



**Forsvarets høgskole**

**Våren 2014**

**Masteroppgave**

## **Evaluering av tjenesteuttalelsen i Forsvaret**

En studie av dens egnethet som verktøy

Eli Thomassen

Blank

## Forord

Forordet er det første som leses, men det siste som skrives. Det er med glede og et visst vemod det gjøres, for oppgaven markerer avslutningen på et to års masterstudie ved Forsvarets stabsskole. Arbeidet har vært svært lærerikt både faglig og personlig. Når det gjelder den faglige utviklingen har masteroppgaven gitt meg muligheten til å arbeide med et tema jeg lenge har vært opptatt av. Det er et privilegium å kunne få skrive en masteroppgave på heltid. Ord som spennende, interessant, givende, altoppslukende og frustrerende kan alle beskrive hvordan det har vært.

Jeg har jobbet ti år innenfor personellforvaltning og sentralt de siste sju årene før jeg startet på masterstudiet. Min bakgrunn gjør at jeg har erfaring med og god kjennskap til hvordan tjenesteuttalelsen benyttes i disponeringsprosessen og uttak til videregående offisersutdanning. I denne oppgaven har det vært en fordel å ha kunnskap omkring disse prosessene. Samtidig bidro det til at jeg ble ekstra bevisst på å ha en mest mulig objektiv holdning til oppgaven og dataene.

Først og fremst vil jeg rekke en spesiell takk til min veileder førsteamanuensis Kåre Dahl Martinsen ved FFI for svært god veiledning gjennom hele denne prosessen. Jeg vil også takke Sjefpsykolog i Forsvaret Ole Christian Lang-Ree som klarte å løse meg gjennom et ukjent territorium med statistikk. Dere har vært til uvurderlig hjelp. Videre vil jeg takke Steinar Heggelund som gav meg et spennende datagrunnlag jeg kunne forske på. En stor takk rettes også til bibliotekarene ved Forsvarets høyskole for at de alltid stiller opp og er behjelpelige. Til sist må familien takkes, som tålmodig har holdt ut meg i denne til tider strevsomme perioden.

Eli Thomassen

Forsvarets stabsskole 4. juni 2014

## Sammendrag

Fokuset i denne oppgaven er tjenesteuttalelsen i Det norske forsvaret og hvor egnet den er som verktøy til evaluering og seleksjon. Tjenesteuttalelsen benyttes i seleksjon til både stillinger og utdanning, og er av karrieremessig betydning for offiserene. Det er derfor viktig at tjenesteuttalelsen er et valid og reliabelt verktøy som viser til de faktiske arbeidsprestasjonene.

Undersøkelsen består av tre deler. Den første delen er en kvantitativ undersøkelse som ser på forskjellene i karakterene på *hovedinntrykket* for variablene: forsvarsgren, grad, bransjer og kjønn. Den andre delen er en kvantitativ undersøkelse med de samme variablene, hvor det ses på utviklingen av hovedinntrykket gjennom de siste ti årene. Den tredje delen er en kvalitativ undersøkelse hvor det inngående er studert 35 tilfeldig utvalgte tjenesteuttalelser med ulike karakterer. Dette for å se forskjellene i hvilke områder som omtales, hvor mye og hva som skrives. I denne delen ble det videre undersøkt om det var et mønster innenfor de ulike karakternivåene på normskalaen. Utvalget besto av yrkesoffiserer innenfor gradsnivåene kaptein/kapteinløytnant til oberstløytnant/kommandørkaptein i samtlige driftsenheter (DIF`er) i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret, samt fem fellesavdelinger.

Resultatene fra undersøkelsene viste at det var signifikante forskjeller i hovedinntrykket mellom både forsvarsgrener, gradsnivåer og bransjer. Det var imidlertid ikke signifikante forskjeller mellom kjønn. Hæren lå karakttermessig høyest, mens Luftforsvaret lå lavest. For grad ble karakterene proporsjonalt bedre med stigende gradsnivå. Innenfor bransjene var det operativ bransje som karakttermessig lå høyest, mens teknisk bransje lå lavest. Det var signifikante forskjeller mellom hovedinntrykket i 2003 og 2013, og det har totalt sett vært en jevn økning i karakternivået fra 2006 til 2013. Den kvalitative undersøkelsen viste at det var svært store forskjeller i hvordan tjenesteuttalelsene skrives, både hvor mye og hva som omtales. Karakterene tolkes forskjellig. Det var spesielt karakteren norm, som refererte til både svært gode så vel som mindre gode tjenesteuttalelser.

Samlet sett viser undersøkelsene at det er store variasjoner i hvordan tjenesteuttalelsene utarbeides, og at den derfor har en begrenset verdi som verktøy til evaluering og seleksjon.

## **Abstract**

The focus of this thesis is the assessment report for the Norwegian Armed Forces and its suitability as a tool for evaluation and selection. The NATO equivalent is the International Efficiency Report (IER). The thesis is divided into three parts. The first part answers whether there are any differences between the *overall performance* according to military branch, grade, sector or gender. The second part analyzes whether these differences over time, if they become more similar or dissimilar. The third part evaluates the contents in the report. A certain number of reports are chosen for close reading to see if there is any pattern in how much and what is written. This also makes it possible to identify significant differences in the content of the various performance levels.

The assessment report influences officers' careers. For that reason, the report's validity is a *sine qua non*. This study will help to determine whether the assessment report is a suitable instrument for evaluation and selection in the Norwegian Armed Forces.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>8</b>
<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>10</b>
1.1 Bakgrunn.....	10
1.2 Problemstilling.....	12
1.3 Tjenesteuttalelsens validitet.....	13
1.3 Tjenesteuttalelsens reliabilitet.....	15
1.4 Avgrensning.....	16
1.5 Oppgavens struktur.....	17
1.6 Andre kilder.....	18
<b>2 Tjenesteuttalelsen som styringsredskap</b> .....	<b>19</b>
2.1 Dagens tjenesteuttalelse.....	19
2.2 Hvordan gjøres vurderingene av tjenesteuttalelsene?.....	22
2.3 Hvordan anvendes tjenesteuttalelsene?.....	23
2.4 Evaluering.....	25
<b>3 Metode</b> .....	<b>27</b>
3.1 Kvantitativ metode.....	27
3.2 Kvalitativ metode.....	30
3.3 Validitet.....	31
3.4 Reliabilitet.....	33
3.5 Etske avveininger.....	33
<b>4 Presentasjon av resultater fra undersøkelsen</b> .....	<b>35</b>
4.1 Karaktermessige forskjeller på tjenesteuttalelsen.....	35
4.2 Utviklingen for hovedinntrykket.....	46
4.3 Tjenesteuttalelsens tekst og innhold.....	54
4.3.1 Mengde, vurdering av utført tjeneste og normkarakteren.....	54
4.3.2 Områder som omtales.....	56
<b>5 Drøfting av resultater fra undersøkelsen</b> .....	<b>59</b>
5.1 Karaktermessige forskjeller på tjenesteuttalelsen.....	59
5.2. Utviklingen av hovedinntrykket.....	66

5.3 Tjenesteuttalelsens tekst og innhold .....	67
5.3.1 Mengde, vurdering av utført tjeneste og normkarakteren.....	67
5.3.2 Områder som omtales.....	72
<b>6 Konklusjon .....</b>	<b>75</b>
<b>7 Mulig videre forskning.....</b>	<b>80</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>81</b>
<b>Vedlegg 1 – Tjenesteuttalelsen .....</b>	<b>83</b>
.....	83
.....	84
.....	85
.....	86
<b>Vedlegg 2 – Kvalitativ undersøkelse .....</b>	<b>87</b>

## Figuroversikt

Figur 1: Fordelingen av karakterene på hovedinntrykket .....	36
Figur 2: Prosentvis fordeling av hovedinntrykket mellom gradsnivåene .....	39
Figur 3: Karakterer på hovedinntrykket innenfor de ulike gradsnivåene.....	41
Figur 4: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i de ulike bransjene .....	42
Figur 5: Karakterer på hovedinntrykket innenfor de forskjellige bransjene .....	44
Figur 6: Karakterer på hovedinntrykket for kjønn .....	46
Figur 7: Utviklingen av karakteren på hovedinntrykket i Forsvaret .....	47
Figur 8: Utviklingen av hovedinntrykket i forsvarsgrenene og fellesavdelingene.....	48
Figur 9: Utviklingen av karakteren på hovedinntrykket innenfor de ulike gradsnivåene .....	51
Figur 10: Utviklingen av karakteren på hovedinntrykket innenfor de forskjellige bransjene .....	52
Figur 11: Utviklingen av karakteren på hovedinntrykket for kjønn.....	53

## Tabelloversikt

Tabell 1: Forventet fordeling av hovedinntrykket i Hæren .....	21
Tabell 2: Størrelsen på utvalget.....	30
Tabell 3: Effektstørrelsen $d$ mellom forsvarsgrenene .....	35
Tabell 4: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i de forskjellige forsvarsgrenene og fellesavdelingene.....	36
Tabell 5: Andel av karakteren <i>over norm</i> i egen forsvarsgren og i fellesavdeling.....	37
Tabell 6: Andel av karakteren <i>norm</i> i egen forsvarsgren og fellesavdeling.....	37
Tabell 7: Effektstørrelsen $d$ mellom gradsnivåene .....	38
Tabell 8: Prosentvis fordeling av hovedinntrykket på de ulike gradsnivåene .....	39
Tabell 9: Prosentvis andel av karakteren <i>over norm</i> .....	40
Tabell 10: Prosentvis andel av karakteren <i>norm</i> .....	40
Tabell 11: Effektstørrelsen $d$ mellom bransjene.....	41
Tabell 12: Prosentvis fordeling av hovedinntrykket innenfor de ulike bransjene.....	42
Tabell 13: Prosentvis andel av karakteren <i>over norm</i> .....	43
Tabell 14: Prosentvis andel av karakteren <i>norm</i> .....	44
Tabell 15: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket for kjønn .....	45
Tabell 16: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i Hæren de siste ti årene .....	49



Tabell 17: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i Sjøforsvaret de siste ti årene .....	49
Tabell 18: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i Luftforsvaret de siste ti årene .....	49
Tabell 19: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i fellesavd. de siste ti årene .....	50
Tabell 20: Prosentvis fordeling av karakteren <i>norm</i> i tiden 2006 til 2013 .....	50
Tabell 21: Prosentvis fordeling av karakteren <i>over norm</i> for OL/KK i tiden 2006 til 2013 .....	51
Tabell 22: Prosentvis fordeling av karakteren <i>over norm</i> for K/KL i tiden 2006 til 2013 .....	52
Tabell 23: Antall ord i vurdering av utført tjeneste.....	55
Tabell 24: Prosent av teksten som beskriver arbeidsoppgavene.....	55
Tabell 25: Antall ord som beskriver utførelsen av tjenesten .....	56
Tabell 26: Gjennomsnittlig antall områder som beskrives.....	56
Tabell 27: Antall tjenesteuttalelser hvor ledelse er omtalt for offiserer i lederstillinger .....	57

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

For å synliggjøre hvilke utfordringer det kan være med å benytte tjenesteuttalelse som verktøy for vurdering av befal, vises et eksempel fra en amerikansk tjenesteuttalelse til en norsk flyver.<sup>1</sup>

*“Lt X was a valuable asset to my squadron. His officership, professionalism, skills and tireless dedication made him one of the premier First Assignment Instructor Pilots (FAIP), looked up to by other FAIPs and students. Lt X was extremely knowledgeable and quickly developed outstanding instructor skills. He tackled every job with excellent results. His efforts as chief flight programmer were instrumental in the squadron earning an “Excellent” rating from the 19 AF Stan/Eval Visit. Due to his abilities and knowledge, Lt X was selected to become a squadron check pilot. Lt X is a valuable member of my squadron, the ENJJPT Program and the Royal Norwegian Air Force”* (Lund, 2010, kap 1.1).

Til sammenligning er den følgende teksten et sitat fra hans norske tjenesteuttalelse fra samme periode: *“Lt X viser en positiv holdning og er meget lærenem. Han fungerer godt i miljøet og har potensiale til å bli en dyktig flyger”* (Lund, 2010, kap 1.1).

Kompetansen, kvalifikasjonene og ferdighetene er de samme, men eksemplet viser de kan uttrykkes på svært ulike måter. Utfordringen med nettopp disse ulikhetene i utfyllingen av tjenesteuttalelser er temaet for denne masteroppgaven. Jeg ønsker å undersøke hvor egnet tjenesteuttalelsen (se vedlegg 1) er og hvordan den måler faktiske arbeidsprestasjoner.

Forsvaret har en lang tradisjon med evaluering og vurdering av sine offiserer gjennom tjenesteuttalelsen. I tiden etter 2. verdenskrig var det ikke lenger bare skolerresultater som ble brukt i seleksjon til krigsskolene. Psykologiske tester, jobbeskrivelser og vurdering av utført tjeneste var også kriterier som ble tatt i bruk ved seleksjon. I begynnelsen ble det kun gitt en skriftlig uttalelse av hvordan tjenesten var utført. På den tiden var kapteiner/kapteinløytnanter å regne for embedsmenn, og de hadde anledning til å klage på uttalelsen til kontrollkomiteen. Dette førte til en rekke klagesaker, siden mange hadde klagemulighet. Det ble av den grunn

---

<sup>1</sup> Det benyttes begrepene *befal* og *offiser*. Befal er samtlige med militær grad fra sersjant/kvartermester, mens offiserer har grad fra fenrik og oppover.

innført en mer formell uttalelse. Tjenesteuttalelsen ble formalisert med en standardblankett på begynnelsen av 1950-tallet.<sup>2</sup> Det ble da benyttet en tallskala fra 1 – 9, og ikke dagens normskala.<sup>3</sup> Det har vært en betydelig utvikling av tjenesteuttalelsen fra 50-tallet og frem til i dag. Her er et utdrag fra den første instruksen for vurdering av personell i Hæren:

*«En kort og konkret beskrivelse av hva arbeidet består i, inkludert motorikken: hvilke kroppsdelar og arten av bevegelsene, om samspill med sansene (og hvilke), om flere bevegelser samtidig osv.»* (Hansen, 2006, s. 46)

Forsvaret har gått bort fra å vurdere motorikk og bevegelse av kroppsdelar, og tjenesteuttalelsen har fått en viktig rolle i identifisering av kvalifikasjoner.

I dag er tjenesteuttalelsen en standardisert blankett som fylles ut av nærmeste overordnede og utgis årlig til alt militært personell. Uttalelsen har til hensikt å gi en utfyllende beskrivelse av befalets kvalifikasjoner og utførelse av tjenesten i rapporteringsperioden, i tillegg til en vurdering av potensiale for videre tjeneste og utdanning. For arbeidsgiver er tjenesteuttalelsen et redskap til både evaluering og seleksjon. For det enkelte befalet er den et pedagogisk verktøy for individuell tilbakemelding og egenutvikling. Uttalelsen benyttes som vurderingsgrunnlag for tilsetninger, opprykk, disponeringer og uttak til skoler og kurs. Dermed blir tjenesteuttalelsen av stor karrieremessig betydning for befalet.

Tjenesteuttalelsen er eneste dokumenterbare evaluering som gjøres av befalet. Uttalelsen fyller gapet mellom den formelle kompetansen og realkompetansen i seleksjonsarbeidet. For at tjenesteuttalelsen skal være et godt verktøy til evaluering og seleksjon, må den i størst mulig grad representere *den faktiske virkelighet*. Målet må være at den er basert på en mest mulig objektiv analyse og i minst mulig grad være styrt av den rapporterende offiserens subjektive vurdering.

Det har ikke vært mulig å finne noen tidligere arbeider med systematisk evaluering av tjenesteuttalelsen. Til tross for at tjenesteuttalelser er en integrert del av Forsvaret og har vært det lenge, er dette et område det knapt nok er forsket på eller debattert. Denne stillheten når det gjelder tjenesteuttalelsen gjør seg også gjeldende i kompetansemeldingen, som ideelt seg burde

---

<sup>2</sup> Denne fremstillingen baserer seg på opplysninger fra Gullow Gjeseth, Institutt for forsvarsstudier 11. mars 2014. En takk til Gullow for informasjonen.

<sup>3</sup> Normskalaen: Over norm, litt over norm, norm, litt under norm og under norm.

tatt for seg hvordan vurderinger av arbeidsprestasjoner foretas i Forsvaret.<sup>4</sup> Det kan tyde på at det er etablert en aksept omkring tjenesteuttalelsens utforming og bruken av den.

## 1.2 Problemstilling

Etter å ha jobbet flere år innenfor sentral disponeringsmyndighet i Forsvaret, synes det klart at begrepet *norm* og bruk av skalaen på vurdering av *hovedinntrykket* tolkes forskjellig i de ulike forsvarsgrenene.<sup>5</sup> Videre antas det at Hæren setter høyere karakterer enn Sjø- og Luftforsvaret. Om disse antagelsene stemmer, gir det karrieremessige fordeler for Hærens offiserer. Jeg lurer også på om det er kjønns-, grads- og bransjemessige forskjeller. For å finne ut av dette, vil det bli foretatt en analyse av Forsvarets tjenesteuttalelse.

Problemstilling:

### *I hvilken grad er tjenesteuttalelsen egnet som verktøy for evaluering og seleksjon?*

Oppgaven vil se nærmere på validiteten til tjenesteuttalelsen, da dette er en avgjørende faktor for hvor egnet den er som seleksjonsverktøy. Egnetheten vil svekkes om det er store nivåmessige forskjeller i karaktersetningen og i den *verbale vurderingen* av utført tjeneste.<sup>6</sup>

Problemstillingen er operasjonalisert på følgende måte:

1. Er det signifikante forskjeller i *hovedinntrykket* på tjenesteuttalelsene innenfor variablene forsvarsgren, grad, bransje og kjønn?
2. Hvordan har utviklingen av karakteren på *hovedinntrykket* vært innenfor variablene forsvarsgren, grad, bransje og kjønn de siste ti årene?
3. Er det store forskjeller i *tjenesteuttalelsens* innhold?

For å svare på spørsmål 1, vil det bli foretatt en kvantitativ analyse av hovedinntrykket på tjenesteuttalelsen. En slik analyse gir grunnlag for å se om det er signifikante forskjeller i karakternivået innad i variablene; forsvarsgren, grad, bransje og kjønn. I spørsmål 2, vil det bli undersøkt et tilsvarende utvalg over en tiårs periode. Det vil vise om hovedinntrykket på

---

<sup>4</sup> Melding til Stortinget nr. 14 *Kompetanse for en ny tid* (kompetansemeldingen), omhandler en reform for å videreutvikle personell- og kompetanseområdet i Forsvaret (St. meld nr. 14, 2013).

<sup>5</sup> Hovedinntrykket (pkt 6 i tjenesteuttalelsen) settes ut i fra normskalaen og skal gi et samlet inntrykk av utført tjeneste. Normskalaen går fra over norm, litt over norm, norm, litt under norm til under norm (Forsvaret, 2006).

<sup>6</sup> Verbal vurdering av utført tjeneste; er et punkt i tjenesteuttalelsen hvor rapporterende offiser gir en skriftlig beskrivelse med egne ord av hvordan tjenesten er utført; pkt 3a (Forsvaret, 2006).

tjenesteuttalelsene har blitt nivåmessig mer like eller ulike innenfor de valgte variablene. Undersøkelsen vil avdekke om det er stabilitet i hovedinntrykkets fordeling på normskalaen eller om karaktersetningen av hovedinntrykket har endret seg over tid. Funnene vil gi et bilde av hvilken retning utviklingen har gått. Dersom de har blitt mer like, vil tjenesteuttalelsens egnethet som verktøy blitt styrket. Har ulikheten økt, vil det si at tjenesteuttalelsen har blitt mer svekket som verktøy. For å svare på spørsmål 3, vil det bli foretatt en kvalitativ undersøkelse. Den vil bli gjennomført med et randomisert utvalg av 35 tjenesteuttalelser. Det vil vise om det er store forskjeller i mengde og innhold på teksten som blir skrevet i den verbale vurderingen. Videre vil det avdekke om det er et mønster i karaktersetningen opp mot beskrivelsen av utført tjeneste og den øvrige vurdering som er foretatt av offiserene i tjenesteuttalelsen.

### 1.3 Tjenesteuttalelsens validitet

Tjenesteuttalelsen benyttes til seleksjon av offiserer. Den brukes til å danne et seg et inntrykk av offiserers kompetanse og arbeidsprestasjoner. For å kunne evaluere tjenesteuttalelsen som verktøy for seleksjon, må validiteten og reliabiliteten vurderes (Stokke, 2000, kap 4). Det må avdekkes hvor valid den er, for å kunne si noe om egnetheten.

Validitet oversettes gjerne med gyldighet eller dokumenterbarhet. Det skilles mellom tre hovedtyper validitet; *begrepsvaliditet*, *innholdsvaliditet* og *kriterierelatert validitet* (Birkemo, Kleven, & Tveit, 1990, s. 27). Det er kun begrepsvaliditet som er relevant for denne oppgaven. Begrepsvaliditet henviser til hva som egentlig måles og hvor presist dette gjøres (Birkemo et al., 1990, s. 30). Min problemstilling omhandler hvor nøyaktig tjenesteuttalelsen beskriver arbeidsprestasjoner. Videre er spørsmålet hvor valid den er som måleinstrument for sammenligning av offiserer. Kan man eksempelvis fastslå at en offiser med hovedinntrykk på *litt over norm* er bedre kvalifisert og presterer bedre enn en offiser med *norm* på tjenesteuttalelsen.

Når det gjelder validiteten i vurderingsmetoder, legger Cook vekt på seks hovedkriterier (Cook, 2009, s. 23). Til forskjell fra generell metodelitteratur, viser Cook hvordan validitet kan testes. Cooks kriterier kan benyttes for å undersøke om tjenesteuttalelsen er et egnet verktøy til selektering av offiser. Jeg synes imidlertid at kriteriene *reliable* og *rettferdige* bygger på mye av de samme prinsippene. Det poengteres at dette er seks idealer.

1. Metodene må være *reliable*. Tjenesteuttalelsens reliabilitet er utdypet i kapittel 1.3.2, men kan kort forklares med at man må kunne stole på at det som står i tjenesteuttalelsen. At den faktisk gjengir virkeligheten mest mulig nøytralt og objektivt.
2. De må være *valide*. Hvem som er best egnet må kunne leses ut fra tjenesteuttalelsen. Det forutsetter en presis og utfyllende beskrivelse av arbeidsprestasjonene. En tjenesteuttalelse utgis hvert år og til sammen beskriver uttalelsene hvordan enhver offiser presterer gjennom hele karrieren. Det gir i utgangspunktet gode muligheter for å danne seg et helhetlig inntrykk og øker validiteten. Offisersprofesjonen har ulike arbeidsområder, ansvar og myndighet. Uavhengig av stilling, fagfelt og nivå, benyttes de samme vurderingskriteriene. Uttalelsen gir et bilde av egenskapene, men validiteten svekkes ved at det er vanskelig å forutsi fremtidige prestasjoner i mange ulike stillingstyper. Den verbale uttalelsen gir ideelt sett rom for mere utfyllende og nyanserte vurderinger. Det kan bidra til å styrke validiteten.
3. De må være *rettferdige*. Det vi si at de må være mest mulig objektive og i minst mulig grad være basert på skjønn. Validiteten av tjenesteuttalelsen vil være avgjørende for hvor rettferdig dagens seleksjon er. Vurderingene må være enhetlige. Ulik vurderinger av *norm* i forskjellige forsvarsgrener fører til en mindre rettferdig seleksjon og vil derfor svekke validiteten.
4. De må være *akseptable* for samtlige i organisasjonen. Mitt inntrykk er at det er høy grad av aksept for tjenesteuttalelsens generelle anvendelse som et evalueringsverktøy. Bakgrunnen for dette kan være at offiserene ikke kjenner til noe annet system og at den har blitt benyttet gjennom hele deres karriere i Forsvaret. Jeg har likevel et inntrykk av at det er ulike meninger omkring tjenesteuttalelsen, og da spesielt som anvendelse i seleksjon mer enn som evalueringsverktøy. Dette fordi et seleksjonsverktøy er av karrieremessig betydning. Gode tjenesteuttalelser gir fordeler i konkurransen om stillinger og utdanning. Noe av kritikken man hører, bunner nok ut i tvil om hvor valid dette verktøyet er.
5. De må være *enkle* å bruke. De må passe inn i utvelgelsesprosessen og være anvendelige. Dagens personaldatasystem gjør at det er enkelt å lese hovedinntrykket av utført tjeneste.

Det er betydelig mer tidkrevende å søke frem tjenesteuttalelsen i sin helhet. Tidspress kan være en årsak til at det er hovedinntrykket som i størst grad benyttes i seleksjon til stilling. Utarbeidelse av tjenesteuttalelsen kan sies å være enkel. Faren ved denne enkelheten, er at det ikke nødvendigvis er behov for mye refleksjon når den fylles ut. Behovet for opplæring kan også falle bort av samme årsak.

6. De må være *kosteffektive*. Dette henger tett sammen med enkelhet. Det må være praktisk gjennomførbart på den tiden som er til rådighet. Forsvaret benytter bare nærmeste overordnede til å skrive tjenesteuttalelsene. I en 360 graders vurdering gjøres derimot vurderingene av både over- under- og sideordnede. Dette ville gitt en bredere og mer nyansert vurdering, men det er samtidig svært ressurskrevende. Høyere krav til evaluering av personellet, kan føre til hastverksarbeid og forringelse av kvaliteten på tjenesteuttalelsene (Cook, 2009, s. 23).

### **1.3 Tjenesteuttalelsens reliabilitet**

Reliabilitet handler om tjenesteuttalelsens pålitelighet. Den må være en troverdig referanse som offiserene har tillit til. Målinger av fysiske dimensjoner er vanligvis reliable og konsistente. Vurdering av mennesker og handlinger vil alltid ha et element av subjektivitet (Stokke, 2000, kap 4.1). Flere studier har sett på reliabilitet i forhold til referanser. Amerikansk forskning viser at referanser generelt har lav reliabilitet. En studie fra Storbritannia har funnet sterk korrelasjon mellom ulike referanser på de samme personene (Cook, 2009, s. 95-96). Det er imidlertid usikkert om denne korrelasjonen viser samsvar mellom referansene og prestasjonene eller bare samsvar mellom referansene i seg selv. Til tross for at subjektivitet alltid vil være en faktor som spiller inn i tjenesteuttalelser, vil en vurdering av flere tjenesteuttalelser gitt samme person over tid øke reliabiliteten i vurderingene. Tjenesteuttalelsene vil være skrevet av ulike personer, og vurderingene være foretatt på forskjellige tidspunkt og i flere arbeidssituasjoner. Reliabiliteten økes når vurderinger av arbeidsprestasjoner gjøres fra sideordnede. De viser seg å være mer reliable enn vurderinger fra overordnede. Likevel er det vurdering fra overordnede er mest benyttet, selv om det er den metoden som er minst pålitelig (Cook, 2009, s. 242).

Det er flere faktorer som er med på å øke reliabiliteten til referanser. Et tiltak er vurderinger på forskjellige tidspunkt (Cook, 2009, s. 23). Stokke benytter begrepet test-retest reliabilitet (Stokke, 2000, kap 4.1). Tjenesteuttalelsens rapporteringsperiode går normalt fra 1. juni til 31.

mai. Ideelt sett skal Forsvarets personell bli kontinuerlig vurdert gjennom hele året. Tjenesteuttalelsen er derfor vurderinger som gjøres over tid, og ikke en måling av prestasjoner på ett enkelt tidspunkt. I utgangspunktet blir kravet om vurderinger på forskjellige tidspunkt ivaretatt. Praksisen kan likevel være ulik. Et annet tiltak er inter-rater reliabilitet. Det vil si å bruke flere observatører for å unngå subjektiv bias og øke objektiviteten (Oslo). Aggregering bygger på samme prinsipp, og betyr at flere ratere observerer atferden til en person. Om flere ratere vurderer likt, betyr dette sikrere målinger og økt reliabilitet (Birkemo et al., 1990). Forsvaret styrker reliabiliteten ved at rapporterende offiser skal rådføre seg med sin sjef (nest høyere sjef) før tjenesteuttalelsen utarbeides. Nest høyere sjef skal også skrive en påtegning på tjenesteuttalelsen. Innspill fra under- og sideordnede blir ikke innhentet. En fullstendig vurdering fra flere ratere blir ikke foretatt, og dagens praksis ivaretar derfor i liten grad inter-rater reliabiliteten.

Standardisering er en annen måte å øke reliabiliteten på. Det gjøres gjennom systematiske observasjoner. For å sikre lik standard, er det nødvendig med klare retningslinjer og opplæring på hvordan man skal observere og registrere adferd (Birkemo et al., 1990, s. 63). Forsvaret har verken utferdiget retningslinjer for eller hvordan adferd skal observeres. Det er heller ingen opplæring i registrering av adferd eller skriving av tjenesteuttalelser. Retningslinjene, som oppgaven vil komme nærmere inn på i punkt 2.1, er på et høyst overordnet nivå og lite spesifikke. Det er likevel ikke sikkert at et mer spesifikt regelverk ville ført til mer reliable tjenesteuttalelser. Kozlowski (1998) mener at vurdering av arbeidsprestasjoner er lite reliable selv om det bedrives opplæring. Han kommer inn på flere tiltak for å øke reliabiliteten, og at opplæring likevel bør prioriteres. Det påpekes blant annet at evalueringsområdene må være relevante for jobben, karakternivåene må være klart definerte, mer enn en rater må gjøre vurderingene og raterne må gjøres ansvarlig for sine evalueringer (Smither, 1998, s. 194-195). Lav reliabilitet ved tjenesteuttalelsen skyldes ikke nødvendigvis personen som gjør vurderingene, men kan også være på grunn av utformingen av blanketten.

## **1.4 Avgrensning**

Masteroppgaven tar for seg tjenesteuttalelsen som seleksjonsverktøy. Det innebærer seleksjon til stillinger og utdanning av tjenestegjørende offiserer innad i Forsvaret, og ikke seleksjon inn til Forsvaret.



Tjenesteuttalelsen bedømmer personellet på tolv områder i tillegg til den verbale uttalelsen om hvordan tjenesten er utført.<sup>7</sup> Med grunnlag i disse vurderingene, blir det gitt et hovedinntrykk. Med bakgrunn i oppgavens omfang og tid til rådighet vil ikke den kvantitative undersøkelsen omhandle samtlige av disse tolv områdene, men utelukkende ta for seg resultatet av hovedinntrykket. Jeg anser fremgangsmåten som valid i forhold til problemstillingen, da hovedinntrykket skal gjenspeile vurderingene som er gjort på de tolv evalueringsområdene. Oppgaven vil kun omhandle tjenesteuttalelsene til yrkesoffiser i gradssjiktet kaptein/kapteinløytnant til oberstløytnant/kommandørkaptein.

Den kvalitative undersøkelsen vil omhandle alle forsvarsgrenene samlet. Utvalget av 35 tjenesteuttalelser fordelt på tre forsvarsgrener vil være for lite til at det kan generaliseres og trekkes konklusjoner om grenvise forskjeller i hvordan tjenesteuttalelsene skrives.

Alt befall i Forsvarssektoren har krav på å motta tjenesteuttalelse, men det er ikke alltid befalet mottar denne i tjeneste utenom Forsvarsetaten. Oppgaven vil derfor kun omhandle etaten Forsvaret og ikke hele sektoren.<sup>8</sup>

Prosjekt 2813 HRM (Human Resource Management) utarbeider en løsning for et nytt personelldatasystem. Det vil bli noen justeringer i tjenesteuttalelsen med det nye systemet, men det prinsipielle vil være det samme. Oppgaven vil ikke gå nærmere inn på endringene, da det ikke anses som relevant for problemstillingen.

## **1.5 Oppgavens struktur**

Kapittel 2 presenterer tjenesteuttalelsens innhold og anvendelse. Kapittel 3 tar for seg de metodiske aspektene ved undersøkelsen og de valgene som er tatt. I kapittel 4 presenteres funn fra de to forskningsspørsmålene i den kvantitative undersøkelsen og det tredje forskningsspørsmålet som omhandler den kvalitative undersøkelsen. Kapittel 5 drøfter de tre forskningsspørsmålene. Basert på analysen vil kapittel 6 inneholde en konklusjon og svar på problemstillingen. Kapittel 7 vil omhandle forslag til og begrunnelse for videre forskning.

---

<sup>7</sup> Lederskap generelt, ansvar, samarbeid og kommunikasjon, faglig dyktighet, vurdering, forvaltningsansvar (materiellansvar og økonomiansvar), språkføring (muntlig og skriftlig), kreativitet, mestring og helhetsoversikt.

<sup>8</sup> Forsvarssektoren består av Forsvarsdepartementet og etatene; Forsvaret, Forsvarsbygg, Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) og Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM).

## 1.6 Andre kilder

Det eneste som er funnet av sekundærdata på tjenesteuttalelser, er en semesteroppgave fra Luftkrigsskolen og en rapport fra Krigsskolen. Semesteroppgaven fra Luftkrigsskolen i 2001 omhandler tjenesteuttalelsen i Luftforsvaret (Lund, 2010). I denne oppgaven er det foretatt et intervju av Gruppeleder Luft i daværende Forsvarets personelltjenester. Dette er en kilde som viser inngående kjennskap til hvordan tjenesteuttalelsene benyttes i tilsetting, disponering og utvelgelse. Rapporten fra Krigsskolen omhandler bruken av tjenesteuttalelsen i seleksjon til Krigsskole 1. Den ble skrevet av daværende høgskolelektor ved Hærens kompetansesenter Ledelse og Utdanning i 2000. I denne rapporten er det foretatt gruppeintervjuer ved Befalsskolen for Hærens Trenvåpen på Helgelandsmoen (BSHT), Panserbataljonen på Setermoen og Sambandsbataljonen på Heggelia for å få en innsikt i praksisen omkring vurderingene som blir gjort i tjenesteuttalelsen (Stokke, 2000, kap 5.2). Disse dataene vil bli benyttet. Svakheten med disse dataene er at utvalget av informanter er for lite til å kunne generalisere. Det er like fullt resultater som kan benyttes til å sammenligne og bygge opp under mine funn i undersøkelsene.

## 2 Tjenesteuttalelsen som styringsredskap

### 2.1 Dagens tjenesteuttalelse

Her vil det redegjøres for dagens tjenesteuttalelse for å skape en forståelse av dens innhold. Uttalelsen er en blankett med ni punkter fordelt på to sider. Det følger med et veiledningsvedlegg på to sider.

Hjemmelsgrunnlaget til tjenesteuttalelsen er nedfelt i; Forsvarets personellhåndbok - Del B Forvaltning av befall. Håndboken fastslår at alt tjenestegjørende befall har krav på en årlig tjenesteuttalelse, og at den er en bedømmelse av befalets kvalifikasjoner, dyktighet og potensiale i tjenesten. En medarbeidersamtale skal gjennomføres midt i rapporteringsperioden. Denne samtalen har til hensikt å gi befalet en rettesnor for videre tjeneste og utvikling frem til tjenesteuttalelsen skal skrives. Både tjenesteuttalelsen og medarbeidersamtalen utarbeides og gjennomføres av rapporterende offiser, som er nærmeste foresatte. Vedkommende skal normalt ikke være på lavere nivå enn kompanisjef eller tilsvarende. Rapporterende offiser er pålagt å rådføre seg med sin nærmeste overordnede når vurderingene til tjenesteuttalelsene skal gjøres. Det er også anbefalt at tjenesteuttalelsene nivelleres for personell på samme nivå innen samme avdeling (Forsvarsstaben, 2013, s. 23).

Foruten personopplysninger, avdeling og tjenestestilling inneholder tjenesteuttalelsen to felt til en verbal uttalelse; *vurdering av utført tjeneste* (pkt. 3a.) og *vurdering av potensiale mht videre tjeneste/utdanning* (pkt. 3b). Det første skal være en utfyllende tekst som beskriver hvordan tjenesten er utført og hvilke resultater som er oppnådd. Bedømmelsen av innsats og resultater skal vurderes opp mot arbeidsoppgavene og hva som normalt kan forventes av vedkommende i stillingen. Veiledningen sier det er viktig å skrive uttalelsen «i verdige former» (Forsvaret, 2006). Dette er en vag formulering og kan tolkes på ulike måter. Det kan henvises til en formell språklig formulering, men det kan også hentyde til det innholdsmessig når det gjelder vurderingene. Feltet gir rom for en utfyllende beskrivelse og forklaring på avkryssingen på *utførelse* (pkt. 7). Dersom det er gitt *over norm* eller *under norm* på *hovedinntrykk* eller *utførelse* skal dette utdypes spesielt. Ut over disse føringene er det ingen ytterligere veiledning til utfyllingen. Det andre feltet er en vurdering av potensiale med tanke på videre tjeneste og utdanning. Her skal det komme frem om vedkommende bør søke stillinger på samme eller et høyere gradsnivå. Likeledes skal det angis hvilken tjenesteerfaring og kompetanse som bør tilegnes, og om det er spesiell kompetanse eller potensiale som vedkommende innehar. Dette punktet er klart og tydelig beskrevet (Forsvaret, 2006).

Under *spesielle forhold* (pkt. 4) skal det svares ja eller nei på om det har vært noe å utsette på vedkommendes forhold til rusmidler, om refselse eller straff har forekommet i rapporteringsperioden og om den fysiske formen anses å være tilfredsstillende. Sistnevnte skal anføres med testresultat. Om det er relevante informasjon som ikke kommer til uttrykk andre steder i tjenesteuttalelsen, kan dette skrives under *supplerende opplysninger* (pkt. 5). Dette kan være langvarig fravær eller ekstraverv som ikke inngår i hovedavtalen, men som likevel har relevans for utført tjeneste (Forsvaret, 2006).

Når det gjelder *utførelse* (pkt. 7), er det tolv områder som vurderes. Disse er:

- Lederskap
- Ansvar
- Samarbeid og kommunikasjon
- Faglig dyktighet
- Vurdering
- Forvaltningsansvar:
  - Materiellansvar
  - Økonomiansvar
- Språkføring
  - Muntlig
  - Skriftlig
- Kreativitet
- Mestring
- Helhetsoversikt

(Forsvaret, 2006)

På hvert av de tolv evalueringsområdene krysses det av på en fem-delt skala der nivåene går fra *over norm, litt over norm, norm, litt under norm* til *under norm*. Det tas utgangspunkt i stillingens faktiske arbeidsoppgaver og karakteren *norm* uttrykker det forventede nivået. Hva som forventes av utførelsen og hvilke krav som stilles til *norm*, står beskrevet på tjenesteuttalelsesblanketten under hvert evalueringsområde. Eksempelvis *norm* på lederskap generelt: «*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*». En gjennomgang av disse beskrivelsene gir et inntrykk av at karakteren *norm* er en meget god bedømmelse.

Hovedinntrykket (pkt. 6) skal gi et samlet inntrykk av utført tjeneste i rapporteringsperioden og

gjenspeile de øvrige vurderingene i tjenesteuttalelsen. Det må være samsvar mellom hovedinntrykket, den *verbale vurdering av utført tjeneste* (pkt. 3a) og avkryssing av *utførelse* (pkt. 7). Rapporterende offisers sjef skal gi sin vurdering av vedkommende og angi i hvilken grad han/hun er enig med rapporterende offiser (Forsvaret, 2006).

Dagens utgave av tjenesteuttalelsen ble sist revidert i 2006. Det ble gjort noen endringer i forhold til forrige utgave som ble endret i 1989. Forvaltningsansvar innenfor materiell og økonomi kom inn som nye evalueringskriterier, samt en vurdering av potensiale til videre tjeneste og utdanning. Uttalelsen om potensiale kan gi ekstra informasjon til bruk i seleksjonsarbeid. Hovedhensikten med revideringen var å innføre en fem-delt skala for å vurdere befalet, til forskjell fra tidligere fire-delt skala.<sup>9</sup> Med en fire-delt skala følte mange at det var problematisk å sette karakteren norm, da dette var den nest dårligste vurderingen (Stokke, 2000, kap 6.3). Endringen til fem-delt skala ble gjort for å løse dette problemet og moderere karakternivået. I dag er norm plassert midt på skalaen og er et utgangspunkt for vurderingene av prestasjonene. Min undersøkelse vil i tillegg til å vise den generelle utviklingen, avdekke om det har skjedd noen endring etter innføringen av fem-delt skala.

*Karriere og tjenesteplan i Hæren* sier at norm er en bra bedømmelse og at det gjøres hva som forventes av befalet i stillingen (Hæren, 2011, s. 31). Som en veiledende mal, er det laget en forventet fordeling av hovedinntrykket ved en avdeling i Hæren. Tabell 1 viser fordelingen.

**Tabell 1:** Forventet fordeling av hovedinntrykket i Hæren

<b>Hovedinntrykk</b>	<b>Forventet fordeling</b>
Over norm	Inntil 20 prosent
Litt over norm	Inntil 40 prosent
Norm	Resterende prosent
Litt under norm	Resterende prosent
Under norm	Resterende prosent

(Hæren, 2011, s. 31)

<sup>9</sup> Over norm, litt over norm, norm og litt under norm.

Hærstaben mente at for mange offiserer fikk karakteren *over norm* som hovedinntrykk. Tanken bak den veiledende fordelingen var å moderere karaktersettingen på tjenesteuttalelsene.<sup>10</sup> Inntil 20 % på *over norm* er likevel en høy andel. Samtidig vil det være vanskelig å identifisere de beste offiserene om andelen *over norm* på hovedinntrykk er høy. Uttrykket «resterende prosent» er en lite konkret formulering og åpner i høyeste grad opp for skjønn. Siden svært få offiserer har *litt under norm* og *under norm*, kan det tolkes som karakteren *norm* er forventet å ligge på omlag 40 %. Om det er en tanke bak de resterende prosentene, kan det også menes at en større andel av offiserene burde ha et hovedinntrykk på *litt under norm*. Undersøkelsene i denne oppgaven vil avdekke både om hovedinntrykkets fordeling er som forventet og om det har skjedd noen endring etter 2011.

En ny Karriere og Tjenesteplan er under utarbeidelse, og dagens anbefalinger videreføres i revidert utgave. De andre forsvarsgrenene har ikke nedskrevet noen forventet fordeling av hovedinntrykket. Det er et godt utgangspunkt at Hærstaben har gjort seg noen tanker om fordelingen av karakterene på hovedinntrykket, og dette burde også de andre forsvarsgrenene ha en formening om. Hovedinntrykkets forventede fordeling burde vært et samarbeid mellom alle forsvarsgrenene mot et felles mål for hele Forsvaret. Det er nettopp en enhetlig forståelse av karaktersettingen som er viktig for at tjenesteuttalelsen skal være et egnet verktøy til seleksjon.

## 2.2 Hvordan gjøres vurderingene av tjenesteuttalelsene?

Vurderingene som gjøres i utarbeidelsen av tjenesteuttalelsen er av vesentlig betydning for hvor egnet den er som verktøy i seleksjon. Cooks prinsipper om at vurderingsmetoder skal være enkle og kosteffektive er en viktig rettesnor i dette arbeidet (Cook, 2009, s. 23).

Det skilles mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte referanser. Tjenesteuttalelsen kan sies å være både strukturert og semistrukturert. Avkryssingen på tjenesteuttalelsen er strukturert i sin form, da rapporterende offiser styres til å vurdere personen innenfor angitte rammer. Den verbale uttalelsen kan sies å være semistrukturert. Her gis det føringer på hvilke forhold som skal omtales, men gir åpning for selvstendige beskrivelser (Stokke, 2000, Kap 1.4).

Retningslinjer i forhold til utformingen av tjenesteuttalelsene og vurdering av befal står nedskrevet i Forsvarets personellhåndbok (FPH) – Del B og som vedlegg i tjenesteuttalelsen. FPH – Del B gir overordnede retningslinjer for hvem som utarbeider tjenesteuttalelsen, hvem

---

<sup>10</sup> Denne informasjonen baserer seg på samtale med Hærstaben 26. mars.

rapporterende offiser skal rådføre seg med samt når og hvordan den overleveres (Forsvarsstaben, 2013, s. 22-23). Selv om rapporterende offiser er pålagt å rådføre seg med sin nærmeste overordnede, er det rapporterende offiser som selv står for vurderingene og beskrivelsene. Tjenesteuttalelsesblanketten gir en noe mer utfyllende beskrivelse av hvordan den skal fylles ut enn FPH - Del B. Den har en tekst som beskriver norm på hvert evalueringsområde (Forsvaret, 2006). Ut over disse retningslinjene gis det ingen veiledning eller opplæring i hvordan tjenesteuttalelsene skal utarbeides eller hvordan befal skal vurderes. Fordi det kan være utfordrende å skrive en tjenesteuttalelse for første gang, vil egen uttalelse gjerne være den eneste referansen man har å ta utgangspunkt i.

Oppfatningen av hvilke arbeidsprestasjoner som kvalifiserer til karakteren *norm* og hvordan rapporterende offiser tolker begrepet, er av betydning når tjenesteuttalelser skrives. *Norm* er et utgangspunkt for hva som kan forventes i stilling, men forventningene kan variere ut i fra hvem som bedømmer. Forutsetningene til rapporterende offiserer er forskjellige. Geografisk nærhet til den som skal vurderes er av betydning. Om nærmeste overordnede er lokalisert et annet sted enn den som skal vurderes, blir det vanskelig å bedømme arbeidsprestasjonene. Likeledes vil kjennskap til underordnetes fagfelt være en faktor som spiller inn.

### 2.3 Hvordan anvendes tjenesteuttalelsene?

Tjenesteuttalelsen anvendes noe ulikt i de forskjellige forsvarsgrenene. Det vil her bli gitt en kort redegjørelse over hvordan den anvendes av sentral disponeringsmyndighet, grenstabene og krigsskolene. Avdelingene har ikke tilgang til tjenesteuttalelsene, og benytter dem derfor ikke.

**Sentral disponeringsmyndighet** – Tjenesteuttalelsene blir benyttet i disponeringsprosessen.<sup>11</sup>

Det er hovedinntrykket som i størst grad er av betydning. Karakteren på hovedinntrykket blir brukt til å vurdere kandidatene opp i mot hverandre. Kun i enkelte tilfeller blir tjenesteuttalelsene lest i sin helhet. Krav til formalkompetanse og tjenesteerfaring blir mest vektlagt, men i enkelte

---

<sup>11</sup> *Disponeringsprosessen* – Stillinger søkes ved å levere villighetserklæring på utlyste stillinger. Søkerens realkompetanse vurderes opp mot kravene som er satt i stillingsbeskrivelsen. Administrasjonen lager et forslag til innstilling som presenteres for Forsvarssjefens råd i tilsetnings- og disponeringssaker. Hensikten er å kvalitetssikre innstillingene før de skal godkjennes av Sjef Forsvarsstaben/Personellavdelingen (FST/P) (Forsvarsstaben, 2013, s. 28-31).

stillinger må søkeren ha spesielle egenskaper. I disse tilfellene har tjenesteuttalelsene stor betydning. Tjenesteuttalelsen tillegges også stor vekt når søkerne er tilnærmet like kompetansemessig. Den benyttes for å bygge opp under hvorfor den ene søkeren er bedre kvalifisert enn den andre. En dårlig tjenesteuttalelse vil utvilsom innvirke negativt i en seleksjonsprosess. Det er derfor viktig at forsvarsgrenene har en lik forståelse for hvordan vurderingene gjøres.

Tjenesteuttalelsen veier tungt ved opptak til Forsvarets stabsskole (FSTS). Stabsskoleuttaket gjøres med en matrise som beregner poengsum ut i fra tjenesteerfaring, utdanning og prestasjoner. Det skrives en verbal vurdering av søkeren innenfor fem hovedområder: Strategisk kompetanse, sosial kompetanse, fagkompetanse, læringskompetanse og metodekompetanse. Denne verbale vurderingen baseres utelukkende på tjenesteuttalelsen. Samtlige tjenesteuttalelser fra de fem siste stillingene blir nøye gjennomgått. I denne prosessen vurderes både avkryssingen og den verbale delen grundig. Hvor godt disse områdene er beskrevet i tjenesteuttalelsen vil derfor være av stor betydning for poengsum og rangering på listen. I tillegg gis det poeng ut i fra hovedinntrykket på tjenesteuttalelsene fra de fem siste stillingene. Det er ofte lite som skiller de som konkurrerer seg til plass fra de som ikke når opp. Derfor spiller tjenesteuttalelsen en avgjørende rolle i stabsskoleuttaket og søkerens fremtidige karriere.<sup>12</sup>

**Forsvarsgrenstabene** – Generalinspektøren i Sjøforsvaret (GIS) har et karriereråd som utarbeider karrierelister. GIS` karriereråd har som mål å identifisere yngre offiserer i Sjøforsvaret med potensiale til å fylle høyere stillinger i Forsvaret. I dette arbeidet benyttes tjenesteuttalelsene, og det legges spesielt vekt på evalueringsområdene; *Lederskap generelt, vurdering og helhetsoversikt* (GIS, 2008). Opplysninger fra orlogskaptein Jørn Ramfjord, medlem av karriererådet, konstaterer at de siste tjenesteuttalelsene er viktige. Det er kun kandidater med hovedinntrykk på *litt over norm* og *over norm* som blir tatt opp til vurdering. Han forteller videre at avdelingssjefene etter hvert har begynt å få et større fokus på karrierelistene og tar hensyn til dette når tjenesteuttalelsene skrives. Det er en positiv utvikling om karrierelistene bidrar til en større bevissthet omkring uttrykksformen og hva som skrives i tjenesteuttalelsen.

Hæren utarbeider karrierelister på samme måte som Sjøforsvaret. Generalinspektøren i Hæren (GIH) ønsker å identifisere hæroffiserer med potensial til å bekle høyere stillinger (Hæren, 2011,

---

<sup>12</sup> Tjenesteuttalelsens anvendelse ved sentral disponeringsmyndighet er basert på egne erfaringer fra sju år som stabsoffiser ved Forsvarets forvaltnings- og servicesenter og Forsvarets personelltjenester.



s. 29). En ny vurderingsordning er under utarbeidelse i Hæren. Tjenesteuttalelsen vil fortsette å være et sentralt verktøy i identifiseringen av talenter, men hvordan og i hvor stor grad den vil benyttes er fremdeles uklart.<sup>13</sup>

Luftforsvaret har ikke et eget karriereråd. De har derimot et såkalt «oberstråd». Rådet vurderer kandidater som er potensielle oberstkandidater og rangerer disse i fire kategorier; A, B, C, eller D. De som blir rangert til A får vite om dette og blir oppfordret til å søke stillinger som oberst. Tjenesteuttalelsen benyttes i liten grad i dette arbeidet.<sup>14</sup>

**Krigsskolene** - Tjenesteuttalelser er av betydning i seleksjonen til krigsskolene. Et gjennomsnitt av hovedinntrykket fra de tre siste tjenesteuttalelsene er en av tre prediktorer for tidligere prestasjoner (Vik, 2013, s. 5).

## 2.4 Evaluering

Formålet med tjenesteuttalelsen er todelt. På den ene siden er den et evalueringsredskap for tilbakemelding og kompetanseutvikling for offiserene, men på den andre siden et verktøy arbeidsgiver benytter i seleksjon. Når det gjelder evaluering, skilles det mellom to hovedformer; formativ og summativ evaluering. Forskjellen ligger først og fremst i formålet (Robson, 2011, s. 181). En formativ evaluering skal bidra til utvikling av det som har fokus for evalueringen. Den skal ha fokus på å skape en læringsprosess. Medarbeidersamtalen midtveis i rapporteringsperioden er et eksempel på en formativ evaluering som skal angi hvilke områder som kan forbedres frem til den årlige tjenesteuttalelsen utgis. En summativ evaluering er en sluttvurdering av måloppnåelse og effekt. Skillet mellom de to formene kan være uklart og overgangene flytende (Robson, 2011, s. 181). Tjenesteuttalelsene kan fungere både som en formativ og summativ evaluering. En formativ evaluering for offiserenes videreutvikling, men også en summativ evaluering av hvordan tjenesten ble utført. Den summative evalueringen kan også virke formativt om tilbakemeldingen benyttes aktivt i den videre tjenesten, enten det er i ny eller samme stilling.

Avkryssingene av hovedinntrykk og områdene under *utførelse* er av summativ art. Den konstaterer et nivå innenfor hvert av områdene som evalueres. Den verbale uttalelsen kan sies å være både summativ og formativ, da den gir mer utfyllende informasjon om hva som ligger

---

<sup>13</sup> Denne informasjonen baserer seg på samtale med Hærstaben 24. april.

<sup>14</sup> Denne informasjonen baserer seg på samtale med Luftforsvarsstaben 24. april.

bakenfor eksempelvis hovedinntrykket. Samtidig kan det gis en mer spesifikk informasjon om hvilke områder som har et forbedringspotensial. Den verbale teksten vil i stor grad være avgjørende for hvor formativ tjenesteuttalelsen er, og hvor stor effekt den har på videreutviklingen av offiserer. Nettopp den verbale delen av tjenesteuttalelsen spiller derfor en vesentlig rolle i min analyse (se kapittel 4).

For tjenesteuttalelsens egnethet som verktøy, vil det være den summative evalueringen som er av interesse. Denne oppgaven har ikke til hensikt å rette fokus mot videreutvikling av tjenesteuttalelsen. Den summative evalueringen kan likevel få en formativ effekt om funnene viser at prosessene omkring utarbeidelsen av tjenesteuttalelsen bør endres i fremtiden (Robson, 2011, s. 181).

## 3 Metode

I dette kapitlet vil det redegjøres for metoden som er valgt til å besvare forskningsspørsmålene. For å svare på problemstillingen vil det bli benyttet en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. En kvantitativ undersøkelse vil bli foretatt for å svare på spørsmål 1 og 2, mens en kvalitativ undersøkelse vil gjennomføres for å svare på spørsmål 3. Ved å benytte begge metodene vil dette tilføre mer informasjon omkring problemstillingen og bidra til at det kan konkluderes med større sikkerhet (Jacobsen, 2005, s. 124).

### 3.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode med talldata og statistikk, gir en større avstand til dataene som studeres. Det gjør at objektiviteten i undersøkelsen ivaretas i større grad (Ringdal, 2013, s. 104-105).

Primærdataene til den kvantitative undersøkelsen vil bli innhentet fra dagens personelldatasystem, P3. Oppgaven vil ta for seg kategorien *hovedinntrykk* i tjenesteuttalelsen. Hovedinntrykket er den avhengige variabelen, og undersøkelsen vil avdekke om hovedinntrykket påvirkes av følgende variabler; forsvarsgren, bransje, kjønn, grad.

Utvalget har til hensikt å representere forsvarets offiserer. Det består av yrkesoffiserer fra gradsnivået kaptein/kapteinløytnant til oberstløytnant/kommandørkaptein. Bakgrunnen for utvalget av gradsnivå er basert på flere faktorer. For det første er det kun innenfor dette gradsspennet det er aktuelt å søke videregående officersutdanning (VOU) ved FSTS.<sup>15</sup> Som nevnt er tjenesteuttalelsen et viktig seleksjonsverktøy inn på denne utdanningen. For det andre er det fra kaptein/kapteinløytnant nivå det hovedsakelig er aktuelt å begynne å søke stillinger i fellesavdelinger (hvor offiserer fra alle forsvarsgrener konkurrerer om de samme stillingene). Det er få stillinger på lavere nivå enn kaptein/kapteinløytnant i fellesavdelingene, og disse stillingene er i hovedsak tiltenkt avdelingsbefal.<sup>16</sup> Denne kategorien befal er ikke ment å ha et livslangt karriereløp i Forsvaret og er ikke søknadsberettiget til VOU. Avdelingsbefal, soldater

---

<sup>15</sup> Videregående officersutdanning (VOU) – er en nivådannende utdanning hvor uttak av studenter foretas etter behandling i Forsvarssjefens råd i tilsettings- og disponeringssaker. Det er et ettårig stabstudium eller toårig masterstudium ved Forsvarets stabsskole (FSTS) eller tilsvarende ved en utenlandsk militær skole. Kan også oppnås ved gjennomført relevant sivil mastergrad og fellesoperativ modul (FOPS) ved FSTS (Forsvarsstaben, 2013, s. 15).

til førstegangstjeneste, vervede, lærlinger og befalelever vil derfor ikke være med i utvalget. På denne måten blir sammenligningsgrunnlaget mer ensartet.

Utvalget består av samtlige driftsenheter (DIF'er) i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret, samt fem fellesavdelinger. Fellesavdelingene er valgt ut i fra et ønske om en mest mulig jevn fordeling av offiserer fra de forskjellige forsvarsgrenene og variasjon i type arbeidsoppgaver. Det er to stabsavdelinger, en operativ avdeling og tre støtteavdelinger. Forsvarsgrenen Heimevernet er valgt bort. Heimevernet har en overvekt av hæroffiserer, men også en betydelig andel sjø- og luftoffiserer. Den kan med andre ord sammenlignes med en fellesavdeling, og blant disse er det som beskrevet foretatt en utvelgelse.

For å svare på spørsmål 1 vil det bli benyttet et tverrsnittsdesign. En tverrsnittsundersøkelse utføres i et begrenset tidsrom og gir et bilde av virkeligheten på ett bestemt tidspunkt (Ringdal, 2013, s. 146-147). Dataene som benyttes er hovedinntrykkene til utvalgets tjenesteuttalelser for perioden 2012–2013. Det vil gi en oversikt over karakterfordelingen av hovedinntrykket. For å svare på spørsmål 2 vil det bli benyttet et langsgående design. Langsgående design kjennetegnes ved at målinger foretas over tid for å se hvordan fenomener endrer seg (Ringdal, 2013, s. 146-147). Data fra tilsvarende utvalg er innhentet for ytterligere tre perioder: 2002-2003, 2005-2006 og 2008-2009. Samlet vil dette gi et bilde av hvordan hovedinntrykket har endret seg gjennom en ti års periode. Det sentrale vil være å avdekke om det er et mønster i endringene eller om vurderingene er stabile over tid. Siden Forsvaret har vært i en kontinuerlig omstilling i disse årene, vil utvalget variere noe i de forskjellige tidsepokene. Noen avdelinger har blitt sammenslått, mens andre har endret struktur. Antallet vil derfor variere i de forskjellige årstallene, men utvalget vil likevel bli tilnærmet det samme.

Statistikkprogrammet SPSS (versjon 21) - *Statistical Package for the Social Sciences* ble brukt til den kvantitative undersøkelsen for å avdekke eventuell statistisk signifikans. For å svare på spørsmål 1, ble det benyttet en enveis ANOVA i form av F-tester for å undersøke om det var signifikante forskjeller mellom de uavhengige variablene og hovedinntrykket. ANOVA er en variasjonsanalyse, og en metode for å måle snittforskjeller mellom grupper. F-ratioen identifiserer om det er signifikante forskjeller mellom variablene (Langdridge, 2006, s. 210).

---

<sup>16</sup> Tilsetting som avdelingsbefal skjer i gradssjiktet sersjant/kvartermester til løytnant. Det gis avdelingsbefalskontrakt frem til og med den måneden de fyller 35 år. Etter søknad og behov kan tilsettingen forlenges til de fyller 38 år (Forsvarsstaben, 2013).

Signifikansnivået viser i hvilken grad sammenhengen er tilfeldig eller ikke (Halvorsen, 2008, s. 190). Dersom F-testen viser en statistisk signifikans, innebærer dette at minst ett av gjennomsnittene er signifikant med den avhengige variabelen. Den viser imidlertid ikke hvilke grupper som er signifikante. Det ble derfor foretatt en post hoc test med Bonferroni (Langdridge, 2006, s. 212).

I kvantitativ forskning er det viktig å være klar over at tilfeldig feil kan gi utslag, og dermed føre til feilslutning. Det er vanlig å forholde seg til en signifikans på 0,05 eller 0,01, signifikansnivå på henholdsvis 5 % og 1 %. Ved et signifikansnivå på 1 % er det en tilfeldig feil 1 av 100 ganger. I min undersøkelse ble det satt en signifikans på 0,01. Et signifikant resultat kan derfor fastslås med 99 % sikkerhet (Langdridge, 2006, s. 121-122).

Det kan være lett å mistolke resultatene av statistisk signifikans. Signifikansen sier ikke noe om hvor store eller betydelige forskjellene er. Sannsynligheten for å få signifikante resultater øker med utvalget. Siden utvalget i denne undersøkelsen var stort, ble det foretatt en måling av effektstørrelsen på resultatene (Langdridge, 2006, s. 168). Effektstørrelsen angis med Cohens *d* og tolkes som henholdsvis liten 0,2, medium 0,5 og stor 0,8. Om effektstørrelsen er liten, er ikke forskjellene så betydelige (Cohen, 1988, s. 40).

En toveis ANOVA vil bli benyttet på variabelen kjønn i spørsmål 2. Denne metoden viser om det er signifikans mellom den avhengige variabelen og flere uavhengige variabler (Pallant, 2013, s. 274).

Hva er det denne metoden ikke avdekker? Det kan ikke fastslås med sikkerhet at eventuelle forskjeller ikke stemmer med virkeligheten. Vurderingene som er gjort av arbeidsprestasjonene kan være riktige. Eksempelvis at en forsvarsgren faktisk presterer bedre enn en annen. Det vil også være vanskelig å konkludere med hva eventuell forskjeller skyldes. Jeg var inne på tanken om å analysere 360 graders vurderinger som er foretatt av offiserer som har gjennomført lederutviklingsprogrammer, for videre å sammenligne disse med tjenesteuttalelsene. Det er foreløpig et lite antall militære som har gjennomført disse programmene, slik at utvalget vil blir for begrenset til å gi grunnlag for generalisering. Jeg kunne også foretatt intervjuer for å analysere hvordan tjenesteuttalelsene blir utformet og vurderingene blir foretatt. Jeg tror imidlertid ikke at offiserer vil innrømme at skriving av tjenesteuttalelser er et hastverksarbeid, at vurderingene er gjort på manglende grunnlag, at enkelte offiserer blir favorisert eller at de har vanskelig for å være ærlige når ubehagelige episoder oppstår. Intervjuobjektene vil sannsynligvis

fremstå som mest mulig objektive og rettferdige i sin vurdering av underordnede. Jeg har derfor vurdert det dithen at jeg ikke får avdekket noe utover det åpenbare ved å foreta intervjuer.

Tabell 2 viser hvor mange yrkesoffiserer som er med i utvalget. Den viser også det totale antall tjenestegjørende yrkesoffiserer innenfor gradsnivåene kaptein/kapteinløytnant, major/orlogskaptein og oberstløytnant/kommandørkaptein, samt det totale antallet tjenestegjørende yrkesoffiserer i Forsvaret på de ulike tidspunktene.

**Tabell 2:** Størrelsen på utvalget

<b>Årstall</b>	<b>Antall utvalg K/KL-OL/KK</b>	<b>Totalt K/KL-OL/KK</b>	<b>Totalt</b>
2003	3811	6747	8914
2006	4358	6377	8100
2009	4480	6540	7966
2013	4724	6598	8117

### 3.2 Kvalitativ metode

En dokumentundersøkelse vil benyttes for å svare på spørsmål 3. Det vil avdekke hva rapporterende offiserer legger vekt på når de skriver tjenesteuttalelser til sine underordnede. Det vil bli sett på hvor mye tekst som er skrevet, hvilke områder som omtales og hvordan arbeidsprestasjonene beskrives. Hensikten er å avdekke om det er store forskjeller på teksten i den verbale vurderingen og om de avviker fra hverandre. Om tjenesteuttalelsen fyller Cooks kriterier til validitet, vil det bidra til å gjøre den mer egnet som seleksjonsverktøy. I denne sammenhengen innebærer det at nivået på hovedinntrykket blir vurdert etter de samme kriteriene og standarder. Det er viktig at teksten gir en utfyllende beskrivelse av hvordan arbeidet faktisk er utført. Det vil gjøre tjenesteuttalelsen til et mer rettferdig verktøy. Videre vil det være vesentlig å avdekke eventuelle ulikheter, likheter og mønster i tjenesteuttalelsene som har samme karakter på normskalaen. Likeledes om hovedinntrykket gjenspeiler de øvrige vurderingene i uttalelsen. Tjenesteuttalelsene med hovedinntrykk på *norm* vil bli studert, for å se hvor godt tjenesten er utført når denne karakteren settes. Dette vil gi ytterligere informasjon til å kunne besvare problemstillingen om hvor egnet tjenesteuttalelsen er til evaluering og seleksjon.

Det er satt sammen et randomisert utvalg av 35 tjenesteuttalelser. 10 tjenesteuttalelser med hovedinntrykk på *over norm*, 10 på *litt over norm*, 10 på *norm* og 5 på *litt under norm*. Bakgrunnen for at det ble valgt kun valgte 5 stykker på *litt under norm*, er at forekomsten er svært lav og dermed mindre relevant for problemstillingen. Tjenesteuttalelsene ble hentet ut fra 10 forskjellige tilfeldig utvalgte fødselsdatoer. På disse datoene ble det hentet den første i alfabetet på hvert karakternivå. På hvert karakternivå ble det valgt 4 fra Hæren, 3 fra Sjøforsvaret og 3 fra Luftforsvaret. Fordi karakteren *litt under norm* sjelden blir brukt, ble det hentet ut de 5 første i alfabetet uavhengig av fødselsdato. På denne karakteren ble det ikke tatt hensyn til forsvarsgren.

### 3.3 Validitet

Validitet og reliabilitet er viktige aspekter for å kvalitetssikre forskningsarbeid. Forskeren må være bevisst på hvilke faktorer som kan svekke validiteten og reliabiliteten. Med validitet menes gyldighet. Det vil si om man tester det man ønsker å få svar på, eller om undersøkelsen er relevant for å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2005, s. 19).

I litteraturen skiller blant annet Ringdal mellom begrepene indre og ytre validitet (Ringdal, 2013, s. 128). Dette er sammenfallende med Jacobsens definisjon av intern og ekstern validitet (Jacobsen, 2005, s. 212). Intern validitet er en indikator på hvorvidt resultatene er riktige og stemmer med virkeligheten. Det indikerer om det er grunnlag for å trekke slutninger om årsakssammenheng. Et langsgående design vil vise om det over tid har vært endring eller stabilitet (Ringdal, 2013, s. 146). Om resultatene viser den samme tendensen gjennom flere undersøkelser, vil det være med på å styrke den interne gyldigheten og validiteten på resultatene. En tverrsnittsundersøkelse på bare ett tidspunkt kan derimot gi et mer tilfeldig resultat. Den eksterne validiteten dreier seg om resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres. Det skilles mellom teoretisk og statistisk generalisering. I statistisk generalisering måler man hyppigheten av et fenomen ut i fra et mindre utvalg for å kunne uttale seg om en større gruppe (Jacobsen, 2005, s. 222). I den kvantitative undersøkelse vil det bli foretatt en statistisk generalisering av karakterene på hovedinntrykket innenfor de ulike variablene. Undersøkelsen vil også gi mulighet for å generalisere hovedinntrykkets utvikling de siste 10 årene. Med høy validitet kan det trekkes sikrere slutninger.

Hensikten med undersøkelsen er en statistisk generalisering. For å styrke den eksterne validiteten, er det vesentlig å ha et representativt utvalg. Hvor representativt utvalget er, avgjøres først og fremst av utvalgsmetoden. Ved bruk av forhåndsbestemte utvalgsprosedyrer kan man hindre en bevisst eller ubevisst påvirkning av resultatet. I tillegg til et representativt utvalg, er størrelsen en faktor som må vurderes. Størrelsen henger sammen med hvor ensartet utvalget er. Et lite ensartet utvalg vil kunne være representativt og gi et mer troverdig resultat enn et større heterogent. Om utvalget er homogent, vil størrelsen på utvalget spille en mindre rolle. Offiserene i utvalget kan sies å være en homogen gruppe. De har vært gjennom samme seleksjon, og har i stor grad gjennomgått tilsvarende utdanning og opplæring. Et utvalg vil alltid inneholde målefeil, men disse vil reduseres i takt med størrelsen (Halvorsen, 2008, s. 155-157). Utvalget til den kvantitative undersøkelsen består av samtlige offiserer innenfor gradsspennet kaptein/kapteinløytnant til oberstløytnant/kommandørkaptein i samtlige DIF'er i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. I fellesavdelingene er avdelingene valgt ut i fra en kvoteutvelgning. (Halvorsen, 2008, s. 160). Hensikten var å få en mest mulig jevn fordeling av forsvarsgrener, samtidig som arbeidsområdene skulle være forskjellige. Dette ble gjort for å få en størst mulig bredde i utvalget, samtidig som ingen forsvarsgrener ble overrepresentert utover det som er normalfordelingen i Forsvaret i dag. Utvalget omfatter litt over 50 % av offiserene i fellesavdelingene innenfor samme gradsnivå som nevnt ovenfor. Utvalget av offiserene til både den kvantitative og kvalitative undersøkelsen er alle yrkesoffiserer innenfor et begrenset gradsspenn og anses å være en relativt homogen gruppe. Utvalget i den kvantitative undersøkelsen vil være stort og ensartet nok til å generalisere, selv om det kan være vanskelig å utelukke at andre faktorer spiller inn på resultatet. Utvalget i den kvalitative undersøkelsen vil ikke være stort nok til å generalisere, men det vil likevel gi et bilde av måten tjenesteuttalelsen skrives på. Om det er store forskjeller i de 35 utvalgte tjenesteuttalelsene, vil det åpenbart indikere at vurderingene blir gjort på forskjellige måter. Det er liten grunn til å tro at resultatet ville endret seg betraktelig med et større utvalg.

Svakheten med denne undersøkelsen er at eventuelle signifikante forskjeller mellom variablene kan skyldes andre forhold. Det kan være et faktum at noen av gruppene blant variablene faktisk presterer bedre i jobbsammenheng enn andre. Dette er et aspekt som svekker validiteten. Med andre ord er det ikke nødvendigvis en kausal sammenheng mellom signifikante forskjeller mellom variablene i tjenesteuttalelsen og vurderingene som er foretatt. En annen svakhet er at det ikke finnes tilsvarende undersøkelser å sammenligne med. For å oppnå god statistisk validitet, er det viktig at resultatene med påvist signifikans er robuste og tydelige for ikke å dra



slutninger det ikke er grunnlag for. Jeg er åpen for at det eventuelt ikke kan påvises noen signifikante forskjeller mellom variablene.

### **3.4 Reliabilitet**

Med reliabilitet menes det at undersøkelsen skal være etterprøvbart og at gjentatte målinger skal føre frem til det samme resultatet. Dette kalles replikasjon (Ringdal, 2013, s.130-131). Allmenn kildekritikk er en måte å vurdere reliabiliteten på. Kilden til den kvantitative undersøkelsen er primærdata som er hentet fra Forsvarets personelldatasystem. Siden det benyttes primærdata, vil feilkildene reduseres. Dataene har i seg selv en høy reliabilitet. Det kan likevel ikke utelukkes at det har forekommet registreringsfeil, men dette anses å ha marginal betydning for resultatet. Nøyaktigheten i min behandling og tolking av dataene vil derimot påvirke reliabiliteten. På samme måte vil åpenhet om hvordan resultatene har fremkommet være avgjørende (Ringdal, 2013, s. 96-97). Rådataene som blir mottatt for å gjennomføre den kvantitative undersøkelsen, vil bli oppbevart og gjøre det mulig å gjennomføre tilsvarende undersøkelser og etterprøve resultatene. Dataene fra den kvalitative undersøkelsen vil ikke være mulig å etterprøve uten godkjent autorisasjon. Tjenesteuttalelser er unntatt fra offentlighet og underlagt taushetsplikt når de er utfylt. Min metode for datainnhenting er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (12. desember 2013).

### **3.5 Etske avveininger**

Det finnes ikke alltid klare svar omkring etiske dilemmaer i forskningsprosessen. Derfor er det viktig å være oppmerksom på hvordan dataene fremstilles og kontinuerlig vurdere disse aspektene gjennom hele prosessen. Tjenesteuttalelsene er sensitiv informasjon som er unntatt fra offentlighet og underlagt taushetsplikt når den er utfylt (Forsvaret, 2006). Min intensjon med å forske på tjenesteuttalelsen har vært å belyse fakta uten at det kan spores tilbake og forulempe personer, faggrupper eller enkeltavdelinger. Derfor vil personidentifiserende variabler bli utelatt. Av hensyn til gjenkjennbarhet, vil ikke variabelen kjønn bli behandlet i grad eller bransje. Siden andelen av kvinner er lav, vil kjønn kun bli behandlet på forsvarsgrennivå og totalt i Forsvaret. Faren for identifisering er mindre desto større utvalg man opererer med. Utvalget fra tidsrommet 2012 – 2013 er på 3811 personer fordelt på tre forsvarsgrener og tre bransjer i gradsspennt kaptein/kapteinløytnant til oberstløytnant/kommandørkaptein. Disse variablene vil ikke bli

anonymisert. Jeg har vurdert at det er viktig å være åpen med variablene for å kunne belyse virkeligheten og synliggjøre eventuelle utfordringer knyttet til tjenesteuttalelsens bruk i seleksjon.

## 4 Presentasjon av resultater fra undersøkelsen

### 4.1 Karaktermessige forskjeller på tjenesteuttalelsen

Spørsmål 1: *Er det signifikante forskjeller i hovedinntrykket på tjenesteuttalelsene innenfor variablene forsvarsgren, grad, bransje og kjønn?*

Dette spørsmålet vil bli besvart ut i fra en analyse av tjenesteuttalelsene i perioden 2012 – 2013.

En enveis ANOVA ble gjennomført mellom hovedinntrykk og forsvarsgrenene; Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og fellesavdelingene. Det var statistisk signifikante forskjeller mellom de fire gruppene:  $F(3, 3807) = 38,467, p < 0.01$ .

Post-hoc test med bonferroni viste følgende gjennomsnittskårer for de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene: Hæren ( $M = 4,27, SD = 0,648$ ) var signifikant forskjellig fra Sjøforsvaret ( $M = 4,12, SD = 0,599$ ), Luftforsvaret ( $M = 3,96, SD = 0,631$ ), og fellesavdelingene ( $M = 4,14, SD = 0,601$ ). Det var en statistisk signifikans mellom alle forsvarsgrenene med unntak mellom Sjøforsvaret og fellesavdelingene.

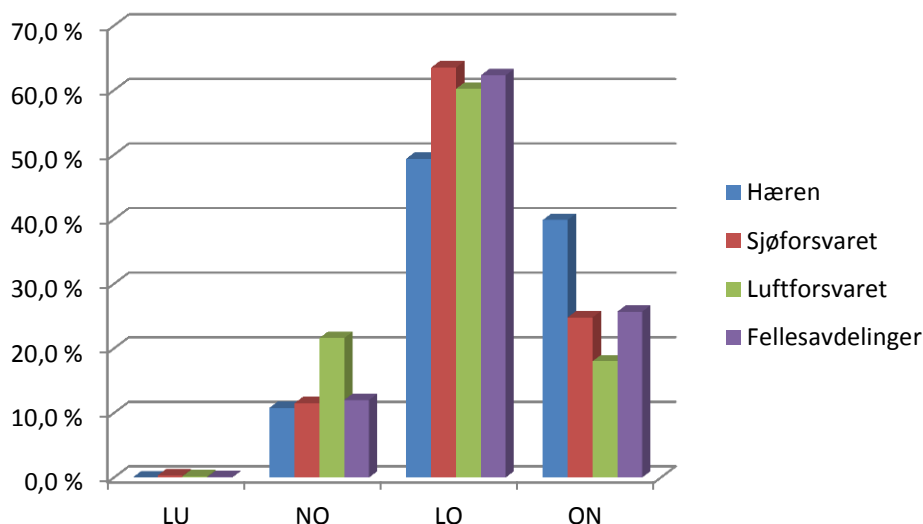
En P-verdi på  $< 0.01$  viser at resultatet kan fastslås med 99 % sikkerhet. Til tross for at forskjellene mellom forsvarsgrenene var statistisk signifikante, er ikke betydningen så stor. Effektstørrelsen mellom forsvarsgrenene er  $d 0,3$ . Det er ifølge Cohen en liten effektstørrelse (Cohen, 1988, s. 40). Tabell 3 viser effektstørrelsen mellom de ulike forsvarsgrenene.

Tabell 3: Effektstørrelsen  $d$  mellom forsvarsgrenene

	Hæren	Sjøforsvaret	Luftforsvaret	Fellesavdelinger
Hæren	-	$d 0,2$	$d 0,3$	$d 0,1$
Sjøforsvaret	$d 0,2$	-	$d 0,2$	$d 0,0$
Luftforsvaret	$d 0,3$	$d 0,2$	-	$d 0,2$
Fellesavdelinger	$d 0,1$	$d 0,0$	$d 0,2$	-

Mellom forsvarsgrenene som viser signifikante forskjeller i hovedinntrykket, er effektstørrelsen størst mellom Hæren og Luftforsvaret ( $d 0,3$ ). Den er noe mindre mellom Sjøforsvaret og Hæren, og Sjøforsvaret og Luftforsvaret ( $d 0,2$ ). Mellom Hæren og fellesavdelingene er det en svært liten størrelseeffekt på  $d 0,1$ .

Figur 1 visualiserer den prosentvise fordelingen av hovedinntrykket for de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene. LU – litt under norm, NO – norm, LO – litt over norm og ON – over norm.



Figur 1: Fordelingen av karakterene på hovedinntrykket

I tabell 4 presenteres tallene prosentvis for å synliggjøre forskjellene. Disse tallene representerer kun offiserene som tjenestegjør ved en avdeling i egen forsvarsgren. De gjelder eksempelvis ikke hæroffiserer som tjenestegjør ved sjø- eller luftforsvarsavdelinger. Dette ble gjort for å få mer presise tall innenfor de ulike forsvarsgrenene.

Tabell 4: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i de forskjellige forsvarsgrenene og fellesavdelingene

FORSVARSGREN	LU	NO	LO	ON
Hæren	0,0	10,7	49,4	39,9
Sjøforsvaret	0,3	11,5	63,4	24,8
Luftforsvaret	0,2	21,6	60,2	18,0
Fellesavdelinger	0,1	12,0	62,2	25,7

Når det gjelder karakteren *over norm*, ligger Hæren klart høyest. Sjøforsvaret og fellesavdelingene ligger tilnærmet likt, mens Luftforsvaret har den laveste andelen. Andelen av karakteren *norm* er tilnærmet lik for både Hæren, Sjøforsvaret og fellesavdelingene, selv om

Hæren har den laveste andelen. Luftforsvaret har derimot en dobbelt så høy andel av karakteren *norm* enn de andre forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Karakteren *litt over norm* er nivået som blir mest benyttet. Andelen ligger fra 49,4 % til 63,5 %. Videre viser undersøkelsen at karakteren *litt under norm* knapt blir brukt. Hæravdelingene har ingen registrerte, mens Sjøforsvaret, Luftforsvaret og fellesavdelingene har en andel på henholdsvis 0,1, 0,2 og 0,3 %. Det er ingen registrering av hovedinntrykk på *under norm*. Siden det laveste gradsnivået i utvalget er på kaptein/kapteinløytnant nivå, er det rimelig å anta at personell som presterer til *under norm* er selektert bort i en tidligere fase av karrieren.

I tabell 5 og 6 presenteres forskjellen på karakterene *over norm* og *norm* for offiserer som tjenestegjør i egen forsvarsgren i motsetning til i fellesavdelingene.

**Tabell 5:** Andel av karakteren *over norm* i egen forsvarsgren og i fellesavdeling

Forsvarsgren	Andelen av ON i forsvarsgren	Andelen av ON i fellesavdeling
Hæren	39,9	28,9
Sjøforsvaret	24,8	25,0
Luftforsvaret	18,0	21,5

Det er hæroffiserene som har de største forskjellene på karakteren *over norm*, med en nedgang på 28 % fra hæravdeling til fellesavdeling. Luftforsvarsoffiserene har en økning på 16 %, mens sjøforsvarsoffiserene har en marginal økning av karakteren fra grenavdeling til fellesavdeling.

**Tabell 6:** Andel av karakteren *norm* i egen forsvarsgren og fellesavdeling

Forsvarsgren	Andelen av NO i forsvarsgren	Andelen av NO i fellesavdeling
Hæren	10,8	11,4
Sjøforsvaret	11,5	12,2
Luftforsvaret	21,6	12,6

Når det gjelder karakteren *norm*, har hær- og sjøforsvarsoffiserene en svak økning fra grenavdeling til fellesavdeling. Luftforsvarsoffiserene har derimot en nedgang på hele 42 % av karakteren *norm* ved fellesavdelingene i forhold til grenavdelingene.

En enveis ANOVA ble gjennomført mellom hovedinntrykk og gradsnivåene kaptein/kapteinløytnant (K/KL), major/orlogskaptein (MAJ/OK) og oberstløytnant/kommandørkaptein (OL/KK). Det var statistisk signifikante forskjeller mellom de tre gruppene:  $F(2, 3808) = 216,197, p < 0.01$ .

Post-hoc test med bonferroni viste følgende gjennomsnittskårer for de ulike gradsnivåene: OL/KK ( $M = 4,49, SD = 0,550$ ) var signifikant forskjellig fra MAJ/OK ( $M = 4,15, SD = 0,586$ ) og K/KL ( $M = 3,93, SD = 0,621$ ). Alle gradsnivåene var signifikant forskjellig fra hverandre.

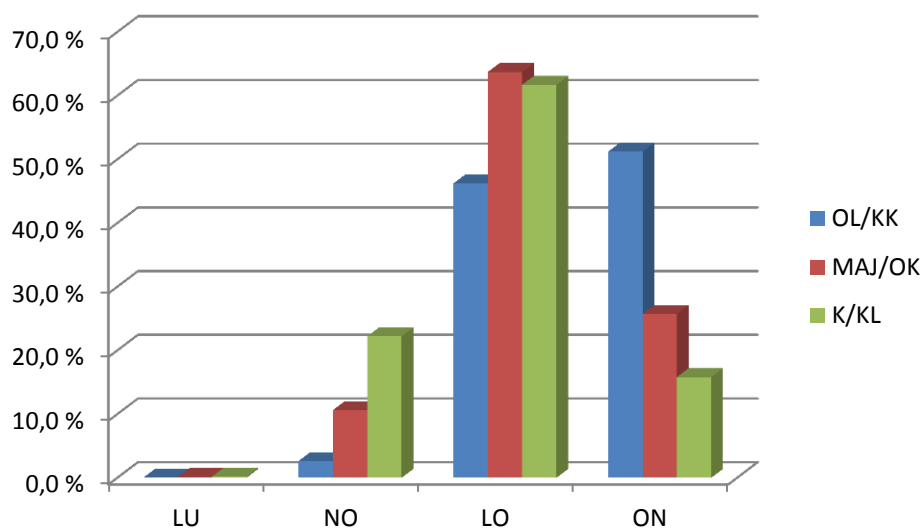
En P-verdi på  $< 0.01$  viser at resultatet kan fastslås med 99 % sikkerhet. Tabell 7 viser effektstørrelsen mellom de ulike gradsnivåene. Effektstørrelsen mellom gradsnivåene MAJ/OK og K/KL ( $d 0,2$ ) er ifølge Cohen liten. Det samme gjelder også mellom gradsnivåene MAJ/OK og OL/KK ( $d 0,4$ ), selv om effektstørrelsen her er høyere og ligger nærmere medium. Derimot er effektstørrelsen medium mellom gradsnivåene OL/KK og K/KL ( $d 0,7$ ). Det vil si at den ligger tett opp mot stor (Cohen, 1988, s. 40).

**Tabell 7:** Effektstørrelsen  $d$  mellom gradsnivåene

	<b>OL/KK</b>	<b>MAJ/OK</b>	<b>K/KL</b>
<b>OL/KK</b>	-	$d 0,4$	$d 0,7$
<b>MAJ/OK</b>	$d 0,4$	-	$d 0,2$
<b>K/KL</b>	$d 0,7$	$d 0,2$	-

Figur 2 visualiserer den prosentvise fordelingen av hovedinntrykket mellom de utvalgte gradsnivåene.

LU – litt under norm, NO – norm, LO – litt over norm og ON – over norm.



**Figur 2:** Prosentvis fordeling av hovedinntrykket mellom gradsnivåene

Tabell 8 viser den nøyaktige fordelingen av karakteren på hovedinntrykket.

**Tabell 8:** Prosentvis fordeling av hovedinntrykket på de ulike gradsnivåene

Hovedinntrykk	OL/KK	MAJ/OK	KAPT/KL
Litt under norm	0,0	0,1	0,2
Norm	2,6	10,6	22,2
Litt over norm	46,2	63,6	61,8
Over norm	51,2	25,7	15,8

Det er en klar tendens for alle forsvarsgrenene samlet, at andelen av *over norm* som hovedinntrykk er proporsjonalt økende med gradsnivået. Likeledes at andelen *norm* er synkende.

Tabell 9 viser fordelingen av karakteren *over norm* på de forskjellige gradsnivåene innen de forskjellige forsvarsgrenene. Tallene i forsvarsgrenene representerer kun offiserene som tjenestegjør ved avdeling i egen forsvarsgren.

**Tabell 9:** Prosentvis andel av karakteren *over norm*

<b>Forsvarsgren</b>	<b>OL/KK</b>	<b>MAJ/OK</b>	<b>KAPT/KL</b>
Hæren	65,5	39,7	31,6
Sjøforsvaret	56,3	27,3	15,4
Luftforsvaret	55,4	28,8	8,8
Fellesavdelinger	45,2	18,7	14,0

På gradsnivået OL/KK har mellom 45,2 % og 65,5 % av offiserene karakteren *over norm* i de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Hæren ligger klart høyest, fulgt av Sjøforsvaret, Luftforsvaret og fellesavdelingene. Hæren har også høyest forekomst av *over norm* på de andre gradsnivåene. Mens Luftforsvaret ligger lavest på K/KL nivå, ligger fellesavdelingene lavest på de andre gradsnivåene.

Tabell 10 viser andelen av karakteren *norm* på de forskjellige gradsnivåene innenfor de ulike forsvarsgrenene.

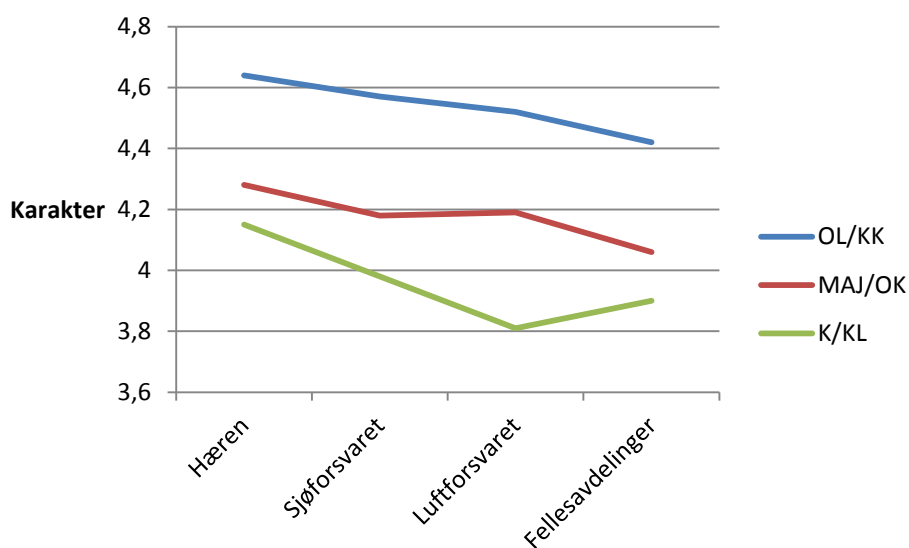
**Tabell 10:** Prosentvis andel av karakteren *norm*

<b>Forsvarsgren</b>	<b>OL/KK</b>	<b>MAJ/OK</b>	<b>KAPT/KL</b>
Hæren	0,9	9,5	15,2
Sjøforsvaret	0,0	8,1	16,4
Luftforsvaret	3,3	8,7	28,8
Fellesavdelinger	3,5	12,5	23,5

På gradsnivået OL/KK har mellom 0 og 3,5 % av offiserene karakteren *norm* i de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene. På MAJ/OK nivå er prosentandelen også tilnærmet lik mellom forsvarsgrenene. På K/KL nivå er det derimot en betydelig høyere andel i Luftforsvaret og en noe høyere andel i fellesavdelingene enn i Hæren og Sjøforsvaret.

Figur 3 synliggjør nivåforskjellene på gradsnivåene, og viser den gjennomsnittlige karakteren for gradsnivåene i de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Tallverdiene går fra 1 - 5, hvor 1 representerer *under norm* og 5 *over norm*.





**Figur 3:** Karakterer på hovedinntrykket innenfor de ulike gradsnivåene

En enveis ANOVA ble gjennomført mellom hovedinntrykk og bransjene operativ, teknisk og forvaltning. Det var statistisk signifikante forskjeller mellom de tre gruppene:  $F(2, 3344) = 73,579, p < 0.01$ .

Post-hoc test med bonferroni viste følgende gjennomsnittskårer for de ulike bransjene: Operativ ( $M = 4,20, SD = 0,618$ ) var signifikant forskjellig fra teknisk ( $M = 3,92, SD = 0,612$ ), men ikke fra forvaltning ( $M = 4,14, SD = 0,6114$ ). Det var en statistisk signifikans mellom alle bransjene med unntak mellom operativ og forvaltning.

En P-verdi på  $< 0.01$  viser at resultatet kan fastslås med 99 % sikkerhet. Tabell 11 viser effektstørrelsene mellom de ulike bransjene.

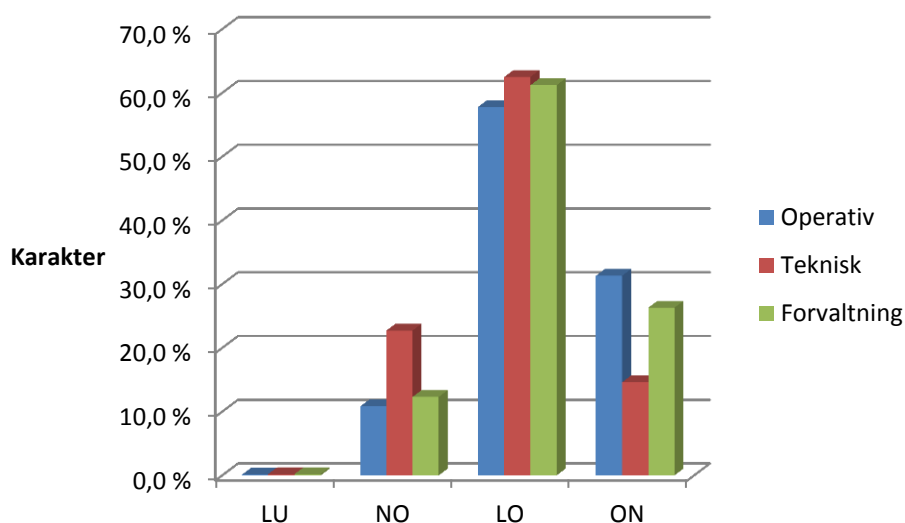
**Tabell 11:** Effektstørrelsen  $d$  mellom bransjene

	Operativ	Teknisk	Forvaltning
Operativ	-	$d 0,3$	$d 0,1$
Teknisk	$d 0,3$	-	$d 0,2$
Forvaltning	$d 0,1$	$d 0,2$	-

Mellom bransjene som viste signifikante forskjeller i hovedinntrykket, er effektstørrelsen størst mellom operativ og teknisk ( $d 0,3$ ). Den er noe mindre mellom teknisk og forvaltning ( $d 0,2$ ).

Mellom operativ og forvaltning er det en veldig liten størrelseseffekt på  $d$  0,1 (Cohen, 1988, s. 40).

Figur 4 visualiserer den prosentvise fordelingen av hovedinntrykket mellom bransjene operativ, teknisk og forvaltning. LU – litt under norm, NO – norm, LO – litt over norm og ON – over norm.



Figur 4: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i de ulike bransjene

Tabell 12 fremstiller den nøyaktige fordelingen av karakteren på hovedinntrykket innenfor de ulike bransjene.

Tabell 12: Prosentvis fordeling av hovedinntrykket innenfor de ulike bransjene

Hovedinntrykk	Operativ	Teknisk	Forvaltning
Litt under norm	0,1	0,2	0,2
Norm	10,8	22,7	12,3
Litt over norm	57,8	62,5	61,2
Over norm	31,3	14,6	26,3

Figur 4 og tabell 12 viser at fordelingen av hovedinntrykket er forholdsvis likt mellom forvaltning og operativ bransje. Mellom disse bransjene var det heller ikke en statistisk signifikant forskjell. Operativ bransje har likevel en noe høyere andel av karakteren *over norm* og noe lavere forekomst av karakterene *norm* og *litt over norm*. Teknisk bransje har derimot en markant lavere andel av karakteren *over norm* og bortimot en tilsvarende høyere andel av *norm*.

Tabell 13 viser andelen av karakteren *over norm* innenfor de forskjellige bransjene i de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Tallene i forsvarsgrenene representerer kun offiserene som tjenestegjør i egen forsvarsgren.

**Tabell 13:** Prosentvis andel av karakteren *over norm*

<b>Forsvarsgren</b>	<b>Operativ</b>	<b>Teknisk</b>	<b>Forvaltning</b>
Hæren	47,7	23,4	17,6
Sjøforsvaret	23,9	21,5	33,0
Luftforsvaret	23,2	7,2	36,1
Fellesavdelinger	31,4	17,2	22,4

I operativ bransje har mellom 23,2 % og 47,7 % av offiserene karakteren *over norm* i de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Hæren ligger klart høyest, fulgt av fellesavdelingene, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. I teknisk bransje er det Luftforsvaret som skiller seg ut med en lav andel av karakteren *over norm*. Innen forvaltningsbransjen er det Sjøforsvaret og Luftforsvaret om har den høyeste andelen av karakteren *over norm*, mens fellesavdelingene og Hæren har den laveste andelen. Totalt sett har Hæren den høyeste andelen i operativ bransje, mens Luftforsvaret har den laveste andelen i teknisk bransje.

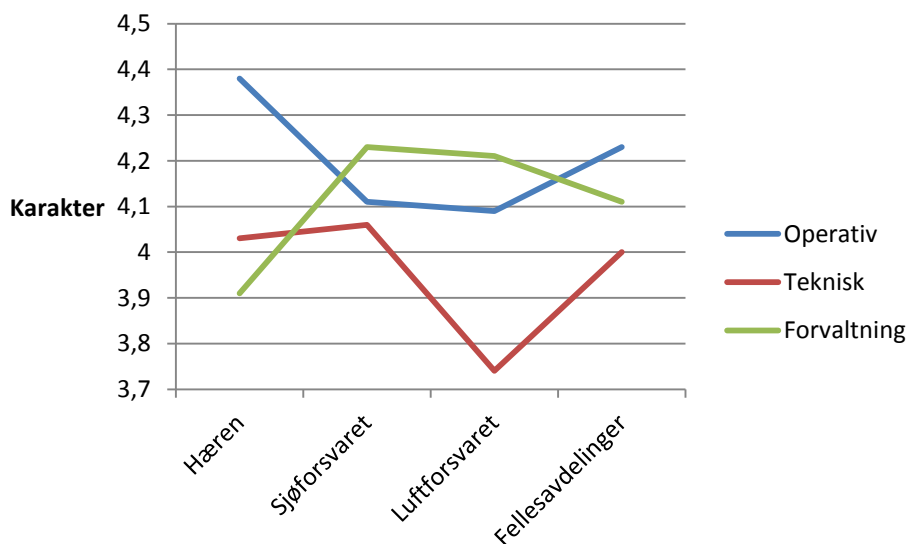
Tabell 14 viser andelen av karakteren *norm* innenfor de forskjellige bransjene i forsvarsgrenene og fellesavdelingene.

Tabell 14: Prosentvis andel av karakteren *norm*

Forsvarsgren	Operativ	Teknisk	Forvaltning
Hæren	8,8	16,2	32,4
Sjøforsvaret	11,6	13,8	6,8
Luftforsvaret	14,4	33,2	12,0
Fellesavdelingene	8,1	17,5	11,8

Den samme tendensen gjør seg gjeldende på karakteren *norm*. Fellesavdelingene og Hæren har de laveste andelen i operativ bransje, mens Luftforsvaret har den høyeste andelen. I teknisk bransje skiller også Luftforsvaret seg ut med en betydelig høyere andel. Innen forvaltningsbransjen har Hæren den klart høyeste andelen av *norm*, Sjøforsvaret har den laveste andelen mens Luftforsvaret og fellesavdelingene ligger noe høyere og forholdsvis likt.

Videre visualiseres de bransjevise forskjellene mellom forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Tallverdien går fra 1 – 5, hvor 1 er *under norm* og 5 er *over norm*.



Figur 5: Karakterer på hovedinntrykket innenfor de forskjellige bransjene

Figur 5 viser at det er store forskjeller på bransjene i de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Innen operativ bransje ligger hovedinntrykket på et høyt nivå i Hæren, noe lavere ved fellesavdelingene og lavest i Sjøforsvaret og Luftforsvaret.

Forvaltningsbransjen har en motsatt kurve. Hovedinntrykket ligger på et lavt nivå i Hæren, en del høyere ved fellesavdelingene og høyest i Sjøforsvaret og Luftforsvaret.

I teknisk bransje ligger hovedinntrykket på et relativt likt nivå i Hæren og Sjøforsvaret, men på et markant lavere nivå i Luftforsvaret. I fellesavdelingene er det oppe på tilnærmet samme nivå som Hæren og Sjøforsvaret. Den mest markante forskjellen er mellom operativ bransje i Hæren og teknisk bransje i Luftforsvaret. Teknisk bransje ligger lavest i alle forsvarsgrener med unntak av Hæren, hvor forvaltningsbransjen ligger lavest.

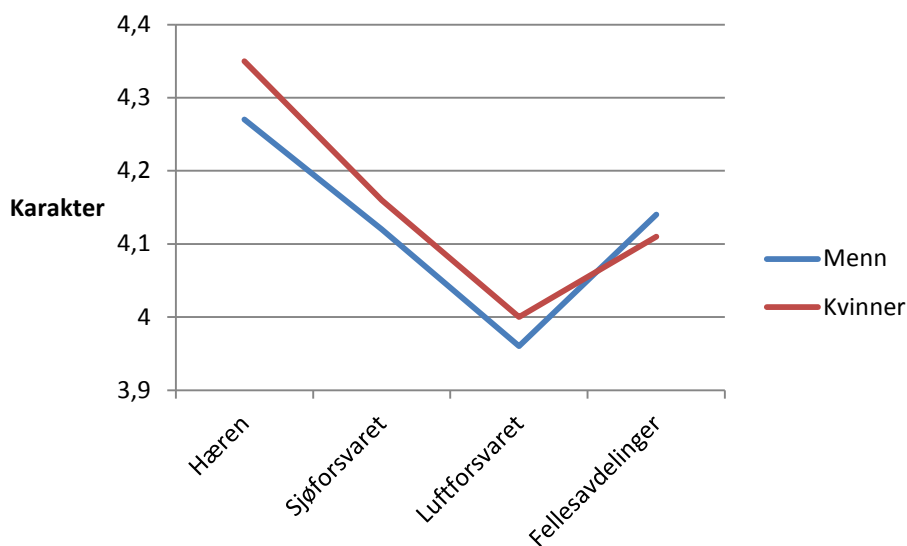
En enveis ANOVA ble gjennomført mellom hovedinntrykk og kjønn. Det var ikke statistisk signifikante forskjeller mellom de to gruppene:  $F(1, 3809) = 0,286, p < 0.01$ . Fordelingen av hovedinntrykket er derfor tilnærmet likt for kvinner og menn. Tabell 15 viser den prosentvise fordelingen mellom menn og kvinner.

**Tabell 15:** Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket for kjønn

Hovedinntrykk	Kvinner	Menn
Litt under norm	0,4	0,1
Norm	11,7	14,3
Litt over norm	61,8	59,5
Over norm	26,1	26,1

Mens menn har en litt høyere andel av karakteren *norm*, har kvinner en noe høyere andel av *litt over norm*. Karakteren *over norm* er nøyaktig lik.

Figur 6 visualiserer forskjellen på hovedinntrykket mellom kvinnelige og mannlige offiserer i de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Tallverdien går fra 1 – 5, hvor 1 er *under norm* og 5 er *over norm*.



**Figur 6:** Karakterer på hovedinntrykket for kjønn

Variabelen kjønn følger mønstret med at Hæren har de høyeste karakterene på hovedinntrykket og at Luftforsvaret har de laveste. Kvinner og menn har tilnærmet like karakterer på hovedinntrykket innenfor de forskjellige forsvarsgrenene og fellesavdelingene.

## 4.2 Utviklingen for hovedinntrykket

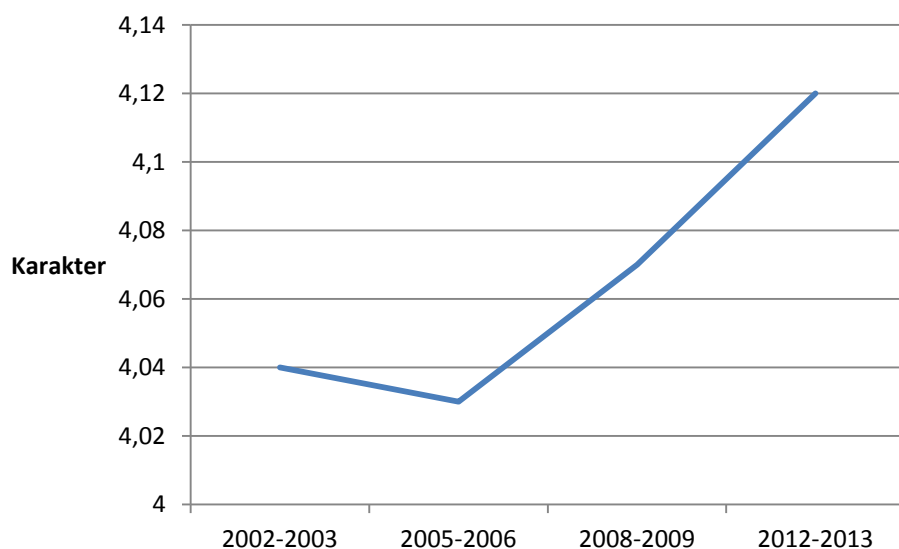
Spørsmål 2: *Hvordan har utviklingen av karakteren på hovedinntrykket vært innenfor variablene forsvarsgren, grad, bransje og kjønn de siste ti årene?*

Det ble her sett på utviklingen av hovedinntrykket for forsvarsgrenene og fellesavdelingene samlet. En enveis ANOVA ble gjennomført mellom hovedinntrykk og gruppen år; 2003, 2006, 2009 og 2013. Det var statistisk signifikante forskjeller mellom de fire gruppene:  $F(3, 17371) = 16,835, p < 0.00$ .

Post-hoc test med bonferroni viste følgende gjennomsnittskårer for de ulike årstallene: 2003 ( $M = 4,04, SD = 0,605$ ) var signifikant forskjellig fra 2013 ( $M = 4,12, SD = 0,628$ ), men ikke fra 2006 ( $M = 4,03, SD = 0,628$ ) eller 2009 ( $M = 4,07, SD = 0,619$ ). De andre kombinasjonene av årstall var signifikant forskjellig fra hverandre.

Effektstørrelsen mellom årstallene var på maksimalt  $d 0,1$  og veldig små.

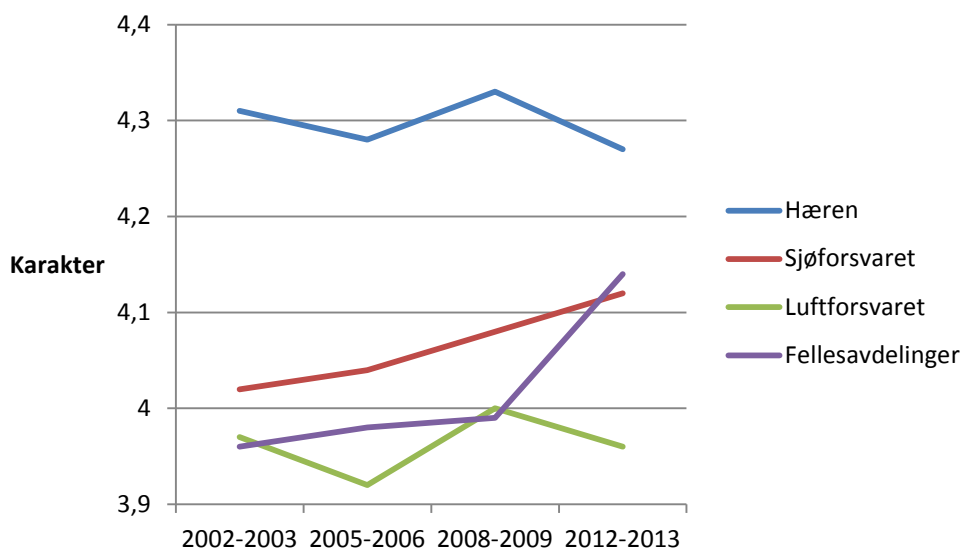
Figur 7 visualiserer utviklingen som har vært på gjennomsnittet av hovedinntrykket i de siste 10 årene. Tallverdien går fra 1 – 5, hvor 1 er *under norm* og 5 er *over norm*.



**Figur 7:** Utviklingen av karakteren på hovedinntrykket i Forsvaret

Forsvaret hadde totalt sett en noe lavere karakter på hovedinntrykket i 2006 enn 2003, men har i tiden frem til 2013 hatt en jevn og stigning i karakteren.

Figur 8 viser utviklingen som har vært på hovedinntrykket i de forskjellige forsvarsgrenene og fellesavdelingene.



**Figur 8:** Utviklingen av hovedinntrykket i forsvarsgrenene og fellesavdelingene

Figur 8 viser at forsvarsgrenene har endret seg i forskjellig retning. Hæren har totalt sett fått en lavere karakter på hovedinntrykket i tidsperioden. Sjøforsvaret har hatt en jevn stigning. Luftforsvaret har hatt svake endringer i tidsperioden, men er i dag på omtrent samme nivå som for ti år siden. Fellesavdelingene var forholdsvis stabile frem til 2009, men har hatt en markant forbedring av karakteren på hovedinntrykket de siste fire årene. På denne tiden har de gått forbi både Sjøforsvaret og Luftforsvaret.

Da Hærens hovedinntrykk har hatt en nedgang og Luftforsvaret har vært stabile, er det karakterene til Sjøforsvaret og fellesavdelingene som forklarer til den jevne stigningen i karakterene i Forsvaret som helhet siden 2006.

Tabellene 16 til 19 viser hvordan fordelingen av karakterene på hovedinntrykket har vært i de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene fra 2003 til 2013. Tallene representerer kun offiserene som tjenestegjør i egen forsvarsgren. LU – litt under norm, NO – norm, LO – litt over norm og ON – over norm.



## Hæren

Tabell 16: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i Hæren de siste ti årene

Hovedinntrykk	2002-2003	2005-2006	2008-2009	2012-2013
LU	0,2	0,2	0,4	0,0
NO	5,6	7,5	6,4	10,7
LO	56,7	54,5	52,2	49,4
ON	37,5	37,8	41,0	39,9

Hæren har hatt en økning av karakteren *norm* og en nedgang av *litt over norm* de siste ti årene. Karakteren *over norm* har vært relativt stabil, men har hatt en liten nedgang de siste fire årene.

## Sjøforsvaret

Tabell 17: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i Sjøforsvaret de siste ti årene

Hovedinntrykk	2002-2003	2005-2006	2008-2009	2012-2013
LU	0,2	0,4	0,3	0,3
NO	14,9	16,7	14,2	11,4
LO	67,9	61,4	61,9	63,5
ON	17,0	21,5	23,6	24,8

Sjøforsvaret har hatt en nedgang av *norm* og *litt over norm* de siste ti årene. Derimot har det vært en jevn økning av *over norm*.

## Luftforsvaret

Tabell 18: Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i Luftforsvaret de siste ti årene

Hovedinntrykk	2002-2003	2005-2006	2008-2009	2012-2013
LU	0,4	0,7	0,3	0,2
NO	19,9	22,7	17,4	21,6
LO	62,3	60,6	64,0	60,2
ON	17,4	16,0	18,3	18,0

Luftforsvaret har hatt en svak økning av karakteren *norm og over norm*, og en svak nedgang av *litt over norm* de siste ti årene. Utviklingen har vært relativ stabil for Luftforsvaret.

## Fellesavdelingene

**Tabell 19:** Prosentvis fordeling av karakteren på hovedinntrykket i fellesavd. de siste ti årene

Hovedinntrykk	2002-2003	2005-2006	2008-2009	2012-2013
LU	0,3	0,4	0,2	0,1
NO	18,1	18,2	17,7	12,0
LO	66,4	66,2	64,7	62,2
ON	15,2	17,2	17,4	25,7

Fellesavdelingene har hatt en nedgang i karakteren *norm og litt over norm*, mens det har vært en markant økning av karakteren *over norm* de siste ti årene.

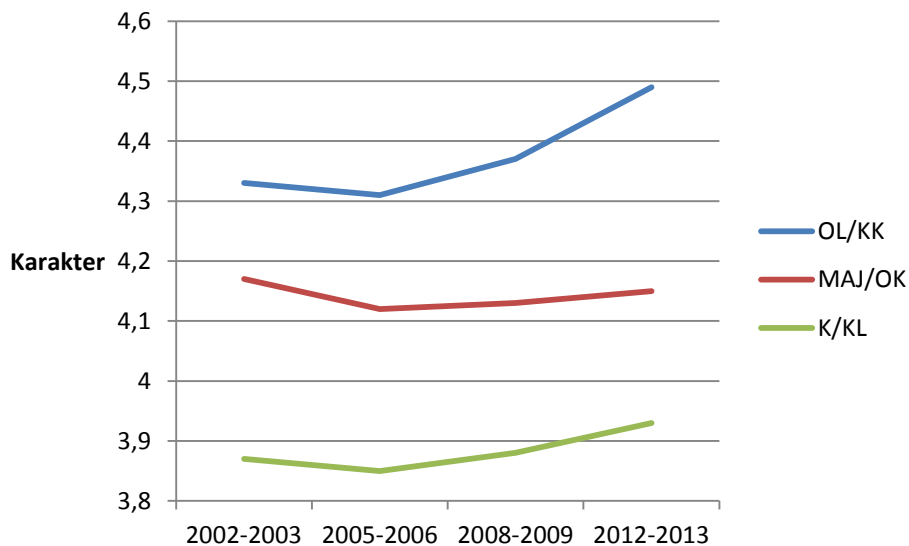
Som nevnt var det en revidering av tjenesteuttalelsen i 2006, hvor offiserene gikk fra å bli vurdert etter fire-delt skala til en fem-delt skala. Dette skulle gjøre det lettere å sette karakteren *norm*, da karakteren i dag er plassert midt på skalaen. Tabell 20 viser utviklingen av karakteren *norm* etter innføringen av fem-delt skala.

**Tabell 20:** Prosentvis fordeling av karakteren *norm* i tiden 2006 til 2013

Forsvarsgren	2005-2006	2008-2009	2012-2013
Hæren	7,5	6,4	10,8
Sjøforsvaret	16,7	14,2	11,5
Luftforsvaret	22,7	17,5	21,6
Fellesavdelinger	18,1	17,7	12,0

Hæren hadde først en nedgang i karakteren *norm* etter 2006, men en betydelig økning frem til 2013. Luftforsvaret følger det samme mønster uten de markante forskjellene. Sjøforsvaret og fellesavdelingene har hatt en jevn reduksjon av karakteren *norm*.

Videre presenteres utviklingen innenfor gradsnivåene K/KL til OL/KK. Figur 9 visualiserer hvordan utviklingen har vært de siste 10 årene. Tallverdien går fra 1 – 5, hvor 1 er *under norm* og 5 er *over norm*.



**Figur 9:** Utviklingen av karakteren på hovedinntrykket innenfor de ulike gradsnivåene

Figur 9 viser at det har vært en markant økning på karakternivået til OL/KK`er, da spesielt de siste åtte årene. Det samme er gjeldende for K/KL`er, men tendensen er svakere. På MAJ/OK nivå har det vært stabilitet.

Tabell 21 og 22 viser utviklingen av karakteren *over norm* på hovedinntrykket for gradsnivåene OL/KK og K/KL, for å avdekke hvor årsaken til denne økningen ligger. Det er sett på karakteren *over norm*, da denne har størst innvirkning på det totale karakternivået.

**Tabell 21:** Prosentvis fordeling av karakteren *over norm* for OL/KK i tiden 2006 til 2013

Forsvarsgren	2005-2006	2008-2009	2012-2013
Hæren	54,9	64,3	65,5
Sjøforsvaret	42,9	55,6	56,3
Luftforsvaret	38,8	39,5	55,4
Fellesavdelinger	31,2	33,9	45,2

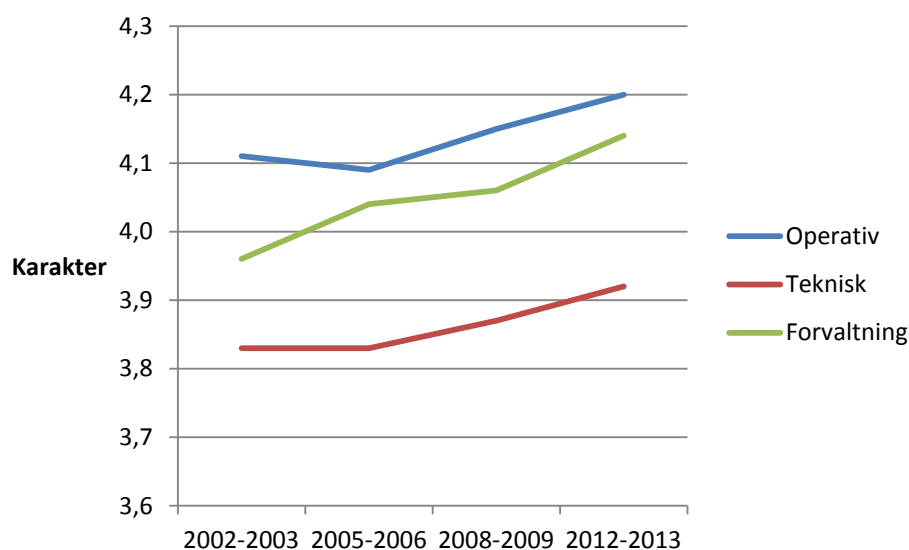
**Tabell 22:** Prosentvis fordeling av karakteren *over norm* for K/KL i tiden 2006 til 2013

Forsvarsgren	2005-2006	2008-2009	2012-2013
Hæren	31,3	35,3	31,6
Sjøforsvaret	14,5	11,5	15,4
Luftforsvaret	7,8	10,3	8,8
Fellesavdelinger	5,9	8,0	19,7

Tabell 21 viser at det har vært en tydelig økning av karakteren *over norm* på OL/KK nivå i alle forsvarsgrenene og spesielt ved fellesavdelingene. Tabell 22 viser at økningen i karakteren *over norm* på K/KL nivå i all hovedsak ligger ved fellesavdelingene. Fra 5,9 % til 19,7 % er en markant økning. Forsvarsgrenene har vært relativt stabile på karakteren *over norm* på K/KL nivå.

Differansen på karakterene mellom gradsnivåene K/KL og OL/KK var den samme i 2003 og 2006, men har økt fra 2006 til 2013. Det vil si at avstanden mellom karakternivåene har blitt noe større de siste ti årene.

Her presenteres hvordan utviklingen av hovedinntrykket har endret seg innenfor bransjene operativ, teknisk og forvaltning de siste ti årene. Tallverdien går fra 1 – 5, hvor 1 er *under norm* og 5 er *over norm*.



**Figur 10:** Utviklingen av karakteren på hovedinntrykket innenfor de forskjellige bransjene

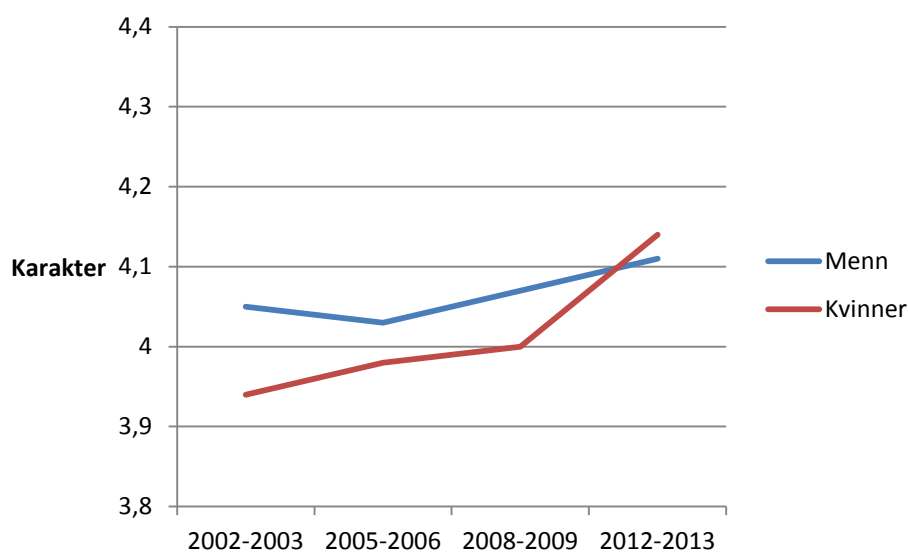
Figur 10 viser en forholdsvis lik utvikling på hovedinntrykket innenfor de forskjellige bransjene. Det har vært en nivåøkning på hovedinntrykket innenfor alle bransjene. Forvaltningsbransjen har hatt en noe større økning enn de andre bransjene, og nærmet seg nivået til operativ bransje de siste ti årene. Differansene mellom operativ- og teknisk bransje har blitt noe større i 2013 enn det var i 2003, men forskjellene er marginale.

For å analysere hovedinntrykkets utvikling mellom kjønn over tid, ble det benyttet en toveis ANOVA. Det ble i spørsmål 1 avdekket at det ikke var statistiske signifikante forskjeller mellom menn og kvinner. Hensikten med en toveis ANOVA i dette tilfellet var å se om det har vært eventuelle forskjeller i løpet av de siste ti årene.

Interaksjonseffekten mellom gruppene år og kjønn var ikke statistisk signifikant,  $F(3,17367) = 1.625, p = .181$ . Hovedeffekten for kjønn var ikke statistisk signifikant,  $F(1,17367) = 5.653, p = .017$ . Hovedeffekten for gruppen år var derimot statistisk signifikant,  $F(3,17367) = 8.221, p = .000$ .

Effektstørrelsen mellom gruppene år var imidlertid veldig liten og dermed ubetydelig: Eta .001.

Figur 11 visualiserer hvordan utviklingen av hovedinntrykket har vært for kvinner og menn de siste ti årene. Tallverdien går fra 1 – 5, hvor 1 er *under norm* og 5 er *over norm*.



Figur 11: Utviklingen av karakteren på hovedinntrykket for kjønn

Figur 11 viser at kvinner gjennomsnittlig hadde lavere karakterer på hovedinntrykket enn menn i 2003. I løpet av perioden har kvinner hatt en større økning, og ligger i 2013 på et noe høyere karakternivå enn mennene.

### 4.3 Tjenesteuttalelsens tekst og innhold

Spørsmål 3: «*Er det store forskjeller i tjenesteuttalelsens innhold*»?

Det ble laget en tabell for å gi en oversikt over de 35 utvalgte tjenesteuttalelsene (vedlegg 2). Hovedinntrykk på *norm*, *litt over norm* og *over norm* er nummerert fra 1 – 10. *Litt under norm* er nummerert fra 1 – 5. I tabellen fremkommer det hvor mange ord som benyttes i den verbale vurderingen av utført tjeneste (pkt 3a i tjenesteuttalelsen). En del av tjenesteuttalelsene bruker mer plass på å beskrive arbeidsoppgavene enn hvordan de er utført, og derfor er det identifisert antall ord som beskriver *arbeidsoppgavene* i stedet for *utførelsen*. Videre er det sett på hvilke områder som omtales og antall, siden dette er av betydning for seleksjon til FSTS. Tabellen viser type adverb som er benyttet for å beskrive utførelsen og hvor mange ganger de er brukt. Det er også identifisert hvilke adjektiv som er benyttet for å beskrive offiserene og fremheve gode prestasjoner. Avslutningsvis er det registrert om det er noen utviklingsområder som står beskrevet i den verbale vurderingen. Både tjenesteuttalelsene og tabellen er grundig studert, for å kunne gi et bilde av likhetene og ulikhetene i hvordan de er skrevet og vurderingene er foretatt.

#### 4.3.1 Mengde, vurdering av utført tjeneste og normkarakteren

Ordene i den verbale vurderingen av utført tjeneste (pkt 3a) gir rom for en utfyllende beskrivelse av hvordan arbeidet er utført. For at rapporterende offiserer skal kunne gjøre dette, er det viktig at de faktisk beskriver selve utføringen av arbeidet og ikke gjentar arbeidsbeskrivelsen. Det er derfor interessant å se på antall ord og hva som skrives.

Tabell 23 viser hvor mange ord som totalt er skrevet i *vurdering av utført tjeneste* i utvalgte tjenesteuttalelser.

**Tabell 23:** Antall ord i vurdering av utført tjeneste

<b>Karakter på normskalaen</b>	<b>Antall ord i vurdering av utført tjeneste</b>
Litt under norm	63 - 206
Norm	77 - 169
Litt over norm	104 - 203
Over norm	92- 195

Det er store forskjeller i antall ord som benyttes til å beskrive utført tjeneste. Mengden varierer fra 63 til 206 ord. Det er gjennomsnittlig 135 ord i den verbale vurderingen på de utvalgte tjenesteuttalelsene.

Ved å se nærmere på innholdet i teksten, viser det seg at store deler av teksten inneholder en beskrivelse av *arbeidsoppgavene* i stedet for beskrivelse av *utførelse*. Tabell 24 viser hvor mange prosent av teksten som beskriver arbeidsoppgavene innenfor de forskjellige karakternivåene.

**Tabell 24:** Prosent av teksten som beskriver arbeidsoppgavene

<b>Karakter på normskalaen</b>	<b>Gj.snitt % av teksten som beskriver arbeidsoppgavene</b>
Litt under norm	39
Norm	30
Litt over norm	19
Over norm	3

Beskrivelsen av arbeidsoppgavene varierer fra 0 til 134 ord. Undersøkelsen viser at andel ord som beskriver arbeidsoppgavene reduseres desto bedre karakteren på tjenesteuttalelsen er. Det er store differanser mellom de ulike karakterene. Fra gjennomsnittlig 3 % ved karakteren *over norm* til 30 % og 39 % på henholdsvis *norm* og *litt under norm*.

Tabell 25 presenterer en oversikt over hvor mange ord som beskriver *utførelsen* og ikke *arbeidsoppgavene*.

**Tabell 25:** Antall ord som beskriver utførelsen av tjenesten

<b>Karakter på normskalaen</b>	<b>Gj.snitt antall ord som beskriver utførelsen av tjenesten</b>
Litt under norm	66
Norm	92
Litt over norm	113
Over norm	135

Tabellen viser at antall ord som beskriver utførelsen av arbeidsoppgavene er proporsjonalt økende med karakteren på tjenesteuttalelsen. Det er likevel store differanser på hvor mye tekst som beskriver utførelsen av arbeidsoppgavene. Antall ord som beskriver utførelsen av tjenesten varierer fra 21 – 191 ord i utvalgte tjenesteuttalelser.

#### **4.3.2 Områder som omtales**

Ved søknad til FSTS, blir både teksten i den verbale vurderingen og avkryssingen lest grundig av sentral disponeringsmyndighet. Det er områdene *strategisk kompetanse*, *sosial kompetanse*, *fagkompetanse*, *læringskompetanse* og *metodekompetanse* som gir en samlet poengsum under *verbal vurdering*. Den verbale vurderingen er en av flere områder som danner grunnlaget for en sluttsum og rangering. Det er vesentlig at disse kompetanseområdene beskrives godt for å kunne oppnå en høy skår.

Det er sett på antall områder som beskrives i tjenesteuttalelsene ved de forskjellige karakternivåene.

**Tabell 26:** Gjennomsnittlig antall områder som beskrives

<b>Karakter på normskalaen</b>	<b>Gjennomsnitt antall områder som beskrives</b>
Litt under norm	3,6
Norm	3,8
Litt over norm	5,2
Over norm	11,2



Undersøkelsen viser at antall områder øker med stigende karakter. Det er relativ liten forskjell mellom karakterene *litt under norm*, *norm*, og *litt over norm*, mens det er en markant økning av antall områder beskrevet når hovedinntrykket er på *over norm*.

I den videre presentasjonen av kompetanseområdene vil ikke tjenesteuttalelser med hovedkarakter på *litt under norm* bli omtalt, da disse offiserene sjelden vil være i målgruppen for å bli tatt opp til VOU ved stabsskolen.

**Strategisk kompetanse** - Her vurderes hovedpunktene *ledelse*, *helhetsoversikt* og *ansvar*, men også underpunktene *kompleksitet*, *innsikt*, *initiativ*, *målbevissthet* og *selvstendighet*.

Det er 21 offiserer i utvalget som har lederstillinger. Området ledelse blir omtalt i 10 av disse offiserenes tjenesteuttalelser. Tabell 27 viser hvor mange av tjenesteuttalelsene som omtaler ledelse i forhold til hvilken karakter som var satt på *generell ledelse*.

**Tabell 27:** Antall tjenesteuttalelser hvor ledelse er omtalt for offiserer i lederstillinger

<b>Karakter på ledelse - hvor området er omtalt</b>		<b>Karakter på ledelse - hvor område ikke er omtalt</b>	
Norm	2	Norm	7
Litt over norm	4	Litt over norm	4
Over norm	4	Over norm	0

Tabell 27 viser at omtalen av ledelse øker i hyppighet med stigende karakternivå.

Helhetsoversikt blir omtalt i 8 av 30 tjenesteuttalelser. 4 av disse har *over norm* og 4 har *litt over norm* i avkryssingen på helhetsoversikt. Her er det 3 offiserer som har *over norm* på helhetsoversikt uten at området er omtalt.

Ansvar blir kun omtalt i 6 av 30 tjenesteuttalelser. Undersøkelsen viser ikke noe mønster mellom karakter og omtale av ansvar. Det er 14 stykker som har *over norm* på ansvar, mens kun 2 av dem har området omtalt i uttalelsen.

Når det gjelder underpunktene på strategisk kompetanse, blir initiativ nevnt i 5 tjenesteuttalelser. Alle disse har hovedinntrykk på *over norm*. Innsikt blir nevnt i en tjenesteuttalelse med hovedinntrykk på *litt over norm*. De øvrige underpunktene blir ikke omtalt. Det er imidlertid

andre områder som blir nevnt sporadisk; planlegging, gjennomføringsevne, kravsetting, oppfølging og resultater og fokus på løsninger.

**Sosial kompetanse** - Her vurderes hovedpunktene *samarbeid/kommunikasjon og mestring*, men også underpunktene *påvirkningskraft, integritet, motivasjon, tilpasning og respekt*.

Sosial kompetanse er et område som blir omtalt i 25 av 30 tjenesteuttalelser. Samarbeid og kommunikasjon blir gjennomgående omtalt uavhengig av karakteren. Mestring blir kun omtalt i 1 av tjenesteuttalelsene. Dette til tross for at 5 offiserer har *over norm* på mestring. Integritet blir nevnt 3 ganger og respekt 4 ganger. Alle de sistnevnte har hovedinntrykk på *over norm*. Øvrige underpunkter blir ikke omtalt.

**Fagkompetanse** - Her vurderes hovedpunktet *faglig dyktighet*, men også om offiseren er *kunnskapsrik*.

Fagkompetanse blir på lik linje med sosial kompetanse ofte omtalt. 23 av 30 tjenesteuttalelser beskriver offiserens fagkompetanse. Det er kun 6 av tjenesteuttalelsene som har dårligere enn *litt over norm*. 3 tjenesteuttalelser omtalte offiseren som kunnskapsrik. 1 med hovedinntrykk på *litt over norm* og 2 på *over norm*.

**Læringskompetanse** - Her vurderes hovedpunktene *læringsevne og kreativitet*, men også underpunktene *omstillingsevne og utviklingsevne*.

Læringsevne går på evnen til å tilegne seg kunnskap og ferdigheter. Det er 1 tjenesteuttalelse med hovedinntrykk på *over norm* som omtaler at: «*vedkommende har på kort tid opparbeidet seg meget god kunnskap og kompetanse innenfor fagfeltet*». Kreativitet og øvrige underpunkter er ikke nevnt.

**Metodekompetanse** - Her vurderes hovedpunktene *analytiske evner og vurderingsevne*, men også underpunktene *grundighet, klarsynthet og målbevissthet*.

Det viser seg at 11 offiserer har *over norm* på vurderingsevne, men blir nevnt i kun 2 tjenesteuttalelser. Analytiske evner er omtalt i 1 tjenesteuttalelse. Alle med hovedinntrykk på *over norm*. Øvrige underpunkter er ikke nevnt.

## 5 Drøfting av resultater fra undersøkelsen

### 5.1 Karaktermessige forskjeller på tjenesteuttalelsen

I det følgende vil resultatene fra undersøkelsen drøftes. Undersøkelsen som ble foretatt av de siste registrerte tjenesteuttalelsene viste statistisk signifikante forskjeller mellom forsvarsgrenene. Det var forskjeller mellom alle forsvarsgrenene, med unntak mellom Sjøforsvaret og fellesavdelingene. Effektstørrelsen var fra 0,1 til 0,3 mellom de ulike forsvarsgrenene. I følge Cohen anses betydningen å være liten, men siden forskjellene er statistisk signifikante er det grunn til å se nærmere på resultatene.

Hæren er den eneste av forsvarsgrenen som har uttalt en forventet fordeling av hovedinntrykket på normskalaen, gjennom *Karriere og tjenesteplan i Hæren* (Hæren, 2011, s. 31). Hensikten var, i følge Hærstaben, å moderere karaktersetningen i tjenesteuttalelsene. I en av de utvalgte tjenesteuttalelsene fra den kvalitative undersøkelsen sto det i supplerende opplysninger; «*Hærstabens føringer mht noe strengere bedømming av hovedinntrykk, er lagt til grunn for alle tjenesteuttalelser gitt ved avdeling X*». Det viser at enkelte avdelinger har moderert karakterene etter Hærstabens anbefaling. Til tross for et arbeid med å moderere karakterene på tjenesteuttalelsene, lå karakterene til Hærens offiserer likevel langt over føringene og den forventede fordelingen i Hæren. Med *litt over norm* på 49,4 % og *over norm* på 39,9 %, mot anbefaling på henholdsvis maksimum 40 % og 20 % (Hæren, 2011, s. 31). Utvalgets tjenesteuttalelser viste at 85,7 % av samtlige offiserer og 88,8 % av hæroffiserene hadde *litt over norm* eller *over norm* som hovedinntrykk. Anbefaling fra Hæren er på maksimum 60 %. Det var dermed en betydelig differanse mellom realitetene og hva Hærstaben definerer som ønskelig. Hæren hadde mer enn dobbelt så stor andel av *over norm* som Luftforsvaret. Det var også mellom disse forsvarsgrenene at størrelseeffekten var høyest ( $d$  0,3). Luftforsvaret var den eneste forsvarsgrenen som lå innenfor Hærens anbefaling på under 20 % for karakteren *over norm*. Sjøforsvaret og fellesavdelingene hadde også høyere karakterer enn den forventede fordelingen i Hæren, men lå likevel betydelig lavere enn Hæren. Noe av den samme skjevheten viste seg også på karakteren *norm*, hvor Luftforsvarets andel var omtrent dobbelt så høy som hos de andre forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Det er en forskjell som er betydelig. Hæren var den forsvarsgrenen som i størst grad skilte seg ut med høy andel av *over norm*, mens Luftforsvaret skilte seg ut med lavere karakterer på hovedinntrykket.

I realiteten var det kun tre karakterer som ble benyttet på tjenesteuttalelsen; *norm*, *litt over norm* og *over norm*. Mellom 49 og 63 % av offiserene fikk *litt over norm* på siste tjenesteuttalelse fra

2013. Skalaen forskyves, og kulturen i Forsvaret i dag tilsier at normen er *litt over norm*. I Stokkes undersøkelse ble det uttalt at *norm* har utviklet seg til å bli en «grei» eller «OK» vurdering ved mange avdelinger (Stokke, 2000. kap 6.4). Uttalelsen er forståelig, da nesten 86 % av offiserene fikk bedre karakter enn *norm* på sin siste tjenesteuttalelse. *Norm* blir derfor en svært svak uttalelse, og det gir liten anerkjennelse å være blant de siste prosentene som får denne karakteren. Om normen er *litt over norm*, hva er da *norm*? Den kvalitative undersøkelsen vil komme nærmere inn på tjenesteuttalelser med hovedinntrykk på karakteren *norm* og hvordan arbeidsprestasjonene kan tolkes ut i fra disse tjenesteuttalelsene. Flere sivile bedrifter benytter en normalfordeling i karaktersetningen av ansatte. Det vil si at karakterene tilpasses Gauss-kurven (Dahle, 2013, s. 94). Om Forsvaret skulle normalfordelt karakterene på tjenesteuttalelsen, ville det vært en langt større andel av karakteren *norm* på hovedinntrykket. Resultatet av undersøkelsen viser at Forsvaret er svært langt fra en normalfordeling. Det kan stilles spørsmål ved hvor hensiktsmessig en slik fordeling er. En normalfordeling gir karakterer etter øvrige offiserers prestasjoner, i motsetning til hva som kanskje er i tråd med virkeligheten. Det vil ikke representere det rette bilde av den enkeltes prestasjoner, men gi en rangering i forhold til kollegaenes prestasjoner. Om Forsvaret hadde valgt en normalfordeling, burde betegnelsen på karakterene endres til tall eller bokstaver. Dette diskuteres for fagkompetansen i den nye utgaven av tjenesteuttalelsen. Det vil være lettere å akseptere en bokstavkarakter D enn å prestere til *litt under norm*. Ordlyden av *litt under norm* og *under norm* gir et negativt stempel. Det er likevel usikkert om normalfordeling er en løsning som kan gjøre tjenesteuttalelsen mer egnet i seleksjonssammenheng.

Resultatene fra undersøkelsen viste at karakteren på hovedinntrykket jevnet seg noe ut blant offiserer som tjenestegjorde i fellesstillinger i motsetning til grenstillingene. Likevel lå andelen av hæroffiserer som fikk *over norm* fremdeles en del høyere enn Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Sistnevnte hadde den laveste andelen. Sjøforsvarets offiserer hadde en tilnærmet lik karakter på hovedinntrykket i grenavdeling og fellesavdeling. Hærens offiserer reduserte sin andel av karakteren *over norm*, mens Luftforsvarets offiserer derimot reduserte andelen av karakteren *norm* i fellesavdelingene. Dette viser at det er en betydelig forskjell på offiserer fra Hæren og Luftforsvaret som tjenestegjør i fellesstillinger i forhold til i grenvise stillinger.

En forklaring på Hærens nedgang i andelen som fikk *over norm*, kan være at det er flere dyktige hæroffiserer som tjenestegjør i egen forsvarsgren enn ved fellesavdeling. En stor andel av offiserene i Hæren deltar i internasjonale operasjoner og det stilles strenge krav til ferdigheter.

Det er imidlertid ingen grunn til å tro at det stilles mindre krav til kompetanse, ferdighet og presisjon i Luftforsvaret enn i Hæren. Denne årsakssammenhengen er derfor lite holdbar på generell basis. 44 % av utvalget i fellesavdelingene består av hæroffiserer. Det gjør at en overvekt av hæroffiserer skriver tjenesteuttalelsene i fellesavdelingene. Siden Hæren generelt skriver tjenesteuttalelser med bedre karakterer enn de andre forsvarsgrenene, kan det indikere at kulturen spiller inn. Tjenesteuttalelsene er anbefalt å nivelleres innenfor avdelinger (Forsvaret, 2006). Utjevningen kan derfor være en naturlig konsekvens at nivellering på tvers av forsvarsgrener i fellesavdelingene. En nivellering vil normalt føre til at noen får dårligere hovedinntrykk enn forventet. Det er selvfølgelig upopulært og skaper reaksjoner. Da er det enklere å heve karakterene for å unngå kritikk og misstemning. Resultatet peker i retning av at offiserer fra Luftforsvaret nivelleres opp mot nivået til Hæren og Sjøforsvaret, og at Hærens offiserer modereres noe.

Organisasjonskulturen kan derfor være en årsak til både de grenvise forskjellene og utjevningen av karakterene i fellesavdelingene. Én måte å beskrive kultur på er; *overførte atferdsmønstre*, som er en form for arv (Bang, 2011, s. 21). Erfaringsmessig blir tidligere tjenesteuttalelser brukt i utarbeidelsen, til fordel for nye og selvstendige vurderinger. I mangel av maler for hvordan uttalelsene skal utformes, ser man på hva som tidligere er gjort. Det er i tillegg tidsbesparende og gjør at man er på «trygg grunn». Det kan ligge mer i kulturbegrepet som påvirker karaktersetningen i tjenesteuttalelsen. Uskrevne regler og føringer kan spille inn. Det kan oppstå subkulturer mellom ulike grupperinger innad i Forsvaret for hvordan vurderingene foretas og hva som er passende karakter. De nivåmessige forskjeller i vurderingene av tjenesteuttalelsen kan være subkulturer som har utviklet seg over tid. Det kan ubevisst ha blitt skapt forventninger til karakterene på tjenesteuttalelsene. Stokkes undersøkelse indikerer at det har utviklet seg en kultur for å uttale seg i positive ordlag (Stokke, 2000, kap 6.6). Hvor funksjonell denne kulturen er, avhenger av hvor sterk forankring den har i virkeligheten og i hvor stor grad objektiviteten ivaretas (Bang, 2011, s. 122). Personell som selekterer bør være bevisst på muligheten for at det forekommer «falske» positive tjenesteuttalelser.

I tillegg til kultur, kan satisfisering være en årsak til forskjellene. Det vil si å finne raske og tilfredsstillende løsninger, fremfor mer tidkrevende og optimale (Lai, 2013, s. 85). Mangel på tid og ressurser kan føre til at tjenesteuttalelsene utarbeides uten at innholdet er nøye vurdert og gjennomtenkt. Systematisk observasjon og tett oppfølging er en forutsetning for å kunne uttale seg om utførelsen av arbeidet. Mangel på mot til å være ærlig kan være en annen forklaring.

Spurkeland kaller ærlighet for relasjonelt mot. Det beskrives som en styrke som er nødvendig for å kunne gi tilbakemeldinger som oppleves ubehagelig og utfordrende (Spurkeland, 2013, s. 48). Forsvarets personelltjenester peker nettopp på manglende ærlighet som et problemområde (Lund, 2010, kap 2.3). Personlige relasjoner kan gjøre det vanskelig å beskrive underordnede i negative vendinger. Det er en leders ansvar å formidle informasjon som er av vesentlig betydning i en seleksjonsprosess. Hva som er det beste for Forsvaret og den enkelte offisers utvikling må være fokus. En leders popularitet må komme i andre rekke. Brigader Sigurd Helstrøm har også uttalt seg om bruken av tjenesteuttalelser til seleksjon i Norsk Militært Tidsskrift (1999); *det forutsetter at rapporterende offiserer er kloke, ærlige og uredde. Dette er dessverre ikke alltid tilfelle i dag* (Helstrøm, 1999, s. 18). Dette er et kjernepunkt når det gjelder vurderinger i tjenesteuttalelser. Erfaringsmessig forekommer det både uærlighet og tilbakeholdelse av viktig informasjon i tjenesteuttalelsene. Det kan være sensitiv informasjon som alkoholmisbruk, men også manglende egnethet og egenskaper innenfor ulike områder. Det er imidlertid vanskelig å anslå hvor utbredt dette er.

I forbindelse med ærlighet, kan det være problematisk at tjenesteuttalelsen er et verktøy til både evaluering og seleksjon. I dette ligger det et motsetningsforhold. Som evalueringsverktøy, er det viktig at tjenesteuttalelsen gir konstruktiv kritikk for at offiserene kan forbedre seg på områdene de er svakest. Den personlige utviklingen blir redusert når bare gode prestasjoner blir omtalt. Det gjør ikke tjenesteuttalelsen til et godt formativt evalueringsverktøy. I seleksjonssammenheng vil omtale av forbedringsområder ses på som negativt. Det kan føre til at prestasjoner som kan forbedres ofte uteblir i den verbale vurderingen.

Nivåforskjeller på hovedinntrykket kan ha karrieremessige konsekvenser for offiserer. I seleksjonen til stillinger, har det i første rekke konsekvenser opp mot fellesstillinger. Det er disse stillingene det er flest søkere fra ulike forsvarsgrener. Forskjellene er likevel av betydning ved forsvarsgrenvise stillinger, da forsvarsgren ikke er ekskluderende. Det vil eksempelvis si at en søker fra Hæren konkurrerer på lik linje med sjøoffiserer på en sjøstilling. Det er kompetansen som er avgjørende. Bakgrunn og erfaring gjør imidlertid at det sjeldnere er søkere fra andre forsvarsgrener i rene grenstillinger. Gode tjenesteresultater er i mange tilfeller utslagsgivende i seleksjonen. En søker med mindre gode tjenesteresultater kan uten grunn risikere og ikke nå opp i konkurransen om en stilling. Arbeidsprestasjonene er nødvendigvis ikke dårligere selv om hovedinntrykket er vurdert lavere. Offiseren mister dermed muligheten til å opparbeide seg

viktig tjenesteerfaring. Da tjenesteerfaringen er av stor betydning, vil vedkommende derfor stille svakere ved søknad til neste stilling.

Ved søknad til FSTS tillegges tjenesteuttalelsen større vekt enn ved søknad til en stilling. 35 % av den totale poengsummen som kan oppnås, baseres på tjenesteuttalelsen. Det bekrefter hvor viktig tjenesteresultatene er for å nå opp i konkurransen om en studieplass ved FSTS og oppnå VOU status. Da forsvarsgrenene får tildelt et antall plasser, er det hovedsakelig en konkurranse mellom offiserer innad i grenene. Dette gjelder imidlertid ikke alle studieplassene. Unntaket er studieplassene med to-trinns beordring til fellesstilling. Her er det åpent for offiserer fra alle forsvarsgrener å søke, og de nivåmessige forskjellene vil få innvirkning på denne seleksjonen. Det samme er gjeldende for søkere til fellesoperativ modul (FOPS) ved FSTS. Denne modulen inngår i stabsstudiets første år og er åpen for søkere fra alle forsvarsgrener som har en relevant mastergrad fra sivile studier. I dette uttaket er imidlertid søkerens fagområde er av større betydning enn tjenesteerfaring, utdanning og prestasjoner. Innenfor de ulike fagområdene vil likevel poengsum og tjenesteuttalelsene spille en vesentlig rolle på lik linje med ordinært stabsskoleopptak. Gjennomført og bestått stabsskole er av stor karrieremessig betydning. Tjenesteuttalelsen spiller derfor en viktig rolle for den enkelte offiser, og nivåmessige forskjeller kan urettmessig bidra til å redusere karrieremulighetene for dyktige offiserer.

Undersøkelsen avdekket at det var statistisk signifikante forskjeller mellom gradsnivåene. Effektstørrelsene var små mellom gradsnivåene MAJ/OK og OL/KK, samt MAJ/OK og K/KL. Den var derimot middels mellom gradsnivåene OL/KK og K/KL. Undersøkelsen viste at det generelt var en betydelig forskjell på hovedinntrykket når det gjelder grad, og da spesielt mellom OL/KK og K/KL nivå. Effektstørrelsen viste forskjellene mellom gradsnivåene generelt. Ved å se på fordelingen innad i forsvarsgrenene, ble forskjellene mer nyanserte. Hæren hadde en markant høyere andel av *over norm* på alle gradsnivåene. Luftforsvaret hadde den laveste andelen på K/KL nivå, mens fellesavdelingene lå lavest på de andre gradsnivåene. Den motsatte tendensen var gjeldende ved karakteren *norm* for K/KL, men på de andre gradsnivåene var det jevnere mellom forsvarsgrenene og fellesavdelingene.

Det var et tydelig mønster at hovedinntrykket ble proporsjonalt bedre med høyere gradsnivå. Figur 2 og tabell 8 synliggjør at dette er gjeldende for hele utvalget samlet. Figur 3 viser at dette også er gjeldende for alle forsvarsgrenene og fellesavdelingene.

Årsaken kan være at det blir færre stillinger tilgjengelig desto høyere man kommer opp i gradssystemet. Dette gjør at konkurransen er betydelig større for dem som søker OL/KK stillinger enn stillinger på lavere nivå. Utvalget gjenspeiler antall stillinger på de ulike gradsnivåene. Det var kun 693 OL/KK`er, mens det var hele 1464 MAJ/OK`er og 1654 K/KL`er. Det er grunn til å anta at de beste offiserene er selektert inn i stillinger på gradsnivået OL/KK, og at de derfor presterer gjennomsnittlig noe bedre enn offiserer på et lavere gradsnivå. Høye karakterer kan også være et resultat av *leniency*. Det er et uttrykk for bedre vurderinger enn fortjent, og ofte benyttes bare det øvre sjiktet av skalaen. Eksempelvis at tjenesteuttalelsene skrives etter hva man tror andre mener er en akseptabel vurdering (Stokke, 2000, kap 4.1). Forskning viser at fenomenet er veldokumentert i vurderingssystemer for militære offiserer (Smither, 1998, s. 169). Det antas at karakteren *norm* er mindre akseptert på OL/KK nivå enn den er på lavere gradsnivåer, og kan tenkes å være en årsak til det høye karakternivået.

Uavhengig av årsak, var det en alt for stor andel av offiserene som hadde *over norm* på dette gradsnivået. 51,2 % av offiserene på OL/KK nivå hadde *over norm* på hovedinntrykket, mot hele 65,5 % av oberstløytnantene ved hæravdelingene. Til sammenligning hadde 2,6 % av offiserene på OL/KK nivå *norm* på hovedinntrykket, og ingen ved sjøforsvarsavdelingene. Det vil si at *norm* nærmest er ikke-eksisterende på dette gradsnivået, siden det hovedsakelig benyttes kun to karakterer fra normskalaen. Hovedinntrykket blir dermed verdiløst å benytte i seleksjonssammenheng, da man vanskelig kan skille mellom de som tilsynelatende presterer meget godt fra dem som presterer særdeles godt i tjenesten.

De signifikante forskjellene mellom gradsnivåene har også innvirkning på uttaket og seleksjonen til FSTS. Her konkurrerer offiserene innenfor gradsspennet K/KL til OL/KK om de samme studieplassene, og karakteren på hovedinntrykket veier tungt. Forsvarsstaben har ytret ønske om å senke aldersnivået på studentene som tas opp ved FSTS. Det vil si at flere med K/KL grad skal tas opp til fordel for «eldre» offiserer på OL/KK nivå. Kapteinene i Luftforsvaret er den gruppen offiserer som taper mest i denne sammenheng. Med en andel av *over norm* på 8,8 % og *norm* på 28,8 % mot Hærens oberstløytnanter på henholdsvis 65,5 % og 0,9 %, hadde kapteinene i Luftforsvaret den gjennomsnittlig laveste karakteren på hovedinntrykket. Med dagens opptakssystem gjør forskjellene på hovedinntrykket det vanskelig for offiserer på K/KL nivå å konkurrere med offiserene på OL/KK nivå. Som gruppe vil det være spesielt vanskelig for kapteinene i Luftforsvaret og konkurrere mot oberstløytnanter i Hæren.



Det var statistisk signifikans mellom alle bransjene med unntak av operativ og forvaltning. Effektstørrelsene var generelt små, men det viste seg likevel å være store forskjeller på bransjene innad i forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Operativ bransje hadde en gjennomsnittlig høyere karakter på hovedinntrykket enn teknisk bransje i alle forsvarsgrenene, selv om differansen varierte. Det var mellom disse bransjene den største effektstørrelsen ble avdekket. Forvaltning og teknisk bransje viste også en signifikant forskjell til tross for en mindre effektstørrelse. Mens forvaltningsbransjen hadde en andel av *over norm* på 26,3 % og andel av *norm* på 12,3, hadde teknisk bransje henholdsvis 14,6 % og 22,7 %. Luftforsvaret var den forsvarsgrenen som har den største differansen mellom disse bransjene.

En forklaring på disse ulikhetene kan være flere. I Hæren har operativ bransje et høyere snitt på hovedinntrykket enn forvaltning og teknisk bransje. Det kan være forskjellige typer mennesker som søker seg til ulike bransjer. Hæres operative personell har tradisjonelt sett søkt seg «opp og frem» og i størst grad inntatt stillinger på et høyere sjefsnivå. Ulike ambisjoner og innstilling kan være en del av forklaringen. I Luftforsvaret er det teknisk bransje som skiller seg ut med et lavt snitt på hovedinntrykket. Noe av den samme forklaringen som i Hæren, kan også være gjeldende i Luftforsvaret. Teknisk bransje er fagpersonell har ofte en horisontal karriere. Mange ønsker å forbli innenfor sitt fagområde hvor de har god kompetanse. På denne måten unngås *leniency*, fordi det skapes aksept for det karakternivået som blir gitt. Det er ikke alltid behov for et høyere karakternivå for å kunne gjøre horisontal karriere. Rapporterende offiserer leser derfor *norm* ut i fra det som står beskrevet i tjenesteuttalelsesblanketten. Det handler om kulturforskjeller, og kultur er en faktor som med stor sannsynlighet påvirker karakternivået generelt. Som tidligere nevnt kan både krav og kvalifikasjoner spille inn. For å se om gradsnivået kunne være en årsak til forskjellene, ble det foretatt en sammenligning av bransje og gradsnivå. Det viste seg at operativ bransje var dominerende innenfor alle gradsnivåene. Grad var derfor ikke årsaken til bransjeforskjellene.

Det var ikke statistisk signifikante forskjeller i karakterene mellom kjønn. Longenecker, Sims og Goia (1987) mener at ledere tillater bias i sine vurderinger av ansatte. Dette kan også påvirke objektive kriterier og føre til at ledere overser negative hendelser hos medarbeidere de favoriserer og omvendt. En metaanalyse av Waldman og Avolio (1986) viste imidlertid ikke bias når det gjaldt kjønn (Cook, 2009, s. 255). Resultatene fra siste års tjenesteuttalelser understøtter denne metaanalysen. De viser at hovedinntrykket til kvinnelige og mannlige offiserer ligger på et tilnærmet likt nivå i alle forsvarsgrenene og fellesavdelingene.

## 5.2. Utviklingen av hovedinntrykket

Det var statistisk signifikante forskjeller på hovedinntrykket i 2003 og 2006 opp mot 2013, men effektstørrelsene var veldig små ( $d$  0,1). Det vil si at det ikke var en betydelig forskjell i hovedinntrykket fra 2003 til 2013. Totalt i forsvaret har karakteren på hovedinntrykket likevel økt jevnt fra 2006 til 2013. Hæren iverksatte et tiltak i 2011, som hadde til hensikt å moderere karaktersetningen på tjenesteuttalelsen. Karriere og Tjenesteplan i Hæren skulle understøtte dette arbeidet. Tiltaket kan ha hatt en effekt for Hæren, som hadde en nedgang i hovedinntrykket fra 2009 til 2013. Det har imidlertid ikke nådd ut til resten av Forsvaret, da spesielt Sjøforsvaret og fellesavdelingene. Sistnevnte hadde en markant økning på karakternivået fra 2009 - 2013. Sjøforsvaret har hatt en jevn oppadgående kurve på hovedinntrykket i hele tidsperioden på ti år.

Når det gjelder utviklingen av karakteren *norm* etter at fem-delt skala ble innført i 2006, var det kun Hæren som økte sin andel av *norm* fra den tiden og frem til i dag. Likevel var det først etter 2009 at andelen økte. Det kan tyde på at Karriere og Tjenesteplanen i Hæren har hatt en større innvirkning på normkarakteren enn den nye tjenesteuttalelsesblanketten med fem-delt skala. Karakteren *litt under norm* hadde heller ikke noen økning i denne perioden. Den lå enten på samme nivå eller lavere hos de ulike forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Resultatet av undersøkelsen viser at innføringen av ny tjenesteuttalelse med fem-delt skala ikke hadde noen effekt på normkarakteren.

Forsvarsgrenene og fellesavdelingene har generelt sett kommet nærmere hverandre enn de var for ti år siden. Gradsnivåene har derimot fått en noe større avstand de siste ti årene. OL/KK nivå lå i utgangspunktet karaktermessig høyt, men var likevel det gradsnivået som hadde den mest markante økningen. Bransjene har også fått en noe større avstand de siste ti årene. Alle bransjene har hatt en jevn økning i karakternivået siden 2006. Det var ingen av bransjene som skilte seg spesielt ut. I seleksjonssammenheng er det positivt at forskjellene mellom forsvarsgrenene har blitt mindre. Selv om endringene er svært små, er det fortsatt en betydelig differanse mellom Hæren og Luftforsvaret. For gradsnivåene og bransjene har ulikheten blitt større. Det er det en negativ trend, til tross for at utviklingen er svak.

Kvinnene hadde gjennomsnittlig et lavere karakternivå enn mennene i 2003, men har passert mennene i perioden frem til 2013. Antall kvinner i utvalget har økt fra 203 i 2003 til 241 i 2013. Det er ingen vesentlig vekst, og antallet kan derfor ikke betraktes som årsaken til denne svake forbedringen i karakterene til kvinner. Det har pågått et arbeid med å øke kvinneandelen i Forsvaret de senere årene. Et økt fokus på kvinner kan ha vært med på å styrke kvinnenenes

posisjon og gitt positive utslag på tjenesteuttalelsene. Det er imidlertid vage antagelser. Kvinner og menn har karaktermessig kommet nærmere hverandre de siste 10 årene. Det er et positivt resultat, selv om forskjellene i målestokk er svært beskjedne.

## 5.3 Tjenesteuttalelsens tekst og innhold

### 5.3.1 Mengde, vurdering av utført tjeneste og normkarakteren

Antall ord som ble benyttet til å beskrive *vurdering av utført tjeneste* varierte stort. Variasjonene var imidlertid store innenfor alle karakterene på normskalaen. Selv om det ble skrevet noe flere ord på tjenesteuttalelser med hovedkarakter på *litt over norm* og *over norm*, var det ikke noe entydig mønster i antall ord og karakterene på hovedinntrykket. Karakteren på hovedinntrykket ga marginale utslag på antall ord som ble skrevet. Avkryssingen i tjenesteuttalelsen har tolv evalueringsområder, og et gjennomsnitt på 135 ord gir ikke rom for en utfyllende beskrivelse på mange av disse områdene. Etter gjennomlesing av tjenesteuttalelsene, er selv 135 ord er i knappeste laget om alle tolv områdene som skal dekkes. Det må betraktes som et absolutt minimum. En av tjenesteuttalelsene med hovedkarakter på *over norm* beskrev lederskapet på denne måten:

*«X utviser et modent og inkluderende lederskap basert på gjensidighet, tillit og respekt. X er meget rolig og avbalansert i sin fremferd, og fremstår som en naturlig leder, og er en person det er meget lett å stole på. X utviser stor grad av omsorg for sine medarbeidere. X arbeider målrettet gjennom prosesser der han/hun naturlig engasjerer og motiverer sine ansatte og sine samarbeidspartnere».*

Her ble det benyttet 64 ord til bare å beskrive personens utførelse av lederskap. Til gjengjeld ga det en god og utfyllende beskrivelse av hvordan vedkommende fremsto som leder. Likevel er det verdt å understreke at mange ord ikke nødvendigvis gir en bedre beskrivelse av utført tjeneste. Få ord kan være like dekkende, men flere ord i teksten vil normalt gi et mer utfyllende bilde av hvordan tjenesten er utført. Her er to eksempler fra utvalgte tjenesteuttalelser som viser at innholdet kan ha større betydning enn mengden:

- Hovedinntrykk på *norm* – 156 ord og 2 områder er beskrevet. Disse var fagkompetanse og undervisning. Ingen adjektiv eller adverb ble brukt for å fremheve gode prestasjoner.

- Hovedinntrykk på *over norm* – 101 ord og 13 områder ble beskrevet. Disse var arbeidsoppgaver, arbeidskapasitet, ledelse, resultater, arbeidsmiljø, gjennomføringsevne, lojalitet, løsninger, initiativ, handlekraft, samarbeid, integritet og respekt. Det ble benyttet ett adjektiv og adverb som *svært god* og *utpreget god* til å fremheve prestasjonene.

Dette er et godt eksempel på at mange ord kan beskrive lite og omvendt. Det er derfor vesentlig å legge vekt på innholdet i teksten.

Det ble brukt mange forskjellige ord og måter å ordlegge seg på. Det legges vekt på ord som verken er godt forklart eller er innarbeidet. Når det ikke er innarbeidet hos den som skriver, vil det også si at de ikke er innarbeidet hos dem som leser tjenesteuttalelsene. En del av innholdet i den verbale vurderingen hadde et upresist språk. Her er noen eksempler på formuleringer og ord som er tvetydig og lite konkret. Følgende utsagn tolkes ikke på en positiv måte og kunne vært omtalt på en mer direkte måte:

*«..er ikke direkte uvillig..», «.. har hatt en til dels tilfredsstillende produksjon..», «..vil ha stor fordel av å innlede et positivt arbeidsklima..», «..vist evne og vilje til tilfredsstillende forbedring..», «..samarbeider tilsynelatende godt..».*

Her er eksempler på positiv omtale, men som likevel kunne vært skrevet mer konkret og forståelig:

*«..dyktig vokter av våre beste militære tradisjoner», «Da han ble pappa for første gang, har dette vært med å heve offiseren til nye høyder», «..levert geistlig personellforvaltning..» «..stødig offiser..» «..fremstår som en intelligent offiser..» «..har levert mye til mange».*

Videre er eksempler på uttalelser som er vanskelig å tolke og ikke gir noen mening om det ikke gis en videre forklaring. Det første utsagnet omhandler ikke vedkommende offiser og hører ikke hjemme i tjenesteuttalelsen:

*«..tidligere ledelse var kontroversiell», «..er en typisk sjømann..»*

En god beskrivelse av offiseren arbeidsprestasjoner skal ikke bare være tydelig og klar, men den bør også inneholde en begrunnelse eller forklaring. Eksempelvis; *«Gjennom ledelse av kontoret har X demonstrert gode lederegenskaper»*. Dette er begrunnet med; *«Han stiller krav til sine medarbeidere og får det beste ut av dem»*. Det er svært få av tjenesteuttalelsene som har lignende forklaringer innenfor de forskjellige områdene som omtales.

Undersøkelsen avdekket at arbeidsoppgaver ble beskrevet i *vurderingen av utført tjeneste*. Det er et eget felt i tjenesteuttalelsen som skal beskrive hovedgjøremål. Det er også et felt for supplerende opplysninger for tillitsverv med mer. Arbeidsoppgaver er derfor ikke ment å være en del av teksten i denne delen av tjenesteuttalelsen. Det var store variasjoner i antall ord som beskrev arbeidsoppgavene, men det ses likevel et tydelig mønster opp mot karakternivåene. Jo bedre karakterene på tjenesteuttalelsen var, desto flere ord ble benyttet til å beskrive den faktiske *utførelsen*. Samtidig ble det benyttet færre ord til å beskrive *arbeidsoppgavene*. I en tjenesteuttalelse med karakteren *litt under norm* utgjorde 78 % av teksten en beskrivelse av arbeidsoppgavene og kun 21 ord ble benyttet til å beskrive utførelsen. Det er påfallende knapt og gir i realiteten ingen beskrivelse av hvordan tjenesten er utført. Funnene indikerer at det er enklere å beskrive en person som utfører en god jobb. Det tyder også på en vegring mot å skrive en middels eller dårlig tjenesteuttalelse, samt manglende mot til formidle noe som er av negativ art eller har et forbedringspotensial. I mangel av gode prestasjoner, benyttes teksten i større grad til å beskrive *hvilke* arbeidsoppgaver som er utført i stedet for *hvordan* de er utført.

Generelt kan det sies at kun tjenesteuttalelser med karakter på *over norm* tilfredstilte kravene til vurdering av utført tjeneste, mens de andre karakterene inneholdt en for stor del av beskrivelse av arbeidsoppgavene.

I seleksjon til stillinger er det tjenesteuttalelsens *hovedinntrykk* som i størst grad blir benyttet. I den forbindelse er det viktig at hovedinntrykket gjenspeiler den øvrige vurderingen i tjenesteuttalelsen. *Hovedinntrykket* og avkryssing av *utførelse* samsvarte godt. *Vurdering av utført tjeneste* og avkryssing på *utførelse* samsvarte imidlertid ikke alltid like godt. Dette gjaldt spesielt i tjenesteuttalelser med karakteren *norm*.

Det er videre sett på normkarakteren og hvor god en tjenesteuttalelse med hovedkarakter på *norm* er. Et hovedinntrykk på *norm* skal gis når tjenesten utføres etter hva som er forventet i stilling. Ut i fra beskrivelsen som gis på hvert av de tolv områdene som avkrysses, anses *norm* å være en god tjenesteuttalelse som tilsier gode arbeidsprestasjoner. Det er ønskelig å avdekke om *norm* benyttes etter denne intensjonen, eller om ulike prestasjoner kan tolkes innenfor denne karakteren på hovedinntrykket. For at hovedinntrykket på tjenesteuttalelsen skal være egnet til bruk i seleksjonssammenheng, er det vesentlig at karakteren *norm* tolkes likt i hele Forsvaret. Dette er fordi normkarakteren er beskrevet i tjenesteuttalelsen og derfor benyttes som et utgangspunkt for de andre karakterene.

Felles for tjenesteuttalelser med hovedinntrykk på *norm*, var at de inneholdt færre ord og det ble vurdert betydelig færre områder enn tjenesteuttalelser med bedre karakter. En større del av teksten ble benyttet til å beskrive arbeidsoppgavene i stedet for utførelsen av tjenesten.

Adjektivene på tjenesteuttalelser med hovedinntrykk på *norm* var lite fremtredende, og det ble benyttet få superlativer for å fremheve gode prestasjoner. Ord som *positiv* og *pliktoppfyllende* og *samarbeidsvillig* ble gjentatt. Det er ord som ikke sier så mye om arbeidsprestasjonene. 4 av tjenesteuttalelsene hadde 0 adjektiver. Den med flest hadde 4. Et gjennomsnitt på 1,2 adjektiv per tjenesteuttalelse, mot 4,3 på *litt over norm*, og 3,3 på *over norm*. Sistnevnte oppveide adjektivene med meget gode beskrivelser på mange områder. Det vil si at det gjennomsnittlig var minimalt med positiv omtale i tjenesteuttalelsene med karakteren *norm*.

Når de 10 tjenesteuttalelsene ble studert grundig, var det store forskjeller å se prestasjonene til den som ble vurdert. 4 av uttalelsene betraktes som *gode*. De resterende anses som middels eller under middels gode. Mange av tjenesteuttalelsene unnlot å beskrive arbeidsprestasjonene, og omtalte heller personlige egenskaper som ikke kunne relateres til arbeidet. Det ble skrevet om utenforliggende faktorer som avdelingens omstilling, bemanningssituasjon, sykdom, at seksjonen er stor og at stillingen er krevende. Eksempel: «*Avdelingen er inne i en tid med store forandringer og utfordringer, etter en meget krevende omstillingsprosess*» og «*På grunn av mye tjenestefravær, permisjoner, midlertidige frabeordringer og sykdom blant gruppens personell i store deler av rapporteringsperioden, har dette medført tidvis store merbelastninger på de av personellet som har vært til stede*».

Når det ble benyttet forholdsvis mye plass til å beskrive utenforliggende omstendigheter, kan dette tolkes som en unnskyldning eller forklaring på hvorfor offiseren *bare* hadde fått *norm*. I tjenesteuttalelser med karakterer på *litt over norm* og *over norm* var ikke denne type beskrivelser å se, og arbeidsprestasjonene ble omtalt i betydelig større grad.

5 av tjenesteuttalelsene uttrykker klare forbedringsområder, men ingen av de 10 tjenesteuttalelsene har en eneste avkryssing på *litt under norm* eller *under norm*. Følgende avsnitt vil se grundigere på disse 5 tjenesteuttalelsene.

En tjenesteuttalelse uttrykte et forbedringspotensial på samarbeid. Det ble likevel satt karakteren *norm* på samarbeid og kommunikasjon. Bakgrunnen for dette var imidlertid begrunnet i den verbale vurderingen. Det er likevel bemerkelsesverdig at det blir satt en karakter på *norm*. Den andre tjenesteuttalelsen uttrykte et forbedringspotensial innenfor faglig dyktighet.

Normbeskrivelse: «*Viser faglige kunnskaper og ferdigheter gjennom å løse oppgaver tilstrekkelig raskt og grundig*» (Forsvaret, 2006). Det sto at offiseren ikke kan praktisere selvstendig innenfor eget fagområde. Likevel ble faglig dyktighet vurdert til *norm*. Den tredje uttalelsen beskrev et forbedringspotensial innenfor kommunikasjon. Normbeskrivelse: «*Viser åpenhet for andres synspunkter og bidrar til gjensidig informasjonsutvikling*» (Forsvaret, 2006). Utdrag fra tjenesteuttalelsen: «*...kan bli flinkere til å holde jevnlig og åpen dialog med ledelsen...*». Samarbeid og kommunikasjon ble vurdert til *norm*. Den fjerde uttalelsen fremstilte et forbedringspotensial på forankring, integritet, tydeliggjøring og spesielt helhetlig forståelse. Normbeskrivelse: «*Ser egne oppgaver i en større sammenheng...*» (Forsvaret, 2006). Utdrag fra tjenesteuttalelsen: «*...forventes at han/hun i større grad ser oppgaver, avhengighetene og sammenhengene innenfor rammen av avdelingens oppdrag, ...forventes at han/hun i enda større grad bidrar til en helhetlig integrering med de øvrige fagområdene og tydeliggjøring av de gjensidige avhengighetene*», «*...fokuset må rettes mot den helhetlige kapasiteten*». Helhetsoversikt ble også her vurdert til *norm*. Den siste tjenesteuttalelsen fremstilte et forbedringspotensial på opplæring og fordeling av arbeidsoppgaver. Offiseren var leder for avdelingen, og dette er et lederansvar. Lederskap generelt var vurdert til *norm*. Dette var en særdeles generell tjenesteuttalelse. Uttalelsen beskrev nesten utelukkende *avdelingens* utførelse av oppgavene, og ikke hvordan vedkommende hadde fungert i stillingen. Den beskrev bare en liten del av hvordan ledelsen ble utført og derfor er det vanskelig å si hvorvidt normkarakteren på ledelse generelt tilfredsstillende normkravene. Et forbedringspotensial på lederoppgaver tilsier likevel ikke karakteren *norm* på ledelse.

Samtlige tjenesteuttalelser fikk karakteren *norm* til tross for at det ble gitt uttrykk for at arbeidsprestasjonene kunne forbedres innenfor de forskjellige områdene. Eksemplene tilsier at *norm* ikke skulle vært gitt i disse tilfellene. Beskrivelsene tyder på at karakterene *litt under norm* eller *under norm* ville vært mer passende.

Resultatet fra undersøkelsen viste at prestasjonene kan variere stort i en tjenesteuttalelse med hovedinntrykk på *norm*, og at *norm* ikke nødvendigvis er en spesielt god tjenesteuttalelse. Det var svært varierende hvor mye, hvordan og hva som ble beskrevet da hovedinntrykket var satt til *norm*. Vurderingen av tjenesteområdene varierte fra lite tilfredsstillende til svært god. Tjenesteuttalelser med *over norm* og *litt over norm* hadde langt mer jevn beskrivelse av utført tjeneste. I uttalelser på *over norm* ble oftest tjenesten som beskrevet som *svært god*, mens

uttalelsene med *litt over norm* oftest ble beskrevet som *meget* god. Ingen av tjenesteuttalelsene med disse karakterene fremhevet noen forbedringsområder.

Samlet sett gir dette en grunn til å spørre hvor god en tjenesteuttalelse med hovedinntrykk på *norm* egentlig fremstår. Tidligere gruppeleder i Forsvarets personeltjenester (FPT) uttaler at enkelte ledere forholder seg til teksten som beskriver *norm*, og da er det en god tjenesteuttalelse. Andre gjør det ikke, og da anses *norm* som en lav karakter (Lund, 2010, kap 2.3). Stokkes undersøkelse støtter opp under denne uttalelsen. Den belyser at *norm* er problematisk, nettopp fordi den oppfattes på forskjellige måter (Stokke, 2000, Kap 6.4).

Eksempler på svar om hvordan *norm* oppfattes (Stokke, 2000, Kap 6.4):

«Du kan si mye fint om det, men det går veldig mye på magefølelse».

«For meg betyr det snitt. Normalt ville en ligge her, men *norm* her – det er veldig bra».

«Normen plasseres litt ut i fra hva som er dette året i denne avdelingen».

«Vi er forskjellige personer og det er forskjellige normer. Her spiller bakgrunn og erfaringer inn. Det som ikke er standardisert, blir personlig oppfatning».

Ved noen avdelinger kan *norm* anses som bra, mens ved andre avdelinger noe mindre bra. Det fremkommer også at normen tidvis vurderes ut i fra avdelingens kompetansenivå på gjeldende tidspunkt, og at normen kan bli satt ut i fra gruppens helhetlige prestasjoner. Det fører til at *norm* får ulik betydning fra år til år og avhenger av hvor kompetente offiserer som tjenestegjør ved avdelingen til enhver tid (Stokke, 2000, Kap 6.4). Dette viser at tjenesteuttalelsens beskrivelse av *norm* ikke er tilstrekkelig, og at det er behov for ytterligere avklaring omkring karakternivået. Det vil alltid være vanskelig å sette en standard ved evaluering av mennesker, men det bør ikke være en årsak for ikke å ta debatten og gjøre noe med det.

### 5.3.2 Områder som omtales

Undersøkelsen avdekket at det var betydelig flere områder som ble beskrevet i tjenesteuttalelser med karakteren *over norm* enn ved de andre karakternivåene. Dette kan være en naturlig konsekvens av føringene som er gitt i veiledningen, da karakterer på *over norm* skal utdypes spesielt (Forsvaret, 2006). I seleksjonssammenheng er dette problematisk, da det er vel så viktig



for offiserer med andre karakterer å få sin kompetanse belyst og utdypet. Mangelfull beskrivelse av utført tjeneste vil gjøre offiserene mindre konkurransedyktige.

Strategisk kompetanse innbefatter betydningsfulle egenskaper for ledere. Samtlige offiserer i lederstillinger med karakteren *over norm* på *ledelse generelt*, ble spesielt omtalt i henhold til føringene. Det er likevel bemerkelsesverdig at under 50 % av tjenesteuttalelsene til ledere gikk eksplisitt inn på ledelse. Bare 2 av 9 uttalelser omtalte ledelse da karakteren var *norm*. Dette til tross for at ledelse kan påstås å være et svært sentralt område for offiserer i lederstillinger. Strategisk kompetanse synes i størst grad å bli omtalt i tjenesteuttalelser med hovedinntrykk på *over norm*.

Sosial kompetanse ble omtalt i de fleste tjenesteuttalelsene. Mange uttalelser beskrev offiseren som en person med godt humør, som skaper trivsel og godt arbeidsmiljø. Det er grunn til å stille spørsmål om hvor relevant dette er for utførelsen av tjenesten. Sosial kompetanse ble i mindre grad omtalt i tjenesteuttalelser med *over norm*, og det kan synes som disse noe generelle egenskapene ble brukt til å fylle ut den øvrige teksten.

Fagkompetanse ble omtalt i nesten samtlige tjenesteuttalelser. Dette er gjerne et område hvor offiserene har gode prestasjoner, og det kan være årsaken til at kompetansen ofte ble omtalt.

Læringskompetanse ble i svært liten grad nevnt i tjenesteuttalelsene. Det blir vanskelig å vurdere denne kompetansen når den ikke omtales. Karakterer fra utdanning inngår også i denne vurderingen ved opptak til FSTS. Da området sjeldent blir omtalt i tjenesteuttalelsen, blir læringskompetansen utelukkende vurdert ut i fra skolekarakterene. Det er ikke alltid at tilegnelse av praktiske og teoretiske ferdigheter er sammenfallende. Skolekarakterene alene kan derfor gi et feilaktig bilde av læringskompetansen.

Metodekompetanse ble på samme måte som læringskompetanse lite omtalt. Dette til tross for at mange hadde karakteren *over norm* på vurderingsevne.

Som det fremkommer av undersøkelsen, var det svært variabelt hvor mange og hvilke områder som ble omtalt i den verbale vurderingen. Det ble ikke alltid tatt hensyn til tjenesteuttalelsens føringer om en *spesiell utdyping* ved karakteren *over norm* (Forsvaret, 2006). Det bør også påpekes at det er stor forskjell på *omtale* og *spesielt utdypet*. Eksempelvis; «.. *god kompetanse innen sitt ansvarsområde..*». Det er en omtale av fagkompetansen, men kan ikke sies å være *spesielt utdypet*.

Stokkes undersøkelse avdekker at offiserer etterlyser standardfraser i tjenesteuttalelsen. En standardisering vil sikre at offiserene vurderes på likt grunnlag (Stokke, 2000, Kap 6.7). Da er det nødvendig å utarbeide mer konkrete retningslinjer for hvilke området som skal omtales i *vurdering av utført tjeneste*. Både hvor mye og hvordan teksten skal skrives. Samtlige offiserer bør få utdypet sine arbeidsprestasjoner, selv om de *bare* har *norm* og *litt over norm* som hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen.

## 6 Konklusjon

I denne oppgaven reiste jeg spørsmål ved i hvilken grad tjenesteuttalelsen er egnet som verktøy for evaluering og seleksjon. For å svare på problemstillingen ble det undersøkt om det var signifikante forskjeller i hovedinntrykket innenfor variablene forsvarsgren, grad, bransje og kjønn. Videre ble det undersøkt i hvilken retning karakteren på hovedinntrykket har utviklet seg innenfor de samme variablene. Til sist ble det foretatt en undersøkelse om det var store forskjeller i tjenesteuttalelsens tekst og innhold. Det ble benyttet tjenesteuttalelser fra personaldataprogrammet P3.

Tjenesteuttalelsens validitet og reliabilitet er vesentlig for dens egnethet som verktøy til evaluering og seleksjon. For å sikre dette, er det vesentlig å fokusere på utarbeidelsen av tjenesteuttalelsen. Det er nødvendig at overordnede har den nødvendige etiske og faglige kompetansen til å vurdere sine underordnede. Den må gjenspeile de faktiske arbeidsprestasjonene, og vurderingsarbeidet må gjøres på en kritisk, grundig og systematisk måte. Det er fundamentalt for at sammenligningsgrunnlaget skal være mest mulig rettferdig i en seleksjonsprosess.

I den kvantitative undersøkelsen ble det benyttet en enveis ANOVA og post-hoc test med bonferroni i den hensikt å avdekke signifikans innad i variablene. Det var statistisk signifikante forskjeller i hovedinntrykket mellom de fleste forsvarsgrenene, selv om betydningen ikke var stor. Ved å se nærmere på karakterene innad i grenene, var det imidlertid vesentlige forskjeller på enkelte karakternivå. De forholdene som i størst grad pekte seg ut, var Hærens betydelig høyere andel av karakteren *over norm* enn *norm* og det motsatte i Luftforsvaret. Resultatet samsvarte med antagelsene innledningsvis om at Hæren generelt setter høyere karakterer enn Sjø- og luftforsvaret. Dette til tross for at Sjøforsvaret har en betydelig lavere andel av karakteren *norm* enn Luftforsvaret.

Det ble undersøkt om det var forskjell på karakterene for offiserer som tjenestegjør i egen forsvarsgren og fellesavdeling. Her viste det seg at hæroffiserer fikk lavere karakter på hovedinntrykket i fellesavdelinger enn ved grenavdelingene. Det er usikkert om resultatet er en konsekvens av nivellering eller om karakternivået er moderert. Alternativt kan det være en følge av ulik kompetanse, ferdigheter eller arbeidsprestasjoner. For luftforsvarsoffiserene var utfallet her også motsatt. Resultatet for Luftforsvaret tyder derfor på at utjevningen av hovedinntrykket i fellesavdelingene er et resultat av nivellering. Som diskutert i 4.2, er det forskjellige kulturer for å sette karakterer på hovedinntrykket i Luftforsvaret og Hæren. Kultur som gir nivåmessige

forskjeller i karakterene på hovedinntrykket mellom forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Det har konsekvenser for offiserene som både søker ny stilling og høyere utdanning.

Det er en grunn til å stoppe opp å se om det faktisk er reelle forklaringer på hvorfor forskjellene er som de er. Det kan ikke utelukkes at Hærens offiserer faktisk har bedre arbeidsprestasjoner enn offiserer fra Sjø- og Luftforsvaret, eller at Luftforsvarets offiserer oftere presterer til karakteren *norm*. Denne alternative forklaringen er likevel ikke sterk nok til å svekke hovedkonklusjonen om at det er forskjellig praksis for karaktersetning av hovedinntrykk i de forskjellige forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Forskjellene holder seg over tid, og det tilsier at det er ulik praksis for karaktersetning i de forskjellige forsvarsgrenene og fellesavdelingene.

Undersøkelsen viste også at det var statistisk signifikante forskjeller mellom alle tre gradsnivåene; OL/KK, MAJ/OK og K/KL. Betydningen var liten, med unntak mellom OL/KK og K/KL. Det ble avdekket en vesentlig nivåforskjell på karakterene mellom disse gradsnivåene.

Karakterene økte proporsjonalt med stigende grad. Tilnærmet samtlige offiserer på OL/KK nivå hadde et hovedinntrykk på *litt over norm* og *over norm* (97,4 %). I realiteten benyttet det derfor kun to karakterer på dette gradsnivået. I seleksjonssammenheng er dette uheldig. Det blir vanskelig å skille ut de beste kandidatene, da samtlige fremstår som svært gode. Differansen på karakterene er store mellom OL/KK- og K/KL nivå. Disse gradsnivåene konkurrerer om de samme studieplassene ved FSTS, og det gjør det besværlig for K/KL`er å nå opp i konkurransen.

Det var signifikante forskjeller mellom bransjene, selv om betydningen var liten. Den største differansen er avdekket mellom operativ- og teknisk bransje, men det er også store forskjeller innad i de forskjellige forsvarsgrenene og fellesavdelingene. Operativ bransje i Hæren hadde den høyeste andelen av *over norm*, mens teknisk bransje i Luftforsvaret hadde den klart laveste. Dette er differanser som er vanskelig å forklare ut i fra bare evner og prestasjoner. Kulturelle forskjeller vil også gjøre seg gjeldende her.

Undersøkelsen av kjønn viste ingen signifikante forskjeller i karakterene mellom kvinner og menn. At det ikke kan påvises kjønnsmessige forskjeller på karakternivået, er et positivt og godt resultat for Forsvaret.

Det var en signifikant økning i karakternivået mellom 2003 og 2013. Stigningen i denne perioden er det Sjøforsvaret og fellesavdelingene som i all hovedsak står for, siden Hæren har hatt en nedgang og Luftforsvaret har vært relativt stabile. I 2006 ble tjenesteuttalelsen endret fra

en fire-delt til en fem-delt skala i den hensikt å moderere karakterene. Undersøkelsen avdekket at endringen ikke hadde noen effekt. Når det gjaldt gradsnivåene, var det OL/KK`er som hadde den største stigningen i karakterene gjennom denne perioden. K/KL nivå hadde en svak økning, mens MAJ/OK nivået har vært stabilt. Bransjene operativ, teknisk og forvaltning hadde alle en økning på karakternivået i denne tidsperioden. Det var imidlertid forvaltningsbransjen som hadde den største stigningen og nærmet seg nivået til operativ bransje. Det har ikke vært signifikante forskjeller mellom kjønn de siste ti årene. Kvinner hadde noe lavere karakterer enn menn i 2003, men passerte mennene i 2013. Det er imidlertid marginale og ubetydelige forskjeller siden det ikke kunne påvises signifikans. Mens forsvarsgrenene har kommet noe nærmere hverandre, har gradsnivåene og bransjene fått en større avstand. Det har ikke vært store forandringer på hovedinntrykket de siste ti årene, men det har vært en generelt jevn økning av karakternivået fra 2006 til i dag. Utviklingen er bekymringsverdig og bør bremses. Konsekvensene på sikt, er at tjenesteuttalelsen blir et mindre og mindre egnet verktøy til seleksjon. Resultatene fra undersøkelsen bør være en øyenåpner for hvilken vei utviklingen går, for det er i dag svært mange som får svært gode uttalelser.

Den kvalitative undersøkelsen avdekket at det ikke var noe mønster i antall ord og karakterer på normskalaen. Dette var svært variabelt innenfor alle karakternivåene. Mange tjenesteuttalelser brukte mye plass til å redegjøre for *arbeidsoppgavene* i stedet for *utførelsen*. Jo bedre karakter det var på hovedinntrykket, desto flere ord ble benyttet til å beskrive utførelsen og ikke arbeidsoppgavene. Tjenesteuttalelser på *over norm* beskrev nesten utelukkende prestasjoner. Her var det mer markante forskjeller mellom karakterene enn det var på antall ord. Undersøkelsen bygger opp under et mønster der særlig de beste prestasjonene blir omtalt og fremhevet. Den konstruktive kritikken var mangelfull og lite spesifikk, og beskrivelsene av utførelsen ble mer kortfattet desto dårligere tjenesteuttalelsene var. Det tyder på en vegring mot å skrive middels eller dårlige tjenesteuttalelser.

Ordbruken i tjenesteuttalelsene virket tilfeldig, og mange hadde et tvetydig og upresist språk. «*Samarbeider tilsynelatende godt*» og «*ikke direkte uvillig*» er eksempler på dette. Det bør ikke være rom for fortolkninger i tjenesteuttalelsene. Mer tydelig og nøyaktig formuleringer vil gjøre tjenesteuttalelsen til et bedre evalueringsverktøy for den enkelte offiser og et mer presist seleksjonsverktøy.

Undersøkelsen viste at det var store differanser mellom hvor mange og hvilke områder som ble omtalt. Fagkompetanse og sosial kompetanse var områder som ofte ble vurdert, mens det var en

mer tilfeldig beskrivelse av andre områder. Gode prestasjoner og omtale var generelt sammenfallende, mens andre områder hadde en tendens til å utelates. Her var det et tydelig mønster. I henhold til føringene, skal områder med karakteren *over norm* særskilt utdypes. Disse føringene ble ikke alltid tatt til følge.

De ble avdekket at karakteren *norm* refererte til både svært gode og mindre gode arbeidsprestasjoner. Det var store forskjeller innenfor dette karakternivået. Halvparten av tjenesteuttalelsene med hovedinntrykk på *norm*, beskrev forbedringsområder. Karakteren *norm* ble gitt til tross for at prestasjonene ikke sto i stil med normbeskrivelsen. Det er påfallende at ingen av dem hadde krysset av på *litt under norm*. Siden nivået *norm* vurderes forskjellig, vil ikke karakteren alene gi et korrekt bilde av hvordan tjenesten er utført. Manglende standard for karaktersetting gjør hovedinntrykket mindre pålitelig. Hovedinntrykket benyttes likevel i dag til selektering av offiserer, og da er det svært viktig å være bevisst på den ulike tolkningen av normnivået.

Ulike tolkninger er også viktig å være bevisst på ved identifisering av talenter som foretas ved grenstabene. Undersøkelsene viste at tjenesteuttalelsen er et redskap med veldig begrenset analytisk verdi, fordi det er så mange som får gode karakterer.

Resultatene som har fremkommet i denne oppgaven viser at retningslinjene ikke gir god nok informasjon til utarbeidelsen av tjenesteuttalelsene. Føringene til den verbale vurderingen bør bli mer konkrete. For å utarbeide en pålitelig tjenesteuttalelse er det vesentlig å ha et tilstrekkelig observasjonsgrunnlag. Det krever at man følger personellet tett, for å kunne observere og vurdere systematisk. Vurderinger gjort av flere personer, vil bidra til at feil fra enkeltpersoner blir nøytralisert. Dagens system med påtegning fra nest høyere sjef tilfører svært sjelden ytterligere informasjon. Da har den i realiteten ingen praktisk betydning for tjenesteuttalelsens pålitelighet. Dette må selvfølgelig ses i et helhetsperspektiv, da flere ratere krever mer tid og ressurser.

Hæren er eneste forsvarsgrenen som har uttrykt en forventet fordeling av karakterer på hovedinntrykket. De andre forsvarsgrenene burde også gripe fatt i problematikken, og et samarbeid mellom forsvarsgrenene vil være hensiktsmessig for å sette standard i karaktersettingen. I tillegg til et samarbeid mellom forsvarsgrenene og nivellering i avdelingene, er det mye som taler i retning av strukturert opplæring og større bruk av veiledning i utarbeidelse av tjenesteuttalelsene. Cooks validitetsprinsipp om enkelhet kan tale for og i mot egnetheten til tjenesteuttalelsen. I utgangpunktet vil enkelhet bidra til å øke validiteten, men det kan også gjøre

at opplæring i utarbeidelsen av tjenesteuttalelser ikke ses på som en nødvendighet. Forskning viser at vurderinger av prestasjoner er lite reliable selv om det bedrives opplæring. Ulikheten i hvordan tjenesteuttalelsene skrives, viser at det likevel er et behov for opplæring. Forsvaret må ta innover seg dette behovet, om tjenesteuttalelsen skal bli et mer valid og reliabelt verktøy til seleksjon.

Generelt sett kan det sies at en kulturendring bør tilstrebes. Forsvaret anbefales å iverksette tiltak for å gjøre tjenesteuttalelsen mer pålitelig. Strammere retningslinjer og opplæring vil kunne gjøre den mer enhetlig. Offiserene bør se på dette som en forbedring av et verktøy som vil bidra til en mer rettferdig seleksjon.

Tjenesteuttalelsen kan i utgangspunktet være et godt egnet verktøy for evaluering, men både den formative og summative effekten forutsetter at rapporterende offiser er ærlig, tydelig og direkte. Undersøkelsen avdekker at dette ikke alltid er tilfelle. Med bakgrunn i oppgavens undersøkelser og diskusjon vil jeg hevde at tjenesteuttalelsen i dag ikke fremstår som et godt evalueringsverktøy. De samme forutsetningene er også vesentlige for et godt seleksjonsverktøy. Forskjellene i karakterene på hovedinntrykket er for store innenfor enkelte av variablene, og nivåene vurderes forskjellig. Det gjør tjenesteuttalelsen til et mindre eget verktøy også til seleksjon. Tjenesteuttalelsen anbefales ikke å benyttes alene, men som et supplement til andre metoder i seleksjonsprosessen.

## **7 Mulig videre forskning**

I forhold til videre forskning omkring emnet, er det spesielt tre temaer jeg vil kommentere på bakgrunn av mine funn.

For det første vil det være interessant å se nærmere på hva som er årsaken til ulikhetene i karakternivået blant forsvarsgrener, grad og bransje. Det kunne i tillegg vært aktuelt å se på eventuelle avdelingsvise forskjeller. Oppgaven har hovedsakelig fokusert på å avdekke hvordan dagens situasjon er, og hvordan utviklingen har vært de siste ti årene.

For det andre ville det være nyttig å gå videre inn på validiteten og reliabiliteten til tjenesteuttalelsen. Når Forsvaret har innhentet mer data på 360 graders vurderinger ved lederutviklingsprogrammer, kan disse sammenlignes med tjenesteuttalelsene. På denne måten kan Forsvaret skaffe seg et mer korrekt bilde av tjenesteuttalelsens validitet og reliabilitet.

For det tredje er tjenesteuttalelsens utforming et interessant tema. Det kan stilles spørsmål om tjenesteuttalelsen måler det som er hensiktsmessig for seleksjon i Forsvaret.



## Litteraturliste

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (Vol. 4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Birkemo, A., Kleven, T. A., & Tveit, K. (1990). *Kompendium nr. 1. Kompendium til forskningsmetode*. Universitetet i Oslo: Pedagogisk forskningsinstitutt.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, M. (2009). *Personnel selection: Adding value through people* (Vol. Fifth edition). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Dahle, D. Y. (2013). *Orden og oppførsel* (Vol. 1. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Forsvaret. (2006). *Tjenesteuttalelse for befal blankett 0530c*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2013). *Forsvarets personellhåndbok - del b forvaltning av befal*. Oslo.
- GIS. (2008). *Mandat, gis karriereråd*. Oslo: Generalinspektøren for Sjøforsvaret, Jan Eirik Finseth.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet* (Vol. 5. utgave). Oslo: Cappelens Forlag AS.
- Hansen, I. (2006). *Bidrag til psykologitjenestens historie i forsvaret fra 1946 - 2006*. Oslo: Sjefpsykologen for Forsvaret, Forsvarets institutt for ledelse.
- Helstrøm, S. (1999). Lederutvelgelse til høyere nivå i forsvaret. *Norsk Militært Tidsskrift*, 5, 16-20.
- Hæren, G. i. (2011). *Karriere- og tjenesteplan i hæren*. Bardufoss: Hæren.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (Vol. 2. Utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag, Copyright.
- Lund, T. B. (2010). *Tjenesteuttalelsen i luftforsvaret - hvilken rolle spiller den i tilsettingsprosessen?* Semesteroppgave Luftkrigsskolen, Trondheim.
- Oslo, U. i. Inter-rater reliabilitet. fra [http://www.uio.no/studier/emner/sv/psykologi/PSY1010/v04/undervisningsmateriale/ME\\_TODE](http://www.uio.no/studier/emner/sv/psykologi/PSY1010/v04/undervisningsmateriale/ME_TODE)
- Pallant, J. (2013). *Spss survival manual*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (Vol. 3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Robson, C. (2011). *Real world research: A resource for users of social research methods in applied settings* (Vol. Third edition). Chichester: Wiley.
- Smither, J. W. (1998). *Performance appraisal*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (Vol. 4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- St. meld nr. 14, -. (2013). *Kompetanse for en ny tid "kompetansemeldingen"*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Stokke, M. (2000). *Bruk av referanser i seleksjon til krigsskole 1*. Oslo: Hærens kompetansesenter Ledelse og Utdanning.
- Vik, J. S. (2013). *Har seleksjon noen betydning? En studie av seleksjonens prediktive validitet*. Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø, Vik, Joar Sæterdal, Tromsø.

# Vedlegg 1 - Tjenesteuttalelsen

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		Stillingens grad	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
<b>LEDERSKAP GENERELT</b> Norm: Får med seg sine undergitte i målrettet arbeid for løsning av pålagte oppgaver. Viser undergitte respekt og omsorg, samtidig som det stilles krav til utførelsen.				Ikke vurdert <input type="checkbox"/>		<b>FORVALTNINGSANSVAR</b> Norm: Har oversikt og kontroll, ivaretar ansvaret innen gitte rammer.					
						a. Materielansvar	Ikke vurdert <input type="checkbox"/>				
						b. Økonomiansvar	Ikke vurdert <input type="checkbox"/>				
<b>ANSVAR</b> Norm: Utfører pålagte oppgaver samvitighetsfullt og pålitelig. Tar initiativ og treffer selvstendige avgjørelser innenfor opptrukne rammer.				Ikke vurdert <input type="checkbox"/>		<b>SPRÅKFØRING</b> Norm: Meddeler seg tilfredsstillende, klart og konsist.					
						a. Muntlig	Ikke vurdert <input type="checkbox"/>				
						b. Skriftlig	Ikke vurdert <input type="checkbox"/>				
<b>SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON</b> Norm: Går inn for å løse oppgaver i fellesskap, basert på personlig kjennskap til medarbeiderne. Samarbeider med såvel over-, side- og underordnede. Viser åpenhet for andres synspunkter og bidrar til gjensidig informasjonsutvikling.				Ikke vurdert <input type="checkbox"/>		<b>KREATIVITET</b> Norm: Finner nye og nyttige løsninger på problemer. Fungerer i situasjoner hvor normal praksis/rutiner helt eller delvis ikke kan nyttes. Viser åpenhet for forandring og utvikling.					Ikke vurdert <input type="checkbox"/>
<b>FAGLIG DYKTIGHET</b> Norm: Viser faglige kunnskaper og ferdigheter gjennom å løse oppgaver tilstrekkelig raskt og grundig.				Ikke vurdert <input type="checkbox"/>		<b>MESTRING</b> Norm: Viser initiativ og handlekraft under vanskelige forhold og/eller lengre perioder med stor belastning (Leks. store anstrengelser, lite søvn, konflikter, korte tidsfrister og knappe ressurser).					Ikke vurdert <input type="checkbox"/>
<b>VURDERING</b> Norm: 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"/>		<b>HELHETSOVERSIKT</b> Norm: 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

#### Veiledning for utfylling av tjenesteuttalelsen

Forsvarets Personellhåndbok del B pkt 7 gir utfyllende bestemmelser vedrørende utvikling og vurdering av befal, denne veiledningen gir en kortfattet beskrivelse av hvordan tjenesteuttalelsen skal fylles ut.

#### Bakgrunn

Hensikten med revideringen av tjenesteuttalelsen er å innføre en særskilt vurdering av utført forvaltningsansvar, samt søke å oppnå en felles forståelse for utfylling av blanketten.

Tjenesteuttalelsen er en tilbakemelding til den enkelte på hvordan tjenesten har vært utført i rapporteringsperioden, og et verdifullt verktøy i den enkeltes utvikling. I tillegg er den, både for den enkelte og arbeidsgiver, en viktig del av vurderingsgrunnlaget for tilsetninger, opprykk, disponeringer og uttak til skoler og kurs. Det er derfor svært viktig at det på tvers av forsvarsgrenene, og også innad i den enkelte forsvarsgren, eksisterer en omforent forståelse av hvordan tjenesteuttalelsen skal fylles ut. Rapporteringsperiode utfylles med dag, mnd, år (dd.mm.åååå). Normalt går rapporteringsperioden fra 1 juni til 31 mai hvert år.

#### 1 Personopplysninger

*Grad* forkortes. Hvis den er midlertidig påføres (m) etter graden

*Fødselsnummer* 11 sifre

*Forsvarsgren* forkortes H, S, L

*Kategori* første gyldige kategori velges. Yrkestilsatt (Y), avdelingsbefal (A), kontraktsbefal (K), plikttjeneste (P), vernepliktige (V) eller HV-befal (HV)

*Bransje* operativ (O), forvaltning (F) eller teknisk (T)

*Tjenestefelt* utfylles med fagområde/fagkode/våpen

*Grunn til uttalelsen* for eksempel årlig, frabeordring, på anmodning, frabeordring av sjef, øvelse

#### 2 Tjeneste

*Avdeling* angis med DIF og enhet

*Tjenestestilling*, dersom vedkommende har tjenestegjort i flere stillinger i perioden, skal alle tas med (normalt tjeneste av minst 5 måneders varighet)

*Tiltrådt dato* føres med dag, mnd, år (dd.mm.åååå)

*Stillings referansenummer* iht stillingsbeskrivelsen

*Hovedgjøremål* angir en kortfattet beskrivelse av hva vedkommende reelt har utført av arbeid

#### 3a Vurdering av utført tjeneste

Her skal det gis et verbalt hovedinntrykk av hvordan tjenesten er utført, samt oppnådde resultater i rapporteringsperioden.

Det er viktig å skrive uttalelsen i verdige former, bruke klare uttryksmåter og unngå formuleringer som gir grunnlag for misforståelser.

Bedømmingen av arbeidsinnsats og resultater skal vurderes opp mot stillingens faktiske arbeidsoppgaver, og ut fra en norm om hva som bør ventes av vedkommende som er disponert i stillingen.

I tilfelles hvor stillingsinnehaveren ikke fyller stillingens må krav, bør dette anmerkes, og vedkommende bedømmes deretter. Det bør også anmerkes dersom vedkommende bare har utført deler av stillingens arbeids- og ansvarsområde.

Rapporterende offiser må forsikre seg om at det er samsvar mellom det verbale hovedinntrykket av utført tjeneste, pkt 3a, og avkrysningen på pkt 6 Hovedinntrykk og pkt 7 Utførelse. Dersom det i pkt 6 Hovedinntrykk eller pkt 7 Utførelse gis bedømmelsen «over norm» eller «under norm» skal dette utdypes spesielt. Forbedringsområder ift utført tjeneste bør fremkomme av dette pkt.

#### 3b Vurdering av potensiale mht videre tjeneste/utdanning

Her anføres hvorvidt vedkommende bør søke utfordringer på samme gradsnivå, opprykk, eller hvilken type tjenesteerfaring vedkommende bør tilegne seg. Det kan også anføres behov for trening eller kompetanseutvikling. Likeledes bør det omtales om vedkommende innehar spesiell kompetanse eller potensiale i forhold til enkelte tjenestefelt.

#### 4 Spesielle forhold

Alle spørsmål skal besvares med ja eller nei.

Spørsmål 1 skal besvares med «ja» dersom vedkommende har misbrukt rusmidler i tjenesten, eller slik at det har gått ut over tjenesten.

Spørsmål 3 skal besvares med «nei» dersom vedkommende ikke er i stand til å delta fullt ut i den daglige tjenesten, og/eller ikke er fysisk skikket for tjeneste i felt.

I rubrikken *testresultat* føres tallkarakter fra fysisk test.

Dersom spørsmål 1 eller 2 besvares med «ja», eller spørsmål 3 besvares med «nei», bør dette utdypes ytterligere i pkt 5 Supplerende opplysninger, eventuelt som eget vedlegg til tjenesteuttalelsen.

#### Veiledning for utfylling av tjenesteuttalelsen

##### 5 Supplerende opplysninger

Her føres opplysninger om relevante tjenesteforhold som ikke kommer klart til uttrykk andre steder i uttalelsen. Dette kan være forhold som har hatt innvirkning på gjennomføringen av tjenesten som langvarig sykdom eller annet fravær. Dette gjelder også aktiviteter som deltagelse i foreninger, organisasjoner eller annet som har relevans til utførelsen av tjenesten.

Ekstraverv som er pålagt av arbeidsgiver, slik som verneleder, ASO, prosjektarbeid, kommisjonsmedlem osv skal settes opp sammen med hovedgjøremål og inngå som en del av bedømmingsgrunnlaget.

Ekstraverv iht Hovedavtalen for arbeidstakere i staten med tilpasningsavtale (HA/TA) skal ikke bedømmes. Men ekstrabelastningen slike verv påfører den ansatte skal imidlertid tas med i en helhetsvurdering når uttalelsen skrives.

Dato for avholdt medarbeidersamtale føres med dag, mnd, år (dd.mm.åååå).

##### 6 Hovedinntrykk

Dersom vedkommende har dekket flere tjenestestillinger i perioden (av minst 5 måneders varighet), gis hovedinntrykk for hver stilling.

Hovedinntrykket skal gjenspeile de vurderingene som er gjort i pkt 3 a Vurdering av utført tjeneste og pkt 7 Utførelse.

##### 7 Utførelse

Her gis det en bedømmelse av hvordan tjenesten har vært utført, og hvordan ulike egenskaper har vært vist. Bedømmingen skal vurderes opp mot stillingens faktiske arbeidsoppgaver, og ut fra en norm om hva som bør ventes av vedkommende som er disponert i stillingen.

Norm uttrykker et forventet nivå ift utførelse beskrevet i de ulike evalueringskriterier.

Dersom det mangler grunnlag for å evaluere en eller flere av egenskapene, skal det krysses av i rubrikken «Ikke vurdert.»

Ved kortere øvelser er det ikke nødvendig å fylle ut dette punktet.

##### 8 Rapporterende offiser/kvittering for mottatt tjenesteuttalelse

Uttalelsen underskrives og påføres rapporterende offisers navn samt navnet på personen rapporterende offiser har rådført seg med.

Mottakeren kvitterer for mottatt tjenesteuttalelse, og kan eventuelt gi egne merknader til forhold som er beskrevet eller ligger til grunn for uttalelsen. Dersom merknadsrubrikken er for liten, benyttes vedlegg.

##### 9 Uttalelse fra nest høyere sjef

Nest høyere sjef gir sin vurdering av vedkommende, og i hvilken grad uttalelsen fra rapporterende offiser stemmer overens med eget inntrykk.

##### Generelt

Tjenesteuttalelser skal merkes «Unntatt fra offentlighet og underlagt taushetsplikt» og oppbevares i samsvar med dette.

Tjenesteuttalelsen skal skrives ut i ETT eksemplar som underskrives av rapporterende offiser og nest høyere sjef.

Tjenesteuttalelsen skal, når det er praktisk mulig, formidles personlig og på en måte som gir mulighet for dialog.

Når befalet er orientert om innholdet og har kvittert for at orientering er holdt, kopieres uttalelsen i ett eksemplar. Originalen overleveres befalet og kopien påføres «rett kopi bekreftes» og oversendes Vernepliktsverket (VPV).

## Vedlegg 2 – Kvalitativ undersøkelse

HI – hovedintrykk, LU – litt under norm, NO – norm, LO – litt over norm, ON – over norm

Nr	HI	Ant. ord	Arb. oppg.	Områder beskrevet	Adverb	Adjektiv	Forbedr.omr
1	LU	73	0	Arbeidsoppgaver, tilegnelse av kunnskap, ferdigheter, initiativ, selvstendighet, samarbeid	Manglende 2, god 1	0	Kunnskap, ferdigheter, initiativ, selvstendighet
2	LU	99	78	Fagkompetanse	Beskjeden 1	0	0
3	LU	63	6	Inkludering, ansvar, initiativ, oppgaveløsning	God 1	0	Ansvar, oppgaveløsning, ta utfordringer
4	LU	187	134	Arbeidsoppgaver, engasjement	Tilfredsstillende 1	0	Engasjement, fokus
5	LU	206	81	Arbeidsoppgaver, initiativ, ståpåvilje, selvstendighet, ansvar	Tilfredsstillende 1	0	Initiativ, søke utfordringer, ståpåvilje, måloppnåelse
1	NO	163	0	Fagkompetanse, planlegging, oppfølging, samarbeid, arbeidsbelastning, humor	God 1, tilfredsstillende 1, lite tilfredsstillende 1	Seriøs	Samarbeid
2	NO	77	34	Fagkompetanse	Svært god 1	Dyktig, stabil, til å stole på	0
3	NO	163	48	Oppdatering, resultat, ansvar, engasjement, materiell, samarbeid	Meget god 5, god 2	0	0
4	NO	156	83	Fagkompetanse, undervisning	0	0	Sikkerhet
5	NO	85	20	Fagkompetanse, økonomi, trivsel	God 1	Engasjert, positiv, behagelig	0
6	NO	96	10	Fagkompetanse, ledelse, kommunikasjon	Svært god 1, god 1	0	Kommunikasjon
7	NO	129	70	Fagkompetanse, innstilling, ansvar, kommunikasjon	Meget god 5, god 1	Positiv, pliktoppfyllede, ansvarsbevisst, samarbeidsvillig	0
8	NO	169	45	Videreutvikling, samarbeid, ansvar, kommunikasjon, forståelse, engasjement	Meget tilfredsstillende 2, tilfredsstillende 1, god 1	0	Forankring, integrering, tydeliggjøring, helhet

9	NO	121	57	Ansvar, leveranse	0	0	Opplæring
10	NO	160	30	Samarbeid, fagkompetanse, oversikt, koordinering, humør	Meget god 3, god 2	Samarbeidsvillig	0
1	LO	203	91	Språk, kommunikasjon, ansvar, ledelse, oversikt, ro, tillit	Meget god 3, god 3	Tydelig, kreativ, reflektert, seriøs, ærekjær, engasjert	0
2	LO	108	0	Fagkompetanse, bidrag, støtte, arbeidsmiljø, ansvar, humor	Svært god 1, meget god 1, god 1	Pliktoppfyllende, uredde, positiv	0
3	LO	126	0	Ledelse, fagkompetanse, tillit, helhetsforståelse, samarbeid, kommunikasjon, humør, arbeidsmiljø	Meget god 3, god 3	Dyktig, troverdig, selvstendig, systematisk, diplomatisk, rolig, behagelig	0
4	LO	104	28	Helsetilstand, arbeidskapasitet, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, humør	Meget god 1, god 2	Nøyaktig, samvittighetsfull, ryddig, ansvarsbevisst	0
5	LO	146	12	Formidling, ledelse, samarbeid, kommunikasjon, språk, faglig oppdatering, ansvar, helhetsforståelse, innsikt, resultater	Svært god 1, meget god 3, utmerket 1, god 6	Dyktig, selvstendig, samvittighetsfull, imøtekommende, fleksibel	0
6	LO	155	54	Arbeidskapasitet, samarbeid, kommunikasjon, humør, arbeidsmiljø, mestring	Meget god 3, god 2	Selvstendig, effektiv, uredd	0
7	LO	161	0	Ledelse, helhetsoversikt, situasjonsforståelse	Meget god 2, god 1	Fremtredende, engasjert, løsningsorientert	0
8	LO	112	11	Fagkompetanse, dømmekraft, sosial kompetanse	Svært god 1, meget god 3, god 1	Dyktig, troverdig, initiativrik, kunnskapsrik, faglig nysgjerrig	0
9	LO	153	63	Oversikt, samarbeid	Meget god 1, god 2	Nøyaktig	0
10	LO	129	18	Fagkompetanse	Meget god 3	Hurtig, effektiv, dyktig, nøyaktig	0
1	ON	118	0	Arbeidsoppgaver, problemløsning, fremdrift, fremferd, væremåte, helhetsoversikt, løsninger, åpenhet, informasjonsutveksling, lojalitet, støtte, initiativ, beslutningsprosesser	Særdeles god 4, meget god 2	Lojal, initiativrik	0



2	ON	191	0	Lederskap, tillit, respekt, arbeidsoppgaver, fagkompetanse, kommunikasjon, vurdering, helhetsoversikt, forståelse, samarbeid, fremferd, omsorg, kunnskap, engasjement, motivasjon, pågangsmot, handlekraft, humør	Svært god 3, meget god 5, god 1	Rolig, avbalansert, målrettet	0
3	ON	101	0	Arbeidsoppgaver, arbeidskapasitet, ledelse, resultater, arbeidsmiljø, gjennomføringsevne, lojalitet, løsninger, initiativ, handlekraft, samarbeid, integritet, respekt	Svært god 2, utpreget 1	Erfaren	0
4	ON	150	8	Arbeidsoppgaver, fagkompetanse, integritet, helhetsforståelse, iverksetting, beslutningsdyktighet, samarbeid, fremtoning, opptreden, kommunikasjon, løsninger, prosesser	Svært god 3, meget god 3	Dyktig, uredd, naturlig	0
5	ON	137	0	Arbeidsoppgaver, fremferd, samarbeid, informasjon, integritet, oversikt, helhetsoversikt, vurdering	Særdeles god 5, svært god 1	Positiv, omgjengelig, uredd, nøyaktig, lojal, samvittighetsfull	0
6	ON	128	9	Arbeidsoppgaver, kunnskap, kompetanse, ledelse, verdier, holdninger, arbeidskapasitet, krav, rådgiving, støtte	Meget god 4, god 2	Dyktig, stødig, pliktoppfyllende	0
7	ON	105	0	Arbeidsoppgaver, stress, væremåte, trygghet, ro, styrker, respekt, samarbeid, kommunikasjon, initiativ, løsning	Meget god 2, god 1	Trygg, flink, omgjengelig, aktiv, selvstendig	0
8	ON	176	16	Ledelse, samarbeid, arbeidsoppgaver, integrering, samarbeid, væremåte, tillit, respekt, løsninger, utfordringer, rådgiving	Usedvanlig 1, svært god 1, meget god 1	Dyktig, rolig, avbalansert, intelligent, analytisk	0
9	ON	195	14	Fagkompetanse, arbeidskapasitet, initiativ, løsning, interesse, ressurs, samarbeid, logiske evner, effektivitet	Utmerket 1, særdeles 1, svært 1	Dyktig, Blid, omgjengelig, rask, effektiv	0
10	ON	92	0	Ansvar, arbeidsoppgaver, personellbehandling, ledelse, initiativ, informasjon, oversikt, oppfølging	Eksemplarisk 1, god 2	0	0