



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INST FÖR PEDAGOGIK OCH SPECIALPEDAGOGIK

# Utvecklande bedömnings- system (UBS) i praktiken

## Hur bedöms officerares arbetsprestation?

**Roger Pettersson**

---

Uppsats/Examensarbete: 15 hp  
Program och/eller kurs: Examensarbete i pedagogik och didaktik, PDGX61  
Nivå: Grundnivå  
Termin/år: Ht/2010  
Handledare: Björn Hasselgren  
Examinator: Mikael Nilsson  
Rapport nr: HT10-IPS-01 PDGX61

## Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp  
Program och/eller kurs: PDGX61  
Nivå: Grundnivå  
Termin/år: Ht/2010  
Handledare: Björn Hasselgren  
Examinator: Mikael Nilsson  
Rapport nr: HT10-IPS-01 PDGX61  
Nyckelord: Bedömning, UBS, Officerare, Arbetsprestation, Beteende

---

Syftet med denna studie var att beskriva den uppfattning som Markstridsskolans chefer på mellan nivå och i bedömande roll har om det utvecklande bedömningssystemet (UBS). Men även beskriva vad det är som bedöms och värderas hos underställda medarbetare vid Markstridsskolan när det gäller arbetsprestation?

Teori: Denna studie ville beskriva vad det är som bedöms i medarbetarnas arbetsprestation. Utgångspunkten togs i olika teorier om bedömning, värdering personliga egenskaper och beteenden samt organisatorisk normpåverkan. Intervjun har genomförts med sju personer vid Markstridsskolan därefter har styrdokument, teorier och data analyserats.

Metod: för att samla in data har varit intervjuer. De kvalitativa data som samlades in har sedan analyserats. I detta specifika fall är det förståelsen av det utvecklandebedömningssystemet och förståelsen av hur bedömning och värdering genomförs. Det som blir intressant att visa på är den variation som finns mellan respondenterna och mellan respondenterna och den faktiska tanken om hur bedömningen är tänkt att fungera.

Resultaten visar på att beteenden som att ta ansvar för uppgiften, få mycket gjort på kort tid, vara ett föredöme, ha social kompetens och leverera resultat är viktiga indikatorer då arbetsprestationen bedöms. Även att som lärare kunna motivera eleverna ses viktigt.

Problemen i sammanhanget är svårigheter med uppföljning av tidigare resultat och därigenom även hur intervjupersonerna skall motivera eventuella förändringar av sin bedömning. Det framträder mönster som visar på att medarbetarna är mer självkritiska när det gäller icke önskvärda beteenden. Vissa upplever sig använda hela skalans variation medan medarbetarna håller sig mer till mitten av skalan. I dialog där intervjupersonernas bedömning jämförs med medarbetarnas självskattning har man olika uppfattningar om vad som är speciellt viktigt att fokusera på om det är avsevärda skillnader mellan bedömningarna.

## Förord

Att söka ny kunskap och formulera denna i en uppsats är inget som man gör ensam. Det är uppenbart för mig nu när jag skall tacka alla de personer som varit ett stöd för mig under den process som uppsatsskrivandet har varit. Vid upprepade tillfällen så har jag förlorat min motivation att fortsätta skrivandet. Det har till stor del varit grundat i att jag inte har förstått den kunskap som jag har sökt. Vid vissa tillfällen så har fakta funnits rakt framför mig men jag har inte kunnat se dessa fakta för de har gömt sig bland alla övriga ord. När jag sedan såg sammanhangen var det hela så oändligt enkelt, och jag förstår nu inte vad som riktigt var problemet. Jag vill tacka min hustru Maud för att hon aktivt har lyssnat på mina retoriska vinkelvolter, där jag har vänt och vridit på olika fakta och teorier för att få dessa att passa in i ett mönster. Jag vill även tacka min handledare Björn Hasselgren för det uppmuntrande stöd du gett mig under våra samtal och under vår mail-kontakt.

Ett stort tack till personalen på Försvvarshögskolan ledarskapsinstitution för att de tålmodigt har tagit sig tid att besvara mina ständigt återkommande telefonsamtal

Slutligen vill jag rikta ett varmt tack till Markstridsskolan, dels de chefer som mycket välvilligt delat med sig av sin förståelse och sin kunskap när det gäller det utvecklande bedömningssystemet (UBS). Dels de personer som har varit mina diskussionspartners under arbetets gång.

Januari 2011

Roger Pettersson

# Innehållsförteckning

<b>1. Bakgrund.....</b>	<b>1</b>
1.2 Officersrollen.....	1
1.3 Problemformulering .....	1
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsning .....	3
1.6 Disposition.....	3
<b>2. Teoretisk referensram.....</b>	<b>3</b>
2.1 Inledning.....	3
2.2 Faktorer som påverkar bedömning och värdering.....	3
2.3 Försvarsmaktens värdegrund.....	7
2.3.1 Vad säger Försvarsmakten om värdegrunden.....	8
2.4 Kompetens och kvalifikationer.....	10
2.5 UBS .....	11
2.5.1 Psykosocialt arbetsklimat .....	12
2.5.2. Arbetsrelaterade faktorer .....	13
<b>3. Metod.....</b>	<b>14</b>
3.1 Inledning.....	14
3.2 Val av metod och design .....	14
3.3 Om undersökningsgruppen.....	15
3.4 Genomförande .....	15
3.5 Analysmetod.....	16
3.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet .....	16
3.7 Etiska överväganden.....	18
<b>4. Resultat och analys.....</b>	<b>18</b>
4.1 Datainsamling.....	18
4.2 Värdefulla beteenden.....	21
4.3 Problem vid första bedömningen.....	23
4.4 Problem vid flera bedömningar .....	25
4.5 USB och självskattning .....	27
4.6 Jämförelser mellan olika skattningar.....	29
4.7 Godkänd vs. Underkänd .....	31
4.8 Den egna praktiken.....	32
4.9 Resultatsammanfattning .....	33
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>34</b>
5.1 Bedömningens syfte .....	34
5.2 Vad det är som skall bedömas genom UBS?.....	35
5.3 Vad är det som bedöms i dag?.....	37
5.3.1 Genomförd bedömning med fokus på insamling av data .....	37
5.3.2 Genomförd bedömning med fokus på officersrollen.....	37
5.3.3 Genomförd bedömning med fokus på kvalitet .....	38
5.3.4 Genomförd bedömning med fokus på värdegrunden .....	39
5.3.5 Genomförd bedömning med fokus på kompetens och kvalifikationer.....	39
5.3.6 Genomförd bedömning med fokus på verktyget UBS.....	40

5.3.7 Genomförd bedömning med fokus på verklighetsuppfattning .....	40
5.4 Metoddiskussion.....	41
5.5 Avslutande reflektion .....	42
<b>6. Fortsatt forskning.....</b>	<b>42</b>
<b>Referenslista.....</b>	<b>43</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>44</b>
1. Organisationsskiss Markstridsskolan.....	44
2. Modell för analys av beteende i organisationer .....	44
3. UBS blanketter.....	44
4. Intervjuguide.....	44

# 1. Bakgrund

Idén till den studie som här redovisas har utvecklats utifrån en psykologisk och pedagogisk diskussion om hur människor bedömer och värderar varandra. Under denna diskussion växte det fram en misstanke om att den värdering som genomförs i Försvarsmakten, kanske inte mäter det som den är avsedd att göra. Den här studien utgör en analys av chefers uppfattning om hur bedömning och värdering genomförs på Markstridsskolan. Fokus för analysen är de officerare som tjänstgör som chefer vid Markstridsskolan.

## 1.2 Officersrollen

Officersyrket ställer särskilda krav. Det gör att det också ställs särskilda krav på den som ska bli officer. Främst är det uppgifterna att utbilda och leda andra människor under de svåraste förhållanden som kan tänkas, men även officerens rätt och skyldighet att använda våld och fatta beslut som även riskerar att ge egna förluster. Men officeren kan även ställas inför ett brett spektrum av andra uppgifter som ställer stora krav. För att kunna lösa uppgifterna skall den blivande officeren dela samhällets demokratiska värderingar, tro på alla människors lika värde och på den enskilda människans fri- och rättigheter. Dessutom krävs egenskaper som ansvarskänsla, mod, vidsynhet och flexibilitet, samt intellektuell-, emotionell och social begåvning. Egenskaperna och värderingarna är grunden för att officeren ska kunna utveckla en god yrkesetik.

Utvecklingen i försvaret skall vara att ge de blivande officerarna förmåga att göra självständiga bedömningar, att granska kritiskt, att lösa problem självständigt, att följa kunskapsutvecklingen och att utbyta information på en vetenskaplig nivå - alltså det som kallas att ha ett akademiskt förhållningssätt. Det innebär däremot inte att utbildningen bara ska vara teoretisk, tvärtom. En stor del av utbildningen skall vara praktisk träning. Officeren behöver både kunna hantverket och ha förståelse för sammanhanget för att uppfylla kravet på förmåga till anpassning. Innehållet i utbildningen ska utveckla officeren som chef, utbildare och fackman. Genom att uppgifterna i dessa roller blivit fler måste utbildningen vara bredare än tidigare. Militära ämnen skall även kompletteras med andra ämnen som statskunskap, naturvetenskap, språk och fördjupning inom till exempel ledarskap. Bland det viktigaste i utbildningen är att inte bara ge sakkunskap, utan även kunskap om hur de kan tillämpas och anpassas. Den praktiska delen av utbildningen innehåller truppföring, trupputbildning, förbandstjänstgöring och förbandsledning. (Officersförbundet, 2005, s. 1)

Kraven på ett akademiskt förhållningssätt, djupa kunskaper och vidare förståelse gör att utbildningen bör vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Därför kan och ska officersutbildningen meritvärderas på samma sätt som övriga universitets- och högskoleutbildningar och ge en officersexamen. Officersförbundet säger på följande sätt.

Ett öppet och välkänt bedömningssystem är viktigt för att stödja organisationens och den enskildes utveckling. Systemet måste uppfattas som sakligt och rättvist för att vara trovärdigt. Urval ska ske efter tydliga, väl kända och enhetligt tillämpade bestämmelse. (Officersförbundet, 2005, s. 1)

## 1.3 Problemformulering

I alla tider har bedömningen, antingen den skett i familjens, kyrkans eller skolans regi, också inneburit en form av kontroll. De bedömnings- och betygssystem som funnits under olika tidsepoker har gripit djupt in i människors liv. Bedömningar och betyg är därmed

värdebeladdade fenomen som genom sin betydelse och status får konsekvenser inte enbart för den bedömdes självuppfattning utan även för hennes eller hans framtid (Skolverket, 2002, s.7). Det ansvar som ligger på bedömande chefer är stort. Betygssystemet har en teknisk sida, själva konstruktionen, men också en social eftersom betyg spelar en roll för individer och samhälle.(Skolverket, 2002, s. 8) Betyg återfinns inom Försvarsmakten i form av bedömningar i det utvecklande bedömningssystemet (UBS). Detta system utgår från en psykometrisk mätmetod och fokuserar på observerade beteenden som bedöms hos individen. Syftet med detta verktyg är att mäta den arbetsprestation som individen genomför.

Vid en närmare granskning av hur officerares kunskaper och kompetenser bedöms, framträder en mängd frågor. Den första frågan som vi kan ställa oss är på vilket sätt tolkas och beskrivs en officers erforderliga kunskaper och färdigheter och vilken korrelation finns det mellan kunskap och kompetens och arbetsprestation? (Byström, 2005, s. 157) Om vi utgår från att det i respektive skolsteg kan återfinnas en inneboende formell kompetens och kunskap så kan vi avgränsa problemområdet till en del. Men går det att jämföra officerares kunskaper och arbetsprestationer när de har olika arbetsplatser och olika arbetsuppgifter? Om vi utgår från att bedömningssystemet har tagit sin utgångspunkt i teorin om ett utvecklat ledarskap, vilka är då de önskvärda kriterier som vi stämmer av arbetsprestationen mot? Och hur får vi till en rättvis bedömning på en likvärdig skala?

Vid en analys av betygssystemet är det värt att granska hur väl "dialogiserade" betygsstegen är mellan värderande chefer. En annan viktig fråga för att kunna generalisera resultatet är om vi kan se på Försvarsmakten som en homogen kultur med gemensamt utvecklade normer och värden, eller kan vi säga att varje chef utvecklar en egen diskurs, i den situation som han och medarbetarna för stunden befinner sig i? Detta synsätt kan man uttrycka det på följande sätt.

Vår kunskap om världen kan inte omedelbart betraktas som en objektiv sanning. Verkligheten är bara tillgänglig för oss genom våra kategorier – och vår kunskap och våra världsbilder är inte spegelbilder av verkligheten "därute" utan en produkt av våra sätt att kategorisera världen. (Jørgensen & Phillips, 2000, s. 11)

Vidare är organisationer och dess personal ofta påverkade av historia och kultur. Detta kommer i sin tur att påverka diskursen.

Vi är väsentligen historiska och kulturella varelser och vår syn på och kunskap om världen är alltid kulturellt och historiskt präglade. Därför är de sätt på vilka vi uppfattar och representerar världen historiskt och kulturellt specifika och *kontingenta*: Våra världsbilder och identiteter kunde ha varit annorlunda och de kan förändras över tiden. (Jørgensen & Phillips, 2000, s. 11)

Jørgensen & Phillips, (2000, s. 12) säger att vi kan se att olika samband mellan kunskap och sociala processer och samband mellan kunskap och sociala handlingar. Dessa samband kommer att påverka diskursen. Här kan vi se på vilket sätt vi uppfattar att värden skapas och hur kunskap utvecklas i interaktion med andra individer och hur vi bygger upp gemensamma sanningar om vad som är sant och falskt. Som en produkt av dessa sanningar kommer vi få vissa handlingar som är möjliga och andra som är otänkbara.

## 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att ta reda på vilken uppfattning som Markstridsskolans chefer på mellan nivå och i bedömande roll har om UBS och beskriva vad det är som bedöms och värderas hos underställda medarbetare vid Markstridsskolan när det gäller arbetsprestation?

## 1.5 Avgränsning

Denna studie avgränsas till att söka kunskap om och beskriva hur officerare vid Markstridsskolans värderas. Studien är inriktad på nutid och kommer endast i vissa fall att återanknyta till tidigare betygssystem och organisationens historia. Studien kommer inte att beröra medarbetarnas inställning till bedömningen vidare så granskas inte vad UBS blanketterna ger för svar när det gäller medarbetarens arbetsprestation (instrument validering).

## 1.6 Disposition

*Del 2 Teoretisk referensram:* Här beskrivs teorier om officersrollen, kvalitet, Försvarsmaktens värdegrund, kompetens och kvalifikationer och UBS.

*Del 3 Metod:* Detta kapitel inleds med en förklaring av metoden som använts under detta projekt. Hur intervjugruppen har valts ut och det sätt som analysen har genomförts.

*Del 4 Resultat och analys:* I analysdelen jämförs resultatet av intervjuerna med centrala styrdokument och tidigare redovisade teorier. Som analysverktyg för att svara på frågeställningar används en kvalitativ analys.

*Del 5 Diskussion:* Här besvaras frågeställningarna och bedömnings och värderings arbete diskuteras i syfte att synliggöra de problem som framträtt under studien.

*Del 6 Fortsatt forskning:* Här beskrivs områden som kan vara intressanta att studera vidare

## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Inledning

Den teoretiska referensramen har för avsikt att ge en bild av olika faktorer som påverkar bedömningen av officerares arbetsprestation. Här beskrivs de mätverktyg som i dag används inom Försvarsmakten och på Markstridsskolan, för att mäta, bedöma arbetsprestationen hos officerare.

### 2.2 Faktorer som påverkar bedömning och värdering

Den språkfilosofiska teorin om praktisk kunskap startar från iakttagelsen att man svårligen kan formulera sina färdigheter. I svenskt tänkande kring praxis och utbildning yttrar sig osägarhetsdoktrinen i att man omger sig med kunskapsstyper, kunskapsaspekter eller kunskapsformer. Vi kan tala om att den praktiska kunskapens kärna utgörs av tyst kunskap. En officers färdigheter vilar ofta på relationer till ett normsystem eller till andra personer som han eller hon är satt i beroendeställning till (Rolf, Ekstedt & Barnett, 1993, s. 14)



Förståelsen för och beskrivningen av officerens olika roller kommer att påverka värderingen av kunskaper och kompetenser. Officerens roll skall här ses ur flera perspektiv, tidigare under officersrollen har jag beskrivit följande:

Kraven på akademiskt förhållningssätt, djupa kunskaper och vidare förståelse gör att utbildningen måste vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Därför kan och ska officersutbildningen meritvärderas på samma sätt som övriga universitets- och högskoleutbildningar. (Officersförbundet, 2005, s. 1)

En av rollerna som officeren vid markstridskolan har, är att vara lärare/utbildare. Vad innebär då lärare/utbildare-rollen, följande citat (Arfwedson, 1998, s. 15) kan bringa en del klarhet till detta begrepp.

Teachers enter the classroom with two distinctly different kinds of goals:

- Goals concerning the products of learning, which focus on what students should know or be able to do as a result of learning. That is on teaching what to learn.
- Goals concerning the processes of learning which focus on techniques and strategies students can use to accomplish learning, that is on teaching how to learn.

Officerens roll borde med detta synsätt vara att skapa gynnsamma förutsättningar för studenterna att utveckla ett akademiskt förhållningssätt och inhämta djupa kunskaper. Rollen som lärare utvecklas vid flertalet tillfällen till att ta formen som handledare och mentor. Men även att som representant för organisationen, förmedla, låta kontrollera och värdera de kunskaper som studenterna utvecklar.

Inom Försvarmakten så är ämnestraditionen mycket stark, många officerare identifierar sig som bärare och förmedlare av ämneskunskap. De ser sig inte direkt som pedagoger. Här finns det ett problem och det är att verkligheten sällan är så enkel. (Försvarmakten, 2006, s.375) Verkligheten låter sig knappat sönderdelas i ett antal ämnen, även om begreppet inte är klart definierat så är utbildningssituationerna tematiska, ämnesöverskridande eller tvärvetenskapliga. (Försvarmakten, 2006, s.376) Hur officeren organiserar utbildningen kommer att påverka de studerandes kunskapsinhämtning. En utbildning som organiseras och bedrivs i ämnen får ofta ett utfall där yta, produkt och kvantitet räknas. (Försvarmakten, 2006, s.377) Det övergripande målet blir många gånger att hinna med kursen eller att bli klar med boken "*en bock i rutan*". Officeren kan välja ett annat sätt att organisera utbildningen, nämligen att använda problemorienterade teman. (Försvarmakten, 2006, s.379) Här väljer läraren att ta en utgångspunkt i den studerandes vardag, liv och erfarenheter, kunskapen är mer relativistisk och fokus ligger mer på att förstå och diskutera olika samband och att kunna argumentera för sin ståndpunkt i en situation.

Officerens roll som lärare innebär att skapa denna förståelse för situationens krav på kunskap och kompetens. Rent metaforiskt kan det ses som om vi springer högst upp i trappan, ser över kanten på vad som väntar oss där uppe sedan springer vi ner igen. (Försvarmakten, 2006, s.397) Nu förstår vi till viss del vad vi behöver lära oss, vi har sett målet. Studenten beskriver för läraren vad han har sett och hur han har förstått målet. I detta fall kan läraren gärna låta gruppen vara delaktig och diskutera målet och problemen som består i vad som behövs läras och hur bra det måste läras in. Utbildningen kan med fördel organiseras så att det längs med trappan finns ett antal delmål så att den studerande och läraren kan utvärdera och se om man håller den tänkta riktningen. Det är även funktionellt om de studerande under resans gång

ånyo får möjlighet att ta sig högst upp i trappan och se slutmålet för att inte förlora fokus. Läraren har även en annan roll när det gäller att skapa gynnsamma förutsättningar för lärande, det är att se till hur de studerande lär sig bäst, vilka olika lärostilar har de studerande har. Detta spelar en viktig roll främst vid den mer reproduktiva delen av utbildningen.

Sammanfattningsvis kan officeren som lärare sägas vara kunnig och ballansera kunskap om vad som skall läras med kunskap om hur människor lär. Läraren skall dela de underställdas vedermödor vara en föregångsman och vara rättvis. Det är viktigt att vara sig själv och inte spela teater. Läraren skall behärska olika utbildningssituationer och utbildningsmiljöer, ha ordning och reda inte minst ur en säkerhetsaspekt. Läraren skall vara karismatisk och ha en inlevelse i yrkesrollen.

Officeren vid Markstridskolan är i många fall även chef/ledare på olika nivåer. En tillbakablick på officersrollen visar följande:

Främst är det uppgifterna att utbilda och leda andra människor under de svåraste förhållanden, och rätten att använda våld och fatta beslut som även riskerar att ge egna förluster. (Officersförbundet, 2005)

Detta ledarskap har sitt ursprung i ett machiavelliskt ledarskap som menar att den som har makten har rätt, och skyldighet, att tillgripa alla medel för att uppnå ett visst mål utan att ta hänsyn till det lidande det kan vålla enskilda medborgare. Den militära ledarrollen har inspirerats av militärstrateger såsom Napoleon i Frankrike och von Clausewitz i Preussen (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 31).

Försvarsmakten präglas i dag av en prestations och relationskultur (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 23). Prestationen synliggörs genom det system som varje individ bedöms och värderas efter samt det gradsystem som återfinns inom Försvaret. Relationskulturen visas genom att individer under värnpliktstjänstgöring, övningar och internationell tjänstgöring lever, bor och tjänstgör väldigt nära varandra. Arbetsuppgifternas karaktär är oftast av det slaget att hela gruppen/plutonen deltar och man måste förlita sig på sina kamrater. Livet tillsammans omfattar dygnets alla timmar i cirka sex månader. Ledarskapsteorierna inom Försvarsmakten har utvecklats i takt med övrig känd ledarskapsforskning dock har det identifierats ett antal brister när det gäller hur vi på individ och chefsnivå hanterar dessa teorier (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 23). Ledarskapsforskningen inom Försvarsmakten i dag utgår från teorier om det utvecklande ledarskapet. Här fokuseras det främst på vilka ledaregenskaper och vilka ledarbeteenden som är viktiga. Denna forskning tar sin utgångspunkt i det transformerade ledarskapet. Söderfjell (2007, s. 17) menar att det transformella ledarskapet leder till att människor vill och strävar efter att flytta gränser, de strävar inte efter belöningar utan känner en tillfredställelse när de lyckas lösa uppgiften på ett bra sätt.

Den sista rollen som officeren skall ha är fackmannens. Denna roll kommer precis som de andra rollerna finnas på olika nivåer hos en officer. Fackmannen/specialisten har djup kompetens omfattande kunskap, erfarenhet och färdighet inom något eller några områden och kan därmed verka inom sin funktion med hjälp av denna kompetens (SOU 2003:43, s. 38). Officersrollen och fackmannarollen, innefattar alla tre kunskapsformerna, Vetenskaplig kunskap, praktisk produktiv kunskap och moraletisk kunskap. Ser vi på vetenskaplig kunskap så kan den sägas vara följande.

Ett vanligt kriterium för vetenskaplighet är att man ska kunna belägga, bekräfta, eller verifiera, sina påståenden och gissningar. Man har ett insamlat material i form av fakta eller ”data”, som man ska dra sina slutsatser av. Antingen kan man då utgå från enskilda data och ifrån dem dra en slutsats, att gå den induktiva vägen, från det enskilda till det allmänna. Alternativt kan man ha en hypotes, en allmän gissning, som man sedan drar en slutsats av den deduktiva vägen. (Gustavsson, 2004, s. 58)

Vi hittar den vetenskapliga kunskapen i följande citat ur officersrollen

Inriktningen ska vara att ge de blivande officerarna förmåga att göra självständiga bedömningar, att granska kritiskt, att lösa problem självständigt, att följa kunskapsutvecklingen och att utbyta information på en vetenskaplig nivå. (Officersförbundet, 2005, s. 1)

Vi fortsätter sedan och studerar rollen fackman ur perspektivet praktisk produktiv kunskap. Den praktiska kunskapen har genom historien ofta fått stå tillbaka för den vetenskapliga. Under mitten på 1900-talet diskuterade filosofen Gillbert Ryle olika kunskapsformer. Han lyfte fram den praktiska kunskapen och delade upp denna kunskap i två spår, *veta om* och *veta hur* (Andersson & Fejes, 2005, s. 53). Här såg Ryle den väsentliga skillnaden mellan det som görs som vana och det som görs i en kombination med reflektion. Donald Schön (1987) säger att reflektera kring det man gör borde vara en central punkt. Teori och praktik är inte separerade från varandra (Andersson & Fejes, 2005, s. 59).

Enligt Schön kan man reflektera i handlingen eller om en handling, det vill säga under tiden man utför något eller efteråt. Inom denna kunskapsyn diskuterar man även om den tysta kunskapen, saker som görs, kanske på rutin men som vi individer har svårt att förklara varför vi gör. Inom detta område återfinns den situerade kunskapen, vilket innebär att vi lär oss i en specifik kontext. Vi lär oss i enskilda praktiker men vi tar också med oss vår tidigare kunskap in i praktiken och vi påverkar och förändrar det praktiska (Andersson & Fejes, 2005, s. 60).

På vilket sätt skall vi då validera och finna uttryck för om de blivande officerarna har erforderliga förmågor inom de angivna rollerna? En annan aspekt bör vara, att ställa frågan, vilken kvalitet skall dessa förmågor ha? Grunden för att kunna besvara dessa frågor utgår från det som rör reliabilitet och validitet, alltså tillförlitlighet respektive relevans.

En svårighet här är att begreppet kvalitet har mer än en innebörd. I ett avseende är *kvalitet* det samma som en egenskap. I ett annat avseende används begreppet kvalitet för att värdera graden av ”god *kvalitet*” utifrån någon sorts bedömningsskala. Det är inte svårt att avgöra vem som är den bästa skytten, vi har valt att räkna poäng, den som har flest poäng vid seriens slut är den bästa skytten. Om vi i stället för skytte väljer närkamp blir bedömningen mer komplicerad. Här handlar det inte om att få flest träffar. Det är i stället individens genomförande som ska värderas och bedömas. För att göra den bedömningen behövs flera bedömningsgrunder.

Begreppet *kvalitet* och dess användbarhet för att beskriva och analysera innehåll har diskuterats och kritiserats. Här finns grovt sett två ståndpunkter, vilka kan anses vara generellt giltiga för alla verksamhetsformer (Myndigheten för skolutveckling, 2003, s. 9). Den ena förespråkar kvalitetsbegreppets användbarhet, den andra är mera kritisk. Företrädare för den kritiska ståndpunkten anser att begreppet är subjektivt och beroende av sitt sociala och

kulturella sammanhang, vilket gör att dess innebörd skiftar mellan olika situationer, sammanhang och över tid.

Begreppet *kvalitet* blir på ett sådant sätt svårt att använda för att kommunicera vad som sker i verksamheten. Begreppet blir helt enkelt så beroende av sitt sammanhang och dess skiftningar att innebörd och innehåll inte går att jämföra mellan olika verksamheter. För att kvalitet ska kunna diskuteras på ett meningsfullt sätt måste också själva sammanhanget och de tidstypiska förhållanden som är rådande för tillfället tas upp menar dessa företrädare. Vissa forskare med ett sådant synsätt går så långt att de inte tycker *kvalitet* är användbart som forskningsområde överhuvudtaget.

Den andra ståndpunkten innebär att man anser att *kvalitet* kan bestämmas så att det blir möjligt att utifrån forskning och forskningsbaserad kunskap bestämma indikatorer på vad som är låg respektive hög kvalitet (Myndigheten för skolutveckling, 2003, s. 9). Inom Försvarsmakten har man i dag tagit fram vad man kallar för indikatorer, utifrån dessa indikatorer på rätt *kvalitet* skall det gå att mäta. Bedömningar och mer eller mindre precisa sätt att mäta kvalitet kan ses som ett sätt att också ta ställning till hur väl uppsatta mål uppnåtts.

## 2.3 Försvarsmaktens värdegrund

I den inledande texten i styrdokumentet för UBS står att bedömningar av individens arbetsprestation skall ta sin utgångspunkt i Försvarsmaktens värdegrund (Försvarsmaktens högkvarter, 2008, Bilaga 1, s. 8). Men hur skall då värdegrunden förstås, vad är det för något? För att göra detta begrepp förståligt beskrivs nedan ett fiktivt exempel.

Nicklas arbetar sedan några år som löjtnant på Markstridsskolan, han känner sig frustrerad och inte alls tillfreds med sin arbetsituation. På skolan och i Nicklas arbetslag finns det några äldre kollegor – med många års erfarenhet. De två kollegorna ger ständigt uttryck för att eleverna har dålig attityd, de klarar inte av de enklaste arbetsuppgifterna och i klassen finns det en speciell elev, som har en dålig attityd. Denna elev, Stefan, skall alltid ifrågasätta allt som sägs och görs. De äldre lärarna säger att Stefan ofta kommer för sent och inte kan hålla ordning på sin utrustning. Stefans kamrater har vid några tillfällen kommit fram och talat med Nicklas, de tycker att de äldre lärarna behandlar Stefan orättvist och ger honom skulden för allt som händer. I fikarummet en morgon eskalerar det hela, de äldre kollegorna gav uttryck för att, ”man borde ge Stefan en omgång, han måste få lära sig var skåpet skall stå, eller så borde Stefan avskiljas med en gång”. Till saken hör att de äldre officerarna anses som mycket kunniga av många studerande. Vad skall Nicklas göra i denna situation?

Denna text har för avsikt att synliggöra värdegrunden i teorin och i praktiken. Värdegrunden består till stor del av normer och värderingar. Normer är ett samlingsbegrepp för handlingar, beteenden som anses vara önskvärda eller icke önskvärda. Normer i en organisation eller hos individen kan sägas vara grundläggande principer som tar sin utgångspunkt i värderingar hos individen eller organisationen. Det vi kan förstå av detta är att vi alla har varierande normer.

Dessa variationer har utvecklats under en lång tid. Det hela tar sin början när individen föds, tar del av och förhåller sig till vad som anses vara rätt och riktigt i familjen, kamratgruppen i skolan och sedan på det förband där han eller hon gör den grundläggande militära utbildningen. Normer utvecklar det sunda förnuftet, ett etiskt förhållningssätt enligt demokratiska värderingar. När vi kommer till en ny arbetsplats och en ny organisation visar

sig normer och värderingar i organisationens kultur och i det arbetsklimat som råder på arbetsplatsen. Det är viktigt att studera värderingar eftersom de utgör en grund för att förstå mänskliga handlingar, attityder, arbetsmotivation, prestationer och insatser. De värderingar som vi efterhand utvecklar blir efter ett tag så grundläggande för individen att de påverkar vår perception, våra tankar och våra beteenden. (jfr Kaufmann & Kaufmann, 2007, s. 366-370)

För att analysera Försvarsmaktens värdegrund i dessa styrdokument så underlättar det om vi har kunskap om och förstår normers funktion i en organisation (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s. 347):

- Normer ger en referensram för gemensamma sätt att uppleva saker på. De kommer därför att reducera mycket osäkerhet i tolkningen av det som sker i omgivningen
- Normer ger en anvisning om vilken typ av beteende som är ”rätt” eller ”fel”.
- Normer bidrar till att bestämma ramarna för de sanktioner som skall ges till gruppmedlemmarna.
- Normer bidrar till att ge gruppmedlemmarna en identitetskänsla. Om man följer normerna så får man en starkare upplevelse av att tillhöra gruppen, och identiteten stärks.
- Normer bidrar till att skydda det egna beteendet inför organisationen
- Normer ger stabilitet åt gruppen. Om alla följer beteendenormen kommer detta att medföra större stabilitet i grupp beteendet.

### **2.3.1 Vad säger Försvarsmakten om värdegrunden**

Själva värdegrundsprojektet inom Försvarsmakten är ytterst komplext. Det är både beskrivande och normgivande till sin form. Försvarsmaktsledningen är tydlig med vad man vill uppnå. Men det ges också en frihet för att förband och skolor att utveckla en egen norm inom givna ramar. Nedan ges ett citat ur Försvarsmaktens värdegrund (Försvarsmaktens högkvarter, 2008, Bilaga 1, s. 8). När vi läser detta så är det viktigt att vi funderar på innebörden i orden och vad detta kommer att kräva av officeren likväl som av organisationen där officeren verkar.

Hur vår omgivning ser på oss är fundamentalt och påverkar vår trovärdighet. Det du gör och det vi gör tillsammans, är avgörande för om våra insatser lyckas och får avsedd effekt. Ditt uppträdande och agerande påverkar även förtroendet för Försvarsmakten och Sveriges internationella anseende. För att möta vår verksamhets olika utmaningar måste vi arbeta nära varandra. Vi måste ha förtroende för varandra och för vad vi gör. Särskilt tydligt är det vid insatser där vår framgång och våra liv påverkas av var och ens handlande. Att du är övad och tränad i din profession, t ex i stridens grunder, räcker inte. Uppdragets framgång förutsätter att du uppträder enligt vår värdegrund.

Alla som är verksamma i Försvarsmakten ska uppfylla kravet på att leva enligt värdegrunden såväl i som utanför tjänsten. Det innebär också att vissa beteenden inte accepteras, till exempel orimligt risktagande, diskriminering eller kränkning. Var och en måste ingripa mot missförhållanden. Överensstämmelse mellan Försvarsmaktens värdegrund och vad vi ger uttryck för i tal, skrift och agerande är viktig för effektivitet och trovärdighet. Värdegrunden ska, som stöd för vårt dagliga agerande, omsättas i anpassade etiska riktlinjer, handlingsregler och uppförandekoder (*Code of Conduct*) som tar hänsyn till det specifika uppdraget och lokala kulturella förhållanden.

Det som tydligt kan urskiljas här är Försvarmaktens vilja att genom värdegrunden tydliggöra riktlinjer och genom detta också påverka och förändra den norm som gäller i Försvarmakten. Här finns ett krav på att Försvarmaktens personal såväl i som utanför tjänsten skall leva efter värdegrunden. Personalen skall ständigt följa och förhålla sig till centralt utgivna uppförandekoder, både när det gäller vad vi säger och skriver såväl som det sätt vilket vi agerar på. Utöver den inledning som vi har tagit del av ovan så bryter Försvarmakten ner vilka värden som medarbetarna har att förhålla sig till i tre underrubriker.

Den första är "Öppenhet - var öppen och ärlig". Detta kan då ta sig uttryck som följer:

Öppenhet avser ett öppet sinnelag i relationen till andra människor och nya uppgifter. Ett uppträdande som bygger på öppenhet och ärlighet stärker oss, minskar osäkerheten och ökar kvalitén i det vi gör. Att säga som det är, utan att försköna eller dölja verkligheten, bidrar också till effektiviteten. (Försvarmaktens högkvarter, 2008, Bilaga 1, s. 8)

Därefter kommer "Resultat - ta initiativ och uppnå resultat":

Att ha resultatet i fokus innebär att du utifrån dina förutsättningar aktivt bidrar till att avsett resultat uppnås. Resultatet är alltså den leverans eller effekt som motsvarar det uppsatta målet inom givna förutsättningar. Du ska visa handlingskraft och vara tydlig med vad du kan bidra med (Försvarmaktens högkvarter, 2008, Bilaga 1, s. 8)

Slutligen kan vi läsa tre citat om "Ansvar – ta ansvar och var pålitlig" (Försvarmaktens högkvarter, 2008, Bilaga 1, s. 8).

Var och en som får en uppgift måste ta ansvar för uppgiftens lösande. Var och en måste också vara beredd att svara upp mot detta ansvar och ta konsekvenserna av uppnått resultat. Att beslut, order och regler respekteras och följs är en förutsättning för att nå resultat.

Vi är lojala och driver våra uppdrag, hushåller med våra resurser och drar lärdom av konsekvenser och resultat. Vi har också ett ansvar att påtala när förutsättningar saknas för att lösa uppgiften.

Du är pålitlig genom att vara trogen det du gör, följa våra regler, lita på din förmåga och säkerställa att inget olämpligt eller kränkande sker som skadar dig, din omgivning eller uppdraget. Vi ställer inte högre krav på andra än på oss själva.

Det som står om värdegrunden har både en tydlighet men även en otydlighet. För att dessa stycken skall bli värderingar hos individen som senare utvecklas till en organisatorisk norm krävs mycket arbete och tydlighet. Vi lämnar här värdegrunden och går in på en diskussion som handlar om kompetens och kvalifikationer. När vi studerar dessa begrepp kan det vara en fördel att ta med tankar från inledningen, där officersrollen med delarna chef, utbildare och fackman beskrivs.

## 2.4 Kompetens och kvalifikationer

Kompetens och kvalifikationer är centrala begrepp då man diskuterar kunskap i förhållande till utvärdering och värdering (Andersson & Fejes 2005, s. 66). Per-Erik Ellström förklarar enligt Andersson och Fejes (2005, s. 67) att kompetens kan ses som:

En individs potentiella handlingsförmåga som är satt i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings och värderingsutrymme arbetet erbjuder.

I citatet kan utläsas att kompetens innehåller så mycket mera än bara kunskaper. Vi kan återfinna sociala och intellektuella färdigheter likväl som vilja, känsla och personlighet. Tillsammans bildar detta en persons handlingsförmåga i relation till en uppgift. Med andra ord kan vi säga att kompetens är att omsätta kunskap i handling. Kvalifikation är något annat enligt Ellström, kvalifikationen som begrepp fokuserar på arbetet och uppgiften. Det handlar om vad det är som krävs eller efterfrågas i relation till ett visst arbete eller uppgift.

Med *formell kompetens* menar vi den kompetens som förvärvats genom olika typer av formell utbildning och som kan dokumenteras med t ex betyg eller liknande.

En individs *faktiska kompetens* står för hennes eller hans samlade förmåga. I denna ingår naturligtvis den förmåga som utvecklats i samband med formell utbildning. Till faktisk kompetens hör också allt det som en individ tillägnat sig utanför arbetet; på fritiden, i föreningslivet, i vänkretsen och familjen.

Med *föreskrivna krav* menar vi de krav som ledningen säger kommer att behövas. Dessa krav ligger till grund för hur utbildningen organiseras och hur utbildningsplaner, kriterier på ”bra” prestation utformas. Föreskrivna krav påverkar direkt de krav som ställs för att en person ska uppnå formell kompetens.

*Vad situationen faktiskt kräver* kan vara något helt annat än de föreskrivna kraven. Det kan vara mycket svårt att på förhand ställa upp krav på vad som är kvalitet och krav för att klara en uppgift. (Försvarsmakten, 2006, s. 130)

När vi läser om kompetens blir det speciellt intressant att studera de föreskrivna kraven, vi kan läsa följande i det strategiska styrdokumentet.

Vi ska genomföra kompetensutveckling av vår personal utifrån tydliga riktlinjer och de aktuella tjänsternas kravspecifikationer. Med detta som grund ska chefer företräda arbetsgivarens verksamhetsintresse och kommunicera behovet av kompetensutveckling med sina medarbetare (Försvarsmaktens högkvarter, 2008, Bilaga 1, s. 8).

Detta kommer att innebära att de föreskrivna kraven inte längre kan ses som en lägstanivå utan man får se det som att Försvarsmakten tolkar och preciserar en befattnings behov av kompetens och kopplar dessa till de situationer som individen skall verka i. Vidare behöver individens befattningsbeskrivning vara samstämmig med dessa krav.

## 2.5 UBS

Utvecklande bedömningssystem (UBS) är ett personalbedömningssystem som är utformat för användning på all personal i Försvarsmakten med syftet att vara underlag för personlig utveckling, befordran och lönesättning. Varje individ bedöms årligen av närmaste högre chef samt i förekommande fall också av sina direkt underlydande. Varje individ gör också samtidigt en självskattning. Individens självskattning jämförs under utvecklingssamtalet med chefens bedömning. Dessa jämförelser görs lämpligen som del av utvecklingssamtalet som på detta sätt blir utvecklande för båda parter. I UBS bedöms hur ofta den bedömde uppvisar definierade beteenden som i sin tur kan hänföras till olika faktorer som har betydelse för arbetsprestationen (Carlstedt, 2005, s. 7). UBS är utvecklat från teorier om utvecklande ledarskap (UL). Leif Carlstedt beskriver det på följande sätt.

En forskargrupp vid FHS under ledning av Gerry Larsson, har under flera år arbetat med konceptet utvecklande ledarskap (UL), där en central del är ett feedbackinstrument. En annan forskargrupp under ledning av Leif Carlstedt har under flera år arbetat med att utveckla kamratbedömningsinstrument för urval. UBS i sin nuvarande form är inspirerat av dessa båda gruppers arbeten. Man kan säga att UL och UBS består av i princip samma komponenter men UL har ledarskapet i fokus medan UBS har arbetsprestationen i fokus (Carlstedt, 2005, s. 8).

Faktorer som är gemensamma för UBS och UL är något mer generellt definierade i UBS beroende på att bedömningsfaktorerna skall vara giltiga för all personal på alla nivåer. Detta innebär att frågor som är exklusivt chefsrelaterade inte finns med i UBS. Eftersom UBS har arbetsprestationen i fokus har några faktorer tillkommit jämfört med UL-modellen.

UBS syftar till att utveckla medarbetares och chefers arbetsprestation. Yrkesarbete utförs alltid i en organisatorisk struktur och i ett psykosocialt klimat som formas av chefen och de enskilda medarbetarna tillsammans. Den enskilde medarbetaren i en stor hierarki har troligtvis begränsade möjligheter att själv påverka den organisatoriska strukturen. Det psykosociala klimatet däremot kan den enskilde påverka i både positiv och negativ riktning och är en viktig förutsättning för arbetets genomförande. Arbetsprestationens kvalitet är beroende av det psykosociala klimatet och av individens kunskaper och färdigheter på de områden som är centrala i varje enskild uppgift (jfr Carlstedt, 2005, s. 8).

I UBS behandlas faktorer som kan ha positiva och negativa effekter på det psykosociala klimatet samt faktorer som är inriktade på kunskaper och färdigheter inom det egna arbetsområdet. Bedömaren skall ange hur ofta den bedömde uppvisar dessa beteenden. De fem faktorer som har betydelse för det psykosociala klimatet återfinns i ledarskapskonceptet Utvecklande Ledarskap.

För att öka förståelsen för faktorernas betydelse är det viktigt att definiera den typ av kunskap som finns inneboende i ordet. I texten nedan förklaras faktorerna som återfinns i UBS Första delen på texten förklaras faktorer som anses vara sammankopplade med psykosocialt arbetsklimat. Det är Föredöme, Inspiration och motivation, Personlig omtanke, Socialkompetens och Icke önskvärda beteenden. I den andra delen förklaras faktorer som anses vara arbetsrelaterade till sin karaktär. Dessa faktorer är fackkompetens, resultat, framsyn och planera och strukturera arbetet.



## 2.5.1 Psykosocialt arbetsklimat

### *Föredöme*

Föredöme handlar om förmågan att i tal och handling utgöra ett bra exempel för andra. Denna faktor kan delas in i tre olika delfaktorer. Den första faktorn är *värdegrund* och visar sig genom beteenden som ger uttryck för humanistiska värderingar och att man ställer höga krav på etik och moral men även på lojalitet. Den andra faktorn är *förebild*, att en person genom handling och tal ger uttryck för samma sak. Den tredje och sista faktorn är *ansvar*, Personen tar ansvar för att lösa de ställda uppgifterna men personen tar även ett ansvar för andra medarbetare och kollegor (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 45).

### *Inspiration och motivation*

Inspiration och motivation handlar om förmågan att inspirera och motivera medarbetare till långsiktig utveckling. De underlydande bedömer chefens förmåga att inspirera och motivera honom/henne. Chefer bedömer underlydandes förmåga att inspirera andra i arbetsgruppen. Även här finns det olika delfaktorer. Den första delfaktorn är *uppmuntra delaktighet*. Det kan handla om att få medarbetare engagerade, att formulera långsiktiga mål som är tilltalande, att låta medarbetare få ett långtgående ansvar et cetera. Den andra delfaktorn benämns *uppmuntra kreativitet* och handlar om att man uppmuntrar medarbetarna att komma med nya idéer, att man utmanar genom att ifrågasätta den gällande ordningen (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 47).

### *Personlig omtanke*

Personlig omtanke handlar om förmåga och vilja att ge stöd till, ta hand om och skapa trygghet för medarbetare. De underlydande bedömer hur väl chefen skapar trygghet för honom/henne. Chefer bedömer underlydandes förmåga till personlig omtanke om andra i arbetsgruppen. Även här finns det två faktorer. Den första faktorn *ge stöd* innefattar känslomässiga beteenden, inkännande i andra människors situation. Den andra delfaktorn handlar om att vara tydlig och rak på ett bra sätt. Denna faktor kallas *konfrontera*. Både som chef och medarbetare är det viktigt att kunna konfrontera medarbetare som gjort dåliga insatser. Efter själva konfrontationen är det viktigt att man arbetar uppbyggande och hjälper personen att bli bättre (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 46).

### *Social kompetens*

Social kompetens handlar om förmågan att umgås med och hantera andra människor på ett sätt som bidrar till ett bra arbetsklimat. Den sociala kompetensen innefattar förmågor som ”att ta folk på rätt sätt”, att vara lyhörd, ”att tala med bönder på böndernas sätt men med lärde män på latin”, att använda och rätt tolka kroppsspråk (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 43).

### *Icke önskvärda beteenden*

Icke önskvärda beteenden kan vara, särbehandling och förolämpning av vissa individer. Dessa beteenden kan ses som en avsaknad av önskvärda kompetenser, Personen saknar förmåga att umgås med andra människor. Personen som uppvisar dessa icke önskvärda beteenden är oftast en mindre bra förebild, ställer höga krav på medarbetarna men inte på sig själv (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 49).

## 2.5.2. Arbetsrelaterade faktorer

### *Fackkompetens*

Fackkompetens handlar om förmågan att prestera resultat med hög kvalitet.

Vad fackkompetens skall innehålla beror självfallet på vilket yrke det handlar om. Allmänt sett handlar det om att vara kunnig inom sitt område. Detta återspeglas ofta i att man har högt anseende för gott yrkeskunnande inom organisationen och ibland även utanför (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 42).

### *Resultat*

Resultat handlar om förmågan att få arbetet utfört i tid vilket bl a innebär en förmåga att prestera under pressade förhållanden. Även här delas huvudfaktorn i olika delfaktorer. Den första delen tar utgångspunkt i de mål som är uppsatta för organisationens verksamhet. Det finns ett rationellt samband mellan målet, organisationens utformning och hur arbetet bedrivs. Den andra delfaktorn kan ses som stress. Det är hur väl man som individ klarar av att leverera resultat under stressade förhållanden. Här kan då stressen sägas "ligga i betraktarens ögon". Det handlar till stor del om hur medarbetaren upplever uppgiften och situationen där uppgiften skall lösas. Men det handlar även om att visa andra personer ett stöd, vara en social resurs för andra, och att individen själv ser sig som en del i ett högpresterande team, där individen är beroende av andra för att uppnå resultat som kan kopplas till målen (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 152-157).

### *Framsyn*

Framsyn handlar om förmågan att förutse oväntade effekter av vissa handlingar samt förmågan att kritiskt granska etablerade uppfattningar. Faktorn framsyn kan ses ur ett systemteoretiskt perspektiv. Det handlar om jämvikt och utbyte, att kritiskt granska olika uppfattningar och olika "sanningar". Det handlar även om att anpassa sig till olika intressenters behov, att utifrån ett holistiskt perspektiv förstå att om en del i en organisation ändras så kommer det att påverka andra delar av organisationen. Detta kräver en förståelse för att individ och organisation påverkar varandra, det behövs en anpassning mellan de två. En organisation består av individer, om individen inte ingår i en lärande organisation så kommer inte heller organisationen att utvecklas och vara flexibel. En viktig uppgift är att "coacha" medarbetarna och skapa en stödjande miljö. Det är vidare angeläget att identifiera vilka frågor som organisationen skall ta sig an i framtiden (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 42, 155).

### *Planera och strukturera arbetet*

Planera och strukturera arbetet handlar om förmågan att tillsammans med sina medarbetare strukturera arbetsuppgiften, planera genomförandet samt följa upp genomfört arbete. Här finns det återigen olika delfaktorer. Att planera och strukturera arbetet kan utgå från ett aktörsinriktat synsätt. Det är då medarbetarens önskemål och behov av planering och struktur som styr verksamheten. Ser vi det i stället utifrån organisationens perspektiv så finner vi ett strukturinriktat synsätt där organisationen ses ur ett större perspektiv. Hur vi planerar och strukturerar arbetet faller här samman med vår förmåga till kritisk granskning och förmåga till att se in i framtiden. Det handlar även om att utifrån den lärande organisationen tillgodose medarbetarens önskemål om kompetensutveckling för att nå upp till ställda målsättningar men i samma perspektiv även granska medarbetarnas önskemål och analysera dessa mot organisationens övergripande målsättningar, ligger de i paritet med varandra (Larsson & Kallenberg, 2006, s. 152-157).

## 3. Metod

### 3.1 Inledning

Metod kan ses som en form av redskap som forskaren använder för att kunna beskriva, förklara och se konsekvenser av de samband som existerar mellan olika företeelser, skeenden och handlingar i naturen och i det mänskliga livet. Enligt Bjereld, Demker, Hinnfors (2002, s. 103) måste valet av metod samt metoddiskussion alltid vila på metodologiska överväganden. Bjereld, Demker, Hinnfors (2002, s. 103) menar att metodologi är det tänkande och de principer som ligger till grund för sättet att arbeta. Metodologin utgör en brygga mellan vetenskapsteoretiska antaganden och val av metod. Under arbetets gång utvecklades en förståelse om vilket arbetssätt och vilket datainsamlingsverktyg som skall användas. Denna förståelse tog sin utgångspunkt i uppsatsens syfte.

### 3.2 Val av metod och design

Metod handlar om det sätt som man går till väga på då man samlar in och analyserar data om det fenomen som man avser undersöka. Utifrån studiens syfte vill jag söka svar på hur chefer i bedömande position förstår fenomenet UBS och hur de resonerar kring bedömning och värdering av arbetsprestation. I forskningslitteraturen beskrivs det ofta att forskaren har två mer övergripande valmöjligheter när det gäller metod. Som forskare kan man välja endera kvalitativ eller kvantitativ metod. Åsberg, (2001, s. 271) säger däremot att det inte finns några kvalitativa eller kvantitativa metoder, nedan har vi ett citat från Åsberg.

*Det finns inget sådant som kvalitativ eller kvantitativ metod. Vad som finns är en ofantlig retorik om detta »viktiga val och ställningstagande» men ingen metod är eller kan vara vare sig kvalitativ eller kvantitativ. Kvantitativ och kvalitativ hänvisar till egenskaper hos de fenomen vi söker kunskap om. Och dessa egenskaper speglas i de data vi upprättar om olika fenomen. (Åsberg, 2001, s. 271)*

Valet i denna studie föll på kvalitativa intervjuer och analys (Kvale, 1997, s. 9) för att synliggöra den förståelse som finns hos de personer som genomför bedömning och värdering av officerares arbetsprestation på Markstridsskolan.

Frågorna som ingick i intervjun strukturerades i en intervjuguide. När frågorna konstruerades så fanns det en tanke att frågan i sig skulle motivera intervjupersonen till att beskriva sin syn och uppfattning på det fenomen som frågas om. Tanken med metoden är att som resenären (Kvale, 1997, s. 12) vandra runt och ställa frågor som får intervjupersonerna att berätta olika historier från sin livsvärld. Meningen i intervjun skapas i samtalet mellan intervjuaren och intervjupersonen. Därför är det viktigt att hela tiden fråga intervjupersonen om det som uppfattades av mig som mottagare var det som intervjupersonen som sändare menade.

Vad vi får reda på genom att ställa en fråga i en intervju är just vad individen - i den aktuella situationen och givet de villkor man uppfattar gälla - finner rimligt och önskvärt att säga och/eller vad man i hastigheten kommer på (Säljö, 2000, s. 115).

Med hänsyn taget till detta citat så kan en reflektion vara att det som intervjupersonen beskriver som svar på en fråga inte behöver vara hur intervjupersonen uppfattar sin livsvärld eller ett visst fenomen. Det är snarare hur intervjupersonen uttalar sig om ett fenomen i en viss situation. Som intervjuare är det viktigt att lyssna såväl till helheten som detaljerna för att på så sätt få en antydning om validiteten i det som intervjupersonen beskriver.

### 3.3 Om undersökningsgruppen

Det finns i dag 14 stycken avdelningschefer på mellannivå som innehar rollen att bedöma och värdera underställda medarbetare. Bland dessa chefer gjordes ett strategiskt urval.

Undersökningsgruppen består av åtta personer, samtliga män. Detta beroende på att det vid Markstridsskolan för närvarande inte tjänstgör några kvinnor som har befattningen avdelningschef. Undersökningsgruppens storlek är grundlagd utifrån bedömningar om vad som tidsmässigt kan vara rimligt för mig att hinna med att intervjua, och sedan analysera svaren på intervjufrågorna. Detta urvalsförfarande kan innebära att studien inte blir generaliserbar till alla officerare i Försvarmakten. Men studien vill beskriva mönster, uppfattningar och variationer i bedömningsprocessen. (jfr. Stukat, 2005, s. 64) En av intervjupersonerna valde att inte delta i studien på grund av tidsbrist.

	IP 1	IP 2	IP 3	IP 4	IP 5	IP 6	IP 7
Ålder	46	41	37	51	48	47	41
År i FM	26	20	13	33	28	24	21
År vid MSS	10	10	8	7	9	2	8

Figur 2. Intervjupersoner ingående i studien m.a.p. ålder, antal år vid försvarmakt respektive Markstridsskola.

Urvalsgruppen är representativ för samtliga avdelningschefer på Markstridsskolan. Ser vi på Försvarmakten i sin helhet så motsvaras befattningen avdelningschef i många fall av kompanichef. När urvalsgruppen av avdelningschefer jämförs med kompanichefer så har urvalsgruppen fler år inom Försvarmakten och är äldre än vad de flesta kompanichefer är. Däremot stämmer antal år inom en organisation överens mellan urvalsgrupp och kompanichefer. Bedömning av Representativiteten till Försvarmakten i övrigt tar sin utgångspunkt i hur olika organisationer utvecklar olika normer som i sin tur påverkar individernas värderingar men även i att varje organisationsenhet under en lång tid har utvecklat en egen kultur.

### 3.4 Genomförande

Inledningsvis genomförs en textanalys av styrande dokument från Högkvarterets personalstab. En del i denna process är att ta del av och förstå lokala styrdokument som påverkar den enskilda individen. Carlström & Hagman-Carlström (2006, s. 177) menar att den kvalitativa textanalysen syftar till att utläsa kontexten i ett empiriskt material som därefter kan analyseras i ett bredare sammanhang ihop med övrigt källmaterial. Passer & Smith (2007, s. 12) säger att denna metod är särskilt lämplig då helheten i texten antas vara något mer än summan av delarna. Studien kommer sedan att fortsätta med ett antal semistrukturerade intervjuer. Syftet med dessa intervjuer är att ta del av människors uppfattning om hur bedömning och värdering genomförs. Tolkningen och analysen av intervjudata syftar till att gestalta hur intervjupersonerna uppfattar sin omvärld och på detta sätt få fram olika kategorier som kvalitativt är skilda åt. (Kvale, 1997, s. 49) Detta skall vara en variation av uppfattningar av fenomenet *bedömning* och *värdering* av arbetsprestation. Kvale, (1997, s. 180) menar att kategoriseringen av meningen i intervjupersonernas uttalanden tjänar flera syften. För det första så strukturerar kategoriseringen de omfattande svaren och möjliggör för forskaren att få en överblick. Kategorierna ger även läsaren en överblick och en möjlighet att bedöma hur typiska citaten är för en viss kategori. Vidare möjliggjorde kategoriseringen en jämförelse mellan individerna för att på så sätt urskilja eventuella mönster.

### 3.5 Analysmetod

De kvalitativa data som har samlats in under intervjuerna kommer analyserats och tolkats flera gånger. Först kommer bandinspelningarna med intervjupersonernas svar att digitaliseras förses med index och struktureras så dessa index stämmer med strukturen på intervjuguiden. Där efter kommer bandinspelningarna att lyssnas av flera gånger. Under själva analysen kommer det att föras minnesanteckningar främst där det finns uttalanden som passar samman med de teoretiska verktyg som finns till hands. Vissa delar av texten har dragits ut för att utgöra kommande citat. Intervjupersonernas svar kommer att kategoriseras utifrån kvalitativa analytiska mönster. Kodningen för att dels skapa kategorierna men även den senare analysen har utgått från att lyssna och finna dels betydelsefulla ord men även hela satser ( jfr Trost, 2009 s. 127-133).

### 3.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Inom samhällsvetenskaperna diskuteras vanligen verifieringen av kunskaper i relation med begrepp som validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Validiteten i denna studie uppnås genom att följa valideringens sju stadier (Kvale, 1997, s. 214). Esaiasson, Gilljam, Oskarsson, Wängnerud, (2009, s.63) beskriver i metodpraktikan tre sätt att se på validitet. Det första är att det finns en överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationella indikatorer. För det andra skall det inte finnas några systematiska fel och slutligen så skall forskaren med sina metoder mäta det han påstår sig mäta. Esaiasson, Gilljam, Oskarsson, Wängnerud, (2009, s.63) menar även att det bör finnas en åtskillnad mellan det som kallas begreppsvaliditet och det som kallas resultatvaliditet. Begreppsvaliditet handlar till stor del om relationen mellan teoretiska begrepp och operationella indikatorer. Dessa fenomen har i denna studie hanterats på flera olika sätt. Först har intervjuguiden analyserats och olika ord har medvetet operationaliserats med stöd i teoretiska definitioner. Vid vissa tillfällen under intervjun så har ord så som ”*beteende*” förklarats för intervjupersonerna.

Kvale (1997, s. 217) säger att en undersöknings validitet beror på forskarens hantverksskicklighet. Hantverksskickligheten utvecklas under undersökningens gång med att forskaren ständigt kontrollerar, ifrågasätter och teoretiskt tolkar resultaten som framkommer. Resultatvaliditet skall ses som en produkt av begreppsvaliditet och reliabilitet. Reliabiliteten i denna studie handlar bl. a utformningen av frågorna i intervjuguiden. Det handlar även om hur noggrann jag som forskare är vid användandet av detta instrument. Esaiasson, Gilljam, Oskarsson, Wängnerud, (2009, s.70) menar att bristande reliabilitet orsakas i första hand genom slump- och slarvfel under datainsamlingen och analysen. Som forskare har jag under intervjuerna vid ett flertal tillfällen frågat intervjupersonerna om min tolkning överensstämmer med deras utsaga. Med detta angreppssätt behandlas såväl begreppsvaliditeten men även en del av reliabiliteten. Under själva analysfasen så har metoden test-retest använts. (Esaiasson, Gilljam, Oskarsson, Wängnerud, 2009, s.71) Analysen har genomförts två gånger i syfte att se om slutsatserna blir annorlunda när intervjupersonernas utsagor spelas upp och analyseras på nytt.

Andra kritiska moment som har identifierats är valet av litteratur, hur valida är författarnas tolkning av olika begrepp och olika fenomen. Dessa val kommer sedan att påverka mig som forskare i hur jag använder mig av olika teoretiska begrepp i min tolkning under analysen. I denna studie har jag som forskare haft ett kritiskt förhållningssätt till litteraturen, fakta har analyserats och påstående har fått implicita frågor som, ”är detta rimligt” Stämmer detta överens med den bild som jag har utifrån tidigare kunskap. Som forskare är det viktigt att man hela tiden är medveten om sin egen förståelse och att de slutsatser som dras utifrån

intervjun inte är sanningar utan kunskapskonstruktioner utifrån forskarens tidigare erfarenheter. Rönnerman (2004, s. 120) påtalar vikten av en självkritisk attityd när det gäller forskarens egna förutfattade meningar och förförståelse och hur den kan komma att påverka forskningen och de resultat som man kommer fram till. I denna studie så har såväl texter som intervjumaterial kritiskt granskats utifrån en helhet. Som forskare har jag även problematiserat min egen förförståelse. Empirin och tolkningarna har studerats av andra läsare som vid behov har ifrågasatt giltigheten i vissa uttalanden. Bandinspelningarna har lyssnats av flera gånger där jag som forskare har reflekterat över vad det är som jag tolkar och läser in. Intervjuguiden har även den granskats i syfte att finna ledande frågor utifrån min förförståelse.

Personliga egenskaper och beteenden hos mig som forskare och hos intervjupersonen kan komma att påverka den kommunikation som upprättas under intervjun. Personkemin kan komma att påverka hur jag som forskare knyter an till intervjupersonen (jfr Lantz, 1993, s. 121) men personkemin kan även komma att påverka hur jag tolkar det som sägs av intervjupersonen. (jfr Ashcraft, 2005, s. 432) Under studien kommer handledaren att granska och ifrågasätta den förförståelse de bedömningar och tolkningarna av intervjurens resultat. (Stukat, 2005, s. 130)

När det gäller projektets generaliserbarhet används en *analytisk generalisering*, Kvale (1997, s. 210) säger att vid *analytisk generalisering* gör forskaren en välöverlagd bedömning om i vad mån resultaten från en undersökning kan ge vägledning för vad som kommer att hända i en annan situation. Vid denna bedömning har jag som forskare utgått från att jag under en längre tid har arbetat inom samma organisation som intervjupersonerna. Detta innebär att vi förstår gemensamma organisatoriska normer och förstår de implicita önskvärda beteendena på ett snarligt sätt. I bedömningen har jag även utgått från att vi också har en gemensam retorisk förståelse av de problem som visar sig i en situation där bedömning och värdering skall genomföras. Utifrån dessa argument går det att generalisera resultaten inom Markstridsskolans organisation. Ställer vi sedan frågan om resultaten går att generalisera till alla officerare i Försvarsmakten så blir bedömningen att detta inte går. Främst beroende på att det på varje förband och varje organisationsenhet har utvecklats olika normer och värderingar samt att varje förband har sin egen kultur. Om vi däremot tar utgångspunkt i följande citat ur boken *kvalitativa forskningsintervjuer*.

Forskarens eller läsarens generalisering. Det är här frågan om vem som skall utföra den analytiska generaliseringen från det kvalitativa forskningsfallet – forskaren eller läsaren och användaren? (Kvale, 1997, s. 211)

Det som framträder här är en möjlighet för läsaren att göra en generalisering av resultatet. Läsaren kan generalisera problemets karaktär och jämföra resultaten med den egna kulturens normer, värderingar när det gäller genomförandet av bedömning och värdering av arbetsprestationer.

### 3.7 Etiska överväganden

Före intervjuerna har de blivande intervjupersonerna blivit informerade enligt nedan.

*Informationskrav:* Alla intervjupersoner informerades via ett mail med ett misivbrev. Detta brev innehöll undersökningens syfte, att intervjun var frivillig och att deltagarna när som helst kunde avbryta intervjun (Vetenskapsrådet, 2009; Helgesson, 2006, s. 147).

*Samtyckeskrav:* Alla deltagare är över arton år så det räckte med ett muntligt medgivande att de ville ställa upp. Detta samtycke gavs via telefon eller vid ett personligt möte. (Vetenskapsrådet, 2009; Helgesson, 2006, s. 147)

*Konfidentialitetskravet:* Alla deltagare har i skrift informerats om att lämnade redogörelser bara skall användas för denna studie. Vidare skall deltagarna avidentifieras i den slutliga rapporten, behövs det kommer begreppet ”en officer säger” att användas. Det material som har spelats in kommer att tas förstöras efter slutfört arbete (Vetenskapsrådet, 2009; Helgesson, 2006, s. 147).

*Nyttjandekravet:* Precis som för konfidentialitetskravet gäller att det material som framkommit via intervjuerna endast kommer att användas till denna studie. (Vetenskapsrådet, 2009; Helgesson, 2006, s. 147)

## 4. Resultat och analys

Nedan redovisas resultatet från intervjuerna med chefer i bedömande position. Samtliga deltagare har varit män. Redovisningen är strukturerad enligt följande. Först har intervjupersonernas svar i turordning redovisats och analyserats enligt strukturen i intervjuguiden. Analysen kommer att fokusera på hur intervjupersonerna förstår och uppfattar innebörden i de fenomen som finns i frågorna. Intervjusvar kategoriseras efter kvalitativa skillnader och sammanförs till grupper. Under grupperingsprocessen har hänsyn till själva meningen i intervjupersonens berättelse. Vi är alla individer och använder oss av olika ord. Om jag som forskare analyserar varje mening för sig så kommer varje individ att tillhöra en kategori beroende på vilka ord som används. I denna studie har kvalitet tillhörigheten analyserats ur intervjupersonens uppfattning av det fenomen som det frågas om. Där det funnits behov av klargörande följdfrågor kommer en fråga att inledas med F och ett efterföljande svar att inledas med S.

### 4.1 Datainsamling

*Beskriv hur du går till väga när du samlar in data som skall ligga till grund för din kommande bedömning av medarbetarna?*

Det har under analysen framkommit tre olika kategorier av uppfattningar om hur man samlar in data.

De kategorier som har visat sig kan beskrivas på följande sätt.

1. *Alla bedömer alla* (n=2): För insamling och feedback används en 360 graders modell, alla bedömer och värderar alla. Detta sker i första hand i plutonslaget.
2. *Talar med andra* (n=4): Insamlingen utgår från att chefen talar med andra chefer och medarbetare och plockar fram minnesbilder.
3. *Delaktig i verksamheten* (n=1): Är delaktig i verksamheten och samlar på så sätt in data, arbetar också med underchefer

Inom Kategori (1) - *Alla bedömer alla* - finner vi chefer som leder en avdelning och som har en tydlig hierarkisk struktur. Det sätt som de valt att samla in data på utgår från en 360-graders modell. I de flesta fall används UBS blanketten som ett stöd när feedbacken genomförs. En av cheferna säger följande:

Då kör jag enligt 360° principen där alla blir bedömda av alla. Steg 1, grunden kommer från de ordinarie arbetslagen i plutonslagen. Om vi tar en instruktör, så genomförs motsvarande heta stolen inom plutonslaget, där man delges feedback och egentligen fyller sin egen lista, som sedan sanktioneras av gruppen. (Ip. 3)

Det som framträder här är en produkt av det nära ledarskapet och att individen står i fokus för utvecklingen. De som dagligen arbetar tillsammans skall också få möjlighet att på ett strukturerat sätt ge feedback till varandra. Det sätt som man upplevs i det egna arbetslaget kommer att påverka arbetsprestationen främst ur ett psykosocialt arbetsklimat. Samma chef fortsätter.

Det är plutoncheferna som ansvarar för utvecklingssamtalen, då han är deras närmaste chef, det är han som leder arbetslaget. Jag har utvecklingssamtal med plutonchefer, men underlaget kommer från alla. (Ip. 3)

Här sker en delegering av fenomenet utvecklingssamtal, chefen vill att de med mest kännedom om individen genomför samtalet, det är troligen de som har mest data att gå på. Chefen har en syn som visar på att han förstår att det är inom arbetslaget som intryck och observationer inhämtas. Detta sker under en längre tid, detta kan då vara ett kriterium för att det som sedan tas upp med individen kan liknas med en sanning för de inblandade. Det är en fortlöpande insamling av data av hur gruppmedlemmen upplevs påverka det psykosociala arbetsklimatet. Men det finns även en faktor om att ta ansvar och att våga konfrontera andra personer, detta med ett synsätt av personlig omtanke. Nedan kan vi se ett ställningstagande som visar på personlig omtanke genom att våga konfrontera.

Ibland kan jag uppleva att det är många som har synpunkter, men kan man inte stå upp för detta och delge feedback och belysa situationen, ge människan en ärlig chans att se sammanhanget, därigenom få ett grepp om situationen och få möjlighet att utveckla sig så tar jag inte med det i betyget. (Ip. 3)

Denna konfrontation är en del i det utvecklande ledarskapet, Den uttalas många gånger som en direkt konfrontation men handlar i stället om att ta ett personligt ansvar för andra människor. Jag kan se att chefen har en tanke om det utvecklande ledarskapet men är rätt snabb på att ta till ett mera situationsanpassat ledarskap.

En av intervjupersonerna sticker ut i denna kategori, på denna avdelning genomförs även här en 360° modell, men det är utfallet som vi skall fundera över. Chefen säger på följande sätt.

På vår avdelning så använder vi oss av en 360° bedömning, vi använder oss av ett antal undergrupper och för varje undergrupp så finns det en chef. Detta har gjort att det är väldigt sällan som någon medarbetare sticker ut. (Ip. 6)

Här har chefen sett att det är undercheferna som tar diskussionen med medarbetarna, men chefen har inte reflekterat över varför ingen medarbetare sticker ut.



Kategori (2) *Talar med andra*: Inom denna kategori finns chefer som ser det som sitt ansvar att bedöma sina underställda medarbetare. Detta visar sig genom att man lutar till sin bild av vad personen har gjort. En chef säger följande

Att samla in data, är att jag går tillbaka till mina egna anteckningar och till min egen minnesbild av personen. (Ip. 5)

Denna person upplever den fysiska omvärlden som stabil och tar en stor del av sina perceptioner för givna och ser sig själv som att han registrerar det som händer automatiskt. Han ser heller inte att det är några problem att tolka det han ser. Vidare ser denna person att det inte föreligger några större problem att ta fram säkra fakta ur sitt minne. En annan chef säger på följande sätt.

Jag pratar med människor, jag pratar med människor som har med personen att göra. Då vi på vår avdelning för det mesta gör uppdrag åt andra har jag ett stort samverkansbehov. (Ip. 2)

Denna chef tar också sin utgångspunkt i att vår omvärld är stabil och upplevs på samma sätt av alla. Lite senare i samtalet utvecklar han sin tanke om hur han samlar in data.

Jag samtalar med andra och jag jämför sedan det som sägs med den bild som jag har av personen och i en triad så samtalar jag även med personen för att bilda mig en uppfattning om vad som är sant. (Ip. 2)

Detta kan då indikera att vid närmare eftertanke är chefen medveten om perceptionsproblemet såväl objektperception som den sociala perceptionen men det är inget som explicit ges uttryck för. Dessa samtal pågår som en ständig process säger chefen.

Dessa samtal för jag som en ständigt fortgående process, men ju närmare vi kommer desto mer tänker jag på saken. (Ip. 2)

Det finns en medvetenhet om att få enhetens personal att utvecklas mot den norm som finns på skolan. Chefen genomför kontinuerligt samtal med andra hur de upplever hans personal och de produkter som de levererat.

Kategori (3) *Delaktig i verksamheten*: Denna kategori skiljer sig inte så mycket i de verbala uttalanden men desto mer i kvaliteten i själva genomförandet. Det kan då uttryckas genom följande uttalande.

Jag är delaktig i verksamheten, är ute och ser på övningar och lektioner, jag använder mig av min ställföreträdare och plutoncheferna samt förtroendemännen. (Ip. 1)

Den stora skillnaden här är att chefen är delaktig, observerar och ger feedback på övningar och lektioner. Därigenom sker en socialisering in i avdelningens norm, vad det är som är viktigt. Chefen använder sig också av personer som ingår i den sociala strukturen då han samlar in data om medarbetarna. Detta kan underlätta den fortsatta bedömningen eftersom man då utgår från en och samma språkliga normstruktur.

## 4.2 Värdefulla beteenden

*Om du utgår från UBS-formuläret, vilka beteenden bedömer du då som särskilt värdefulla hos den underställda medarbetaren?*

Det har genom analysen framkommit fyra olika kategorier av uppfattningar om värdefulla beteenden. De kategorier som har visat sig kan beskrivas på följande sätt.

1. *Ansvar för uppgiften* (n=3): En medarbetare som tar sitt ansvar för uppgiften och får mycket gjort på kort tid. Är ett föredöme för andra och levererar resultat.
2. *Social kompetens* (n=2): En medarbetare som har en social kompetens och som kan leverera resultat som är bedömda av andra intressenter.
3. *Föredöme* (n=1): En medarbetare som kan lära och inspirera kadetterna och som är ett föredöme som kadetterna kan ta efter. Är drivande och kritiskt granskande inför en uppgift men lojal när beslut är fattade.
4. *Fackkompetens* (n=1): En medarbetare som har fackkompetens och är strukturerad och kan leverera produkter.

Kategori (1) *Ansvar för uppgiften*: Här finner vi chefer som har en klar bild av den sociala normen och vad som kan mätas inom organisationen. Man ser en medarbetare som är ett föredöme enligt gällande regler och får mycket gjort på kort tid och kan därigenom stå till chefs förfogande för nya uppgifter. En av intervjupersonerna säger följande.

Resultatleverans är det viktigaste, jag är sådan som person. Jag har i dag suttit med en månadsrapport och där efterfrågas bara resultaten som är uppnådda. Det finns ingen stans för mig att redovisa hur bra det levererade är eller om vi kan utveckla den produkten som vi gör. Om mina medarbetare är sociala, visst det spelar roll men det är resultatet som räknas. (Ip. 4)

Detta är en människa som är mycket målinriktad och fokuserar på det som han uppfattar som sant. Det finns en lojalitet att alltid lösa ställda uppgifter och alla uppgiftställningar är tydliga och klara och förstås av alla personer som är inbegripna i uppgiften. Detta kan åskådliggöras på följande sätt.

I: När det gäller resultatleverans, upplever du att du och dina medarbetare är överens om vad som innefattas i detta begrepp?

Ip: Mm, öh, jaa, det tror jag, ... Alla vill väl göra ett bra jobb.

Föredöme kan i denna kategori ses som att vara en del av normen, inte sticka ut annat än att med precision uppfylla alla krav som ställs på en officer. Här finns värden som alltid i rätt tid, på rätt plats och med rätt utrustning. En chef säger följande.

En lärare skall följa reglementet och vara ett föredöme för kadetterna, läraren skall följa det som står i kursplanerna men också vara med kadetterna, det är viktigt att ha en balans mellan de olika uppgifterna. (Ip. 1)

Denna chef ser det som viktigt att målen i kursplanen följs för att andra inte skall kunna klaga på utbildningen, men det är också viktigt att medarbetarna själva är föredömen och vistas ute bland kadetterna. Chefen ser på medarbetaren dels utifrån ett socialiseringsperspektiv, där

kadetten skall socialiseras in i en gemenskap med vissa normer och värden. Dels att medarbetaren skall finnas med och kunna påverka kadetten över tiden både vad avser normer men även när det gäller kunskap.

Kategori (2) *Social kompetens*: Här finns det en chef som uppfattar det sociala spelet som viktigt, Att vara social gör att vi fungerar i olika miljöer. Han säger följande

Jag tittar inte bara på hur en person genomför en verksamhet, jag ser även på vägen dit, hur mycket stöd behöver personen, hur produkten uppfattas dels av mig men även av andra. (Ip. 2)

Det finns ett krav på leverans utifrån en social norm, men i denna kategori är personens väg fram till leverans viktig. Det handlar om social perception, vi vill uppfatta våra medmänniskor så korrekt som möjligt. Samtalet fortsätter:

Jag tittar mycket på hårdvaran, lärarrollen, om vi tar medarbetare X, hur mycket ser jag på hur läraren fungerar i lektionssalen, ja nästan inget, det är mer hur uppfattar kadetterna det, hur uppfattar andra lärare samspelet. Hur upplevs medarbetarens pedagogik, när budskapet fram? (Ip. 2)

Den roll som bedöms här är officeren som lärare. Här finns det ett krav på att göra alla andra nöjda och att det skapas få friktioner inom organisationen. Det finns en strävan att skapa konformitet till en social norm.

Kategori (3) *Föredöme*: Denna kategori fokuserar betydligt mer på själva rollen som lärare, under intervjuerna återfinns ett markant fokus på ledarskap inom lärarrollen. En av cheferna uttrycker sig på följande sätt.

Leverera för mig bedömer jag genom att se på produkten, hur duktig kadetten blir. Hur intresserad kadetten är av utbildningen och därigenom också hur väl utbildaren har lyckats motivera kadetten. Alla faktorer kommer in i leveransen Är man en ganska skintorr och strikt utbildare och utbildar enligt boken, kan man inte bjuda på sig själv och variera utbildningsmetoder, ja då kan man inte leverera. (Ip. 3)

Denna chef har en syn på att kunskap dels kan överföras från läraren till kadetten och dels att det är medarbetaren/utbildaren som motiverar kadetten. Det är läraren som är ansvarig för vad som de studerande lär sig. Men även i denna intervju spelar bilden av vad en officer är och står för en stor roll. Detta kan tydliggöras på följande sätt.

Lära kadetten vad det innebär att vara en ledare, vara en förebild som kadetterna kan se upp till. (Ip. 3)

Detta resonemang tar sin utgångspunkt i ett mästarlärande i en sociokulturell kontext där officerarna ser på varandras praktiska handlande och på så sätt både transformerar mästarens kunnande men även får ta del av den tysta kunskapen och hur den har tolkats. Genom att spegla sig i andra officerares reaktioner på sitt eget handlande får den officeren som lär bekräftelse på vad han/hon gör "rätt".

Att vara drivande, inte bara ta det som det är, vara drivande och utveckla komma med förslag. Jag vill ha en hög delaktighet i processen fram till det att båten lämnar kajen. Till det att beslut tas. (Ip. 3)

Chefen vill ha en diskussion med alla medarbetare och att alla skall vara delaktiga i arbetet, förstå vad uppgifterna och arbetet faktiskt handlar om.

Kategori (4) *Fackkompetens*: Denna kategori tar sig uttryck i en förståelse för att medarbetarna är handläggare och inte chefer eller lärare. Chefen säger följande:

Jag är chef över en grupp som inte kan likställas med övriga lärare på skolan. Och i detta sammanhang så vill jag trycka på att ord betyder olika, beroende på den situation som vi befinner oss i. För mig är det värdefullt om medarbetarna har en fackkompetens, för det är viktigt att saker blir rätt. Det är även viktigt att de kan strukturera arbetet väl och leverera enligt vår tidsplan. (Ip. 7)

Förståelsen här är att medarbetarna är handläggare och utför ett mer administrativt produceringsarbete, det är viktigt att hålla angivna tidsramar. Personalen är underställd chefen och skall utföra de arbetsuppgifter som tillhör rollen. Bara man levererar så är allt bra det kan vi se i en fortsättning.

Eftersom mina medarbetare oftast sitter ensamma i en skrubbe så ser jag inte beteenden som inspiration och motivation som viktiga. Det är ju inte vid fikabordet vi skall värdera prestationen, jag ser inte att mina medarbetare behöver ha höga värden i social kompetens för att kunna leverera en bra produkt. (Ip. 7)

Förståelsen här utgår från att produkten skall levereras och till det behövs det en fackkompetens för att klara arbetet. Chefen är helt och fullt fokuserad på att leverera det han är satt att göra. Han tolkar sin avdelning som en helhet.

### **4.3 Problem vid första bedömningen**

*Ser du några särskilda problem som sammanhänger med att du utifrån UBS-formuläret bedömer en medarbetare för första gången; i så fall vilka?*

Genom analysen av svaren till denna fråga visas två huvudgrupper som tydligt markerar en kvalitativ skillnad.

1. *Inga* (n=1): Nej inga problem
2. *Personkännedom* (n=6): Ja, UBS kräver en god personkännedom. Det är svårt att hinna med, att skapa sig en bild av människan. Hur får vi personen att förstå normen och på vilket sätt skall vi värdera skalan

Kategori (1) *Inga*: Det svar som gavs i denna kategori var, väldigt tydligt, personen hade bestämt sig innan om ett svar.

Nej det är inga problem, jag börjar med att analysera individen utifrån värdeorden i det gamla betygssystemet och sedan är det inte så svårt att fortsätta med UBS. (Ip. 4)

Denna person har en kunskap om det gamla betygssystemet och behöver något att relatera till. Det kan vara en brist i manualen till UBS som inte ger förklaringar eller hänvisningar till text som kan förklara betydelsen och innehållet i faktorer och items i UBS verktyget.

Kategori (2) *Personkännedom*: I denna frågas svar utkristalliseras en motfråga och det är, vad handlar bedömningen om? Intervjupersonerna söker ett svar på denna fråga. Vissa personer söker mindre än andra, men upplever det hela som rätt problematiskt. En av cheferna uttrycker sig på följande sätt.

Det är alltid svårt att bedöma första gången, det är ju frågan om personliga egenskaper då vill man ju ha rätt bedömningsgrund. Tillexempel "Är den andra vänder sig till i förtroende". Hur följer man upp en sådan sak, när man inte känner personen? (Ip. 6)

Intervjupersonen fortsätter:

Jag ser att det gamla betygssystemet var mer inriktat mot prestation, det krävs mer social kontakt med UBS, Tillexempel, arbetar koncentrerat i påfrestande situationer. Vi är officerare och skall tränas att kunna verka under strid och krigslika förhållanden, vad skall jag då relatera påfrestande situationer till i det vardagliga arbetet? (Ip. 6)

Det som synliggörs här är känslan av att ha en personlig relation till den person som skall bedömas. Men intervjupersonerna ger även uttryck för att begrepp inte är definierade

En annan medarbetare säger på följande sätt.

Ja det är ett dilemma på en skola, man känner inte bakgrunden vad förbandet tidigare har bedömt. Vi hade tidigare ett exempel på en individ som sa att jag har ju fått detta betyg hemma, säger de till mig, men jag bedömer dig här och nu mot riktlinjer och normer för Markstridsskolan, det är ett problem för det är inte samkört i Försvarsmakten. (Ip. 3)

Denna chef ser att bedömningen skall ske utifrån riktlinjer och normer vid Markstridsskolan, det svåra är att individen första året inte vet vilka normer som gäller och vad som är en accepterad nivå på arbetsprestation. En annan chef uttrycker sig så här.

I bedömning, betyg och feedback så har jag en uppfattning att jag skall undvika att fundera på vad individen har haft för omdöme eller betyg sedan tidigare. Jag tycker att det är viktigt att jag talar om min uppfattning om individen. Därför tycker jag det är enklare när jag bedömer en individ för första gången (Ip. 5)

Denna chef har uppfattat att det är hans ansvar och skyldighet att genomföra bedömningen och uppföljningssamtalet av individen. Det som jag rent generellt ställer mig frågan är om någon av dessa chefer har reflekterat över att det de skall göra är att tala om hur många gånger ett de har sett ett beteende och vilka slutsatser de drar av det. Detta kan åskådliggöras på följande sätt.

Hur går vi till väga? Vi tolkar skalan på olika sätt, vi tolkar värdeskalan olika beroende på olika perspektiv och olika syn på världen. (Ip. 6)

En annan chef talar om skalan på följande sätt

Jag tycker, för att använda den här (UBS verktyget) fullt ut, så bör jag ha lärt känna individen. Jag har en tendens till att hamna, om jag inte vet hur jag skall hantera detta, skall jag lägga mig på en femma då? ... ”ja du förstår” jag lägger mig mitt i, ... sedan vill jag nog lyssna på självskattningen. ... Det kan vara lite problematiskt. Det är så jag agerar, det jag inte vet något om, det lämnar jag inte blankt, jag lägger mig mitt i, för att fylla i blanketten, rent tekniskt. ... Det är inte tillfredställande tycker jag, ... jag är inte tvingad... men det är så jag gör. (Ip. 2)

Båda dessa chefer ger uttryck för ett behov av kompetensutveckling om det sätt vilket UBS verktyget skall hanteras, Den första chefen som talar om skalan ser ett problem i en likvärdig bedömning. Den andra chefen ger uttryck för problemet att hantera en bedömning där det inte finns tillräckligt med bedömningsunderlag. Här framkommer det att om man som bedömare lägger sig i mitten när man inte har ett mätvärde så säger ett mittenvärde något annat.

#### 4.4 Problem vid flera bedömningar

*Ser du några särskilda problem som sammanhänger med att du utifrån UBS-formuläret bedömer en medarbetare du har bedömt tidigare; i så fall vilka? Kontrollerar du din föregående bedömning innan du gör en ny? Om ja; på vilket sätt och varför?*

På denna fråga har jag fått fram fyra kategorier som skiljer sig avsevärt i kvaliteten.

1. *Inga problem* (n=1): Nej, vad skall vara problemet, det är lättare att bedöma en person andra året. Man kontrollerar bara efteråt att man inte svänger för mycket.
2. *Uppföljningsproblem* (n=2): Ja, det finns ett problem, jag har tyckt något år ett och det kan vara en avvikelse till år två. Har jag hunnit med att följa upp individen, hur skall jag motivera förändringar?
3. *Jämförelser av data* (n=3): Ja, hur transformera data från år ett till år två och jämföra det med de fakta jag har i år? Hur finner jag utvärderingspunkter för individens utveckling?
4. *Förståelse av UBS skala* (n=1): Det är i så fall min egen syn på skalan, varför jag satte en tvåa och inte en trea, jag har inga egna riktlinjer för vad siffrorna står för. Använder UBS verktyget som en betygskala.

Kategori (1) *Inga problem*: Här finner vi en chef som upplever att genom att medarbetaren har varit på samma ställe mer än ett år så har han en bild av att normer och värderingar är tydliga i organisationen. Målen med verksamheten är något självklart och individen förstår dessa till punkt och pricka. Han säger så här.

Vet ej vad som skall vara problemet, man går och tittar lite, ser vad medarbetarna gör och så kontrollerar man att ingen svänger ut för mycket. (Ip. 6)

Här har organisationen lyckats att socialisera in medarbetarna, det kan bero på en lojalitet eller på ett beroendeförhållande.

Inom Kategori (2) *Uppföljningsproblem*: finner vi chefer som har problem med uppföljningen, detta kan bero på att han inte har riktlinjer för sin egen bedömning och att de har för stor medarbetargrupp att följa upp. Under intervjun sades följande.

Ja det innebär ju att jag har tyckt något föregående år, jag börjar alltid med en ny bedömning innan jag ser på den gamla, om det då diffar så blir det trixigt, då gäller det att hitta argument som stödjer min nya uppfattning. (Ip. 5)

Om nu UBS skall sättas varje år och den värdering som görs bara gäller detta år och chefen skall bedöma hur många gånger han sett problemet, vad kan då det trixiga vara? I detta fall ser chefen UBS verktyget som ett betyg inte en mängd beteenden. Det troliga är att organisationen har en värdering implicit att medarbetaren skall värderas en gång/år, då är det svårt att säga att värderingen utgår från ett tyckande och inte en mätning av något slag. Vidare säger en annan chef följande.

Ja det är samma problem som med det gamla betygssystemet, eventuella avvikelser från föregående år måste kunna motiveras. Det är alltid en svårighet att kunna följa upp punkter som medarbetarna skall förbättra. På frågan om jag kontrollerar innan så försöker jag alltid med en ny bedömning, tycker det är fel att bara kopiera. (Ip. 7)

Det som syns här är en form av korstryck på chefen. Han skall hinna med sina egna uppgifter samtidigt som han skall följa upp medarbetaren, utan att det upplevs som en kontroll utan snarare som ett stöd. Det finns även en underton att vissa items kommer efter den första bedömningen inte vara ifyllda och att då medarbetaren får samma värde som förra året fast det inte finns bedömningsunderlag.

Chefen lever i en förståelsevärld där han jämför UBS och omedvetet sätter likhetstecken med ett betygssystem.

Inom Kategori (3) *Jämförelser av data*: I denna kategori återfinner vi en chef och det kommer att visa sig under hela samtalet att han ser UBS som en form av betyg. Det första uttalandet som jag vill referera till är .

Först och främst blir problemet att transformera om det gamla betyget till det nya i UBS, var hamnar alla de här delarna i de gamla rutorna. En typ av sortering att man överför härifrån till dit. (Ip. 3)

En transformering mellan två betygssystem kommer i detta fall att enbart utgå från intervjupersonens förståelse. Chefen fortsätter:

Sen gäller det att hitta de utvecklande punkterna, är det så att man har en människa som inte utvecklas ja då bör man utvärdera hela organisationen, vad är det man håller på med - eller så är det att människan har nått sitt max, men då är min mening att man stagnerar i stället, eller så sker det en utveckling i positiv eller negativ riktning, men att man får samma betyg år från år, ja då har inte chefen koll på sin personal (Ip. 3)

Jag kan uppleva att intervjupersonen i detta fall reflekterar och att det framträder nya faktorer i takt med att han talar. Det underliggande som chefen vill tala om är att det skall ske en bedömning varje år och den bör vara så rättssäker som möjligt och grunda sig på fakta. Som

tidigare framgick har inte denna chef reflekterat över vad orden betyder i UBS och han finner heller inget stöd från organisationen vad gäller en gemensam värdering. Intervjun fortsätter:

Inom Kategori (4) *Förståelse av UBS skala* finner vi en chef som funderar en hel del på skalan och på vilket värde varje siffra står för. På frågan svarar han på följande sätt:

Nej ... jag börjar om, sen, sen, skulle det vara något problem egentligen så är det väl, ... svårt att se, hur gör jag egentligen, jag börjar om, ja det gör jag, ett problem skulle kunna vara, min egen syn på skalan hur jag ser på skalan, är jag konsekvent där när jag sätter mig nu igen, detta är inte ett levande dokument, det går ju ett år mellan man sätter sig igen, när jag skattar någon annan eller gör självskattningen, jag har ju inga egna riktlinjer inga andra riktlinjer varför satte jag en trea istället för en tvåa, jag kan ju glida själv, egentligen menar jag ingen skillnad, det är ju ingen stor grej, men för vissa individer kan det vara viktigt. (Ip. 2)

Vi kan konstatera att chefen gör en ny bedömning varje år, men han har som han säger ”inga egna riktlinjer eller värderingar om vad en siffra motsvarar i prestation”. Det är vad som uttrycks under intervjun, återigen veta vad värdeordet står för i UBS verktyget. Intervjun fortsätter.

Texten bakom varje siffra finns ju inte, det kanske inte behövs, och jag vet ju att det är så, men ändå, ibland är det humöret, det kanske inte är viktigt men för individen kan det vara viktigt, det har hänt. (Ip. 2)

Detta fick mig att ställa en följdfråga. Kan du beskriva hur du ser på skalan du har framför dig på UBS verktyget?

Jag vill veta vad varje siffra står för så jag inte glider på skalan, jag jämför inte individerna med varandra, men jag har en skala jag jämför, vad står en tvåa för i jämförelse med en fyra. (Ip. 2)

Här har vi återigen förståelsen av vilka beteenden som är giltiga för vilket item. Jag kan någonstans se att chefens värderingar inte är dialogiserade och överenskomna med de underställda.

## 4.5 USB och självskattning

*Om du utgår från de beteenden som är givna i UBS-formuläret, kan du då beskriva hur du ser på din skattning när du relaterar den till den underställdes självskattning? Finns där några återkommande mönster; i så fall vilka?*

1. *Inga mönster* (n=1): Nej jag kan inte se några mönster
2. *Överskattning* (n=5): Ja icke önskvärda beteenden, individen är mer kritisk än jag. Ja min skattning är oftast högre än medarbetarens
3. *Hela skalan*(n=1): Ja jag använder skalan mer än medarbetarna

Kategori (1) *Inga mönster*: Personen i fråga funderade en hel del men kunde inte finna några återkommande mönster.



Kategori (2) *Överskattning*: Här återfinner vi chefer som ser ett mönster.

Jag kan uppfatta att medarbetarna är mer kritiska till sig själva när det gäller, icke önskvärda beteenden. (Ip. 3)

Här kan det vara så att denna faktor har chefen lagt märke till, just för att det är, icke önskvärda beteenden. Retoriken inom denna faktor är kopplat till att vara utanför normen och även lite skam. Vi har här även medarbetarens perspektiv, det är bättre att förekomma än förekommas. Tror jag mig ha en tendens till icke önskvärda beteenden så är det en styrka om jag har självinsikt, därigenom kan jag också försöka lösa problemet och förändra mig.

Jag tycker att min erfarenhet säger att min skattning är högre än medarbetarens, men man har svårt att skatta andra, till exempel då Andersson skattar sig själv då ligger han lägre än min skattning, men då Andersson skattar Nilsson så kommer Nilsson att ligga högre än Andersson. Men när jag jämför mot min skattning så ligger Nilsson under Andersson. Detta kan jag se som ett av skälen till att vi har inflation i betygssystemet. Jag upplever detta problem inom hela Försvarmakten. (Ip. 1)

Det fenomen som framträder här är att personen har en tydlig självbild och är mer medveten om sina misstag än chefen. Sett ur medarbetarens perspektiv vill man visa på en hög del av själv-monitorering. Intervjun fortsätter:

Kanske skulle det bli mer rättvisande om medarbetaren satte betyg på sig själv. (Ip. 1)

Detta uttalande visar på att chefen litar på individens självuppfattning och förmåga till självreglering.

Kategori (3) *Hela skalan*: Denna person kan se att han använder hela skalan mer än medarbetarna gör, han säger följande:

Jag har en känsla att jag använder skalan mer än medarbetarna, självskattningen tenderar ofta att bli neutral och ligga mellan 4-6 på skalan, men jag kan sätta både 1 och 2 men även 8 och 9. (Ip. 7)

Att chefen använder hela skalan kan bero på att han rangordnar individerna i arbetslaget och han är tvingad att särskilja personerna.

Det är nog så att jag lägger ett högre värde på resultatleverans, fackkompetens och socialkompetens, där blir det en feedback. Men jag ser att de andra faktorerna är mer att diskutera kring. (Ip. 7)

Återigen kan vi se ett mönster om organisatoriskt normgivande mönster som påverkar och leder till ett ställningstagande. Det är nog klart att chefen mer eller mindre har en värdering om vad som är rätt och riktig men vet medarbetaren det?

## 4.6 Jämförelser mellan olika skattningar

*Om du utgår från de beteenden som är givna i UBS-formuläret, kan du då beskriva hur du genomför en jämförelse mellan din skattning och den underställdes självskattning, om ni avsevärt skiljer er åt i bedömningen?*

*Är det några dessa beteenden du tycker är särskilt viktiga att iaktta?*

Här kom det bara fram en kategori, det fanns inga kvalitativa skillnader i svaren på första frågan. Däremot var det bara två av cheferna som tog upp icke önskvärda beteenden som viktiga att observera.

Kategori (1): Vi för ett samtal om hur vi har värderat skalan

En chef säger så här

Jag står givetvis för min uppfattning men det är viktigt att vi diskuterar värdeskalen, min uppfattning är ofta att vi menar samma sak men vi har lagt olika betydelse i siffrorna. Vi diskuterar även vad som är viktiga frågor påståenden att ta med sig. (Ip. 7)

En annan chef säger så här.

Jag frågar personen i samtalet varför det ser ut så här vad är det som ligger till grund för denna bedömning. Det kan innebära att jag kommer att tala djupare med medarbetare kring personen. (Ip. 2)

Samtliga chefer genomförde ett samtal med medarbetaren om vilka ställningstaganden som hade tagits och varför han hade gjort den bedömning som han hade gjort. Chefen ser att diskussionen är den möjlighet som finns att medarbetaren skall förstå meningen med arbetet enligt de normer och värderingar som chefen har uppfattat att MSS står för.

**Är det några dessa beteenden du tycker är särskilt viktiga att iaktta?**

I denna underfråga kunde jag se tre olika typer av kvalitativa skillnader i svaren

1. *Icke önskvärda beteenden* (n=2)
2. *Ledarskapet* (n=1): Det viktiga för mig är ledarskapet.
3. *Självkännedom* (n=1): Självkännedom är viktig, hur jag uppfattar mig själv

Dessa tre kvalitativa skillnader kommer från fyra av cheferna. De andra svarade inte så tydligt på frågan att det gick att urskilja om de såg några speciellt viktiga beteenden att iaktta. En av cheferna anser följande:

Det är viktigt att reda ut skillnader i icke önskvärda beteende, oftast så är det bara missuppfattningar, men folk retar sig en hel del på det, så det konkreta svaret blir sluta med detta. (Ip. 6)

Här kan jag se att faktorn icke önskvärda beteenden har i utbildningen med kraft förts fram som icke önskvärd. Min bild av det är att dessa chefer har lärt sig läxan och ser detta utifrån Försvarens värdegrund vara ytterst viktigt. En av cheferna tar i detta läge till den formella makten, sluta med detta, uppför dig enligt normen annars!

En annan chef säger följande

Det viktiga för mig är ledarskapet, jag måste kunna leda människor, få med sig andra och våga ta beslut. (Ip. 3)

Det jag läser in är en utgångspunkt i UBS, att som officer kunna vara ledare och chef, ta ansvar inspirera medarbetare och fatta beslut, det är det som utvecklande ledarskap står för. Han fortsätter:

Ledarskapet är viktigare än fackkompetens, att kunna skjuta en kulspruta, för vi är officerare och vi skall kunna leda människor i Afghanistan där andra skjuter på oss. (Ip. 3)

Chefen har ledarskapet i fokus och här utgår han ifrån det han sagt på fråga två när han tog fram vad som var viktiga beteenden för honom. En annan chef tycker:

Det är viktigt att förstå hur jag uppfattas som person, att ha en självbild som överensstämmer med andras uppfattning är viktig. Här kan jag lägga mycket tid på att uttröna vad personen ser och tänker. (Ip. 7)

Detta uttalande ligger i linje med "nöjdkund-fokus" och hur avdelningen och dess medarbetare uppfattas utåt, Det är även så att en sund självbild ger möjlighet till självreglering.

## 4.7 Godkänd vs. Underkänd

*I styrdokumentet till UBS-formuläret sägs det att man inte skall gradera medarbetarens arbetsprestation utan bara klara ut om prestationen är godkänd eller inte. Ser du några problem med det?*

*Om inte: Vad är en godkänd nivå för dig? Beskriv ett fall där bedömningen är självklar?*

*Om så är fallet: Ge exempel på där du ser att bedömningen är problematisk?*

Alla chefer ser det som mycket problematiskt att tala om ifall en arbetsprestation är godkänd eller inte. Det finns ingen i intervjugruppen som tror sig med stöd i UBS verktyget kunna sätta godkänt på en prestation. Jag vill nedan visa på några problematiska situationer som cheferna ser.

Om jag sett tre beteenden, skall det då vara siffran tre? Det var ju tre mycket bra beteenden om jag jämför med någon annan, det kanske skall stå 9 i stället? (Ip. 5)

Ja visst är det ett problem det går inte att använda till urval för karriär eller lön. (Ip. 4)

Ja det är ett stort problem, vi kommer alltid att värdera människor mot varandra, jag har använt skalan från det gamla betygssystemet, men det får man ju inte göra. Jag tror jag har en samlad yrkeserfarenhet att bedöma om någon är godkänd. (Ip. 5)

Det behövs utbildning och riktlinjer, jag kan inte i dag säga vad som är en godkänd nivå, men då jag söker stöd får jag inga svar på hur jag skall göra, så kan det inte fungera, det är ju jag som har ansvaret. (Ip. 3)

Det är problematiskt, jag utgår från en allmän bedömning och har en rätt låg ribba, Följer Försvarmaktens värdegrund, ja då är man godkänd. (Ip. 1)

Fackkompetens är ett viktigt kriterium för att vara godkänd, däremot tycker jag att personliga egenskaper är mindre viktiga. Jag ser att en godkänt nivå måste mätas mot befattningen. Dessutom att personen inte visar på några höga värden i de icke önskvärda beteendena. (Ip. 7)

Cheferna ser problemen som finns med UBS och det som saknas är kunskap om utvecklande ledarskap och det transformella ledarskapet. En av cheferna ser att det finns en öppning, och det är att man diskuterar beteenden utifrån befattningen och individuella mål.

## 4.8 Den egna praktiken

*Det du nu har gett uttryck för är det vad du faktiskt gör eller utgår du från en idébild? Om det är något av en idébild; på vilket sätt är den det?*

Här finns det tre kvalitativa skillnader

1. *Praktiserar själv UBS* (n=5): Ja det är så som jag gör
2. *Blandat* (n=2): Det är nog lite blandat, jag gör det med vissa men inte med andra
3. *Behov av styrningar* (n=1): Ja det är min målbild, har inte bedömt enligt UBS förut så jag vet inte om tiden kommer att räcka till, jag får ju inga styrningar

Kategori (1) *Praktiserar själv UBS*: Här har vi chefer som hävdar att det är så som de gör

Kategori (2) *Blandat*: Chefer som inte har så mycket struktur

Det är nog en liten blandning jag gör det med vissa men inte med andra. När det gäller vissa individer så söker jag inte aktiv. Det samma gäller om jag har känt personen länge så söker jag inte håller aktivt efter fakta. Men om det blir en förändring i arbetsuppgifter så blir jag aktiv igen. (Ip. 2)

Här ser vi ett tydligt tecken på att normen och värderingarna i organisationen spelar roll. Om jag är gammal i gården och tidigare har löst mina åtaganden så kan jag luta mig tillbaka och vila på gamla lagrar.

Kategori (3) *Behov av styrningar*: Här har vi en chef som är i behov av styrningar och riktlinjer. De har inte funnit sanningen om hur man skall genomföra en rättvis bedömning. En av cheferna säger följande.

Nu har jag har inte hanterat UBS, vi har diskuterat processen med de som tagit fram blanketten, men det är min målbild. Jag efterlyser styrningar så att det inte blir ett halvdant arbete., jag kan inte säga att jag gör så, för jag vet inte om jag får den tiden, eller när jag skall sätta igång processen. (Ip. 3)

## 4.9 Resultatsammanfattning

Sammanfattningsvis kan sägas att intervjupersonerna använder olika metoder vid insamling av data. Dessa metoder är samtal med andra individer, egna anteckningar, refererar till sitt eget minne eller deltar i verksamheten.

De beteenden som intervjupersonerna tycker är viktiga är, att ta ansvar för uppgiften, får mycket gjort på kort tid, vara ett föredöme och levererar resultat. Men det är även beteenden som socialkompetens för att leverera resultat som bedöms av andra personer. Det kan också vara beteenden utifrån rollen som lärare och hur väl den bedömde lyckas motivera kadetten samt kunna leverera resultat.

När det gäller problem att bedöma en individ för första gången så ser vissa intervjupersoner att det inte är några problem medan andra tycker att det är problematiskt då man saknar personkännedom om den individ som skall bedömas.

Beträffande problem vid upprepade bedömningar upplever vissa intervjupersoner att det inte finns några problem. Andra upplever problem med uppföljningen och hur förändringar skall motiveras. Vissa intervjupersoner upplever ett problem med att transformera om data från det gamla betygssystemet till UBS.

Vid frågan om intervjupersonerna ser några mönster när de relaterar sin skalning med den bedömdes självskattning är det en som inte ser några mönster. Andra upplever att medarbetarna är mer kritiska när det gäller, icke önskvärda beteenden. Vi finner även att intervjupersonerna ser skillnader i bedömning beroende på vem det är som bedömer. Slutligen är det några personer som upplever att de använder mer av skalan än de medarbetare som bedöms.

Intervjupersonerna genomför jämförelsen mellan sin och medarbetarens skattning genom samtal. På frågan om det var några speciella beteenden som intervjupersonerna iakttog svarade endast fyra. Vissa tyckte det var viktigt att fokusera på icke önskvärda beteenden då andra personer kunde reta sig på dessa. En såg det viktigt att fokusera på ledarbeteenden och en annan såg det viktigt att fokusera på om personen hade en självbild som överensstämmer med vad andra tycker.

Alla såg det som ett problem att tala om ifall medarbetarens arbetsprestation var godkänd eller underkänd. På frågan om den beskrivning man hade presenterat i intervjun stämde med det man gör eller om man utgick från en idealbild svarade fem att de beskrivit förhållanden så som de gör. Två sa att man gör så som de beskrivit med vissa men inte med andra. En person har inte hanterat UBS förut. Han efterlyser styrningar men det han har redovisat är en målbild.

## 5. Diskussion

Diskussionen kommer att förhålla sig till de teorier som beskrivs i den teoretiska referensramen. Först diskuteras bedömningens syfte, hur det uppfattas av intervjupersonerna. Tanken är att varefter som diskussionen utvecklas så kommer svaren på frågan att framträda. Avslutningsvis diskuteras metod, analys och genomförande av studien.

### 5.1 Bedömningens syfte

När vi skall genomföra bedömning av en annan person bör vi ha klart för oss i vilket syfte och varför vi genomför bedömningen. När denna studie startade föreföll det rätt klart att det var individens kunskaper och kompetenser som stod i fokus för bedömningen. Men varefter som studien har framskridit blir denna bild allt otydligare. Detta fenomen synliggörs också av flera intervjupersoner, de ger explicit uttryck för att de inte riktigt förstår meningen med bedömningen. En av de intervjuade säger följande:

Det behövs utbildning och riktlinjer, jag kan inte i dag säga vad som är en godkänd nivå, men då jag söker stöd får jag inga svar på hur jag skall göra. Så kan det inte fungera, det är ju jag som har ansvaret. (Ip. 3)

Ett annat svar som visar på att man inte riktigt vet varför bedömningen görs är:

Det är problematiskt, jag utgår från en allmän bedömning och har en rätt låg ribba, Följer Försvarmaktens värdegrund, ja då är man godkänd (Ip. 1)

Vi skall även se på vad forskaren som har utvecklat UBS skriver om själva syftet.

UBS syftar till att utveckla medarbetares och chefers arbetsprestation. Yrkesarbete utförs alltid i en organisatorisk struktur och i ett psykosocialt klimat som formas av chefen och de enskilda medarbetarna tillsammans. Den enskilde medarbetaren i en stor hierarki har troligtvis begränsade möjligheter att själv påverka den organisatoriska strukturen. Det psykosociala klimatet däremot kan den enskilde påverka i både positiv och negativ riktning och är en viktig förutsättning för arbetets genomförande. Arbetsprestationens kvalitet är beroende av det psykosociala klimatet och av individens kunskaper och färdigheter på de områden som är centrala i varje enskild uppgift. (Carlstedt, 2005, s. 8)

Med utgångspunkt från dessa inlägg och en granskning av de intervjuades uppfattning, är inte syftet med bedömningen tydligt. Det finns ett antal frågor som är obesvarade. Alla är överens om att verktyget och UBS systemet är användbart när det gäller att genom dialog ge feedback för att medarbetaren skall utvecklas. Den stora stöttestenen kommer då bedömande chefer vill använda verktyget som ett klassiskt bedömningssystem för att rangordna individerna. Det behövs utbildning av personalen så att de förstår syftet och meningen med hur bedömningssystemet är avsett att fungera. Detta gäller såväl chefer på olika nivåer som medarbetare. När vi ser på helheten räcker det inte med att bara förstå själva bedömningssystemet utan alla parterna måste också förstå meningen med det arbete som utförs (jfr Moxnäs, 2008, s. 68-72).

## 5.2 Vad det är som skall bedömas genom UBS?

Vad är det då som skall bedömas och vad är syftet med bedömningen? Vi börjar med att analysera vem som berörs av bedömningen, detta kan vi läsa i nedanstående citat.

UBS är en personalbedömningsmodell som är utformat för användning på all personal i Försvarsmakten. Modellen är framtagen på vetenskapliga grunder och utgår från Försvarsmaktens värdegrund. (Försvarsmaktens högkvarter, 2008, s. 1)

Här kan utskiljas en styrning att det är Försvarsmaktens värdegrund som skall finnas som en bottenplatta i själva bedömningsarbetet. När vi nu har fokuserat vem det är som skall bedömas enligt UBS så skall vi flytta fokus och diskutera själva innehållet i bedömningen.

Den mening som kan tolkas ur dagens styrdokument är något förändrad mot i går. Svenska säkerhetspolitiska intressen visar sig på andra sätt. Det är inte längre en självklarhet att dessa intressen endast finns inom nationalstatens gränser. Men oberoende av var i världen dessa säkerhetspolitiska intressen finns så bör de skyddas (Prop. 2008/09:140 s. 14). Jag hävdar att många medarbetare inom Försvarsmakten än i dag är färgade av värderingar och normer som ansågs gälla för ett antal år sedan. Försvarsmakten vill förändra och utveckla medarbetarens värderingar så att medarbetarnas värderingar stämmer överens med de uppgifter som organisationen står inför. Försvarsmakten (Försvarsmaktens högkvarter, 2008, Bilaga 1, s. 8) ger uttryck för detta i följande citat.

Alla som är verksamma i Försvarsmakten ska uppfylla kravet på att leva enligt värdegrunden såväl i som utanför tjänsten. Det innebär också att vissa beteenden inte accepteras, till exempel orimligt risktagande, diskriminering eller kränkning. Var och en måste ingripa mot missförhållanden. Överensstämmelse mellan Försvarsmaktens värdegrund och vad vi ger uttryck för i tal, skrift och agerande är viktig för effektivitet och trovärdighet. Värdegrunden ska, som stöd för vårt dagliga agerande, omsättas i anpassade etiska riktlinjer, handlingsregler och uppförandekoder (*Code of Conduct*).

Min tolkning av detta citat är att Försvarsmakten strävar efter att ha en personal som är lojal mot organisationen och som med kort varsel ställer upp och genomför internationell tjänst. Denna lojalitet skall ta sin utgångspunkt i demokratiska värden men hela tiden skall medarbetaren i första hand vara lojal mot organisationen Försvarsmakten. Den personal som i dag tjänstgör i Försvarsmakten kan enligt mitt förmenande välja två vägar. Den första vägen är att förändra sina värderingar och leva enligt de regler och värden som Försvarsmakten ställer krav på eller så väljer medarbetaren den andra vägen och blir uppsagd på grund av att man inte längre ställer upp för de värderingar som Försvarsmakten har. Under hösten 2010 så ställde Försvarsmakten krav på att alla medarbetare skulle skriva på ett dokument om förändrade anställningsvillkor. Dessa förändrade villkor innebär en skyldighet att vid flera tillfällen under sin anställning genomföra internationell tjänst. De medarbetare som av olika anledningar inte valde att skriva på avtalet blev uppsagda med motiv att medarbetaren inte hade den kompetens som Försvarsmakten krävde.

Här kan vi se hur Försvarsmakten utgår från värdegrunden som styrande instrument. Om inte medarbetaren är motiverad att utföra de prestationer som Försvarsmakten vill och om inte medarbetaren värderar dessa åtaganden då genomför man inte heller en önskvärd arbetsprestation. Försvarsmakten har enligt mig en avsikt att låta UBS vara ett instrument för förändring av medarbetarnas värderingar. Den väg som Försvarsmakten har valt, när det



gäller bedömningen, är att göra en analys av önskvärda beteenden för att uppnå de efterfrågade målen. Tanken är sedan att medarbetaren genom olika konsekvenser skall förändra sina värderingar och slutligen skall det på nytt utvecklas en norm som följer de utpekade målsättningarna. Det första som måste till är en strategi både på hög och låg nivå som beskriver själva förändringsprocessen. Denna process måste vara tydlig för alla inblandade parter. När riktlinjerna finns skall det utifrån uppgifterna tas fram önskvärda beteenden. Dessa beteenden är situationsbundna och knutna till den roll som individen har. I detta resonemang ingår det även för parterna att tolka beskriva och definiera rollens innebörd. Önskvärda beteenden måste sedan preciseras och prioriteras. Det vi i dag kan se är att värdegrunden finns och accepteras på ett ytligare plan. Driver man frågan vidare och går mer på djupet har medarbetarna i dag olika värderingar och olika normer. När vi analyserar vilka beteenden som medarbetaren visar är det viktigt att förstå vad det är som aktiverar en individs beteenden och på vilket sätt som individen reagerar på konsekvenserna av sina beteenden. Om vi ser på en individ som ofta är tyst och inte deltar i samtalet, så finns det för det första en risk att vi igenom språket ger detta fenomen en kraftig värdering genom att förstärka individens tystnad genom att använda ordet inte. Det som kan hända är att vi vänder något som individen inte gör till att bli ett beteende som inte är accepterat och önskvärt. Andra aktiverare kan i detta fall vara gruppens utvecklingsprocess och den hierarkiska ordning som gruppen har utvecklat. Det kanske är så att individens placering i gruppen inte möjliggör taltid utan att utmana gruppen. Här är det säkert så att om individen skall lyckas förändra beteendet och tala mer så måste konsekvensen riktas mot gruppen och genom utbildning förändra gruppens normer (jfr Olofsson, 2010, s. 141-142).

Önskvärda beteenden kan även ses i perspektivet kunskap och kompetens. Nedan är ett citat ur Försvarens strategiska styrdokument.

Vår professionalitet skapar en stor tilltro såväl internt som externt. Våra yrkesskickliga krigsförband är uppskattade för att med hög kvalitet lösa givna uppgifter.  
(Försvarens högkvarter, 2008, Bilaga 1, s. 5)

Om vi utgår från helheten i detta citat så aktualiseras frågan om vilka kompetenser en officer behöver i en professionell organisation och hur bra dessa kompetenser skall vara? Detta är enligt mitt förmenande idag inte tydligt. Men här har vi återigen Försvarens syn på önskvärda beteenden som vi kan se i citatet nedan är det önskvärda beteenden hos medarbetaren som visas i paritet till den målsättning som medarbetaren skall uppnå, men även i paritet till de resurser som medarbetaren för stunden förfogar över.

Att ha resultatet i fokus innebär att du utifrån dina förutsättningar aktivt bidrar till att avsett resultat uppnås. Resultatet är alltså den leverans eller effekt som motsvarar det uppsatta målet inom givna förutsättningar. Du ska visa handlingskraft och vara tydlig med vad du kan bidra med. (Försvarens högkvarter, 2008, Bilaga 1, s. 8)

Önskvärda beteenden innebär med detta synsätt att det är medarbetarens prestation bedöms mot målsättningen och de resurser som finns. Här efterfrågas rätt nivå och inte hur bra en prestation har genomförts.

## 5.3 Vad är det som bedöms i dag?

Diskussionen fokuserar i detta avsnitt på hur intervjupersonerna förstår fenomenet bedömning av medarbetarnas arbetsprestation.

### 5.3.1 Genomförd bedömning med fokus på insamling av data

När det gäller själva insamlingen av data så är det en del saker som påverkar intervjupersonerna. Vi börjar med att se på hur en av cheferna gör.

Att samla in data, är att jag går tillbaka till mina egna anteckningar och till min egen minnesbild av personen. (Ip. 5)

Många gånger är det så att när vi förlitar oss på minnet så minns vi en annorlunda bild av en händelse än det som faktiskt inträffade. En faktor som är väldigt tydlig är att vi minns negativa händelser bättre än händelser som har varit positiva, men som har hållit en kvalitet enligt gängse norm.

Jag samtalar med andra och jag jämför sedan det som sägs med den bild som jag har av personen och i en triad så samtalar jag även med personen för att bilda mig en uppfattning om vad som är sant. (Ip. 2)

Insamlingen innebär en fara i att andra personer kan ha andra värderingar om den aktuella medarbetaren. Om den bedömmande chefen då vänder sig till en annan chef som han har förtroende för kan dennes värderingar få bedömaren att tvivla på sina egna iakttagelser.

Ett annat problem är synen på normer, en av intervjupersonerna ger följande uttalande

Ja det är ett dilemma på en skola, man känner inte bakgrunden vad förbandet tidigare har bedömt. Vi hade tidigare ett exempel på en individ som sa att jag har ju fått detta betyg hemma, säger de till mig, men jag bedömer dig här och nu mot riktlinjer och normer för Markstridsskolan, det är ett problem för det är inte samkört i Försvarsmakten. (Ip. 4)

Är det då Markstridsskolans normer eller är det så att olika värden har lagrats i minnet hos denne chef. Dessa värden har senare tillförts Markstridsskolans normer och värderingar och så har en ny förståelse har vuxit fram. Individens däremot har med sig normer och värderingar från det förband där han eller hon kommer ifrån. Här synliggörs även graden av kommunikation. Om bedömningen infaller cirka ett år efter det att individen kommit till skolan och det inte har utvecklats en förståelse av gemensamma värden så torde inte kommunikationen om dessa vara speciellt hög.

### 5.3.2 Genomförd bedömning med fokus på officersrollen

Utifrån intervjupersonernas beskrivningar av medarbetaren framkommer det en bild av officeren främst i rollen som lärare. Det finns även en underförstådd mening i det sagda att eftersom det är en yrkesutbildning är det viktigt med yrkeskunskap för att kunna leverera resultat. Men vad som innefattas i själva lärarrollen läggs det väldigt lite kraft på. Det är mer som om att rollen som lärare tolkas som något naturligt, det skall väl officeren förstå och kunna. Detta kan åskådliggöras med ett citat från en av lärarna

Jag tittar mycket på hårdvaran, lärarrollen, om vi tar medarbetare x, hur mycket ser jag på hur läraren fungerar i lektionssalen, ja nästan inget, det är mer hur uppfattar kadetterna det, hur uppfattar andra lärare samspelet. Hur upplevs medarbetarens pedagogik, när budskapet fram (Ip. 3)

Till saken skall tillföras att när en officer kommer till skolan sker det ett antal dagars introduktion. Tiden delas av ämnena ledarskap, krigsvetenskap och militärteknik. Det som problematiserar det hela är att officeren har tre roller att förhålla sig till på arbetet. Kursplaner och interna styrdokument är uppdelade i ämnen, men utbildningssituationen är många gånger tematiserad. Individerna saknar en beskrivning av vad rollen som lärare innebär och det finns inga personliga målsättningar att vare sig uppnå eller att sträva mot. Läraren bedöms många gånger utifrån hur väl den studerande uppnår sina målsättningar. Det kan rent ytligt synas som om det finns en gemensam värdering om att det är rollen som lärare som bör bedömas, men granskas fenomenet djupare finner vi en avsaknad av kvalitativa begrepp. Intervjupersonerna använder sig av ord som återfinns både i värdegrunden och i officersrollen, men vad betyder dessa ord i form av en kvalitativ verksamhet. Min slutsats är att det talas om lärarrollen och det är en implicit förståelse att vi måste hantera bedömningen, men när det gäller kvalitén så utgår den från den enskilde chefens värdering. Jag vill dock visa på att det inte är alla chefer som ser sin underställda personal som lärare. En chef ser på sin personal mer i rollen som handläggare och fackman.

Jag är chef över en grupp som inte kan likställas med övriga lärare på skolan. Och i detta sammanhang så vill jag trycka på att ord betyder olika, beroende på den situation som vi befinner oss i. För mig är det värdefullt om medarbetarna har en fackkompetens, för det är viktigt att saker blir rätt. Det är även viktigt att de kan strukturera arbetet väl och leverera enligt vår tidsplan. (Ip. 7)

Det som visar sig här är en förståelse av att officersrollen kan variera beroende på den situation som officeren verkar i. Detta fenomen borde då även vara liktydigt med att det kan komma att behövas olika kvaliteter i olika situationer. Detta tar vi med oss när vi nu övergår till att diskutera kvalitén.

### **5.3.3 Genomförd bedömning med fokus på kvalitet**

När det gäller kvalitet så är det många som upplever en skillnad mellan det som står i kursplanernas mål mot det som kommer att krävas av en officer i internationell tjänst. Även om denna skillnad är tydlig så sker det väldigt små förändringar i utbildningen till officer. Detta beror framförallt på att det saknas en tydlighet inom Försvarsmakten av vad skolan skall leverera och vad som krävs av en officer. Det handlar till stor del om vad som läses in i officersrollen mot de resurser som finns till förfogande. När det gäller själva kvalitén i det arbete som utförs får intervjupersonerna svara på en fråga om problematiken med att bedöma om en person är godkänd eller inte. En av cheferna säger följande.

Det behövs utbildning och riktlinjer, jag kan inte i dag säga vad som är en godkänd nivå, men då jag söker stöd får jag inga svar på hur jag skall göra, så kan det inte fungera, det är ju jag som har ansvaret. (Ip. 3)

Citatet kan ses som allmängiltigt och kan gälla för samtliga chefer. Det blir också ett mått på att man inte förstår själva meningen med varför som man skall bedöma och följa UBS. Det blir även ett mått på själva kvaliteten i bedömningen, som framgår kan inte intervjupersonen tala om var nivån för godkänt går.

### 5.3.4 Genomförd bedömning med fokus på värdegrunden

Min uppfattning är att UBS och värdegrunden ses som två skilda fenomen. Viktigt att reflektera över är att i den allmänna diskursen uttrycks det ofta frågor om varför Försvarsmakten diskuterar värdegrunden så mycket som de gör i stället för att fokusera på händelser i närtid. Jag kan se att många personer inte är motiverade att lägga tid på att diskutera värdegrunden på djupet. En av intervjupersonerna menar att:

Eftersom mina medarbetare oftast sitter ensamma i en skrubbså ser jag inte beteenden som inspiration och motivation som viktiga. Det är ju inte vid fikabordet vi skall värdera prestationen, jag ser inte att mina medarbetare behöver ha höga värden i social kompetens för att kunna leverera en bra produkt. (Ip. 7)

Den fråga vi kan ställa oss här är hur ser denna chef på sina medarbetare? Visserligen skall bedömningen genomföras på arbetsprestationer som har visats det senaste året, men det kanske finns ett mer övergripande syfte för den officer ”som sitter i en skrubbså”. Det som då måste till är att på något sätt bedöma denne officers förmåga att inspirera och motivera andra personer.

### 5.3.5 Genomförd bedömning med fokus på kompetens och kvalifikationer

Officeren skall i sin praktiska verksamhet ha förmågan att göra saker men även förstå och föra ett resonemang kring det man gör. Förutsättningarna för att detta skall fungera är att officeren hela tiden under sin praktik reflekterar över den aktivitet som han/hon deltar i men även att reflektionen sker efteråt på den praktik som genomförts. Donald D Schön (1983) skriver i sin bok, *Den reflekterande praktikern*: att de problem som vi har att hantera i de flesta praktiska yrken är sällan omedelbart lätta att identifiera. Vi får ofta först identifiera och formulera problemet. Dessa problem kan vara konflikter mellan olika aktörer och intressen. Schön säger att praktiken inte vilar på en skarp åtskillnad mellan kunskap och handling (Gustavsson, 2004, s. 35). Vissa intervjupersoner upplever att det är viktigt med delaktighet i arbetet en intervjuperson säger följande.

Att vara drivande, inte bara ta det som det är, vara drivande och utveckla komma med förslag. Jag vill ha en hög delaktighet i processen fram till det att båten lämnar kajen. Till det att beslut tas. (Ip. 3)

Denna delaktighet kan symbolisera den dialog som bedrivs på skolan, en dialog som till en viss del utvecklar den enskilde medarbetaren i hans eller hennes yrkespraktik. Men många gånger är det svårt för cheferna att delta i denna dialog, mest beroende på att de har en massa andra arbetsuppgifter. Många gånger kan det kännas som organisationen själv är orsaken till, och formar ångestladdade problem, främst genom en brist på tydlighet.

### **5.3.6 Genomförd bedömning med fokus på verktyget UBS**

När det gäller användandet av själva UBS blanketten behövs det återigen utbildning i hur den skall användas och tolkas. Meningen är att notera hur många gånger en individ uppvisar ett visst beteende. Men i praktiken handlar intervjupersonerna på ett annat sätt. En av de intervjuade säger följande.

Det är nog så att jag lägger ett högre värde på resultatleverans, fackkompetens och socialkompetens, där blir det en feedback. Men jag ser att de andra faktorerna är mer att diskutera kring (Ip. 1)

Detta innebär att faktorerna i själva verktyget värderas av den enskilde chefen. Vissa saker anses viktigare än andra. Det kan innebära att individen har höga värden på fackkompetens och social kompetens andra faktorer anses inte viktiga av chefen. De finns med på blanketten. Konsekvensen blir att chefen sätter ett lika högt värde på andra faktorer, detta utan att personen uppvisat dessa beteenden utan för att det skall se bra ut. Allt detta sker med utgångspunkt från de faktorer som chefen värderar. Sedan har vi ett citat som visar på otydligheten i själva användandet och förståelse av skalan.

Jag har en känsla att jag använder skalan mer än medarbetarna, självskattningen tenderar ofta att bli neutral och ligga mellan 4-6 på skalan, men jag kan sätta både 1 och 2 men även 8 och 9. (Ip. 7)

En fråga som dyker upp är hur vi tolkar och definierar olika beteenden som skiljer personerna åt eller är det så att chefen inte har varit ute och sett medarbetarens beteenden? Att medarbetaren bedömer sig själv i mitten, kan det vara en tendens av jantelagen? Man vill inte sticka ut i en bedömningssituation för att dra på sig onödig uppmärksamhet?

### **5.3.7 Genomförd bedömning med fokus på verklighetsuppfattning**

Intervjupersonerna fick en fråga om hur de jämför skattningen av beteenden om intervjupersonernas bedömning skiljer sig avsevärt från medarbetarens självskattning. Samtliga intervjuade svarade att man genomför ett samtal om dessa skillnader. Det samtal som medarbetare och bedömare för, kan ses ur ett lärande perspektiv. Genom att tala om olika fenomen så synliggörs olika uppfattningar om verkligheten. Det talade ordet kan hjälpa till att beskriva och förklara en målsättning. Förklaringen kan innefatta vad medarbetaren förväntas uppnå men också i vilka situationer som målsättningen skall uppnås. (Dimbleby & Burton, 2006, s. 159) Samtalet kan som intervjupersonerna ger uttryck för även användas till att utveckla en gemensam förståelse av en skala.

Bedömningen av individer utgår alltid från jämförelser. Det kan vara en jämförelse med andra individer eller en jämförelse utifrån olika kriterier. Vad vi ser som bedömare beror många gånger relationer och närhet till den bedömde. (Dimbleby & Burton, 2006, s. 88) Men det beror också på hur vi tolkar och definierar olika begrepp, så som ett beteende. Fyra av personerna gav tydligt uttryck för att vissa skillnader var särskilt viktiga att iaktta, Det var icke önskvärda beteenden, ledarskapet och om en person hade självkänedom. När det gäller icke önskvärda beteenden så finns det en problematik. Försvarsmakten har tydligt gett uttryck för att icke önskvärda beteenden inte är accepterade, detta kan innebära att det sker en värdering av begreppet icke önskvärt, det blir enklare att iaktta och får ett större genomslag än andra positiva beteenden. Ledarskapet utgår utifrån intervjupersonens förståelse och värdering

av rollerna.(Dimbleby & Burton, 2006, s. 77) Den person som anser att medarbetarens självbild är viktig ser till den norm som gäller i Försvarsmakten och på skolan. Det handlar om att socialisera in medarbetarna både utifrån värdegrund men även sett ur ett socialt rollspel där medarbetaren skall passa in och accepteras av andra.(Dimbleby & Burton, 2006, s. 169)

## 5.4 Metoddiskussion

Metoden på denna studie har varit att med intervjuer samla in data som sedan har kategoriserats och analyserats kvalitativt med en hermeneutisk ansats. Fördelen med denna typ av analys är att förståelsen för hur intervjupersonerna uppfattar ett visst fenomen blir tydligare. Under själva intervjuerna användes en intervjuguide med öppna frågor. Där ambitionen var att intervjun skulle efterlikna ett strukturerat samtal där det var möjligt att ställa följdfrågor.

*Nackdelar* med denna metod och analys är påverkan av forskarens förförståelse då främst tolkningen av det som intervjupersonerna säger. Värdering är även den personbunden, detta innebär att vissa begrepp har tolkats och värderats annorlunda än vad intervjupersonerna skulle ha gjort. För att motverka detta har intervju svaren studerats flera gånger. Det finns även en problematik vad avser rollspelet mellan mig som intervjuare och intervjupersonerna. Vi ingår i samma organisation. Intervjupersonerna är chefer med en placering och en roll i denna hierarki som i sig ger ett maktövertag på mig som intervjuare. Detta maktövertag kan innebära att intervjupersonen inte berättar lika öppet om sina tankar och funderingar, för att inte visa sina svaga sidor. Detta fenomen kan bli speciellt tydligt då jag som intervjuare sitter inne på kunskap om ämnet, ett ämne som cheferna är satta att utföra. Andra nackdelar som påverkar resultatet är att intervjun är individualistisk och bortser till stor del från det sociala samspel som påverkar intervjupersonerna (Kvale, 1997, s. 264). Det är även svårt att få fram intervjupersonernas hänsynstagande till känslor och empati under själva bedömningsprocessen. Själva intervjun fokuserar mer på tankar och upplevelser än handling (Kvale, 1997, s. 264).

## 5.5 Avslutande reflektion

Syftet med denna studie var att söka kunskap om och beskriva vad det är som bedöms hos underställda medarbetare vid Markstridsskolan när det gäller arbetsprestation. När det gäller vad det är i medarbetarnas arbetsprestation som skall mätas visar undersökningen på att det i organisationen är ytterst oklart vad det är som skall bedömas och på vilket sätt bedömningen skall genomföras. Det saknas grundläggande kunskaper om teorier, såväl psykologiska som pedagogiska, för att i dag genomföra en likvärdig och rättvis bedömning. Under studiens gång framträder det en bild av olika krafter som vill få igenom sin vilja och sin uppfattning. Denna uppfattning grundar sig med stor sannolikhet i individernas kunskapssyn och syn på lärande. Det finns olika åsikter om vad som går att mäta, men även olika åsikter om varför bedömningen genomförs. Slutsatser är att det behövs utbildning i och om bedömningens utförande och hur UBS verktyget är avsett att användas. Vidare behöver alla deltagare vara införstådda vad det är som skall mätas. Bedömningen i dag utgår från respektive chefs personliga värdering och uppfattning om organisationens norm. Det som saknas är tydliga mål för den enskilde, det saknas även en dialog som innefattar dessa målsättningar, värdegrunden och de strategiska styrdokumenterna. Det behöver bli en tydlighet i vad en lärare på skolan skall uppnå och vilken kvalitet läraren skall leverera i sina prestationer.

## 6. Fortsatt forskning

Förslag till fortsatt forskning kan vara att studera hur medarbetarna upplever att medarbetarsamtalet och bedömningen enligt UBS stödjer den enskilda individens utveckling av arbetsprestationen. Ett annat forskningsfält som är av intresse är, på vilket sätt Markstridsskolan skall genomföra en personalutveckling så att personalen är överens om vilken kunskap och kompetens det är som är relevant för en officer. För att stärka instrumentvaliditeten bör det ske en replikering av forskningen kring själva UBS verktyget med frågan, mäter faktorerna arbetsprestation eller mäter de något annat?

## Referenslista

- Andersson, P., & Fejes, A. (2005). *Kunskapens värde*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashcraft, M. H. (2005). *Cognition*. 4 uppl. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall
- Arfwedson, G. B. (1998). *Undervisningens Teorier och praktiker*. Stockholm: HLS Förlag
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (Sekond Edition). Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berg, G. (2003). *Att förstå skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjereld, U., Demker, M., Hinnfors, J. (2002). *Varför vetenskap?*. Lund: Studentlitteratur.
- Byström, J. (2005). *Grundkurs i statistik*, Stockholm: Natur och kultur.
- Carlstedt, L. (2005). *Det utvecklande bedömningssystemet*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Carlström I., & Hagman-Carlström, P. L. (2006). *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering*. Lund: Studentlitteratur
- Dimbleby, R., & Burton, G. (1997). *Oss emellan Mellanmänsklig kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oskarsson, H., Wängnerud, L., (2009) *Metodpraktikan*. Vällingby. Nordstedts Juridik AB
- Försvarsmakten. (2006). *Pedagogiska grunder*. Stockholm: Sörman information och media.
- Försvarsmakten. (2008). *HKV 2008-06-18 09 100:72343, Bilaga 1, Strategiskt styrdokument*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Försvarsmakten, Högkvarteret. (2008). *Instruktion till UBS*. Stockholm, Försvarsmakten
- Gustavsson, B. (2004). *Kunskapsfilosofi*. Smedjebacken: Scandbook.
- Hall, J. (2006). *Kompetens i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Helgesson, G. (2006). *Forskningsetik*. IUND: Studentlitteratur.
- Jørgensen, M. W., & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2007). *Psykologi i organisationer och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Nielsen, K. (2000). *Mästarlära Lärande som social praxis*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, G., & Kallenberg, K. (Red.) (2006). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Moxnäs, P. (2008). *Fasettmänniskan*. Lund: Studentlitteratur.
- Myndigheten för skolutveckling. (2003). *Att granska och förbättra kvalitet*. Stockholm, Fritzes kundservice.
- Officersförbundet. (2005). *Officeren i centrum*. Stockholm. Officersförbundet
- Olofsson, R. (2010). *Beteendeanalys i organisationer*. Stockholm. Natur och kultur.
- Passer, W. M. & Smith, E. R. (2007). *Psychology the science of mind and behavior*. Third Edition, New York, Mcgraw-Hill Education – Europe
- Regeringen, Prop. 2008/09:140. *Ett användbart försvar*. Stockholm <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/12/29/57/853ca644.pdf>. Hämtad 2010-12-29
- Rolf, B., Ekstedt, E., & Barnett, R. (1993). *Kvalitet och kunskapsprocess i högre utbildning*. Nora, Nya Doxa
- Skolverket. (2002). *Att bedöma eller döma*. Stockholm: Skolverket.
- SOU 2003:43. *Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten*. <http://www.regeringen.se/content/1/c4/34/83/e6d300fd.pdf>. Hämtad 2010-12-29
- Stukat, S. (2005). *Att skriva examensarbeten inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Säljö, R. (2005). *Lärande i praktiken*. Stockholm: Prisma.



Söderfjell, S. (2007). *Ledarskapets 5 utmaningar*. Umeå: Ledarskapscentrum.

Trost, J. (2009). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2009). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>. Hämtad 2010-12-29

Åsberg, R (2001) Det finns inga kvalitativa metoder – och inga kvantitativa heller för den delen, *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 6(4), 270–292.

<http://www.ped.gu.se/biorn/journal/pedfo/pdf-filer/aasberg.pdf>. Hämtad 2010-12-29

## **Bilagor**

- 1. Organisationsskiss Markstridsskolan**
- 2. Modell för analys av beteende i organisationer**
- 3. UBS blanketter**
- 4. Intervjuguide**