i (Pallant, 2013)) angir følgende anbefalinger til tolkninger av Pearsons r, for både positive og negative verdier: Svak sammenheng: $0,10 < r > 0,29$, middels sammenheng: $0,30 < r > 0,49$, sterk sammenheng: $0,50 < r > 1,0$. Fortegnet foran verdien angir retningen på forholdet, mens tallet angir styrken. Ringdal (2001) oppgir at en korrelasjon på 0,3-0,4 ansees som akseptabel innenfor samfunnsvitenskapelige fag.

Skjevhet og kurtose er andre uttrykk som benyttes under analysen. Begge uttrykkene er relatert opp mot en normalfordelingskurve. Skjevhet sier noe om resultatene har en tyngde mot høyre (negativ skjevhet) eller venstre (positiv skjevhet) i forhold til normalfordelingskurven. Kurtose sier noe om i hvilken grad normalfordelingskurven har en spisshet. Desto høyere kurtose desto spissere er kurven på midten. En positiv kurtose antyder at mange av deltagerne svarer relativt likt (Pallant, 2013).

Hovedhensikten med undersøkelsen har vært å se på hvilken betydning bruken av tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler har på lederutviklingen til den enkelte respondent. I tillegg til å se på problemstillingen, har studien avdekket gode poenger når det gjelder hvordan det er mulig å øke betydningen av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser, samt andre virkemidler som kan brukes for å legge til rette for lederutvikling i den daglige tjenesten.

11.1 Vurdering av tjenesteuttalelsen og medarbeidersamtalen som et verktøy for lederutvikling.

Et av spørsmålene i spørreundersøkelsen var: «I hvilken grad opplever du at de som skriver tjenesteuttalelser og gjennomfører medarbeidersamtaler for undergitt personell har den kompetanse som kreves for denne oppgaven?»

Tabell 14: Statistikk - Kompetanse for å skrive tjenesteuttalelser og gjennomføre medarbeidersamtaler

	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Skewness</u>	<u>Kurtosis</u>
Kompetanse_TU	184	3,72	1,171	-,229	-,590
Valid N (listwise)	184				

Gjennomsnittet for respondentene er her 3,72 og det kommer også frem at svarene har en negativ skjevhet, noe som indikerer at normalfordelingskurven er forskjøvet mot høyre. Et gjennomsnitt på 3,72 er rett over middels på skalaen. Dette kan indikere at respondentene vurderer kompetansen hos lederen som noe varierende i forhold til å skulle drive lederutvikling gjennom medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser.

Det gis ingen formell opplæring når det gjelder hvordan lederen skal bruke disse verktøyene. Det er egen erfaring og interesse som bestemmer hvor godt dette fungerer i møtet med medarbeideren. For å få ledere som er kompetente i bruken av disse verktøyene er det viktig å sørge for tilstrekkelig opplæring.

Tabell 15: Statistikk - Kompetanse for å skrive tjenesteuttalelser sett opp mot grad på respondent

Kompetanse_TU			
<u>Grad</u>	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>
Løytnant	17	3,53	,943
Kapteinløytnant	64	3,45	1,083
Orlogskaptein	68	3,78	1,303
Kommandørkaptein	26	4,15	1,047
Kommandør	7	4,00	,816
Flaggkommandør	2	5,50	,707
Total	184	3,72	1,171

Den som skriver tjenesteuttalelser for personellet sitt har minimum samme eller høyere grad i forhold til medarbeideren. Det er derfor foretatt et uttrekk av statistikken for spørsmålet rundt kompetanse for de som skriver tjenesteuttalelser sett opp mot gradsnivå. Dette viser en svak stigning i vurdering fra respondentene etter hvert som de har høyere grad. Dette støttes til en viss grad av en korrelasjonstest hvor Pearsons $r = 0,228$. Dette kan tolkes til at opplevd kompetanse hos leder følger gradsnivå og dermed også erfaring.

Enkelte av respondentene fremhever at det bør stilles krav til opplæringen og oppfølgingen av de som skal gjennomføre lederutviklingen:

Når det gjelder kompetanse til å gjennomføre MAS¹ og skrive tj.utt opplever jeg at mange faktisk tar seg tid og setter seg inn i veiledningen, spesielt blant yngre offiserer/ledere. Dog opplever jeg at repetisjonsseanser (1-3 timer) ville ha hjulpet til en høyere kvalitet og mer lik praksis.

¹ MAS: Medarbeidersamtaler

Problemstillingen ved mindre avdelinger kan være at lederen som skal evaluere den enkelte offiser, kjenner sine undergitte på et meget personlig plan. Dette kan gjøre terskelen for å gi konstruktive tilbakemeldinger høyere, spesielt dersom det gjennom tjenesteuttalelser kan ha innvirkning på den videre karriere.

Enkelte ledere kan også vegre seg for å gi negative tilbakemeldinger i tjenesteuttalelsen for å unngå at det oppstår vanskelige relasjoner med medarbeideren. Det kan oppleves som ubehagelig å gi negative vurderinger. Dette kan være spesielt aktuelt ved mindre avdelinger hvor de personlige båndene er nære.

Tilbakemeldinger jeg har fått i en årrekke er av "kompis" typen og ikke egnet til videre bruk for min karriere, de har ALDRI inneholdt målbare forslag til forbedringer eller "statet" noen utviklingsmål.

Det er derfor naturlig å se på om respondentene opplever at det personlige forholdet mellom leder og medarbeider påvirker de tilbakemeldingene som gis gjennom medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser.

Tabell 16: Statistikk - Hvordan påvirker personlige relasjoner tilbakemeldingene som gis fra leder?

	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Skewness</u>	<u>Kurtosis</u>
Forhold_påvirker	184	3,48	1,387	-,121	-,845
Valid N (listwise)	184				

Gjennomsnittet for dette spørsmålet ligger ganske nøyaktig midt på skalaen, med et relativt stort standardavvik. Dette støttes også av en noe høy negativ kurtose, som tilsier at det er stor spredning i svarene fra respondentene. Ut fra dette er det vanskelig å skulle konkludere noe videre.

Tabell 17: Statistikk – Avdelingsvis: Hvordan påvirker personlige relasjoner tilbakemeldingene som gis fra leder gjennom medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser?

Forhold_påvirker					
<u>Avdeling</u>	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Skewness</u>	<u>Kurtosis</u>
SSK	53	3,68	1,298	-,028	-,542
MJK	1	3,00	.	.	.
KV	22	3,82	1,708	-,383	-1,073
KE	79	3,41	1,364	-,215	-,875
SST	20	3,00	1,338	,147	-1,419
Andre	9	3,33	1,323	-,370	-,315
Total	184	3,48	1,387	-,121	-,845

Ved avdelingsvis analyse rundt dette spørsmålet fremkommer det ikke de store forskjellene. Det kan være verdt å merke seg at det er en viss forskjell mellom Kystvakten (KV) og Sjøforsvarsstaben (SST). Den litt høyere vurderingen fra personellet i KV kan skyldes at fartøyene i Kystvakten i stor grad har en stabil besetning som seiler sammen halve året. Dermed kan forholdet mellom medarbeider og leder bli tettere enn hva som er tilfellet i enkelte andre avdelinger, men det relativt store standardavviket og negative kurtosen viser at det er for stor spredning i svarene til å kunne konkludere.

Tjenesteuttalelsen er et strukturert verktøy som er designet for å synliggjøre kompetanse og potensiale hos medarbeideren. Det kan være en utfordring at tjenesteuttalelsen skrives mot slutten av året, gjerne rett før sommerferien. Dersom lederen ikke har gjort et godt forarbeid, gjerne ved å notere ned positive og negative observasjoner gjennom året, blir det vanskelig å skulle hente frem gode eksempler for å støtte opp under uttalelsen. Det kommer også frem av spørreundersøkelsen at arbeidet med uttalelsen ikke prioriteres godt nok i en ellers travel hverdag.

Kvaliteten på TU er høyst varierende og ofte tilfeldig. De skrives mot tidsfristen og tidsnære hendelser får ofte uhensiktsmessig mye vekt. Det er store variasjoner på hvilken list ulike avdelinger legger seg på mtp ordbruk og bedømming i uttalelsen. TU oppleves mer som et pålagt onde enn et godt verktøy for utvikling.

Det er også et viktig poeng at det er forskjellig hvordan ulike ledere vurderer sine medarbeidere. Kriteriene for å gi karakteren «litt over norm» for en leder kan være en helt annen for en annen leder. Dette til tross for at skjemaet for tjenesteuttalelse har en skriftlig veiledning for hva som ligger i en «norm» karakter. Det blir en meget subjektiv vurdering som ligger til grunn, selv om tjenesteuttalelsen skal nivelleres innenfor egen avdeling samt vurderes av neste høyere sjef i avdelingen. Eli Thomassen (2014) konkluderer i sin masteroppgave om tjenesteuttalelsens bruk i seleksjon at det er vesentlige forskjeller mellom avdelinger når det gjelder bruk av karakterer i tjenesteuttalelser.

Siden tjenesteuttalelser i liten grad kvalitetssikres, kan det også forekomme at en leder evaluerer en undergitt *for* godt med den hensikt at vedkommende skal kunne konkurrere seg til andre stillinger utenfor avdelingen.

En av respondentene etterlyser en felles plattform for tjenesteuttalelser og er i tillegg kritisk til kvalitetssikringen opp mot bruk av disse i seleksjon.

Det er svært ulik praksis når det skrives tjenesteuttalelser. Det er heller ingen "opplæring" i hvordan dette skal gjøres. Dette gjør at enkelte avdelinger gir svært høy score på tjenesteuttalelser uten å se den i sammenheng med stillingsbeskrivelsen. Likeledes er stillingsbeskrivelsene ofte utdaterte, noe som gjør at grunnlaget for tjenesteuttalelsen blir feil. Dette er svært uheldig når man vet hvordan FPT² vektlegger tjenesteuttalelser ved konkurranse på stillinger. Det medfører også at enkelte skriver i overkant gode tjenesteuttalelser for å få gode kollegaer inn i stillinger der det er felles interesse for dette.

Enkelte av respondentene har etterlyst konsekvenser for en offiser som gang på gang får dårlige tjenesteuttalelser.

TU mangler skikkelige virkemidler. Dårlige TUEr burde få konsekvenser for videre tjeneste. Det ville vært ønskelig om TU kunne vært brukt som grunnlag for oppsigelse av alt dårlig, underpresterende personell. Også Yrkesoffiserer. Frustrerende med

² FPT: Tidligere Forsvarets Personaltjenester; Som hadde hovedansvaret for beordringer til ny stilling i forbindelse med søknadsrunder.

personell som opptar stillinger og lønshjemler, men som sitter trygt til pensjon, fordi de har yrkestilsetning. Her kunne TU blitt brukt som virkemiddel for å få fart på de igjen, eller gi de fyken.

En av respondentene beskriver utfordringen slik at tjenesteuttalelsen virker å være til for andre enn medarbeideren selv:

Slik TU er oppbygget i dag fungerer den dårlig. Det er ikke uten grunn vi kaller side to for "tippelappen". Det som skal skrives må passe inn i en målform, og den skal inneholde typer informasjon på bakgrunn av at TU brukes ifm å søke stilling. En skal nødvendigvis ikke lære noe av en TU, den skal mer leses av andre for å få en oppfattelse av medarbeideren.

Tabell 18: Statistikk - Medarbeidersamtale som lederutviklingsverktøy

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Medarb_lederutv	184	3,18	1,362	,067	-,884
Valid N (listwise)	184				

En analyse av oppfatningen rundt medarbeidersamtalen som lederutviklingsverktøy viser at gjennomsnittet ligger noe under middels, men med en relativt stor spredning i svarene ut fra standardavvik og negativ kurtose. Dette viser at heller ikke medarbeidersamtalen treffer helt når det gjelder å skulle være et verktøy for lederutvikling. Det som kan være litt interessant er at en korrelasjonstest mellom dette spørsmålet og spørsmålet som omhandler leders kompetanse når det gjelder tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler viser at det er en viss korrelasjon mellom disse to ($r = 0,282$). Det betyr at en leder som fremstår som kompetent i bruken av disse verktøyene gjør at medarbeideren opplever en større innvirkning på sin lederutvikling.

Mange av respondentene mener også at det bør skilles mellom tilbakemelding og evaluering. Evaluering oppfattes som noe formelt som kan ha påvirkning i forhold til videre karriere, mens en tilbakemelding kan være en uformell veiledning på utført tjeneste. Denne tilbakemeldingen virker å gi bedre resultater i den daglige tjenesten, og kan således være med på å utvikle den enkelte.

Min opplevelse er at medarbeidersamtalene fungerer bedre som refleksjonspunkter i utviklingen. Legging av handlingsplaner og den kontinuerlige oppfølgingen skjer hovedsakelig i "hverdagen". Medarbeidersamtalene fungerer bedre til å reflektere over prosessen, og hvordan de forskjellige attributtene påvirker ytelsen og handlingsrommet for å "tune" disse.

Forsvarets Personelhåndbok (Forsvarsstaben, 2006) påpeker at handlingsplanen, sammen med det som faktisk diskuteres, er det viktigste produktet som kommer ut av en medarbeidersamtale. Denne skal være forpliktende for begge parter og skal følges opp jevnlig. Dette skal danne grunnlaget for den utviklingen og det fokuset som skal være mellom to medarbeidersamtaler. Manglende oppfølging av disse punktene vil føre til et dårligere utbytte av medarbeidersamtalen. Samtidig er handlingsplanen et viktig virkemiddel for å legge til rette for erfaringsbasert læring. Kolb (2000) hevder som nevnt at: «Læring er en proces hvorved erfaring (experience) omdannes til erkendelse.» Gjennom handlingsplanen kan det legges til rette for at medarbeideren gis anledning til å få den erfaring som kreves for å kunne videreutvikle sine sterke og svake sider.

Tabell 19: Statistikk - Kvalitet på utviklingsmål og oppfølging av disse

	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Skewness</u>	<u>Kurtosis</u>
Utviklingsmål	184	2,78	1,178	,239	-,556
Oppfølging_mål	184	2,66	1,222	,355	-,691
Valid N (listwise)	184				

Statistikken fra undersøkelsen viser at det er en relativt lav gjennomsnittsvurdering, med noe spredning i svarene, på de to spørsmålene som omhandler utviklingsmål som settes opp og oppfølgingen av disse.

De skriftlige uttalelsene fra respondentene støtter at det er varierende kvalitet på det arbeidet som gjøres i denne sammenhengen.

Medarbeidersamtaler er gode verktøy, men kun dersom den overordnede bruker det. Handlingsplan blir fulgt opp dersom den overordnede er interessert, eller prioriterer dette fremfor annet arbeid.

Kvaliteten på medarbeidersamtalen har variert veldig i forhold til hvem jeg har hatt som nærmeste foresatte. Det siste året har vært bra. Tidligere har det vært svært dårlig. Handlingsplanen må stort sett følges opp av den enkelte medarbeider, det er liten støtte dersom man ikke kjemper selv.

Handlingsplaner blir i svært liten grad etablert og i enda mindre grad fulgt. Opplever i stor grad at tilbakemeldingene og betringspotensiale blir stående noko laust, nærast utan anna føremål enn at dei er pålagte.

Flere respondenter påpeker det at linjeledere som gjennomfører medarbeidersamtaler og skriver handlingsplaner har for liten fullmakt til faktisk å gjennomføre det som fremkommer i handlingsplanen. En beskriver det på denne måten:

Som linjeleder har vi dessverre svært begrenset mulighet til å forplikte hverken kurs eller stillinger for å bidra til karriereutvikling. Mange medarbeidere er på jakt etter råd om hva de bør gjøre videre, men det kan ikke settes opp på en handlingsplan for det er helt løsrevet fra prosesser om å søke stabsskole og jobber. Potensialet er der, men den henger dessverre ikke sammen med helheten.

En annen beskriver utfordringene ved å sitte som leder, og ikke ha gjennomføringsmyndighet:

Største utfordring hva gjelder medarbeidersamtaler er at man i svært liten grad er gitt virkemidler som kan avhjelpe eventuelle forhold som dukker opp. Jeg synes det er unfair å kreve at man skal gjennomføre medarbeidersamtale som linjeleder men samtidig er man ikke gitt noen virkemidler. Det kan i liten grad gis konkrete utviklingsmål fordi vi har for få virkemidler.

Spørsmålet «Hvor ofte mener du det er ønskelig med en evaluering av utført tjeneste?» var en del av spørreundersøkelsen. Svaret på dette spørsmålet fra respondentene var i gjennomsnitt litt sjeldnere enn to ganger i året. Kommentarene i fritekstfeltet på siden for dette spørsmålet viser at mange av respondentene har tolket dette spørsmålet til å omhandle kun formelle evalueringer gjennom medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser. En god del av respondentene har også vektlagt viktigheten av å skille mellom frekvens på medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser. Siden tjenesteuttalelser oppfattes som et nødvendig onde og noe som krever mye administrasjon, kan en høyere frekvens på medarbeidersamtaler være med på å bedre lederutviklingsmulighetene for offiserer i Sjøforsvaret.

Medarbeidersamtale er et greit verktøy som en del av lederutvikling, men det er for sjelden med bare en gang i året.

Det var flere som fremhevet at det kan være nyttig med en mindre formalisert tilbakemelding oftere enn to ganger i året for å sikre en større verdi av de evalueringene som gjøres. Flere av respondentene fremhever også at det må være et skille mellom en tilbakemelding og en evaluering. Ved å se tilbake på Kjellevold-Olsen og Espevik (2009) sin figur for erfaringsbasert læring, hvor konkrete erfaringer, observasjoner og refleksjoner, skape nye begrep og slutninger og prøve nye bilder, begreper i nye situasjoner er de fire elementene, fremkommer viktigheten av å ha jevnlig tilbakemeldinger for å kunne lære av de erfaringene den enkelte gjør seg.

Utvikling gjennom tilbakemeldinger fordrer at det innarbeides en kultur for å gi og få tilbakemeldinger, samtidig som det må sørges for at det ikke tar uforholdsmessig mye tid i hektiske perioder. En av respondentene beskrev det på denne måten:

Jeg mener det er gunstig å ha en kultur for å gi hverandre tilbakemeldinger i det daglige, ikke bare gjennom medarbeidersamtalen. Dersom det er en slik kultur, kan en årlig skriftlig vurdering være tilfredsstillende. Er det derimot en dårlig kultur for å gi tilbakemeldinger, slik det er i mange avdelinger, vil dette kreve hyppigere gjennomføringer av medarbeiderundersøkelser for en bedre utvikling av personellet.

En annen respondent oppsummerte det som følger:

Litt avhengig av hvilken avdeling man tilhører tror jeg frekvensen kan være oftere, men synes det kan kreve litt mye av den som eventuelt skal gjennomføre formelle samtaler som krever oppfølging. Har mer tro på at en styrking av kulturen for korte spontane tilbakemeldinger vil være mer effektivt.

Jevnlige, uformelle samtaler med personellet har flere respondenter påpekt som et godt verktøy for å gi og søke tilbakemeldinger på hvordan tjenesten fungerer. På denne måten åpner den enkelte leder for at undergitt personell kan gi innspill til forbedringer, samtidig som de kan gi tilbakemelding på hva som fungerer i avdelingen. Dette gjør også at problemstillinger som dukker opp kan løses på et mye tidligere tidspunkt, og at den enkelte medarbeider føler seg inkludert i avdelingen.

Korte og konstruktive tilbakemeldinger relatert til faktiske observasjoner kan være et godt verktøy for læring og utvikling:

I den grad (evaluering skal gjennomføres) hyppigere enn dagens tilbakemeldingsregime skal gjennomføres bør de være i form av korte og konstruktive tilbakemeldinger relatert til faktiske observasjoner av utført tjeneste. Dagens

medarbeidersamtaler kan fort bli for generelle og ikke nødvendigvis et bidrag til hvordan ting kan gjøres annerledes.

Viktigheten av synligheten til lederen fremheves også som et viktig virkemiddel:

Gjennom "management by walking around", snakke med personellet både mht tilbakemeldinger, slik at dette ikke kun er en årlig/halvårlig begivenhet. Jeg mener at folk har behov/ønsker om å få syn på det arbeidet man gjør. Samtidig gjennom å prate med personellet, så synliggjøres at man er oppmerksom på at vedkommende eksisterer (inkluderer å snakke sammen om løst og fast).

Ekman (2004) fremhever viktigheten av å utvikle gjensidig tillit. En synlig leder som har god kontakt med sine medarbeidere har større forutsetning for å skulle drive prosessen med lederutvikling.

I sum viser uttalelsene at reliabiliteten til tjenesteuttalelsen og medarbeidersamtalen i dagens form svekkes i lederutviklingsøyemed. Ringdal (2001) beskriver reliabilitet som at gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Når det gjelder tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler, kan dette relateres til at flere ledere observerer samme medarbeider med tjenesteuttalelsen og medarbeidersamtalen som måleinstrument og karakterene innenfor de ulike emnene og hovedinntrykk er resultatet. Grep som kan være med på å øke reliabiliteten på tjenesteuttalelsen, kan derfor være at det stilles strengere krav til at de som skriver evaluerer personellet, skal involvere flere i vurderingen. En standardisering, gjennom opplæring og veiledning, vil også være med på å øke kvaliteten på den som skriver tjenesteuttalelsen, og dermed også kvaliteten på produktet. Et virkemiddel som den enkelte leder kan ta i bruk, er å systematisere observasjonene av medarbeideren ved å føre en loggbok. Dette vil også kunne bedre observasjonsferdighetene til lederen og gi bedre kompetanse til å gi gode formelle evalueringer.

Forsvarets medarbeiderundersøkelse fra 2013 viser at 16,5 % av befal som er fast tilsatt ikke har hatt medarbeidersamtale i løpet av de siste 12 månedene (Forsvarsstaben/Personellavdelingen, 2013a). Dette vil selvsagt ha stor innvirkning på hvilken betydning dette verktøyet har på den enkelte medarbeiders lederutvikling.

Den videre analysen vil se på om studien har avdekket andre interessante faktorer knyttet opp mot lederutvikling i Sjøforsvaret.

11.2 Kulturen i avdelingen som en faktor i lederutviklingen

Som en del av forskningen er det sett på om avdelingene som respondentene kom fra, og kulturen i disse, hadde noe innvirkning på lederutviklingen.

Det er først valgt å se på sammenhengen mellom avdeling respondenten kommer fra og svaret som er avgitt når det gjelder kompetanse for tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler:

Tabell 20: Avdelingsvis statistikk - Kompetanse for å skrive tjenesteuttalelser og gjennomføre medarbeidersamtaler

Kompetanse_TU					
<u>Avdeling</u>	<u>Mean</u>	<u>N</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Kurtosis</u>	<u>Skewness</u>
SSK	3,83	53	1,236	-,815	-,235
MJK	6,00	1	.	.	.
KV	3,73	22	1,077	-,648	,351
KE	3,53	79	1,036	-,524	-,300
SST	4,05	20	1,099	,102	-,636
Andre	3,78	9	1,922	-1,385	-,683
Total	3,72	184	1,171	-,590	-,229

I analysen er det her valgt å se bort fra «MJK» og «Andre» som avdelinger, siden det er kun en respondent fra «MJK» og umulig å skulle si hvordan fordelingen er innenfor «Andre».

For dette spørsmålet er vurderingen fra respondentene i de ulike avdelingene over middels. Analysen viser at det er relativt liten sammenheng mellom kompetanse og avdeling, selv om det er en viss forskjell mellom avdelingene Kysteskadren (KE) og Sjøforsvarsstaben (SST).

Ved analyse av spørsmålet: «I hvilken grad opplever du at det er kultur for å gi tilbakemeldinger i den daglige tjenesten ved din avdeling» blir fordelingen som følger.

Tabell 21: Avdelingsvis statistikk - Kultur for tilbakemelding ved avdelingen

Kultur_tilbakemelding					
<u>Avdeling</u>	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Kurtosis</u>	<u>Skewness</u>
SSK	53	4,21	1,276	,022	-,752
MJK	1	5,00	.	.	.
KV	22	3,86	1,246	,025	-,206
KE	79	4,25	,993	-,270	-,372
SST	20	4,75	,910	-1,001	,087
Andre	9	4,11	1,364	-1,504	-,252
Total	184	4,24	1,131	-,029	-,540

I denne statistikken er vurderingene fra respondentene i de ulike avdelinger over middels. Også her fremkommer det at de fra avdelingen Sjøforsvarsstaben (SST) vurderer spørsmålet til over gjennomsnittet. Dette kan tolkes slik at det innenfor denne avdelingen er en kultur og en kompetanse innenfor tjenesteuttalelser og tilbakemeldinger som er noe bedre enn gjennomsnittet, samtidig som det er takhøyde og ønske om tilbakemeldinger i det daglige.

I hvilken grad den overordnede søker tilbakemelding fra medarbeideren var det spørsmålet som fikk lavest vurdering i undersøkelsen (2,53 i gjennomsnitt). Dette viser at inntrykket til respondentene er at det generelt sett er lite kultur for at overordnet søker tilbakemelding. En sammenligning med spørsmålet som omhandler hvorvidt den enkelte medarbeider søker tilbakemelding på sitt lederskap gir et noe overraskende utfall (3,65 i gjennomsnitt).

Forutsetningen om at respondentene i undersøkelsen utgjør et jevnt snitt av de ansatte i målgruppen, bør gi to tall som være mer like. Statistisk sett skal et representativt utvalg av både ledere og medarbeidere være med i undersøkelsen. Dette kan skyldes at disse to spørsmålene er rammet av en feilkilde som er relatert til hva som respondenten føler er

forventet svar på spørsmålet. Det kan være at vedkommende føler forventningen til at en skal vurdere egen evne til å søke tilbakemelding høyere enn hva som er tilfelle for lederen.

Tabell 22: Avdelingsvis statistikk - Overordnet sin søken etter tilbakemelding

Overordnet_tilbakemelding

<u>Avdeling</u>	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Skewness</u>	<u>Kurtosis</u>
SSK	53	2,72	1,277	,443	-,417
MJK	1	4,00	.	.	.
KV	22	2,23	1,020	,386	-,847
KE	79	2,38	1,147	,565	-,453
SST	20	2,75	1,020	,559	-,354
Andre	9	2,78	1,481	,188	-1,670
Total	184	2,53	1,182	,486	-,509

Dersom analysen fokuseres bort fra hvor høy selve vurderingen er, og i stedet sammenligner mellom de ulike avdelingene, avdekkes det en viss forskjell. Igjen er det SST som ligger noe over de andre, sammen med Sjøforsvarets Skoler (SSK).

Tabell 23: Avdelingsvis statistikk - Egen søken etter tilbakemelding

Søke_tilbakemelding

<u>Avdeling</u>	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Skewness</u>	<u>Kurtosis</u>
SSK	53	3,64	1,194	,038	-,599
MJK	1	4,00	.	.	.
KV	22	3,82	1,053	,127	-,517
KE	79	3,72	1,270	-,302	-,458
SST	20	3,30	1,081	-,117	-,212
Andre	9	3,33	1,118	-,153	-1,486
Total	184	3,65	1,192	-,128	-,516

I en avdelingsvis statistikk når det gjelder medarbeiders evne til aktivt å søke tilbakemelding på sitt lederskap er det litt annerledes enn de foregående statistikkene. Det er en viss forskjell mellom SST og Kystvakten (KV), men denne gangen har SST laveste vurdering.

Det ble deretter kjørt en korrelasjonstest med følgende spørsmål:

- «I hvilken grad opplever du at din nærmeste overordnede søker tilbakemelding fra deg på sitt lederskap?»
- «I hvilken grad søker du aktivt tilbakemeldinger på ditt lederskap?»
- «I hvilken grad opplever du at det er kultur for å gi tilbakemeldinger i den daglige tjenesten ved din avdeling?»
- «I hvilken grad opplever du at de som skriver tjenesteuttalelser og gjennomfører medarbeidersamtaler for undergitt personell har den kompetanse som kreves for denne oppgaven?»

Tabell 24: Pearsons r for kultur, evne til å søke tilbakemelding fra medarbeider og leder, og kompetanse på TU

Correlations				
	Søke_ tilbakemelding	Kultur_ tilbakemelding	Overordnet_ tilbakemelding	Kompetanse_ TU
Søke_ tilbakemelding	1	,381**	,323**	0,129
Kultur_ tilbakemelding	,381**	1	,447**	,312**
Overordnet_ tilbakemelding	,323**	,447**	1	,177*
Kompetanse_ TU	0,129	,312**	,177*	1
Valid N (listwise)	184			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ringdal (2001) oppgir at en korrelasjon på 0,3-0,4 ansees som akseptabel innenfor samfunnsvitenskapelige fag. Med utgangspunkt i det, fremkommer det at det er en korrelasjon mellom kulturen for tilbakemelding i avdelingen, medarbeider ($r = 0,381$) og overordnet ($r = 0,447$) sin evne til å søke tilbakemelding, og opplevd kompetanse for å skrive tjenesteuttalelse ($r = 0,312$).

Det virker derfor som om en påvirkning av kulturen i avdelingen vil ha en positiv innvirkning på de andre områdene. Avdelinger hvor det er kultur for å skulle ha et ønske om å videreutvikle seg som leder, vil ha en positiv innvirkning på den enkelte medarbeider. Holdningene til lederutvikling og egenutvikling vil nok også gjenspeiles i den kvaliteten som produseres når det gjelder medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser. Dette momentet i seg selv kunne være et interessant tema for videre forskning.

11.3 Evaluering av flere enn lederen som en faktor i lederutviklingen

Gjennom lederutviklingsprogrammet ved Sjøkrigsskolen er fokuset at det åpne feltet i Joharis vindu skal øke gjennom refleksjoner tilbakemeldinger fra andre. Elevene settes sammen i grupper hvor erfaringsbasert læring skal øke bevisstheten rundt egen lederatferd. En av svakhetene studien har avdekket med dagens system med tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler etter Sjøkrigsskolen, er at evalueringen kommer fra veldig få personer. Forsvarets personellhåndbok del B (2013) gir kun føringer om at det er lederen og den neste høyere sjefen som skal gi en vurdering av medarbeiderens utførte tjeneste. Det blir dermed opp til den nærmeste lederen hvor mange som involveres i den tilbakemeldingen som gis. Det var derfor ønskelig å se på hvordan respondentene stiller seg til evaluering fra flere, og hvordan holdningene var til å få videreutvikle sine lederegenskaper.

Tabell 25: Statistikk - Nytte ved å bli evaluert av flere enn leder, samt undergitt personell og ønske om å videreutvikle lederegenskaper

	<u>N</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Skewness</u>	<u>Kurtosis</u>
Evaluering_flere	184	4,10	1,393	-,542	-,530
Evaluering_undergitt	184	4,59	1,273	-,888	,250
Videreutvikle_leder	184	4,38	1,115	-,581	-,071
Valid N (listwise)	184				

Spørreundersøkelsen avdekker at det er et sterkt ønske om å videreutvikle lederegenskaper. Respondentene mener også at evalueringen skal komme fra flere enn den nærmeste leder, og at det vil være spesielt nyttig å få innspill fra undergitt personell.

Dette fremkommer ytterligere i den skriftlige utdypingen. Flere fremhever dette som et nyttig virkemiddel for å utvikle egen lederatferd, men presiserer at det må stilles krav til hvordan dette skal skje:

Evaluering av undergitt personell kan være nyttig, men rammene rundt dette må være gode dersom det skal ha noe nytte. Det er ikke en selvfølgelighet at alt undergitt personell er modne nok til å gi saklige og nyttige tilbakemeldinger.

Er gunstig å bli evaluert av undergitt personell, men har inntrykk at ofte skjer dette uten at de som gir denne tilbakemelding må stå ansvarlig for den (enklerne å slakte enn å komme med forbedringer).

Noen av respondentene fremhever også at lederens manglende engasjement og kjennskap til den enkelte medarbeider forringer kvaliteten på de tilbakemeldingene som gis. Respondentene foreslår derfor at det bør legges bedre til rette for tilbakemeldinger fra side- og underordnet personell, siden det ofte er de som har flest observasjoner i den daglige tjenesten, og dermed også den beste forutsetningen for å skulle gi konstruktive innspill.

Min situasjon er noe spesiell da min leder i svært liten grad gir tilbakemelding på det arbeidet jeg gjør, og i den grad han gir tilbakemelding er det lite sammenheng mellom tjenesteuttalelsen og hvordan jeg selv VET jeg utfører mitt arbeid. Jeg føler det mye mer utviklende å søke tilbakemelding fra mine undergitte, da de også i større grad vet hva jeg gjør og hva jeg står for.

... Jeg føler det mye mer utviklende å søke tilbakemelding fra mine undergitte, da de også i større grad vet hva jeg gjør og hva jeg står for.

11.4 Tjenestetiden i Forsvaret – og dens betydning innen lederutvikling

De fleste av Sjøforsvarets offiserer gjennomfører sin lederutdanning relativt tidlig i karrieren. I denne delen av livet kan det være at individet er mer mottakelig for en atferdsendring, slik lederutviklingen forutsetter. Det kan derfor være interessant å se på om tjenestetid har noen innvirkning på ønsket og viljen til å videreutvikle egne og andres lederegenskaper.

Analysen av dette temaet ble konfigurert med tid i Forsvaret som et av elementene og hvert av spørsmålene rundt lederskap, medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser som det andre elementet. Siden svarene i undersøkelsen viser at det spriker relativt mye når det gjelder hvor lang tjeneste de ulike respondentene har før gjennomføring av Sjøkrigsskolen ble tid i Forsvaret brukt som element i analysen i stedet for tid etter Sjøkrigsskolen. Det ble naturlig å se på tjenestetid i stedet for tid etter Sjøkrigsskolen, siden samtlige skal ha gjennomført medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser under hele tjenestetiden, både før, under og etter Sjøkrigsskolen.

En gjennomsnittvurdering for hvert år i tjenestetid og en korrelasjonsanalyse (Pearsons r) med hver av de andre faktorene, viser at alle elementene har enten en negativ r eller en r rundt 0.

De som skiller seg ut mest i negativ retning er følgende spørsmål:

- I hvilken grad ser du behov for å videreutvikle dine lederegenskaper? ($r = -0,522$)
- I hvilken grad søker du aktivt tilbakemeldinger på ditt lederskap? ($r = -0,419$)
- Hvor ofte mener du det er ønskelig med en evaluering av utført tjeneste? ($r = -0,353$)

I seg selv behøver dette ikke å ha den store betydningen, siden vurderingen fra respondentene kan være relativt høy i utgangspunktet. Derimot kan den negative trenden sett opp mot antall år i Forsvaret være verdt å merke seg. Trenden er at respondentene har en lavere vurdering på disse spørsmålene etter hvert som de har lengre tjenestetid i Forsvaret. Bakgrunnen for dette kan være flere. Det kan være at en etter hvert som en har fått mer erfaring i rollen som offiser, føler seg utlært og stagnert i forhold til behovet for å videreutvikle seg. Det kan være andre fagområder som har større fokus. Det kan også være en faktor at en føler at det er vanskeligere å skulle søke tilbakemeldinger fra andre når en er en eldre og høyere offiser, spesielt når det gjelder forventning om dyktighet. Det er vanskelig å konkludere noe mer rundt dette, men dette er en interessant observasjon som kan være tema for videre forskning.

12 Konklusjon

Denne studien har sett på hvilken betydning bruken av tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler har for lederutviklingen av Sjøforsvarets offiserer. Teoriene fra Joharis vindu og erfaringsbasert læring tilsier at det er evne til kommunikasjon og innspill fra andre som skal legge til rette for å gi økt selvforståelse og dermed utvikling. Resultatene fra undersøkelsen, med spesiell vekt på de uttalelsene som har kommet i fritekstfeltene, viser at tjenesteuttalelsen og medarbeidersamtalen i dagens form har liten betydning som et viktig verktøy i lederutvikling. Det virker å være for stort sprik i lederens evne og vilje til å skulle videreutvikle sine medarbeidere. Det er også for lite bredde i det grunnlaget som skal danne fundamentet i tilbakemeldingen til den enkelte, når det i hovedsak er den nærmeste lederen som gir disse tilbakemeldingene.

Studien viser også at tjenesteuttalelsen i stor grad blir et verktøy som medarbeideren skal bruke utad. Tjenesteuttalelsen er mer et verktøy hvor utenforstående kan få en vurdering av den utførte tjenesten, enn et verktøy for å utvikle den enkelte medarbeider. Dersom det skal være hensikten, bør skjemaet kanskje omformuleres til å inneholde en liste over hva den enkelte har oppnådd av synlige og målbare resultater i løpet av året, og ikke en subjektiv evaluering fra en person. Det blir viktig for lederen å skulle gi gode tjenesteuttalelser til dyktige medarbeidere, fordi en ønsker å gi de mulighet til å lykkes i sin karriere. Gode tjenesteuttalelser oppleves også som viktig for å skulle motivere personellet til videre tjeneste i Sjøforsvaret. Dermed blir det de positive egenskapene og oppnådde resultatene som får fokus i tjenesteuttalelsen og utviklingsområdene tones noe ned.

Når det gjelder medarbeidersamtalens verdi i lederutvikling, viser uttalelsene fra respondentene i studien at det er veldig avhengig av i hvor stor grad lederen velger å benytte seg fullt ut av dette verktøyet. En leder som utarbeider gode utviklingsmål og følger opp disse, medfører at medarbeideren opplever et bedre utbytte av medarbeidersamtalen som lederutviklingsverktøy. Det er også viktig å beholde medarbeidersamtalen i henhold til hensikten, nemlig å legge til rette for en to-veis dialog hvor medarbeideren får anledning til å ha innvirkning på arbeidshverdagen og kan gi tilbakemeldinger på hva som påvirker ham/henne i positiv eller negativ retning. Medarbeidersamtalen har derfor et mye bedre potensiale i rollen som verktøy for lederutvikling.

For å oppnå ønskede resultater må medarbeidersamtalen suppleres med dialog mellom leder og medarbeider underveis i løpet av året. Ut fra det som har fremkommet i denne studien bør

det være en tettere oppfølging i det daglige når det gjelder momenter som fremkommer under medarbeidersamtalen. Det som skrives ned på handlingsplanen etter medarbeidersamtalen blir i for liten grad fulgt opp. En aktiv leder som har god kontakt med sine medarbeidere vil ha en mye bedre forutsetning for å skulle gi en oppfølging på den enkeltes lederutvikling.

Studien viser at det er viktig med tilstrekkelig opplæring for dem som skal følge opp den enkelte medarbeider gjennom tjenesteuttalelser og medarbeidersamtaler. Uttalelsene fra respondentene viser at det er stort sprik i hvilken kompetanse og interesse den enkelte leder har når det gjelder lederutvikling av medarbeidere. Hvordan lederen benytter disse verktøyene bør derfor ha mer fokus ved utdanning av ledere. Dette gjelder ikke bare i forhold til lederutvikling, men også som en konsekvens av tjenesteuttalelsens rolle i seleksjon opp mot ny stilling og utdanning i Forsvaret. Evaluering av medarbeideren ved medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser er i de fleste tilfeller knyttet opp mot rollen som linjeleder. Gjennomgang av bestemmelser rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser kan derfor gjennomføres som en del av linjelederutdanningen i Forsvaret. Denne linjelederskoleringen bør kvalitetssikres ved en jevnlig sertifisering, både med tanke på endringer i regelverk som påvirker hvordan linjelederfunksjonen, men også for å sikre kompetanse innen det å skulle vurdere og følge opp personell. Dette vil kanskje kunne føre til en mer helhetlig forståelse for disse verktøyene for evaluering. Målet med dette må være å kunne gjennomføre en evaluering som er mest mulig lik og rettferdig rundt om på de ulike avdelingene i Forsvaret.

Studien viser også at kulturen i avdelingen vil ha en innvirkning på hvor mye arbeid den enkelte leder legger i forberedelse og gjennomføring av medarbeidersamtale. Det vil være et lederansvar å sørge for at kulturen i avdelingene legger til rette for konstruktive tilbakemeldinger og at det gis åpning for dette, gjerne i mer uformelle settinger. Dersom lederen lykkes i dette, vil det gi medarbeidere som ønsker å bidra til utviklingen av hverandre, noe som vil gi en mer effektiv organisasjon som yter bedre.

Videre viser studien at det er en relativt høy negativ korrelasjon mellom tjenestetid i Forsvaret og ønsket om videreutvikling av lederegenskaper. Uten at denne studien har gått i dybden på hva dette betyr for hvordan Sjøforsvaret skal drive lederutvikling, er det en interessant observasjon som bør tas med i betraktningen dersom organisasjonen skal videreutvikle de verktøyene som benyttes i denne sammenhengen.

I mye av teorien som omhandler lederutvikling er det fokus på at denne utviklingen skal skje i grupper. Sjøvold (2006) definerer en gruppe som: «tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet» (Sjøvold, 2006). Dette strider i stor grad mot

metodikken som beskrives når det gjelder gjennomføring av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser i Sjøforsvaret.

Studien viser at det er ønskelig at flere involveres i den tilbakemeldingen og evalueringen som gis den enkelte medarbeider. Et balansert inntrykk fra flere hold vil bidra til å danne et bedre bilde av potensiale og prestasjoner, og dermed også i større grad til en positiv utvikling. Uttalelsene fra respondentene viser at det ved en evaluering av medarbeideren bør involveres flere av de som til daglig observerer den medarbeider som skal evalueres. Forsvaret startet for en tid tilbake opp et pilotprosjekt med en 360-graders evaluering. En 360-graders evaluering er et verktøy som vil kunne gi innspill fra over-, side- og underordnet personell. Verktøyet skal bidra til å øke bevisstheten rundt hvordan den enkelte medarbeiders atferd oppfattes samt bidra i samspill med dem som observerer vedkommende. Dette fordrer at personell har en modenhet og innsikt som gjør dem i stand til å gi gode tilbakemeldinger. I tillegg må de stå til rette for disse tilbakemeldingene, samt være gitt tilstrekkelig opplæring i bruk av verktøyet. Et slikt verktøy kan gi positive resultater i lederutviklingsammenheng, siden det i noen tilfeller kan være slik at den nærmeste lederen ikke har anledning til å observere medarbeideren i det daglige, og dermed har et dårligere utgangspunkt for å skulle evaluere og veilede. Etter hvert som et slikt verktøy blir tatt i bruk i Forsvaret, vil det være interessant å kunne sammenligne resultater fra en slik evaluering med den evalueringen som gis gjennom tjenesteuttalelsen. Dette vil i stor grad kunne si noe om hvor virkningsfull tjenesteuttalelsen er når det gjelder å gi tilbakemeldinger i lederutviklingsøyemed.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012) hevder at: «Effektivt lederskap er ... en effekt av tre relasjoner: 1) relasjonen mellom leder og ansatt, 2) relasjonen mellom ansatte og deres arbeidsoppgaver (objekter, hendelser) og 3) lederens refleksjon og relasjon til seg selv.» (Forsvarsstaben, 2012). Dette understreker viktigheten av å bruke de riktige verktøyene for å legge til rette for utviklingen av ledere på alle nivå. Dette vil være nyttig både for organisasjonen, som får ledere som har de nødvendige personlige forutsetningene, og for medarbeideren, som gis anledning til å utvikle seg selv og påvirke sine egne arbeidsoppgaver.

13 Bibliografi

- Bergheim, K., Westli, H., & Eid, J. (2007). *Lederutvikling i Forsvaret - En evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Forsvarets Stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsdepartementet. (2006). *Forskrift om opptak og krav til master i militære studier og stabsstudiet*. Hentet Mars 8, 2013 fra <http://www.lovdata.no/for/sf/fo/xo-20060911-1056.html>
- Forsvarsstaben. (2006). *Forsvarets personellhåndbok - Del F Fellesbestemmelser*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarsstaben/Personellavdelingen. (2002). *Forsvarets personellhåndbok (FPH) - Del A Forsvarets personellpolitikk*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben/Personellavdelingen. (2013a). *Analyse - Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2013*. Oslo: FST/P.
- Forsvarsstaben/Personellavdelingen. (2013b). *Forsvarets personellhåndbok - Del B Forvaltning av befall*. Oslo: Forsvaret.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utgave. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kjellehold-Olsen, O., & Espevik, R. (2009). *Alle mann til brasene - Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Klomsten, A. T. (2012, September 12). *Kvantitativ metode*. Trondheim.
- Kolb, D. (2000). *Den erfaringsbaserte læreprosess. I: K. Illeris, (Red.), Tekster om læring (s.47-66)*. . Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5.. utg.). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Repstad, P. (2009). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet - utvikling, effektivitet og endringer i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Solheim, J., Henriksen, R., & Skjevdal, J. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Luftforsvarsstaben.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thomassen, E. (2014). *Evaluering av tjenesteuttalelsen i Forsvaret - En studie av dens egnethet som verktøy*. Oslo: Masteroppgave Forsvarets Høyskole.

14 Vedlegg

A. Godkjenning fra NSD

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

Christin Tønseth
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 15.11.2012

Vår ref:32093 / 3 / MAS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.11.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

32093	<i>Hva er effekten av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser som verktøy for lederutvikling</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Christin Tønseth
Student	Jan Kjetil Folland

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

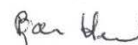
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

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. 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://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henriksen


Mads Solberg

Mads Solberg tlf: 55 58 89 28
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Jan Kjetil Folland, Nedre Storheia 68, 5310 HAUGLANDSHELLA

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. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no



Prosjektet undersøker medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse i videreutvikling av offiserer i sjøforsvaret.

Utvalget på opptil 100 individer rekrutteres via Sjøforsvarsstaben som formidler kontakt med personell for gjennomførelse av spørreundersøkelse.

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Det registreres direkte personidentifiserende opplysninger i form av epost og IP-adresse. SelectSurvey er databehandler for prosjektet. Personvernombudet forutsetter at det foreligger en databehandleravtale mellom SelectSurvey og NTNU for den behandling av data som finner sted, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder på denne siden: <http://datatilsynet.no/verktoy-skjema/Skjema-maler/Databehandleravtale---mal/>

Datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt, 01.09.2013 ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår, verken hos SelectSurvey eller veileder/student. Adresser og logger slettes.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 01.09.2013 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

B. Søknad til Sjøforsvarsstaben om gjennomføring av spørreundersøkelse

Til

Sjøforsvarsstaben v/KK Halvor Ramberg

Kopi til

Søknad om gjennomføring av spørreundersøkelse

1 Bakgrunn

Jeg har i de siste to årene gjennomført en erfaringsbasert masterstudie i organisasjon og ledelse ved NTNU, med økonomisk støtte fra Sjøforsvarets Skoler. I den avsluttende delen av dette studiet skal jeg i løpet av det neste året skrive en masteroppgave som skal være rettet mot egen organisasjon.

I henhold til fremdriftsplanen min skal jeg levere oppgaven innen 1. juni 2013.

2 Drøfting

Siden min spesialisering er innenfor lederutvikling, ønsker jeg å skrive en oppgave som er rettet mot hvordan avdelingene i Sjøforsvaret driver med lederutvikling av offiserer etter uteksaminering fra SKSK. Jeg ønsker i den forbindelse å gjennomføre en frivillig spørreundersøkelse som er rettet mot personell som tjenestegjør som offiserer i Sjøforsvaret. Jeg ønsker å rette denne spørreundersøkelsen mot 70-100 stk som har minimum 5 års tjeneste etter Sjøkrigsskolen, men som har forskjellig tjenestebakgrunn.

I forbindelse med spørreundersøkelsen ønsker jeg støtte fra Sjøforsvarsstaben til å sette sammen et representativt utvalg av Sjøforsvarets offiserer. Jeg ønsker deretter å sende ut en henvendelse til det aktuelle utvalget med forespørsel om at de kan delta i spørreundersøkelsen. I denne sammenhengen er det ønskelig at en representant for Personellavdelingen skriver en påtegning for å øke sannsynligheten for at personellet deltar i spørreundersøkelsen. Jeg ønsker å kunne sende ut spørreundersøkelsen innen 1. desember.

Jeg har kontaktet Lederutviklingsavdelingen (SOL) på Sjøkrigsskolen og har i den sammenheng kommet i kontakt med Tommy Krabberød. Han har sagt seg villig til å følge meg opp i prosessen og komme med innspill på elementer som de ønsker at jeg skal belyse.

3 Konklusjon

I forbindelse med masteroppgave i organisasjon og ledelse søker jeg med dette om tillatelse og støtte fra Sjøforsvarsstaben til å gjennomføre en spørreundersøkelse i et representativt utvalg av Sjøforsvarets offiserer.

Jan Kjetil Folland

KL/Nestkommanderende KNM Valkyrien

C. Forespørsel om deltagelse i spørreundersøkelse pr epost

God dag!

Mitt navn er Jan Kjetil Folland. Til daglig er jeg nestkommanderende på KNM Valkyrien.

I løpet av de siste tre årene har jeg videreutdannet meg gjennom et masterprogram i Organisasjon og Ledelse ved NTNU i Trondheim, med støtte fra Sjøforsvarets Skoler. Som en avslutning på dette masterprogrammet skal jeg levere inn en masteroppgave.

Som en del av denne masteroppgaven har jeg valgt å gjennomføre en spørreundersøkelse for å kartlegge betydningen av å bruke medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser til videreutvikling av lederegenskapene til Sjøforsvarets offiserer, og hvilke oppfatninger den enkelte offiser har rundt disse verktøyene. Gjennomføringen av denne spørreundersøkelsen er klarert av Personellavdelingen i Sjøforsvarsstaben, som har støttet meg med liste over personell som faller innenfor kategorien for undersøkelsen.

Jeg håper at du har anledning til å delta i denne spørreundersøkelsen. Selve gjennomføringen av undersøkelsen tar i underkant av 15 minutter og gjennomføres på ugradert Internett.

Dersom du har anledning til å delta i denne spørreundersøkelsen, ber jeg om at du svarer på denne e-posten med en ugradert e-postadresse hvor jeg kan sende snarveien til spørreundersøkelsen.

Dersom du ikke ønsker å delta i undersøkelsen, ber jeg om at du oppgir det i et svar på denne e-posten. Dette for å gjøre det lettere å holde oversikt i forhold til krav om svarprosent i undersøkelsen.

For å sikre fremdriften i oppgaven, bør jeg ha svaret på spørreundersøkelsen i løpet av en måned (innen 9. mars).

Takk for hjelpen!

Mvh

 **Jan Kjetil Folland**

KL/Nestkommanderende

KNM Valkyrien

E-post: jafolland@mil.no

Mobil: 95 18 29 04

D. Spørreundersøkelsen



Oppfatninger rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

Innledning

Denne spørreundersøkelsen har til hensikt å kartlegge effekten av å bruke medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser til videreutvikling av lederegenskapene til Sjøforsvarets offiserer.

I den sammenhengen kommer du til å bli stilt en del spørsmål i denne spørreundersøkelsen. Jeg håper du tar deg tid til å svare så utfyllende som mulig på denne!

Takk for hjelpen!



Oppfatninger rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

Samtykke

1. Samtykke til å delta i spørreundersøkelse i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i organisasjon og ledelse ved NTNU, og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er lederutvikling ute på Sjøforsvarets avdelinger, og jeg skal undersøke hvilke effekter verktøyene medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser har på utviklingen av Sjøforsvarets offiserer. Jeg er interessert i å finne ut om disse har den ønskede effekten og hvorvidt den enkelte leder har den kompetanse som kreves for å forestå videreutviklingen av undergitt personell.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å gjennomføre spørreundersøkelse for en gruppe av Sjøforsvarets offiserer som har vært ute i tjeneste i minimum fem år etter Sjøkrigsskolen.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Opplysningene vil bli behandlet fortrolig, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene anonymiseres og innsamlet data slettes når oppgaven er ferdig innen utgangen av 2013.

Dersom du har lyst å være med i spørreundersøkelsen, er det fint om du samtykker ved å trykke på "ja" under samtykkeerklæringen

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 95 18 29 04, eller sende en e-post til jan.kjetil.folland@gmail.com. Du kan også kontakte min veileder Christin Tønseth ved Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap på telefonnummer 73 59 28 72, eventuelt christin.tonseth@svt.ntnu.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen
Jan Kjetil Folland

Samtykkeerklæring:

Ved å trykke på "ja" i feltet under samtykker jeg i å delta i undersøkelsen og at innsamlet data kan brukes i forbindelse med overnevnte masteroppgave. Dersom du ikke ønsker å delta, kan du når som helst trykke "avbryt" nederst på siden.*

Yes No

Oppfatninger rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

På den neste siden ønsker jeg at du oppgir litt grunnleggende informasjon om deg selv og din bakgrunn. Merk at de aller fleste spørsmålene i denne undersøkelsen krever et svar for at du skal kunne gå videre.

Oppfatninger rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

Grunnleggende informasjon

2. Kjønn*

- Mann
 Kvinne

3. Alder:*

4. Hvilken grad har du?*

- Fenrik
 Løytnant
 Kapteinløytnant
 Orlogskaptein
 Kommandørkaptein
 Kommandør
 Flaggkommandør
 Annet; Vennligst spesifiser

5. Hvilken bransje tilhører du?*

- Operativ
- Forvaltning
- Teknisk

6. Ved hvilken avdeling i Sjøforsvaret tjenestegjør du?*

- Sjøforsvarets Skoler
- Marinejegerkommandoen
- Kystvakten
- Kysteskadren
- Sjøforsvarsstaben
- Annet; vennligst spesifiser

7. Antall år i tjeneste i Forsvaret:*

8. Antall år i tjeneste etter Sjøkrigsskolen:*

9. Antall år siden siste utdanning hvor lederutvikling hadde fokus (Dette inkluderer også kurs av kortere varighet/sivile kurs):*

10. Hvor gjennomførte du siste utdanningsperiode hvor lederutvikling hadde fokus? (Dette inkluderer også kurs av kortere varighet/sivile kurs):*

- Sjøkrigsskolen
- Forsvarets Stabsskole
- Annet; vennligst spesifiser

11. Hvilken rolle har du i organisasjonen når det gjelder medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser?

(Merk at dette kun er relatert opp mot andre ansatte og ikke menige!)*

- Jeg er leder som gjennomfører medarbeidersamtaler og skriver tjenesteuttalelser for andre ansatte
- Jeg gjennomfører IKKE medarbeidersamtaler og skriver tjenesteuttalelser for andre ansatte
- Jeg gjennomfører IKKE medarbeidersamtaler og skriver tjenesteuttalelser for andre ansatte i min nåværende stilling, men jeg har tidligere hatt denne rollen

12. Utfyllende kommentarer til spørsmålene på denne siden:



Kunnskap for en bedre verden

Oppfatninger rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

På de neste sidene har jeg listet opp en del punkt som jeg ønsker at du skal ta stilling til. Angi i hvilken grad du opplever at uttalelsene stemmer for deg. Dersom du har noen utfyllende kommentarer til de uttalelsene som står på sidene, ber jeg om at dette angis i feltet nederst på siden.

Oppfatninger rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

Generelt om lederskap

13. *

	I svært liten grad				I svært stor grad	
I hvilken grad opplever du at det er behov for at flere enn din nærmeste leder som evaluerer din utøvelse av tjenesten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at det ville være nyttig å bli evaluert av undergitt personell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad ser du behov for å videreutvikle dine lederegenskaper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at det er kultur for å gi tilbakemeldinger i den daglige tjenesten ved din avdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad søker du aktivt tilbakemeldinger på ditt lederskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at din nærmeste overordnede søker tilbakemelding fra deg på sitt lederskap?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. *

	Årtlig	To ganger i året	En gang i kvartalet	Månedlig	Ukentlig
Hvor ofte mener du det er ønskelig med en evaluering av utført tjeneste?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Utfyllende kommentarer til spørsmålene på denne siden:

Oppfatninger rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

Opplevelser rundt medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser

16. *

	I svært liten grad						I svært stor grad
I hvilken grad opplever du at ditt personlige forhold til din nærmeste leder påvirker hvilke tilbakemeldinger du får i forbindelse med medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at de som skriver tjenesteuttalelser og gjennomfører medarbeidersamtaler for undergitt personell har den kompetanse som kreves for denne oppgaven?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at det gis konkrete, målbare og realistiske utviklingsmål gjennom medarbeidersamtaler og TU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad oppfatter du medarbeidersamtalen som et godt verktøy for videreutvikling av lederegenskaper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at det som fremkommer i handlingsplanen på medarbeidersamtalen blir fulgt opp i den videre tjenesten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Utfyllende kommentarer til spørsmålene på denne siden:

E. Koding i SPSS

For å gjøre analysen i SPSS er det valgt å legge inn en koding av hvert spørsmål i SPSS.

Denne kodingen blir brukt i presentasjonen av data som er hentet ut fra SPSS.

Kodingen for de ulike delene i spørreundersøkelsen er som følger:

- Nummer: ID-nummer i spørreundersøkelsen
- Samtykke: Hvorvidt respondenten har gitt samtykke til å delta
- Kjønn: Kjønn på respondent
- Alder: Alder på respondent
- Grad: Militær grad til respondent
- Bransje: Bransje som respondent tilhører (operativ, forvaltning eller teknisk)
- Avdeling: Avdelingen respondenten tjenestegjør i.
- Forsvaret: Antall år med tjeneste i Forsvaret.
- SKSK: Antall år etter uteksaminering fra Sjøkrigsskolen
- Lederutvikling: Antall år etter deltagelse på siste lederutviklingsprogram
- Program: Type lederutviklingsprogram som respondent sist deltok på
- Rolle: Rolle i forbindelse med medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser
- Evaluering_flere: I hvilken grad opplever du at det er behov for at det er flere enn din nærmeste leder som evaluerer din utøvelse av tjenesten?
- Evaluering_undergitt: I hvilken grad opplever du at det ville være nyttig å bli evaluert av undergitt personell?
- Videreutvikle_leder: I hvilken grad ser du behov for å videreutvikle dine lederegenskaper?
- Kultur_tilbakemelding: I hvilken grad opplever du at det er kultur for å gi tilbakemeldinger i den daglige tjenesten ved din avdeling?
- Søke_tilbakemelding: I hvilken grad søker du aktivt tilbakemeldinger på ditt lederskap?

- Overordnet_tilbakemelding: I hvilken grad opplever du at din nærmeste overordnede søker tilbakemelding fra deg på sitt lederskap?
- Ønskelig_evaluering: Hvor ofte mener du det er ønskelig med en evaluering av utført tjeneste?
- Forhold_påvirker: I hvilken grad opplever du at ditt personlige forhold til din nærmeste leder påvirker hvilke tilbakemeldinger du får i forbindelse med medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser?
- Kompetanse_TU: I hvilken grad opplever du at de som skriver tjenesteuttalelser og gjennomfører medarbeidersamtaler for undergitt personell har den kompetanse som kreves for denne oppgaven?
- Utviklingsmål: I hvilken grad opplever du at det gis konkrete, målbare og realistiske utviklingsmål gjennom medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser?
- Medarb_lederutv: I hvilken grad oppfatter du medarbeidersamtalen som et godt verktøy for videreutvikling av lederegenskaper?
- Oppfølging_mål: I hvilken grad opplever du at det som fremkommer i handlingsplanen på medarbeidersamtalen blir fulgt opp i den videre tjenesten?

F. Blankett for tjenesteuttalelse

FORSVARET TJENESTEUTTAELSE

Unntatt fra offentlighet og underlagt taushetsplikt (når utfyllt)

Les veiledning for utfylling av tjenesteuttalelsen

Rapporteringsperiode

1. Personopplysninger

Grad	Fødselsnummer	Etternavn, fornavn		
Forsvarsgren	Kategori	Bransje	Tjenestefelt	Grunn til uttalelsen

2. Tjeneste

Avdeling (DIF og enhet)	Tjenestestilling	Stillingsgrad	Tiltrådt, dato
	1.		
	2.		
	.		
Stillingsbeskrivelsens referansenummer	Hovedgjøremål (presiser også eventuelt forvaltningsansvar mht personell, materiell og økonomi)		

3a. Vurdering av utført tjeneste

--

3b. Vurdering av potensiale mht videre tjeneste/utdanning

--

4. Spesielle forhold

1. Har det vært noe å utsette på befalets forhold til rusmidler?	<input type="checkbox"/> Nei	<input type="checkbox"/> Ja
2. Har befalet vært refset/straffet i rapporteringsperioden?	<input type="checkbox"/> Nei	<input type="checkbox"/> Ja
3. Anses befalets fysiske form å være tilfredsstillende?	<input type="checkbox"/> Nei	<input type="checkbox"/> Ja
	Testresultat	

5. Supplerende opplysninger, herunder tillitsverv mm

Dato for avholdt medarbeidersamtale	

6. Hovedinntrykk					
Tjenestestilling	Under norm	Litt under norm	Norm	Litt over norm	Over norm
1					
2					

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

8. Rapporterende offiser/kvittering for mottatt tjenesteuttalelse			
Sted og dato		Ev. merknader fra befalet	
Navn, grad, tjenestestilling		Underskrift	
Rådført med (navn, grad, tjenestestilling)			
Befalet mottatt orientering	Dato	Befalets underskrift	

9. Uttalelse fra nest høyere sjef	
Sted og dato	Underskrift

G. Konklusjonsskjema for medarbeidersamtale

FORTROLIG NÅR UTFYLT

MEDARBEIDERSAMTALENS KONKLUSJONER HANDLINGSPLAN

Forhold vi er enig om å gjøre noe med:

(eksempelvis mål og resultater, stillingens ansvars og myndighetsområde, arbeidsmiljø, samarbeidsformer, trivsel ol)

Kompetanseutvikling (overføres til kompetanseplan):

Hva skal medarbeideren gjøre:

Hva skal foresatte gjøre:

Dato:

Medarbeider:

Foresatt:

Underskrift

Underskrift

FORTROLIG NÅR UTFYLT