



Institutt for samfunnsvitenskap

Fregattsjefskarriere, uforenlig med familie?

En kvalitativ empirisk studie av operative offiserers karrierevalg mot å bli skipssjef på fregatt.

Jenny Veronica Wesenlund Ødejord, Aksel Stuve

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, 2021

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på den erfaringsbaserte mastergraden strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved Universitetet i Tromsø. En stor del av informasjonen i denne masteroppgaven har vi tilegnet oss gjennom samarbeid med gode kollegaer i Forsvaret. Vi vil rette en takk til samtlige som har delt sine erfaringer og historier med oss, og bidratt med konstruktive tilbakemeldinger. En takk rettes også til Befalets fellesorganisasjon for å bidra med en økonomisk håndsrekning. Så vil vi takke familie og venner som har støttet oss i en krevende periode, uten dere hadde ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. Vi ønsker å takke Professor Harald Torsteinsen ved UiT for hjelpsomme kommentarer, og førstelektor Tor Christian Dahl-Eriksen ved UiT som på kort varsel ga oss grundige tilbakemeldinger. En spesiell takk rettes til veileder Einar Kristoffer Brandsdal, førstelektor ved Universitet i Stavanger som har bidratt med sin erfaring, kompetanse og kommet med rettleiding når vi trengte det som mest.

Jenny Veronica Wesenlund Ødejord og Aksel Stuve
Bergen, desember 2021.

Sammendrag

Hensikten med denne studien er å belyse Marinens operative offiserer på fregatt sin opplevelse av jobb-hjem-konflikt og målet er å anbefale effektive tiltak for å bedre situasjonen. Tjenesten krever lange perioder til sjøs samt perioder på vakt og beredskap, er dette forenelig med å ha omsorg for barn? I studien har vi benyttet empirisk kvalitativ metode, hvor offiserer i forskjellige faser av karrieren er blitt intervjuet. Seks informanter ble strategisk utvalgt, alle har vært eller er i fregattsjefsløpet, med varierende tjenesteerfaring og har omsorg for barn. Empirien blir drøftet ved hjelp av en modifisert AMO-modell, der offiserene kategoriseres etter følgende handlingsalternativ: *exit*, *voice* eller *loyalty*. Fra empirien kommer det frem at tid borte fra hjemmet, sammen med et høyt arbeidspress, og uforutsigbar arbeidstid, gjør det utfordrende å kombinere skipssjefskarriere på fregatt med omsorg for barn. Det kommer også frem at det kan være en fordel å ha samboer som er i Forsvaret, da man møter større forståelse for arbeidsforholdene. Det er indikasjoner på at operative offiserer som velger karriere fremfor familie er i fåtall siden det allerede rapporteres om flere vakanser og mangel på nøkkelpersonell, dette bekreftes ytterligere av informantene. *Loyalty*-alternativet er per nå såpass krevende at en høy grad av indre motivasjon (M) er nødvendig, og at man er villig til å ofre tid med familien.

Innholdsfortegnelse

FORORD	5
SAMMENDRAG	5
INNHOLDSFORTEGNELSE	6
FIGURLISTE	7
TABELLISTE	7
1 INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 PROBLEMSTILLING	9
1.3 STRUKTUR I OPPGAVEN	10
2 EMPIRISK KONTEKST	11
2.1 SJØFORSVARET.....	11
2.2 LEDELSE OG BESLUTNINGSMYNDIGHET.....	12
3 TIDLIGERE FORSKNING OG TEORI	17
3.1 TIDLIGERE FORSKNING	17
3.2 TIDLIGERE FORSKNING SIN RELEVANS FOR VÅR STUDIE	19
3.3 AMO-MODELLEN.....	20
3.4 EXIT, VOICE, LOYALTY	25
3.5 MODIFISERT AMO-MODELL.....	25
3.6 ANTAGELSER.....	27
4 METODE	28
4.1 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN	28
4.2 FREMGANGSMÅTE	29
4.3 INFORMASJONSETIKK OG PERSONVERN	32
4.4 RELIABILITET OG VALIDITET	33
4.5 STUDERE EGEN ORGANISASJON	34
5 PRESENTASJON AV DATA OG DRØFTING	36
5.1 INTRODUKSJON AV INFORMANTER OG DATA.....	36
5.2 HVORDAN OPPELVER OFFISERENE ARBEIDSGIVERSEKSJONENS ROLLE I PERSONELLPOLITIKKEN OG I JOBB-HJEM-KONFLIKTEN?	41
5.3 HVORDAN OPPELVER OFFISERENE KOMBINASJONEN AV FREGATTSJEFSKARRIERE OG FAMILIELIVET?	48
5.4 HVILKE TILTAK KAN MARINEN INNFORE FOR Å FOREBYGGE JOBB-HJEM-KONFLIKT?	55
6 KONKLUSJON	59
6.1 STUDIENS KONKLUSJON	59
6.2 VIDERE FORSKNING.....	60
LITTERATURLISTE	61
VEDLEGG	65

Figurliste

FIGUR 1 Forenklet organisasjonskart av sjøforsvaret	11
FIGUR 2 Illustrasjon av skipssjefskarriereløpet på fregatt	14
FIGUR 3 AMO-Modellen	21
FIGUR 4 Modifisert AMO-modell med jobb-hjem-konflikt og <i>exit, voice, loyalty</i>	26

Tabelliste

TABELL 1 Estimerte arbeidstimer for en operativ offiser på fregatt i forhold til sivile sjøarbeidstakere.	51
---	----

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Vi jobber begge i Marinen og har seilt på fregatt. Tjenesten på fregatt krever lange perioder til sjøs både i Norge og i utlandet, landvakter samt perioder i beredskap. I generasjoner har sjømenn med egen familie reist langt og lenge, noe som resulterte i at de var borte fra hjemmet store deler av året. Den gang var det vanlig å ha hjemmeværende kone. I dag har gjerne en husstand to karrierer å ivareta, samtidig som det er forventet at begge foreldrene er mye mer tilstedeværende i hjemmet og bidrar der. Tjenesten på fregatt kan mulig påvirke familielivet, særlig for offiserer som har partner og omsorg for barn. Tjenesten kan dermed danne grunnlag for konflikter mellom jobb og hjem. «Jobb-hjem-konflikt er en rollekonflikt som oppstår når presset og kravene fra jobben kolliderer med familiens forventninger og krav» (Mikkelsen og Laudal, 2014, s.476). Behovet for stabilitet og forutsigbarhet er gjerne større for en arbeidstaker som har egen familie.

Det tar mange år å bygge kompetansen om bord på Marinens fartøyer, både fordi de er unike, men også fordi de har mye teknisk utstyr sammenlignet med sivile skip. Fartøyene bruker bemanningskonseptet lean manning¹. Dette gjør at besetningsmedlemmene, i tillegg til sine primæroppgaver har sekundærroller som krever ytterligere utdanning og trening (Gjeldsten, 2015, s.43). Alt dette øker viktigheten av å beholde ansatte lenge i operative stillinger. Sjøforsvaret har allerede i dag mangel på personell i nøkkelfunksjoner. I desember 2020 publiserte Aftenposten en artikkel der sjøoffiserer varslet anonymt om tilstander i Sjøforsvaret. Der ble påstanden om at Sjøforsvaret mangler skipssjefer tatt opp. Sjefen for Sjøforsvaret, kontreadmiral Rune Andersen, bekreftet både at det er mangel på personell i nøkkelfunksjoner i Sjøforsvaret, samt at de mindre fartøyene har mangel på skipssjefer (Bentzrød, 2020). Det samme er allerede belyst i Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i 2018 «[...] [det er] utfordringer med å fylle høyere stillinger om bord innen operativ og teknisk bransje ved plutselige oppsigelser eller avgang.» (Ombudsmannsnemnda for Forsvaret, 2018, s. 19). Fregattskipssjefer har ett av de lengste karriereløpene i Marinen. Samtidig har 1. fregattskvadron fartøy som seiler verden rundt på

¹«Lean manning concept», på norsk «tynt bemannet» og kjennetegnes ved at ett besetningsmedlem utfører flere arbeidsoppgaver (Stortinget, 2018).

lange tokt helt uten en fast turnus, noe som fører til lange perioder borte fra hjemmet for mannskapet. Det er tidligere gjennomført flere studier som har sett på årsaker til at ansatte har sluttet i Forsvaret. Disse undersøkelsene ser ikke på offiserer som avslutter tjenesten om bord, men forblir i Forsvaret. Dette ønsker vi med denne studien å belyse. Vi håper at Marinen vil utnytte denne studien og vurdere våre tiltak.

1.2 Problemstilling

Hensikten med denne studien er å belyse opplevelsen av jobb-hjem-konflikten hos Marinens operative offiserer på fregatt. Målet er å komme med effektive tiltak for å bedre situasjonen. Problemstillingen i denne oppgaven er: **Hvordan oppleves det å kombinere familieliv og omsorg for barn med en fregattsjefskarriere og hvilke tiltak kan forebygge eventuelle jobb-hjem-konflikter.**

Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever offiserene arbeidsgiverseksjonens rolle i personellpolitikken og i en jobb-hjem-konflikt?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever offiserene kombinasjonen av fregattsjefskarriere og familielivet?

Forskningsspørsmål 3: Hvilke tiltak kan Marinen innføre for å forebygge jobb-hjem-konflikt?

1.2.1 Om problemstillingen

Med denne problemstillingen avgrensner vi undersøkelsesområdet og omfanget av studien til å favne om utfordringer vedrørende fregattsjefskarriere kombinert med familieliv med omsorg for barn. Selv om denne studien er avgrenset til å gjelde i militær sammenheng, er sannsynligvis utfordringene relevant for lignende arbeidsplasser også, noe som øker studiens relevans.

For å konkretisere problemstillingen har vi utviklet tre forskningsspørsmål, som virker operasjonaliserende. Dette kunne vi gjort annerledes ved å utvikle hypoteser som kunne bli testet, men dette er mer vanlig i kvantitative studier. Forskningsspørsmålene gjorde studien mer konkret innrettet mot offiserenes opplevelser og erfaringer med tjenesten ombord på fregatt er, kombinert med familieliv og omsorg for barn, og hvordan deres opplevelse og erfaringer av arbeidsgiverseksjonen har vært. Det er viktig at en problemstilling kan besvares, altså skal det ikke være et tema eller et felt. Derfor har vi formulert problemstillingen med spørreordet «hvordan» og forskningsspørsmålene med «hvordan» og «hvilke», for å få frem

offiserens subjektive opplevelser. Vi ønsker å avdekke om det er sammenheng mellom informantenes opplevelser av jobb-hjem-konflikt og karrierevalg. Eventuelle funn av sammenhenger, vil vi bruke til å utvikle anbefalte tiltak Marinen kan gjennomføre, basert på studien. Dette for å gjøre studien mer som en konstruktiv tilbakemelding, med gjennomførbare forslag til tiltak, enn en studie uten foreslåtte løsninger.

1.3 Struktur i oppgaven

Studien tar leseren videre igjennom kapittel 2 «Empirisk kontekst» hvor vi beskriver organisasjonen og andre kontekstuelle faktorer som påvirker jobb-hjem-balanse. I kapittel 3 «Tidligere forskning og teori» presenterer vi tidligere relevant forskning og drøfter faglig teori som er brukt i studien. Her blir AMO-modellen², motivasjonsteori og teorien bak *exit*, *voice* og *loyalty* presentert. Teorien har vi kombinert til en modifisert AMO-modell. Videre i kapittel 4 «Metode» diskuterer vi den metodiske tilnærmingen og datainnsamlingen, hvorfor valgene blir gjort, og reflekterer rundt styrker og svakheter med metoden. I kapittel 5 presenterer vi data ved å beskrive de seks informantene. Deretter drøfter vi vår innsamlede data og de tre forskningsspørsmålene. Drøftingen blir gjort med teori som er beskrevet i teorikapittelet, empiri hentet fra intervjuer, og tidligere forskning. Her presenter vi tiltak Marinen kan innføre for å forebygge jobb-hjem-konflikt. I Kapittel 6 «Konklusjon» presenterer vi konklusjonen og forslag til videre forskning. Avslutningsvis listes det opp litteraturliste og vedlegg.

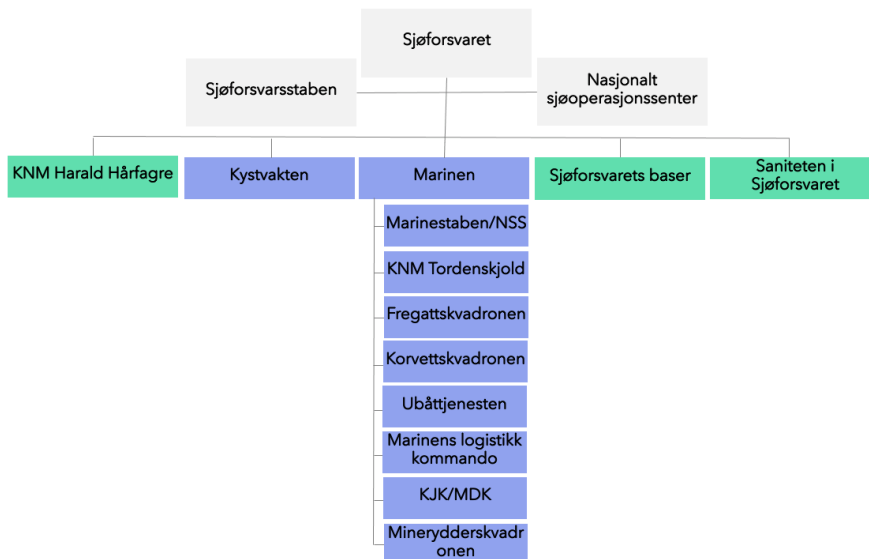
² AMO står for *ability, motivation og opportunity*

2 Empirisk kontekst

I dette kapitlet tar vi for oss den empiriske konteksten til studien. Utvalget av det vi presenterer er valgt for å kunne gi leseren et bedre utgangspunkt for å forstå konteksten til problemstillingen. Her blir Sjøforsvaret, og mer spesifikt, Marinens sjefsløp rettet mot å bli fregattskipssjef, viktig. Vi presenterer arbeidsgiverseksjonen, Forsvarets opptak og seleksjon, organisasjonstilhørighet og rekurrering til Forsvaret. For å forstå offisiell personellpolitikk har vi også beskrevet sider ved arbeidsmiljøet til offiserene på en fregatt, samt hensyn til familien som arbeidsgiver tar.

2.1 Sjøforsvaret

Sjøforsvaret er en forsvarsgren i det norske Forsvaret. Sjøforsvaret er delt opp i KNM Harald Hårfagre³, Kystvakten, Marinen, Sjøforsvarets baser og Saniteten i Sjøforsvaret som vist på Figur 1. Sjøforsvaret hevder norsk suverenitet til havs, og tar vare på og beskytter nasjonens maritime interesser (Forsvaret, 2021f). Norge forvalter i dag et havområde som er cirka 7 ganger større enn fastlands-Norge. Sjøforsvaret hadde i 2019 3591 ansatte og utgifter på 6,1 milliarder kroner. Marinens fregatter, ubåter, og andre fartøy leverte dette året 39816 seilingstimer til sammen (Forsvaret, 2021d). Haakonsvern er hovedbasen for Marinen, med en mindre fremskutt base i Ramsund. Kystvakten har hovedbase på Sortland.



Figur 1 Forenklet organisasjonskart av Sjøforsvaret

³ Sjøforsvarets rekruttskole

Forsvaret er et grunnleggende og avgjørende sikkerhetspolitisk virkemiddel for å sikre Norges suverenitet og norske rettigheter, og for å bevare norsk handlefrihet. Grunnpilaren i det norske forsvaret er NATO-medlemskapet⁴ og Norge var i 1949 et av de 12 første medlemslandene som var med å etablere NATO etter andre verdenskrig. I dag er det 30 medlemsland, og Norge bidrar i NATO ved å ha et troverdig forsvar i verdens største og mektigste militærallianse. NATOs artikkel 5 stadfester et solidaritetsprinsipp, som innebærer at et angrep på ett medlemsland skal anses som et angrep på alle.

2.2 Ledelse og beslutningsmyndighet

I den daglige ledelsen om bord på fregatt har skipssjefen øverste myndighet. Alle fartøyer i Marinen følger et seilingsprogram, og her ligger føringer på hvem som skal seile, når seilinger skal foregå og hvilke operasjoner/oppdrag fartøyene skal løse. Besetningen på en fregatt er det delt inn i ulike avdelinger. Offiserer i sjefsløpet er i operativ avdeling, med operasjonsromsoffiseren som øverste leder. Offiseren er linjeleder for alle som tilhører avdelingen, og har dermed personellansvar og styrer personellet arbeidstid, avspasering og andre forhold som påvirker deres jobb-hjem-balanse. Linjeleder har også et særlig ansvar på veiledning av utarbeidelse og oppfølging av karriere og tjenesteplaner. Linjeleder godkjenner årlige tjenesteuttalelser, skrevet av undergitte detaljoffiserer. Uttalelsene er en evaluering det siste årets tjeneste (Forsvaret, 2016).

2.2.1 Personellpolitikk og arbeidsgiverseksjonen

Arbeidsgiverseksjonen til Sjøforsvaret er en del av Sjøforsvarsstaben. Seksjonen har en karriereveileder, informasjon om denne rollen finner den ansatte på nettløsningen til Forsvaret. Offiserer har beordringsplikt inntil fylte 38 år eller til de har konkurrert seg til stilling som OF-3 Orlogskaptein/major. Med beordringsplikt menes at arbeidsgiverseksjonen disponerer personellet etter organisatoriske og individuelle behov. Disponeringen skal ta hensyn til karriere- og tjenesteplaner for fagområdet personellet jobber i (Forsvaret, 2020b). Dette gjør at offiserer med beordringsplikt kan få tilrettelagt stillinger i beordringssystemet i henhold til egne ønsker og behov, så lenge det ikke går på bekostning av Forsvarets behov. Etter fylte 38 år eller gradsnivå OF-3 går offiserer over til et søknadssystem. Forsvaret opererer i dag med 4 søknadsrunder i året med mulighet til å søke på ledige stillinger. Her må

⁴ North Atlantic Treaty Organization

søkerne konkurrere med andre kandidater, individuelle behov vil ikke bli vurdert (Forsvaret, 2020b). Om en ser på dette systemet opp mot sjefsløpet til 1. fregattskvadron, vil en være på beordringsplikt frem til man oppnår stillingen operasjonsromsoffiser 1, som innehar graden OF-3. Sjøforsvaret kan som arbeidsgiver beordre de ansatte i stor grad tidlig i karrieren, mens det gradvis går over til at den ansatte selv har medinnflytelse på hvor man ønsker å jobbe. Offiserer har tidsbegrensninger i stilling, noe som gjør at dem må bytte stilling minimum hvert 5 år.

2.2.2 Rekruttering, seleksjon og utdanning av offiserer

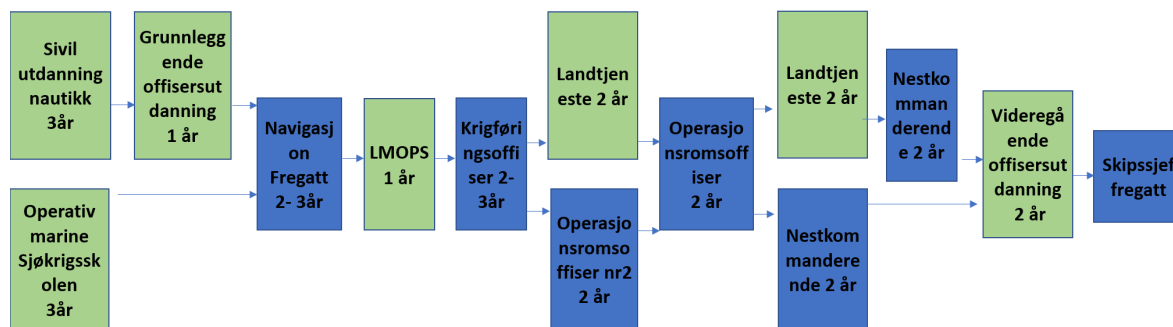
Første ledd mot å bli offiser er å søke utdanning i Forsvaret. I 2021 var det nærmere 1100 kandidater som hadde ble innkalt til Forsvarets opptak og seleksjon (FOS). Der konkurrerte de om 300 plasser (Forsvaret, 2021c). Opptaket deles i to deler. Del en består av fysiske tester, krav til god helse og test av allmenne evner. Del to er en feltøvelse der kandidatene blir selektert etter personlige egenskaper (Forsvaret, 2021c). Det at det blir gjort seleksjon så tidlig, i den form at de velger å søke, og av Forsvaret som kaller inn til FOS og foretar selekteringen, kan påvirke om søkeren er klar for livsstilen som følger med offisertittelen. Etter gjennomført seleksjon starter kandidatene på en utdanningsperiode i regi av Sjøkrigsskolen. På operativ linje oppholder elevene seg stort sett på Forsvarets høyskole avdeling Sjøkrigsskolen i Bergen, men de er også pålagt en seilas på 3 måneder med seilskuten Statsraad Lemkuhl, samt helge- og ukeseilaser fordelt utover årene. Kullene varierer fra rundt ti elever til overkant av tjue, dette tallet er det Sjøforsvarets behov som styrer. Hvert skoleår gir ett års pliktidd i tjeneste etter endt utdanning. Ved endt utdanning starter den operative karrieren på sjøen og offiserene begynner karriereløpet om bord på ett av Marinens fartøyer. Her vil naturlig opprykk i stillinger komme fra arbeidsgiverseksjonen i form av beordring, der offiserene får nye stillinger underveis i løpet på bakgrunn av erfaring, utdanning og klareringer. Dette er i tråd med sjefsløpet som blir forklart under skipssjefskarriereløpet på fregatt. Etter endt grunnleggende offisersutdanning blir elevene fast tilsatt som offiserer frem til pensjonsalder, som i dag er til fylte 60 år (Forsvarsdepartementet, 2020). Å bli offiser passer ikke for alle, og ofte er ikke søkeren klar over hva som kan møte dem ved endt skolegang. Noen av søkerne passer bedre for arbeidet som offiser enn de øvrige. For å tilfredsstille Forsvarets behov, er det viktig at de beste kandidatene blir selektert inn.

2.2.3 Organisasjonstilhørighet i Sjøforsvaret

Det er flere faktorer som er særegne for Sjøforsvaret, men spesielt organisasjonstilhørigheten. På befalsskoler og krigsskoler knyttes det sterke bånd mellom elevene ved at de settes under

ekstremt press. Under mestringsøvelser blir elevene frarøvet søvn, forutsigbarhet, mat og andre livsnødvendige behov. For at elevene skal klare seg i slike situasjoner vil det være nødvendig for dem å samarbeide. Under øvelser og daglig tjeneste bidrar tøffe forhold, streng disiplin og kultur til det oppstår sterke personlige relasjoner som gjør det tyngre å skulle avslutte befalskolen/krigsskolen. Mye tyder på at det er en meget sterk organisasjonstilhørighet og en lojalitet blant ansatte i Sjøforsvaret.

2.2.4 Skipssjefskarriereløpet på fregatt



Figur 2 Illustrasjon av skipssjefskarriereløpet på fregatt

1. Fregattskvadron er en skvadron i Marinen og består av 4 fregatter, hver med en bemanning på cirka 120 besetningsmedlemmer, avhengig av oppdraget. Det er kun fregattene av de norske fartøysklassene som skal kunne utøve krigføring i alle krigføringsdomenene⁵ samtidig. Dette krever mye av både teknologien og besetningen, samt at samspillet fungerer effektivt. Fregattsjefen vanligvis en offiser i 40-årene med rundt 20 års militær karriere bak seg, og som har nådd karrieretoppen om bord på en fregatt. I Figur 2 er karriereløpet for fregattsjefen illustrert. For å være en kandidat i sjefsløpet på fregatt må en ha gjennomført Sjøkrigsskole på operativ linje eller tatt sivil styrmann-utdanning med ett påfølgende år på Sjøkrigsskolen. Offiseren vil først få stillingen som navigasjonsoffiser. Vanligvis vil en ha denne stillingen to til tre år, hvor de første ett- til halvannet året er fokusert mot opplæring. Når offiseren er klarert vaksjef under alle forhold og har fått to til tre års erfaring ombord, tar offiseren videre ett års videreutdanning på Marines krigføringssenter. Her lærer offiseren krigføring, og spesialiserer seg innenfor ett av tre krigføringsdomener. Kurset kvalifiserer offiseren til å bli krigføringsoffiser og til videre karriere i Forsvaret. Stillingen som krigføringsoffiser varer

⁵ Krigføring i luften, på sjøen og under vann

vanligvis i to til tre år. Etter dette er det åpent for at offiseren enten tar noen år i landstilling eller fortsetter sjøtjenesten som operasjonsoffiser. Det er vanlig at man skal ha stilling som operasjonsromsoffiser i to til tre år. Deretter følger ofte stabstjeneste i utlandet, stilling ved Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) eller stilling i forsvarsstaben i noen år før en går på stabsskole i 2 år. Første året på stabsskole gjennomføres på skolen, det andre året er satt av til å skrive masteroppgave der en jobber parallelt har ordinær tjeneste. Alle skipsjefskandidater må igjennom en sjefsseleksjon. Dette er den siste seleksjonen offiseren går gjennom før offiseren er kvalifisert til å føre kommando på en fregatt. Lengden på karriereløpet fra offiseren går ut fra sjøkrigsskolen til han/hun fører kommando er vanligvis 15-20 år.

2.2.5 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøloven regulerer arbeidstiden til arbeidstakere i Norge. Denne gjelder i utgangspunktet også for Forsvaret, men det gjøres unntak når det gjelder feltmessig øvingsvirksomhet (Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven, 2005, §3). Arbeidstiden er i stedet regulert i arbeidstidsbestemmelser for Forsvaret (Forsvaret, 2017, s. 4). Det samme gjelder for «militær vakt» (Forsvaret, 2017, s. 5). Avtalen er inngått mellom Forsvarsstaben på den ene siden og arbeidstakerorganisasjonene på den andre (Arbeidstidsavtale for Forsvaret, 2017, s.4). Denne avtalen omhandler blant annet fartøytjeneste og arbeidstid. Alle vakt- og seilingsdøgn gir noe avspaseringstid, hvert vakt- og seilingsdøgn gir 2 timer til tidbank og 0,5 time til omfordelt arbeidstid (OA) (Arbeidstidsavtale for Forsvaret, 2017). Det er verdt å merke seg at tidbank er timer som skal avspaseres, mens OA kan utbetales, forutsatt at arbeidstaker søker og har tungtveiende grunner for å ikke benytte seg av avspasering. I slike tilfeller kan arbeidstaker søke om- og bli gitt økonomisk kompensasjon i stedet for avspasering (Arbeidstidsavtale for Forsvaret, 2017, s.9). Antall seilingsdøgn i året er i gjennomsnitt 70 til 100, for nøkkelpersonell noe mer (Ombudsmannsnemnda for Forsvaret, 2018, s. 19). I tillegg har personellet vakthold til kai, typisk to til tre vakter i måneden avhengig av vaktfunksjon. Når man jobber på fartøy, er man vanligvis borte sammenhengende opp til flere måneder i et vaktsystem som medfører både dag og nattarbeid. Det er vanlig å jobbe enten i 4/8 eller i 6/6 vaktsystem. 4/8 tilsier 4 timer vakt med 8 timer påfølgende hvile, mens 6/6 vaktsystem innebærer 6 timer vakt med 6 timer påfølgende hvile. Vaktsystemet avhenger av fartøyets oppdrag og bemanningen om bord. I tillegg til vaktfunksjonen har offiseren også andre arbeidsoppgaver, samt at hele besetningen må trene sammen flere ganger i uken, noe som medfører øvelser utenfor det oppsatte vaktsystemet. Offiserer i sjefsløpet har også ofte et detaljansvar, noe som innebærer en del mer arbeid.

Ifølge RF-rapport 2001/072 (Mikkelsen m.fl, 2001), vil et 14 dager skift i Nordsjøen med 12 timers arbeidsdag tilsvare 22,5 dager arbeid med en normal arbeidsdag på 7,5 timer. I Nordsjøen danner dette grunnlaget for turnusordninger med en fast friordning etter perioder ute. Dette er ikke tilfelle for Marinen. For døgnbasert øving, vakt og fartøytjeneste som ikke er planlagt, med andre ord oppdukkende oppdrag, forhøyes den økonomiske kompensasjonen med 50 %, og bare for det første døgnet av aktiviteten (Forsvaret, 2017, s. 7). Beredskapstiden kompenseres ikke, kun hvis det blir et oppdrag, og igjen kun det første døgnet av oppdraget. Dette gjelder helt uavhengig av lengden på oppdraget, som kan vare i flere uker.

2.2.6 Hensyn til familien

Forsvaret og Sjøforsvaret har en hel rekke tiltak for å bedre hverdagen til sine ansatte. Her vil vi vise til noen som vi mener er relevante mot vår problemstilling. Forsvaret setter karriereplanlegging høyt, og i Forsvarets personellhåndbok er dilemmaet med familie og karriere beskrevet. «Særlig i midtfasen vil hensynet til familien kunne ha betydning for de karrierevalg som gjøres. Gjennom individuell karriereplanlegging vil Forsvaret legge forholdene til rette for at det tas hensyn til ulike behov.» (Forsvarsstaben, del A, s.18, 2002). Sjøforsvaret har som policy at om to ansatte i Sjøforsvaret har omsorg for felles barn, kan kun en av partene bli beordret til sjøstilling om gangen. Det innebærer at om ønsket eller behovet for å ha en av foreldrene i landstilling blir fremmet, blir det behovet møtt. Dette er imidlertid ikke tilfelle for foreldre der den ene av dem er i sjøstilling, mens den andre er i sivil stilling og for eksempel jobber i turnus med kvelds- og nattskift. utfordringen med henting i barnehage/skole er trolig like stor for disse familiene som for de familiene der begge foreldrene jobber i Sjøforsvaret. Alle ansatte i Forsvaret har rett til barnepassreise, altså en reise som dekker transport av barn eller barnevakt om begge foreldrene er borte fra hjemmet minimum 6 timer i tidsrommet 15:30 til 07:30 påfølgende dag. Det kan innvilges inntil 8 tur/retur-reiser i året (Forsvarsstaben, 2018). Om man tjenestegjør på sjøen opptjener man gratis hjemreiser når man er ute og seiler. Ansatte med omsorg for barn, har en høyere opptjeningsrate enn ansatte uten omsorg for barn.

3 Tidligere forskning og teori

I dette kapitlet redegjøres det først for tidligere forskning, som oppsummeres med et kapittel som beskriver tidligere forsknings relevans for studien. Deretter redegjøres det for relevante teoretiske begreper og viktige perspektiver som setter det teoretiske rammeverket for studien. Vi har lagt hovedvekt på AMO-modellen, motivasjonsteori og Hirschmans teori om *exit*, *voice* og *loyalty* (Hirschman, 1970). Under beskrivelsen av AMO-modellen er også motivasjonsteori som brukes i hele oppgaven beskrevet. Derfor vil det bli noe mer teori om motivasjon, enn om de to andre forholdene. Vi har valgt å beskrive teoriens relevans for studien underveis i kapitlet, dette for å synliggjøre dette tidlig.

3.1 Tidligere forskning

Forsvaret har samlet inn data angående sluttårsaker over lang tid. Både FFI⁶ sin studie om sluttårsaker og Sjøforsvarstaben sin årlige undersøkelse om sluttårsaker for 2020, ser på årsaker til frivillig avgang. Ved å bruke disse undersøkelsene som bakgrunn i vår studie, fikk vi en bedre forståelse av bakgrunnen for at ansatte slutter i Forsvaret. Dette ble viktig for oss i arbeidet med å undersøke hva som ligger til grunn, når offiserer velger å avslutte sin fregattsjefskarriere. Vi har brukt ombudsnemnda for Forsvaret for å se på arbeidssituasjonen og belastningen på offiserene. Svendsen-utvalget sin rapport har vi brukt for å forstå hvordan Forsvaret kan bedre kompetanseutnyttelsen og rekrutteringen, samt hvordan de kan beholde ansatte i Forsvaret.

3.1.1 FFI sin studie “Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020”

Studien Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020 fokuserer på hvorfor spesialistene slutter i Forsvaret, men har også tatt med svar fra offiserer som har frivillig avgang. I studien fremkommer det at sluttårsakene har vært stabile de siste årene, og at den hyppigste av sluttårsaken var ønske om sivil utdanning. Målgruppen vår har allerede høyere utdanning. Likevel kan det diskuteres at ønsket om mastergradsutdanning opp mot et eventuelt karriereskifte kan være en faktor som påvirker vår studie. Studien trekker også frem at 21% av de som sluttet søkte en sivil jobb. Et utdrag som er verdt å trekke frem som viktig for vår studie er

⁶ Forsvarets forskningsinstitutt

“Balansen mellom jobb og familie/fritid er et annet område som virker å være sentralt for mange som slutter i Forsvaret. Dette er en velkjent problematikk i organisasjonen, og vi ser at den fremdeles er relevant med tanke på tiltak Forsvaret bør gjennomføre for å beholde flere lenger" (Fauske & Strand, 2021, s.38).

Dette utdraget beskriver at jobb-hjem-konflikt er en sentral sluttårsak.

3.1.2 Sjøforsvarsstaben sin årlige undersøkelse på sluttårsaker for 2020

Vi kontaktet arbeidsgiverseksjonen til Sjøforsvaret i forkant av studien vår, dette for å få innspill på valgt tema. Da fikk vi tilsendt «Sjøforsvarsstaben sin årlige undersøkelse på sluttårsaker for 2020». Denne inneholder noe sikkerhetsgradert informasjon som ikke er tatt med og dokumentet er ikke offentlig tilgjengelig og derfor ikke i referanselisten.

Sjøforsvarsstaben gjennomførte en undersøkelse i starten av 2021, der de sendte ut spørreskjema til alle som valgte å si opp sin stilling i Sjøforsvaret. Av de 97 som valgte å slutte, svarte 59 på undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 61 %. *Turnoveren* eller antall som sluttet i Sjøforsvaret, var på 118 personer inkludert pensjonister, av de er 77 i Marinen. Sjøforsvarsstaben ser tre klare tendenser til hvorfor personellet slutter. Høy arbeidsbelastning, lite forutsigbarhet og manglende utviklingsmuligheter (utdanning, stillinger og karriereveiledning). I undersøkelsen skulle respondentene krysse av de 3 viktigste sluttårsakene. 15 svarte at manglende forutsigbar arbeidshverdag, 18 svarte høy arbeidsbelastning og 19 svarte at de fikk bedre arbeidsordninger hos ny arbeidsgiver.

3.1.3 Ombudsmannsnemda for Forsvaret

«Dokument 5 Ombudsmannsnemda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten» er rapporter bestilt av Stortinget om virksomheten Forsvaret. I dokument 5 fra 2018-2019 pekes det på at «lean manning» gjør det utfordrende å oppnå en bærekraftig personell og kompetansestruktur. Marginal bemanning i forhold til planlagt aktivitet og oppdukkende oppdrag bidrar til økt press på personellet og skaper utfordringer med å avvikle opptjent fritid i henhold til avtaleverket. Det kan også være utfordringer med å fylle høyere stillinger om bord innen operativ og teknisk bransje ved plutselige oppsigelser eller avgang. En økning i ikke-planlagte oppdrag, herunder styrkebeskyttelse, tilstedeværelse og suverenitetshevdelse, gjerne av lengre varighet, merkes veldig godt blant personellet. Tjenestemønsteret er utfordrende med tanke på forventninger til familieliv. Antall seilingsdøgn pr. år er i snitt 70 - 100. For nøkkelpersonell noe mer. Manglende robusthet på personellsiden resulterer høy

rotasjon og belastning på personellet. Det er et økende behov for seilende personell» (Ombudsmannemnda for Forsvaret, 2019, s.19).

3.1.4 Svendsen-utvalget, «økt evne til å kombinere menneske og teknologi»

Rapporten er en bestilling fra Forsvarsministeren, der utvalget skulle «vurdere hvordan Forsvaret kan bedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse, herunder bidra til å utvikle et nødvendig kompetansemangfold i Forsvaret.» (Svendsen-utvalget, 2020). I rapporten stiller utvalget spørsmål om hvordan Forsvaret rekrutterer sine ledere, og hvilke krav Forsvaret setter til stillinger. Svendsen-utvalget peker også på fordeler ved økt kvinneandel og styrket mangfold i Forsvaret. Til tross for at allmenn verneplikt ble innført i 2015 har ikke kvinneandelen i høyere stillinger i Forsvaret økt nevneverdig. Rapporten trekker frem at kvinner gjerne slutter etter få år (Svendsen-utvalget, 2020, s.37.) Svendsen-utvalget tar også opp at det er en samfunnstrend at arbeidstakere føler behov for økt individualisering. Utvalget legger stor vekt på behovet for at arbeidstakere i større grad blir involvert i egne karriereplaner samt at det blir tilrettelagt for individuelle ønsker (Svendsen-utvalget, 2020). Et viktig utdrag fra Svendsen-utvalget er fra en artikkel skrevet av ManpowerGroup i 2017. «ManpowerGroup peker på at arbeidsgivere må tenke fundamentalt annerledes for å tiltrekke, beholde og engasjere medarbeidere. Medarbeiderne ser på egen karriere i et langsiktig perspektiv, uten ønske om å være hos én arbeidsgiver resten av livet (ManpowerGroup, 2017).

3.2 Tidligere forskning sin relevans for vår studie

Tidligere forskning peker på at det er fire gjentakende årsaker til at enkelte slutter i Forsvaret. Jobb-hjem-balanse, uforutsigbar arbeidshverdag, liten grad av kompetanseutnyttelse og bedre sivile karrieremuligheter. Sluttprosenten er ifølge Sjøforsvarsstaben lav, men denne inkluderer ikke de som velger en alternativ karriere innad i Forsvaret. Dokument 5 2018-2019 peker på at marginal bemanning og lean manning tærer på personellet, og det er utfordrende å avvikle avtalefestet avspaseringstid. Uforutsigbar arbeidshverdag er med på å øke arbeidsbelastningen, og tjenestemønsteret er utfordrende å kombinere med familieliv. Alt dette fører til høy rotasjon blant- og belastning på personellet. Svendsen-rapporten er viktig for vår problemstilling da den belyser utfordringer rundt kompetanseutnyttelse og mangfold i Forsvaret. Vi brukte denne rapporten både til utforming av problemstilling og intervjuguide. Spesielt ManpowerGroup sine tanker om endringer hos arbeidsgiver, står i kontrast til Forsvarets tanker om å utdanne offiserer i ung alder og beholde dem til pensjonsalder, var noe

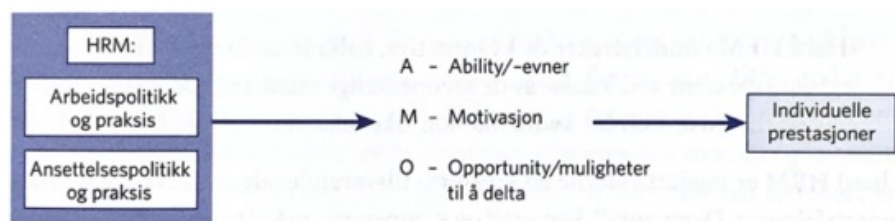
vi merket oss da vi startet studien. Dette underbygges også i FFI sin rapport om sluttårsaker, der 21% av de som sluttet valgte å søke jobb hos ny arbeidsgiver. Vår problemstilling har spesielt fokus på jobb-hjem-konflikt, og på hvordan den enkelte offiser sammen med arbeidsgiver håndterer eventuelle oppståtte konflikter. En spesielt viktig motivasjonsfaktor er den indre motivasjonen for å seile i operativ stilling. Vi vil bruke teorien som er beskrevet under i kapitlet, som bakgrunn for å se nærmere på hvordan kompetanseutnyttelse, personellpolitikk, muligheter i det sivil og arbeidsbelastning påvirker forholdet mellom jobb og hjem i hverdagen. Ved modifisert AMO-modell som blir beskrevet under, skal vi forsøke å knytte det vi finner opp mot eventuelle handlinger offiserene velger å gjøre i jobb-hjem-konflikten.

3.3 AMO-modellen

AMO-modellen er en modell som fanger opp viktige elementer i vår problemstilling. Modellen har i HRM-litteraturen (Human Resource Management) bred konsensus som en god og strukturert modell som er med på å forklare sammenhengen mellom den menneskelige ressursen og prestasjoner på arbeidsplassen. Gitt kontekstuelle forhold som virksomhetens ansettelses- og arbeidspolitikk, vil arbeidstakere, ifølge AMO-modellen, prestere når de har evner, tilstrekkelig motivasjon og når arbeidsmiljøet gir dem muligheter til det. Det kan virke åpenbart at en tilstrekkelig utdannet, godt trent og høyt motivert arbeidstaker er villig til å gi det lille ekstra. På samme måte vil motivasjonen og evnene miste sin relevans hvis det ikke er handlingsrom og muligheter til å prestere på arbeidsplassen. Sannsynligvis finnes det andre ikke-kontekstuelle faktorer som modellen ikke tar for seg som også kan påvirke arbeidstakernes prestasjoner. Eksempler på slike faktorer kan være individuelle verdier, tilhørighet eller andre personlige grunner. En teoretisk modell vil alltid være noe forenklet. AMO-modellen er med andre ord ikke perfekt, og kan derfor ikke forklare alle faktorene som påvirker forholdet mellom personellpolitikk og prestasjoner.

Modellens tre dimensjoner AMO står for *ability*, *motivation* og *opportunity* og er kjent fra strategisk HRM (Mikkelsen og Laudal, 2016, s.33). De tre dimensjonene er ansett som drivkrefter i arbeidstakers prestasjon (Mikkelsen og Laudal, 2016). I *ability* eller evne til å gjøre en god jobb, sees arbeidstakers kunnskaper, ferdigheter og holdninger i sammenheng med arbeidsoppgavene. *Ability*-dimensjonen kan man bryte videre ned til *knowledge*, *skills* og *ability* (KSA), eller kunnskap, evner og mulighet (Fu, Flood, Bosak, Morris & O'Regan, 2013). Motivasjon innebærer både indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon er når

arbeidstakeren selv opplever glede ved å gjøre jobben, ved at den får anledning til å utvikle seg, mens ytre motivasjon handler om å få lønn, ros, oppmerksomhet status og prestisje (Mikkelsen og Laudal, 2014, s.33). Arbeidstakere som kun er motivert av ytre faktorer, gjør gjerne verken mer eller mindre enn det de blir bedt om for å oppnå den belønningen de søker (Appelbaum mfl., 2000). Prososial motivasjon, altså ønske om å gjøre noe som andre har nytte av og som oppmuntrer til å ta andres perspektiv vil også spille inn i form av bidrag med nyttige ideer og løsninger til virksomhetens utfordringer (Grant, 2012, De Dreu, Weingart og Kwon, 2000). *Opportunity* utgjør arbeidstakers muligheter for å gjøre en god jobb ved å delta og prestere. AMO-modellen tar utgangspunkt i arbeidstakers subjektive opplevelser og erfaringer. Et fenomen eksisterer ikke uten at en person fortolker det. Ett og samme fenomen kan oppfattes ulikt, avhengig av personens tolkning (Justesen og Mik-Meyer, 2010).



Figur 3 AMO-modellen (Mikkelsen og Laudal, 2016, s.33).

Kunsten er å optimalisere overnevnte dimensjoner i virksomheten for å dra nytte av de menneskelige ressursene. For å gjøre det kreves god kommunikasjon, godt samarbeid og god ledelse, og dette bunner ut i virksomhetens organisering og kultur (Mikkelsen og Laudal, 2016, s.34).

3.3.1 Evner, kompetanseutvikling og utnyttning (A)

Evne til å utføre en bestemt arbeidsoppgave er noe arbeidstakere har i varierende grad. Evner er noe Forsvaret selekterer på, så vi legger til grunn at arbeidstaker har evner til å gjennomføre et sjefsløp på fregatt. Kompetanseutvikling og utnyttning er det viktig at arbeidsgiver legger til rette for at arbeidstaker har kompetansen som trengs i feltet han/hun skal arbeide i, samt at denne blir utnyttet på riktig sted. Dette innebærer blant annet de kontekstuelle forhold som virksomhetens ansettelses- og arbeidspolitikk vil ha innvirkning på. Dette er det i stor grad arbeidsgiver som tilrettelegger, men også noe arbeidstaker må være bevisst på. En arbeidstaker som ikke har riktig kompetanse til å gjøre jobben vil trolig ikke heller få økt motivasjon. Her kan strategisk kompetanseutvikling bli sentralt. Lai (2013) setter søkelys på at arbeidsgiver må ha definerte mål, for så å bestemme hvilken kompetanse arbeidstaker må ha for å nå disse målene. Dette er også i tråd med det strategisk-HRM-

perspektivet (SHRM), som vektlegger at virksomheter må sørge for at de har riktig kompetanse til enhver tid, slik at de ikke blir utkonkurrert av andre bedrifter. SHRM-perspektivet vektlegger også at målsetningen må knyttes opp mot kompetanseutvikling (Mikkelsen og Laudal, 2016, s.252). Kompetanseutvikling kan og virke positivt på arbeidstakers motivasjon.

3.3.2 Motivasjon (M)

Motivasjon har blitt definert ulikt opp gjennom tidene. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) har definert motivasjon som ” de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. Deci og Ryan (2000) skiller mellom mange ulike typer motivasjon. Det viktigste skillet går mellom indre motivasjon og ytre motivasjon. Vi har valgt å se nærmere på selvbestemmelsesteorien og McClellands behovsteori.

Selvbestemmelsesteori er valgt fordi den er en moderne teori (2000) og den er den mest omfattende og empirisk utprøvde av motivasjonsteoriene (Schunk, Pintrich, og Meece, 2008). McClellands behovsteori er valgt fordi den er testet på høyt utdannede arbeidstakere, noe som kan være en adekvat gruppe å sammenligne operative offiserer med. Selvbestemmelsesteorien sin ytre motivasjon kan virke å være spesielt relevant i et militært hierarki og en fregattsjefskarriere, hvor grad og stilling er viktige ytre motivasjonsfaktorer. Samtidig kan ytre motivasjon motvirke indre motivasjon gjennom undermineringseffekt. Nyere forskning indikerer at indre motivasjon er overlegen når det gjelder prestasjoner (Kuvaas mfl., 2017) og at indre motivasjon kan motvirke helseproblemer og føre til økt velvære. Indre motivasjon kan virke og gjøre seg spesielt gjeldene i en fregattsjefskarriere, da denne er lang og krevende. Selvbestemmelsesteorien sier at autonome arbeidstakere er mer indre motiverte og tåler mer belastning, enn ikke-autonome arbeidstakere. En fregattsjef bør man kunne si er gitt frihet under ansvar, eller han/hun er gitt oppdrag og dermed hva han skal gjøre, men ikke hvordan.

3.3.2.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en behovsteori publisert av Deci og Ryan i 1985. Teorien deler motivasjon i indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon ved at individet blir lovet materielle goder som anerkjennelse, lønn, bonus, frynsegoder, forfremmelser eller stillingsopprykk ved å utføre handlingen. Ytre motivasjon kan relateres til motivasjon som ligger utenfor selve jobbutførelsen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ytre motivasjon er gjerne kortvarig da det

kreves stadig nye stimuli for å opprettholde atferd (Ryan og Deci, 2000). Ved ytre arbeidsmotivasjon er arbeidsoppgavene bare et middel for å få belønningen.

Indre motivasjon dreier seg om en indre drivkraft til å utføre handlingen. Motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet. Individet henter energi og føler glede ved å utføre arbeidet.

Selvbestemmelsesteorien beskriver tre indre psykologiske grunnleggende behov, selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Skal man oppnå høy indre motivasjon, må disse tre behovene tilfredsstillers. Indre motivasjon fører til at medarbeidere blir mer produktive og fornøyde, samt øker kreativiteten, bedrer prestasjoner og blir mer fornøyde med ledere og medarbeidere. I tillegg forsvinner negative faktorer som negativt stress, sykefravær, angst og utbrenthet (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, og Zedeck, 2007). Motivasjonen til en medarbeider vil dermed være avhengig av i hvilken grad utførelsen av arbeidsoppgavene tilfredsstillers disse tre behovene (Gagné og Deci, 2005). Arbeidstakere med høy grad av indre motivasjon har vist seg å ha lavere turnoverintensjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Med indre motivert arbeidsmotivasjon er det selve arbeidsoppgaven som gir motivasjon.

Drivkreftene i den indre motivasjonen er meget sterke og stabile over tid.

Undermineringseffekten får man når ytre motiverte faktorer øker arbeidsmotivasjonen og underminere den indre motivasjonen. Effekten innebærer at fokus på belønning vil føre til en kraftig reduksjon i den indre motivasjonen til å utføre arbeidet. Reduksjonen gjør seg spesielt gjeldene for interessante oppgaver, og med et belønningssystem som er designet på en kontrollerende måte (Deci og Ryan, 1985).

Det å bli fregattsjef krever sannsynligvis en høy grad av indre motivasjon, kreativitet og evne til å ta initiativ. De som blir fregattsjefer, pålegges stort ansvar både for besetningen, potente våpen og dyrt materiell, og de blir i stor grad fysisk adskilt fra omverdenen over tid. Det er av og til langt til hjelp, og de må klare seg med de ressursene de er tildelt.

Selvbestemmelsesteorien er en motivasjonsteori som har et positivt syn på enkeltindividet ved at man blir motivert og selvgående av selv å ha kontroll på situasjonen, denne behovstilfredstillelsen gjør at man tar initiativ og utfører arbeidsoppgaver av egen fri vilje, uten at bruk av ytre motivasjon. Denne typen motivasjonsteori er helt i tråd med Forsvarets grunnsyn på ledelse og oppdragsbasert ledelse (OBL). OBL bygger på prinsippet om at undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å oppnå ønsket slutttilstand (Forsvaret, 2020c).

3.3.2.2 McClellands behovsteori

David McClellands behovsteori (1987) har en meget praktisk tilnærming som gjør den enkel å bruke. Teorien er en behovsteori på samme måte som Maslow og Herzberg sine teorier.

Teorien ble utviklet basert på studier av tusenvis av høyt utdannede arbeidstakere.

Motivasjonsteorien sier at uavhengig av kjønn, kultur og alder, har vi tre motivasjonsbehov, og at ett av dem, er dominerende. De tre dominerende motivasjonsbehovene McClelland identifiserte er prestasjons-, makt- og kontaktbehov. Alle mennesker har de tre behovene i forskjellig grad, men ved at de viser tegn på dominerende behov kan individer plasseres i kategorier. Kategorisering gjøres for å bedre kunne tilpasse arbeidsoppgaver og ansvar og på den måten motivere mer effektivt.

Prestasjonsmotiverte personer søker ikke makt eller tilhørighet, men ønsker å bli best. Disse foretrekker arbeid som har moderat sannsynlighet for suksess og unngår situasjoner som har lav risiko eller for høy risiko. Den prestasjonsmotiverte mener at lavrisiko oppgaver blir for enkelt og gir liten mestring, og at høyrisiko oppgaver avgjøres i stor grad av tilfeldigheter og flaks. Prestasjonsmotiverte personer jobber gjerne alene eller sammen med andre prestasjonsmotiverte personer. Disse personene trenger konkrete og oppnåelige mål, og tilbakemeldinger er veldig viktig for å holde dem motivert.

Maktbehov er behovet for å påvirke andre til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort (Engelstad, 2021). De som har dominerende behov for makt er som regel opptatt av anerkjennelse, prestisje og status (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Disse motiveres av makt, og bør derfor gis full autoritet, og underlagte de kan delegere arbeid til. Man kan kjenne igjen disse personene ved at de liker å vinne diskusjoner, har et sterkt konkurranseinstinkt og trives med å utøve makt over andre. De trives i situasjoner hvor andre må overbevises. Direkte tilbakemeldinger er viktig for dem, og hjelp vil motivere de som har sterkt maktbehov.

De som er motivert av tilhørighet ønsker å bygge relasjoner og nettverk til andre mennesker. For disse er det vesentlig å føle tilhørighet til en gruppe. Det er spesielt viktig for disse å bli likt. Derfor uttrykker de ofte enighet, også skinnenighet, med gruppen. Personer med dominant kontaktbehov foretrekker samarbeid fremfor konkurranse, og unngår risiko og usikkerhet. Konstruktive tilbakemeldinger bør gjøres personlige, og kan virke motiverende på personer som motiveres av kontaktbehov.

3.3.3 Mulighetsrom (O)

Mulighetsrom (O) i AMO-modellen er hvilket mulighetsrom offiserer opplever i arbeidsmiljøet. Her legges det vekt på om offiserene ser- og opplever muligheten til å gjennomføre karrieren å bli skipssjef. Er det manglende eller innskrenket mulighetsrom (O), oppstår et potensial for jobb-hjem-konflikt, fordi karriereløpet kan gå ut over privatlivet. Et eksempel er at ved en lengere seilas kan ikke en offiser med omsorg for barn, delta i den daglige omsorgen, siden den lange tiden borte fra hjemmet ikke er forenelig med familiesituasjonen. Det er mange ting som kan påvirke mulighetsrommet (O), blant annet karriereplan, seilingsprogram, jobbsituasjon til samboer/ektefelle, ugunstig arbeidstid og andre arbeidsforhold.

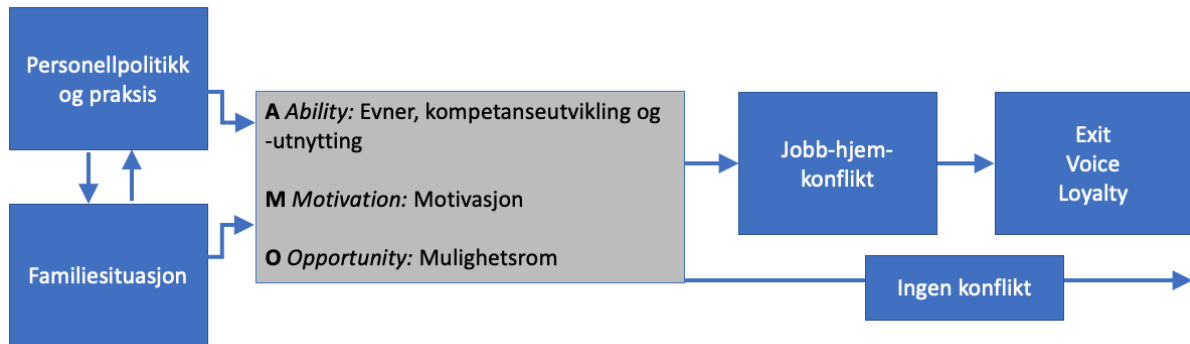
3.4 Exit, voice, loyalty

Albert O. Hirschman (1915-2012) er kjent for sin klassiske teori *exit, voice, loyalty* (EVL) (1970). Opprinnelig ble EVL-teorien tiltenkt å bruke om kunders valgmuligheter i et marked, men teorien kan også brukes ved misnøye innad i en organisasjon. Teorien tar for seg tre mulige utfall for hvordan ansatte reagerer på misnøye. Det første er *exit*, altså at han/hun sier opp sin stilling og forlater organisasjonen. *Voice* er alt fra lavmælte ytringer til at en prøver å endre- og påvirke organisasjonen. Hirschman beskriver *voice* som et alternativ til å forbli stille, og det er det motsatte av *exit*-alternativet (Hirschman, 1970). Det å benytte seg av *voice*-alternativet er en høylytt handling, mens *loyalty*-alternativet er at den ansatte verken slutter eller prøver å endre det han/hun er misfornøyd med (Hirschman, 2004) og fortsetter i stillingen. I den militære konteksten finnes det også tilfeller der man ikke har *exit*-muligheter, men kun kan benytte seg av *loyalty* eller *voice*. Et eksempel på dette er offiserer med plikttid. Et annet eksempel er en offiser som blir beordret til en stilling basert på forsvarrets behov, og får handlingsalternativene sine innskrenket. En svakhet ved teorien er at den mangler en årsaksforklarende del, den tar kun for seg utfallet. Dette har vi løst ved å kombinere AMO-modellen og EVL-teorien. EVL-teorien er en enkel og klassisk teori som kan brukes til mye forskjellig, alt fra kundevalg, valgutfall og til familiekonflikter. Samtidig er det mulig å gjøre bruken av teorien veldig komplisert ved behov. EVL-teorien passer også godt inn i konteksten og lar seg enkelt implementere i AMO-modellen, som beskrevet under.

3.5 Modifisert AMO-modell

Oppsummert kan de teoretiske elementene vi har omtalt passe fint kombinert med AMO-modellen. AMO-modellen legger vekt på prestasjon, men sammen med EVL-teorien kan denne

brukes til å forklare hvordan jobb-hjem-konflikt oppleves og hva resultatet av at AMO-forholdene ikke ivaretas kan føre til. Vi har derfor valgt å modifisere AMO-modellen for denne studien og kombinere denne med familiesituasjon, jobb-hjem-konflikt og *exit, voice, loyalty* teori. Vi har valgt at «arbeidspolitikk og praksis», og «ansettelsespolitikk og praksis» omfattes av personellpolitikk og praksis. Det er den modifiserte AMO-modellen som skaper rammeverket for studien.



Figur 4 Modifisert AMO-modell med jobb-hjem-konflikt og *exit, voice, loyalty*

Øverst på venstre side av Figur 4 ser vi en boks som representerer personellpolitikken og praksis. I boks nummer to fra toppen venstre side har vi valgt å legge familiesituasjon. Dette er viktige uavhengige variabler og inngangsverdier som setter rammer for AMO-forholdene. Det er og satt piler mellom personellpolitikk og praksis, og familiesituasjon for å representere interaksjonen som skjer mellom de to uavhengig variablene. Her finnes det kanskje potensial for å løse en jobb-hjem-konflikt før den oppstår, uten at hver enkelt arbeidstaker skal måtte bruke et av handlingsalternativene *exit, voice*-, eller *loyalty* (EVL). Videre midt i modellen er det en boks som representerer AMO-forholdene. I forkortelsen AMO er *Ability* tolket til evner, kompetanseutvikling og -utnyttning (A), *motivation* er direkte oversatt til motivasjon (M) og *opportunity* er tolket til å omhandle mulighetsrom (O). Til høyre i Figur 4 ser vi en boks som representerer en eventuell jobb-hjem-konflikt. Dette er konsekvensen av at AMO-forholdene ikke blir ivaretatt. Som kan være en følge av enten personellpolitikk og praksis eller at familiesituasjonen endrer seg. *Exit, voice* eller *loyalty* er handlingsalternativ en offiser kan bruke for å løse eventuelle konflikter. EVL kan i denne sammenhengen også anees som avhengige variabler. *Exit* i denne studien kan enten bety at offiseren velger å si opp sitt arbeidsforhold, eller velger en alternativ karriere innad i Forsvaret. *Voice* innebærer at en prøver å løse konflikten ved å f.eks. søke arbeidsgiverseksjonen om individuelle tilpasninger. *Loyalty* omfatter de offiserene som velger å stå i utfordringene og fortsetter i sin stilling

uavhengig av om situasjonen bedrer seg. Ingen konflikt boksen nederst til høyre representerer offiserer som har sine AMO-forhold ivaretatt.

Motivasjon i den modifiserte AMO-modellen er gitt mer plass i studien enn kompetanseutvikling (A) og mulighetsrom (O). Dette er gjort fordi at i McClellands behovsteori er behovet for å prestere er viktig. Da blir motivasjon (M) delvis avhengig variabel av at kompetanseutvikling (A) og at mulighetsrom (O) tilfredsstilles. Mulighetsrom (O) eller muligheter til å delta blir viktig for at kontaktbehovet skal tilfredsstilles, og dermed motivere (M). Det kan og trekkes paralleller til selvbestemmelsesteori ved at ytre motivasjon krever en viss grad av kompetanseutvikling og -utnytting, siden militære grader og stillinger gis basert på ansiennitet, nåværende- og tidligere stillinger og kompetanse. Ved at offiserer hele tiden har en karriereplan og føler at de får utnyttet sin kompetanse i sin stilling, vil de motiveres (M). Samtidig må man være klar over undermineringseffekten, hvor ytre motivasjon kan gå på bekostning av indre motivasjon, og dermed virke mot sin hensikt. En offiser satt i riktig stilling kan få energi og føle glede, altså indre motivasjon av å utføre selve jobben, forutsatt at offiseren liker arbeidsoppgavene. Sannsynligvis vil en indre motivert offiser prestere bedre og tåle mer belastning enn en ytre motivert offiser, under ellers like forutsetninger. Det samme gjelder hvis offiserer føler at kompetansen deres blir utnyttet og at de har kompetanseutvikling (A). Kort oppsummert kan både kompetanseutvikling (A) og mulighetsrom (O) være viktig for arbeidstakers motivasjon (M). Stor grad av indre motivasjon kan også medføre at offiserer presterer bedre og tåler høyere arbeidspress og stress bedre, enn ytre motiverte offiserer.

3.6 Antagelser

Basert på teorien antar vi at dersom AMO-forholdene ikke ivaretas, vil offiseren sannsynligvis måtte velge et av handlingsalternativene *exit*, *voice* eller *loyalty*. Dette antar vi kan forebygges av arbeidsgiverseksjonen ved at de utvikler personellpolitikk og praksis som ivaretar AMO-forhold, selv hvis familiesituasjonen endrer seg.

4 Metode

I metodekapittelet presenterer vi valg vi har gjort i den empiriske studien, og drøfter kvaliteten på tilnærmingen. Vi argumenterer for valg som er blitt gjort underveis, redegjør for utformingen av intervjuene, og beskriver datainnsamlingen og databehandlingen.

Redegjørelse for studiens reliabilitet og validitet, sammen med momenter en må være bevisst på når en studerer egen organisasjon, blir presentert helt til slutt i metodekapitlet.

4.1 Valg av undersøkelsesdesign

Det finnes allerede en del kvantitative studier av forsvarsansattes sluttårsaker fra både FFI⁶ og Sjøforsvarsstaben. Dette gjorde at vi kunne danne oss en god forståelse av sluttårsakene i Forsvaret på forhånd. Vi ønsket å gå dypere enn de tidligere studiene, og undersøke operative offiserer på fregatt med familie, som velger eller velger bort et sjefsløp. Herunder om jobb-hjem-konflikt påvirket valget deres. Siden dette sannsynligvis er individuelt og situasjonsbasert måtte vi gå mer i dybden enn hva som er mulig i kvantitative undersøkelser. Thagaard mener at den kvalitative metoden er en utforskende og beskrivende metode, som egner seg når man vil gå i dybden og undersøke nyansene av et fenomen (2009), derfor valgte vi kvalitativt undersøkelsesdesign med seks dybdeintervju. Hvert intervju varte mellom en og to timer. Et undersøkelsesdesign med strategisk utvalg ble nødvendig da vi ikke hadde mulighet til å undersøke alle. En fare ved å velge ett slikt design kan være at en fort kan komme frem til beskrivelser av fenomenet som kan oppleves som tynne, siden de gjelder opplevelser fra så få intervjuobjekter. Dette har vi mitigert ved hjelp av en intervjuguide som hadde få fokusområder.

Siden miljøet intervjuobjektene våre er hetet fra er relativt lite, og fordi vi kjenner alle i utvalget, har vi fokusert mye på å fremstå som både ydmyke og åpne til at informantene satt på viktig kunnskap. Jacobsen (2015) argumenter for at ved å vurdere egen organisasjon, kan en gå glipp av informasjon eller unngå å legge merke til informasjon grunnet "blinde flekker". Årsakene er forutinntatte holdninger, og at man gjerne ser det man forventer å se. Han trekker også frem at vi kan være trent til å ignorere noen områder, noe som gjør at vi må være svært påpasselige og opptre så upartisk som mulig. Dette blir spesielt viktig i tolkningen av empiri, hvor informantenes synspunkter må forstås ut fra en helhet. I tolkning inngår et samspill mellom forsker og informant, og forskerens forståelse vil kunne innvirke på hvordan

intervjueteksten tolkes (Thagaard, 2009). Bevisste valg vi gjorde for å unngå bias blir beskrevet i kapittel 4.5 «studere egen organisasjon».

Vi kunne valgt en case-studie der utvalget var alle 1.fregattskvadons skipssjefskandidater som har barn. Ulempen med dette designet ville vært mange informanter, noe som ville gjort intervjuperioden svært krevende å gjennomføre rent tidsmessig. I tillegg ville det blitt vanskelig å få tak i alle informantene med tanke på seilingsprogrammet deres. Vi kunne også brukt skipssjefkandidatene fra kun en fregatt som utvalg, men da ville trolig antallet blitt så lite at vi ville vært avhengig av at alle i utvalget sa ja til å delta. Et slikt design ville trolig ikke gitt oss større muligheter til å generalisere, da designet ikke egner seg for det. En fordel med dette designet ville likevel vært at vi kunne fått mer virkelighetsnære og grundige beskrivelser av fenomenet, noe som var en ulempe med vårt valgte design. Vi valgte bort case-studie grunnet tilgjengelighet på informanter samt hvor tidkrevende det ville blitt.

4.2 Fremgangsmåte

Da intervjuene ble gjennomført ønsket vi i utgangspunktet å finne ut hvorfor offiserer velger bort skipssjefsrollen og om det har noe med AMO-forhold, samt personellpolitikk og praksis og gjøre. Problemstillingen vår har blitt spisset underveis i studien. Dette ble gjort etter intervjuene ble gjennomført, da vi under intervjuene opplevde at det var i stor grad jobb-hjem-balansen som påvirket *exit*-alternativet til offiserer i skipssjefsløpet.

Vi startet med å danne oss oversikt over data fra tidligere studier. Hovedvekten ble lagt på søk på studier som omhandler Forsvaret og studier som omhandler påvirkningen av jobb-hjem-balanse. Flere av studiene som ble funnet omhandlet sluttårsaker i Forsvaret, der jobb-hjem-balanse var en sluttårsak. Studiene gikk ikke i dybden på denne årsaken, noe vi fikk lyst å gjøre. Dette opplevdes som et område som ikke har vært tilstrekkelig belyst tidligere. Tidligere forskning ble viktig i utvikling av intervjuguide og problemstilling. Vi mener også at vår studie kan være relevant for arbeidstagere som har lignende arbeidsforhold, men vil ikke utdype dette grunnet omfang. Temaet vil komme som anbefaling til videre forskning.

4.2.1 Strategisk utvalg

Vårt utvalg av informanter er basert på en skjønnsmessig vurdering av tilgjengelighet og relevans. Dette innebærer, som Lund (2002) beskriver, at forskeren selv velger ut intervjuobjekter, ut fra hva som er hensiktsmessig for forskningsoppgaven. Vi ønsket å få både kvinners og menns synspunkter på problemstillingen. I tillegg til dette, satte vi krav til at

alle informantene hadde gått operativ linje på Sjøkrigsskolen eller tilsvarende og hadde omsorg for barn. Videre ønsket vi at minimum en tredel av de vi ville intervju hadde gjennomført hele fregattsjefskarrieren. Siden vi har god kjennskap til alle som var innenfor disse kriteriene, gjorde vi et strategisk utvalg av hvem vi tenkte ville ha best mulig forutsetninger for å svare på spørsmålene våre. Kun en av de sju utvalgte vi spurte om å delta takket nei. Dermed satt vi igjen med seks informanter med bred kompetanse og relevant tjenesteerfaring. Informantene består av 3 kvinner og 3 menn. Vi ønsket å beskytte informantenes anonymitet. Dette gjør vi ved å beskrive dem kjønnsnøytralt og ved å gi dem pseudonymer. Samtidig ville vi personifisere informantene. Løsningen ble å kalle informantene opp etter Marinens fem fregatter, samt logistikkfartøyet KNM Maud.

4.2.2 Gjennomføring av intervjuene

Til studien valgte vi personlig dybdeintervju, altså semi-strukturerte individuelt intervju. I forkant av intervjuene, sendte vi ut intervjuguide sammen med samtykkeskjema til informanten for gjennomlesing. Dette gjorde det mulig for informantene å sette seg inn i temaene på forhånd. Informantene møtte dermed forberedt, og hadde reflektert over problemstillingen på forhånd, noe vi opplevde som positivt. Personlig intervju ble gjennomført med fem av seks informanter. Alle intervjuer vil i utgangspunktet telle likt. Likevel ble det variasjoner i hvordan intervjuene utviklet seg. Vi opplevde under intervjuene at vi kom i dybden på alle intervjuene, men intervjuet som ble utført på videokonferanse ble mindre personlig, da vi ikke var i samme rom.

Alle informantene kjente oss fra før, men i ulik grad. Noen av dem kjente til oss kun ved navn og ansikt, mens andre informanter hadde vi jobbet tett med tidligere i karrieren. Fordelen med at informantene kjente oss fra før var at vi opplevde en automatisk tillit i forkant av intervjuet, samtidig som vi opplevde at informantene ønsket å bidra så mye som mulig i forskningen. Vi har ikke tatt hensyn til hvor informantene er bosatt, og om de derfor var nødt til å pendle til arbeidsstedet eller ikke.

De fleste informantene ble intervjuet på sin egen arbeidsplass. Dette både av praktiske hensyn, men også siden det har andre fordeler. Ifølge Halkier (2006) blir ordet mer fritt, og man kan utdype hverandres synspunkter på bakgrunn av felles erfaring. Stedet for intervjuene var relevant i forhold til tema. Intervjuene ble ikke gjennomført mens vi var i tjeneste, så vi som forskere valgte å stille i sivile klær. De fleste informantene stilte i uniform, med unntak av to.

Det er anbefalt at de som intervjuer stiller to personer under intervjuene, med klare rollefordelinger. Der en har fokus på intervjuet, mens den andre observerer, tar notater og holder orden på det tekniske (Patton 2002). Denne anbefalingen ble fulgt og rollene var uendret gjennom alle intervjuene. Vi brukte Nettskjema-diktafon-appen til opptak av intervjuene.

4.2.3 Transkribering og analyse

Intervjuene ble transkribert samme dag eller få dager etter at intervjuet var gjennomført, som anbefalt av Brinkmann & Tanggaard (2015) siden innholdet fortsatt er friskt i minne, noe som gjør jobben noe enklere. Den raske databehandlingen var helt nødvendig for å kunne se sammenhenger og ulikheter i dataen. Prosessen var tidkrevende, men fordelen var at vi gjorde dataen vår søkbar, oversiktlig og enklere å behandle. Transkriberingen ble gjort nesten ordrett i talespråkstil på bokmål uten nonverbale uttrykk. Ikke-relevant informasjon som forstyrrelser og lignende ble ikke tatt med. Ulempen med transkribering av intervju er at en ikke får transkribert kroppsspråk, tonefall og pauser i svar og annen ikke-verbal kommunikasjon. For å redusere dette problemet mener Brinkmann & Tanggaard (2015) at den som gjennomfører intervjuet også transkriberer, nettopp for å gjengi den ikke-verbale kommunikasjonen bedre i transkripsjonen. Det er viktig å merke seg at transkribert intervjuetekst kan gi en fordreining av det som blir sagt, og at det ikke finnes konkrete regler for hvordan transkribering skal gjøres. Det viktigste er at man beskriver nøye hvordan transkriberinger ble gjennomført (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuguiden var strukturert på temaer vi ønsket å gå inn på, men grunnet stor forskjell i erfaring hos informantene utformet intervjuene seg noe ulikt. Vi ville være åpne for at informantene kunne komme med uforutsett informasjon. Vi brukte som tidligere nevnt Nettskjema-diktafon-appen på intervjuene, dette hjalp oss til å fokusere mer på informanten og intervjuet fremfor å ta notater, samt å hindre at viktige detaljer ikke ble utelatt. Etter intervjuet spurte vi om vi kunne ta oppfølgingsintervjuer om nødvendig underveis i drøftingen. Vi har ikke hatt behov for å gjøre dette i denne studien, da de opprinnelige intervjuene var tilstrekkelig for å svare på problemstillingen. Alle informantene har fått tilsendt oppgaven for å gjennomgå og godkjenne sine sitater.

4.3 Informasjonsetikk og personvern

Den nye personopplysningsloven trådte i kraft i juli 2018. Med dette er EUs personvernforordning (GDPR⁷) gjeldende i Norge. Dette regelverket stiller strengere krav til behandling av personopplysninger. Alle som behandler personopplysninger, må følge de nye reglene. Før vi kunne bruke persondata, måtte vi dokumentere det skriftlige behovet for å kunne bruke persondataen. Dette gjorde vi ved å søke til NSD og til FHS før datainnhenting ble startet. Det ble brukt Nettskjema-diktafon-app og Nettskjema skylagring for behandling av personopplysninger. Informasjonsetikk og personvern er noe vi mener er viktig, og tar på alvor. Vi som studenter og forskere er selv ansvarlige for å holde oss innenfor det lovmessige rammeverket. For forskningsdata som inneholder personopplysninger gjelder strenge regler, bla. meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og hvordan data skal oppbevares og slettes. Inneholder forskningsdata en eller annen form for personopplysning, eller opplysninger som kan spores tilbake til informanten, skal det behandles deretter. Dette innebærer meldeplikt 30 dager før innsamlingen starter. Personopplysninger er enhver opplysning som kan knyttes til en person. Eksempler kan være fødselsnummer, navn, telefonnummer, e-postadresse, IP-adresse, lydopptak, video, bilder mm. Meldeplikten gjelder kun hvis forskningen inneholder personopplysninger. Dersom undersøkelsen er anonymisert, trenger man ikke å melde inn. Det er også mulig at en samlet kombinasjon av opplysninger kan knyttes til en person, for eksempel ved å filtrere informasjonen og på den måten identifisere enkeltpersoner (NSD, 2021). Informantene våre ble forsikret om at personopplysningene deres blir behandlet iht. gjeldene regelverk gjennom informasjonsskriv og samtykkeerklæring, samt at dette ble understreket muntlig fra vår side før intervjuene.

Informantene ga skriftlig samtykke til å delta i studien ved å signere informasjonsskriv og samtykkeerklæring. Informanten som befant seg utenlands fikk tilsendt informasjonsskriv og samtykkeerklæring, men ga av praktiske årsaker muntlig samtykke før intervjuet startet. Skrivet inneholdt informasjon om forskningsoppgaven og om hvordan personvernet ivaretas. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring ligger som vedlegg til oppgaven.

Før datainnsamlingen startet innhentet vi godkjenning av Norsk senter for forskningsdata (NSD), stabssjefen i Marinen og Forsvarets høyskole (FHS), i tillegg til samtykke fra hver enkelt informant. Godkjenningene er vedlagt oppgaven, signerte samtykkeerklæringer er

⁷ General Data Protection Regulation

arkivert iht. NSD sine bestemmelser om personvern og legges derfor ikke med oppgaven. Som en del av søknaden til NSD, Marinen og FHS var det vedlagt prosjektskisse med beskrivelse av studien, intervjuguide, samt informasjonsskriv og samtykkeerklæring som informantene fikk utdelt og signerte. Alt dette sikrer at data som ble hentet inn, bearbeides, lagres og deles trygt og lovlig. Siden Marinen er en relativt liten organisasjon, valgte vi å kjønnsnøytralisere informantene for å ytterligere sikre deres anonymitet. I denne sammenheng har valgte vi å bruke pseudonym, titler, sivilstatus og stillinger, samt "han/hun", "den" eller andre passende kjønnsnøytrale alternativer. Vi valgte videre å angi informantenes alder med tiårsperioder fremfor konkret alder, alt dette for å sikre at hvert enkelt sitt personvern opprettholdes.

4.4 Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten i studien handler om påliteligheten til forskningen, og reliabilitet er generelt utfordrende i kvalitative studier som bruker intervju som metode, siden dette innebærer å måle om innsamling av om data er korrekt utført. I denne studien blir det spesielt utfordrerne, siden intervjuene er en mellommenneskelig og kontekstavhengig interaksjon som ikke lar seg etterprøve. Utvalget av informanter er gjort ut fra en relativt liten populasjon, og personvern og forskningsetikk gjør at informantene må anonymiseres. Samtidig krever empirien eksklusiv tilgang til et utvalg som er anonymisert. I tillegg er opptakene og transkriberingen fra intervjuene beskyttet, og skal slettes innen en gitt tidsfrist bestemt av personvernbestemmelsene til NSD. Det at vi tok gjorde lydopptak av intervjuene kan også påvirke ærligheten til informantene i form av intervju effekt.

Validitet handler om i hvor stor grad studien undersøker det vi ønsker å undersøke. Johannessen m.fl. (2010) beskriver det som om vi faktisk måler det vi ønsker å måle. Dette kan vi igjen dele inn i indre og ytre validitet. Indre validitet handler om hvor godt forskningen samsvarer med virkeligheten, altså hvor sanne svarene i undersøkelsen er. I drøftingsdelen har vi drøftet empirien opp mot tidligere forskning noe som underbygger funnene med metodetriangulering. Dette øker den generelle reliabiliteten i undersøkelsen.

Ekstern gyldighet er hvor godt forskningen sammenfaller med andre situasjoner, altså hvor godt funnene lar seg generalisere. Helt generelt er regelen at man ikke skal generalisere utenfor populasjonen utvalget er tatt ut ifra (Jacobsen, 2016, s.376). Likevel kan man bruke forskningen til å sannsynliggjøre og for å si noe om saken, argumentere uten at man

nødvendigvis beviser at det er sånn. Dette spesielt sett i sammenheng med andre arbeidstakere som har lignende arbeidsforhold.

4.5 Studere egen organisasjon

Når forsvarsansatte studerer egen organisasjon kan det stilles spørsmål om objektiviteten deres, og i hvilken grad man er forutinntatt. I tillegg kan man møte på utfordringer med relasjoner, lojalitet til arbeidsplassen, krav til objektivitet og resultater, etikk, hvordan observere egen kultur fra et utenfra perspektiv, fortolkning, nærhet og distanse. På den andre siden kan denne typen forskning gi mange eksklusive muligheter, ved at vi allerede kjenner kulturen og språket, har gjensidige felleskunnskaper og har nærhet til de ansatte og kulturen. Fortolkning kan innebære fordeler, og nærhet i distanse kan sees på som en mulighet fremfor en utfordring. At hver arbeidsplass har sin organisasjonskultur blir påpekt av både Patton (2002) og Bø og Sæther (2004), med en viss grad av sosial kontroll. Dette kan føre til at informanter som har avvikende synspunkter ikke meddeler disse. I denne sammenheng er det spesielt viktig at forskeren er selv bevisst sin dobbeltrolle som både forsker og ansatt.

I refleksjon rundt oppgaven ser vi at vi er involvert i denne på bakgrunn av vår utdanning og jobb, og at vi begge er stadig i fregattsjefskarriereløpet. Dette kan virke både positivt og negativt i form av at vi får eksklusiv tilgang til informasjon som for andre kanskje ikke er tilgjengelig. Samtidig kan forskerne og deltagere både bevisst og ubevisst utsette forskningen for systematisk skjevhet. Thagaard (2009) påpeker at forutinntatthet kan være utfordrende når man søker å formulere de riktige intervju spørsmålene for å få svar på problemstillingen. Bias eller skjevhet i forskning kan føre til at resultater ikke stemmer med virkeligheten. Ubevisst bias kan forekomme i alle faser av forskningsprosessen. Bevisstgjøring og oppmerksomhet rundt dette er viktig for å redusere skjevheter mest mulig. En aktuell bias er utvalgsbias, der informanter som medvirker i studier ofte skiller seg fra dem som ikke ønsker å delta i en undersøkelse. En kan også oppleve intervju effekt, der informanten svarer det vedkommende tror at intervjuer forventer (Jacobsen, 2015), eller som Thalgaard (2009) beskriver det som når forskerens nærvær til informantene vil ha innflytelse på hvordan datainnsamlingen forløper (Teigen, 2021). Studien kan også utsettes for bekreftelsestendens, en tendens til å vektlegge informasjon eller data som bekrefter det man allerede tror (Svartdal, 2019), og ubevisst overser det som måtte motbevise den allerede vedtatte sannheten.

Det er trolig umulig for oss å unngå all form for bias, men vi har vært bevisst på bias under hele forskningen. Under intervjuene ble det viktig å ikke avbryte informantene mens de

pratet, samtidig som vi hadde åpne spørsmål om gitte områder. Transkriberingen ble foretatt ordrett for å unngå bias. I drøftingsfasen brukte vi empiri som var innhentet i intervjuene, og var bevisst på å ikke ta inn egne erfaringer.

5 Presentasjon av data og drøfting

I dette kapittelet vi drøfte problemstillingen og forskningsspørsmålene. Først presenterer vi data fra informantene og hvilket av EVL-handlingsalternativ informantene har valgt. Deretter presenteres kort data sett opp mot AMO-forhold. Neste del av kapitelet er svar på de tre forskningsspørsmålene og forholdene vi mener ligger til grunn for å kunne svare på dem. Hvert delkapittel for de tre forskningsspørsmålene starter med en innledning som redegjør for innhold og oppbygning. For å svare på forskningsspørsmålene er tidligere forskning, teori fra teorikapittelet og empiri hentet fra intervjuene brukt. I avsnitt 5.4.2 drøftes antagelsen som ble gjort ut fra teorien i kapittel 3.

5.1 Introduksjon av informanter og data

Intervjuguiden var todelt. Første del besto av generelle spørsmål, andre del var avhengig av hvilken kategori informanten valgte å sette seg i. Kategoriene var avsluttet sjefsløp, pågående sjefsløp og fullført sjefsløp. I første del fikk informantene generelle spørsmål vedrørende fregattsjefskarriereløpet. Spørsmålene dreide seg om opplevelsene av jobb-hjem-konflikt, av det å seile kombinert med omsorg for barn, om fordeler og ulemper ved å ha samboer i Forsvaret sammenlignet med det sivile, og av erfaringene med arbeidsgiverseksjonen. Informantene fikk også spørsmål om de var enig i at det var få sjefskandidater til sjefsløpet, og å foreslå tiltak for å beholde flere kandidater i sjefsløpet. I andre del var fokusområdene opplevelsen av motivasjonen, utfordringer med sjefskarriereløpet, personellpolitikk, familiesituasjon og arbeidsbelastning. Vi stilte også spørsmål om karrieremuligheter var/er klarlagte for informanten gjennom karrieren.

5.1.1.1 Fridtjof

Informanten er en offiser i trettiårene som valgte en alternativ karriere for flere år siden. Offiseren er på søknadssystemet i dag. Bakgrunnen for offiserens alternative karrierevalg var et for høyt arbeidspress og dårlig ledelse om bord på fregatten. Det høye arbeidspresset sammen med dårlig ledelse førte til at informanten ble sliten, da offiseren måtte seile både med egen besetning og dekke vakanser på andre besetninger. «[...] Jeg valgte å gå på land med tanken om at jeg kan seile igjen senere på et annet fartøy [...] (Intervju, august 2021). Offiserens ønske var på det tidspunktet å kunne seile igjen når det ble en større og bedre bemanning å forholde seg til, slik at arbeidspresset om bord ble mindre. Dette har ikke skjedd ennå, konkluderer offiseren. Han kategoriserer seg som å ha avsluttet sjefsløpet, og valgte et *exit*-alternativ. Når det kommer til kompetanseutvikling, tok informanten LMOPS⁸ før

sjefsløpet ble avsluttet. Kompetanseutvikling hadde ikke en sentral rolle i valget om å avslutte løpet. Ved spørsmål om arbeidsgiverseksjonen forteller informanten «Jeg opplevde den som fraværende. Det var egentlig opp til deg selv eller at skipssjefen pushet litt» (Intervju, august 2021). Motivasjonen for å starte på sjefsløpet var jobbinnholdet, samt det å seile på fregatt. Offiserens nåværende prioritering er å være med familien sin, spesielt å være sammen med barna sine når de vokser opp, fremfor å seile på fregatt. «[...] Jeg har ikke lyst til å slites mellom å jobbe og være med familien [...] (Intervju, august 2021). Motivasjonen for å re-rekurreres til sjefsløpet er ikke til stede i dag, men ved endringer på arbeidsbelastning, mener informanten at det kan være aktuelt. «[...] De [Marinen] må være villig til å utdanne flere, gå litt vekk fra lean manning [...] (Intervju, august 2021). Det blir påpekt at den alternative karrieren informantene har valgt, vil gi en økt kompetanse og bredde i faget som kan komme godt med ved en eventuell re-rekruttering. Offiseren tar opp at sjefsløpet og hvordan det ville se ut, var helt klart da valget om å hoppe av ble gjort. Det som ikke var like klart var mulighetsrommet (O) om alternativ karrierevei ved å hoppe av sjefsløpet, dette var ikke kjent for ham. «Sånn i ettertid har jeg sett at det er mange andre muligheter og at det etter å ha vært skipssjef er veldig lite å gjøre (Intervju, august 2021). Offiseren tar opp at mulighetsrommet (O) er stort selv om en ikke har vært skipssjef, og nevner at skipssjefer på mindre fartøy i Marinen har flere muligheter til videre karriere. Dette fordi de er yngre enn de som går sjefsløpet fullt ut på fregatt. Likevel blir det påpekt av offiseren at mange stillinger i Sjøforsvaret stiller krav til erfaring som skipssjef, noe som snevrer mulighetsrommet (O) inn. Eksempler som blir nevnt er sjef operasjoner og sjef Sjøforsvaret. Denne påstanden kan vi ikke drøfte da vi ikke har tilgang til stillingsbeskrivelsene for disse stillingene.

5.1.1.2 Roald

Informanten er en offiser i 30-årene som er midt i det standardiserte fregattskipssjefsløpet. Informanten sitter per nå i en landstilling etter flere år på sjøen. Roald er på beordringssystemet i dag. Han har brukt en *voice*-alternativ opp mot arbeidsgiverseksjonen for å få seg stilling på land. «[...] Så enkelt som at hvis jeg ikke hadde fått landstilling nå så måtte jeg ha sluttet. Fordi det hadde ikke gått sånn som situasjonen vår er. [...] (Intervju, august 2021). Roald fikk landstilling, men om dette ikke hadde skjedd hadde han trolig valgt et *exit*-alternativ. Kompetanseutnyttelse er ikke noe Roald fokuserer på i intervjuet, men nevner stabsskole som et viktig steg i karrieren. Roald er motivert for sjefsløpet og nevner i særlig glad milepæler som ulike stillinger i løpet av karrieren. Dette er motiverende for han. Han tar også opp nødvendigheten av Forsvaret sett i et sikkerhetspolitisk aspekt. «[...] Det

mest synlige og viktigste vi har er fregatt, og den viktigste jobben der er sjef. [...]» (Intervju, august 2021). Slik Roald ser det i dag, er mulighetene til stede for at han kan bli skipssjef, og han ønsker å følge oppgitt karriereplan skissert i manualverket. Likevel sier han at om det blir flere år med seiling enn skissert, er ikke dette noe hans ektefelle går med på.

5.1.1.3 Helge

Informanten er en offiser i 20-årene som følger fregattskipssjefsløpet og jobber om bord i operativ avdeling på fregatt per nå. Offiseren på beordringssystemet i dag. På spørsmål om hvilken kategori Helge er i dag sier han «[...] Stadig pågående sjefsløp. Jeg har ikke avsluttet det sånn sett. Men jeg ser ikke for meg sjøforsvaret som fremtidig arbeidsgiver. [...]» (Intervju, august 2021). Han sier videre at en viktig årsak til det er at nåværende tjenestested vil medføre uønsket pendling om han og familien flytter til en annen landsdel. Helge har ikke tatt en endelig avgjørelse, men ser for seg å velge *exit*-alternativ. Det kommer frem i intervjuet at kompetanseutnyttelse er viktig for Helge. Han sier at det å ikke ha gjennomført LMOPS⁸ påvirker motivasjonen til å stå løpet ut. «[...] den LMOPS⁸. Motivasjonen ødelegges jo fordi man føler at man er et problem og ikke blir satset på. [...]» (Intervju, august 2021). Offiseren har prøvd et *voice*-alternativ opp mot arbeidsgiverseksjonen for å få individuell tilpasning til egne ønsker og behov. Dette mener han ikke å ha fått. Helge forklarer motivasjonen for å seile som

«[...] En jobb du ikke kan sammenligne med veldig mange andre jobber. Jeg begynte å se meg selv i to deler, hva hvis jeg ikke hadde familie, og hva nå når jeg har familie. Tenker at hele fregattløpet uten familie virker ganske befriende. Hadde jeg ikke hatt noen å tenke på hjemme hadde jeg nok i større grad siktet mot å bli skipssjef [...]. (Intervju, august 2021).

Helge nevner at samholdet og livet om bord motiverer ham til å bli, men oppgir ingen andre muligheter i Forsvaret for ham enn sjefsløpet på fregatt.

5.1.1.4 Otto

Informanten er offiser i 20-årene og er på beordringssystemet i dag. Otto har sammen med samboer bestemt at de skal satse videre på samboers karriere, og ser da ikke mulighet for at egen fregattsjefskarriere skulle fortsette. Derfor har han valgt *exit*-alternativet. Informanten har brukt *voice*-alternativet overfor arbeidsgiverseksjonen for å endre fra operativ stilling ombord fregatt til en landstilling med lavere arbeidsbelastning. «[...] For min del har jeg

positive opplevelser av tilretteleggelse [...]» (Intervju, august 2021). Informanten har tatt videreutdanning i Forsvaret som LMOPS⁸, og har i dag en stilling som passer til sin kompetanse. Otto har også fullført en sivil mastergrad utenfor Forsvaret, og sier at det er viktig å holde seg attraktiv i jobbmarkedet (Intervju, august 2021). På spørsmål om motivasjon for å bli fregattsjef sier Otto «[...] Jeg ser ikke meg selv som en fregattsjef, ikke nå, og ikke om 10 år, fordi jeg har ikke motivasjon eller interesse for å bli fregattsjef [...]» (Intervju, august 2021). Otto sier likevel at han ikke har avskrevet muligheten helt, og vet at det fortsatt finnes muligheter for å bli skipssjef. Dette underbygger han ved å si at han har planlagt karrieren i et kortere perspektiv, og kanskje er en av få som ikke har tenkt på sjefsrollen (Intervju, august 2021). Mulighetsrommet (O) nå etter valget om å ikke fortsette karrieren om bord er uvisst for Otto. Han har ingen spesiell langsiktig plan, men er i en prosess der han tenker at det er noe han må legge innen to til tre år.

5.1.1.5 Thor

Informanten har en lang karriere bak seg i Marinen, med minst 15 år sjøtjeneste og «noen» [sic] år i utlandet. Sjøtjenesten innebar forskjellige stillinger på både MTB⁹ og Nansen-klasse fregatt. Offiseren er på søknadssystemet i dag. Thor har vært skipssjef på fregatt og har dermed valgt et *loyalty*-alternativ. Thor har seilt med barn og er helt åpen om at det har kostet mye, men han har opplevd betydelig støtte og forståelse i hjemmet. «[...] Uten dem [familien] hadde det vært vanskelig [...]» (Intervju, august 2021). Vi opplever ikke at kompetanseutnyttelse var viktig for Thor i valget om å bli skipssjef. Han sier at motivasjonen for å seile har endret seg underveis i karrieren. Motivasjonen var på topp da han seilte, men i perioder der han har hatt landstillinger og fått det litt på avstand. Sier han at han skjønnte at det hadde vært slitsomt. Likevel kom lystene til å seile igjen. Thor beskriver det å seile slik

«[...] Det er noe med det der, å være på havet. Det er en dragning. Det blir en del av deg. Det er en frihetsfølelse, også er det samholdet med besetningen. Du opplever ikke det andre steder tror jeg. Det føles meningsfullt og det gir mestring og frihetsfølelse. Så jeg savner det. [...]» (Intervju, august 2021).

⁸ Langkurs i maritime operasjoner

⁹ Missiltorpedobåt

Mulighetsrommet (O) rundt karrierevalg for Thor underveis i sjefsløpet har vært klart for han. Han opplever å ha blitt satset på og har fått flere karrierestillinger underveis. Han har også blitt personlig oppringt av sjef Marinen, der sjefen ber han om å søke en gitt stilling.

5.1.1.6 Maud

Informanten har hatt lang sjøtjeneste både på MTB⁹ og på Nansen-klasse fregatt. Maud har vært skipssjef på fregatt. Individuell oppfølging for mannskapet om bord blir sentralt i intervjuet.

«[...] For meg selv så har jeg ikke følt på utfordringer underveis med stort arbeidspress, men jeg har følt på presset og ansvaret til å ta en økt ekstra. Jeg ser i ettertid at jeg burde sagt nei til for min egen del noen av gangene. Men det er lett å si i ettertid. Når det gjelder å si nei på vegne av andre så er det enklere for meg enn å ta avgjørelsen for egen del. Å gi tilbakemelding og prioritere på vegne av dem, at de tar seg tid borte fra jobb og ta vare på familie, har alltid vært en lav terskel for meg. [...]». (Intervju, august 2021).

Maud valgte *loyalty*-alternativet for seg selv, men *voice*-alternativet når gjaldt andre. I intervjuet kommer det fram at det for Maud i rolle som leder, har det vært viktig å sette mennesker først. «[...] Jeg har tro på individuell oppfølging. [...]» (Intervju, august 2021). Vi opplever ikke kompetanseutvikling som en viktig faktor for offiseren i valget om å bli skipssjef. På spørsmål om hvorfor Maud ble skipssjef svarer hun

«[...] Jeg tror at arbeidsinnsats, det betyr mye. Jeg tror at å ha hele tiden evne til å utfordre meg selv betyr noe. Og så tror jeg at tørre å stikke seg frem, gjøre feil har også gjort at jeg har vært på veien. [...]». (Intervju, august 2021).

Maud har hatt barn under hele sin operative karriere på sjøen, og forteller at motivasjonen for å bli skipssjef kom allerede på Sjøkrigsskolen. Etter å ha seilt på MTB⁹ gikk offiseren over i landtjeneste. Her ble motivasjonen testet, men ønsket om å fortsette sjøkarrieren var så stor at offiseren fortsatte, og startet skipssjefsløpet på fregatt. Hun gikk flere runder med seg selv før den endelige beslutningen ble tatt, spesielt vanskelig var det å sette karriere opp mot å være mye borte fra familie og barn. På spørsmål om større karrieremuligheter etter å ha vært skipssjef svarer Maud «[...] Helt isolert sett, før jeg ble skipssjef, så ville jeg sagt jeg har større karrieremuligheter som skipssjef. Etter jeg har vært skipssjef, så vil jeg si nei. [...]». (Intervju, august 2021). Offiseren jobber utenfor Forsvaret i dag.

5.1.2 Fellesnevner i empirien

Exit-alternativet er en fellesnevner i intervjuene våre med offiserene, alle informantene har vurdert det i løpet av karrieren, mens tre av dem har allerede valgt *exit*. Det er riktignok forskjellige faktorer som er utslagsgivende for den enkelte offiser. Samboers karriere, for høyt arbeidspress og arbeidsstedets lokasjon er eksempler på det. At tid borte fra hjemmet skaper potensial for en jobb-hjem-konflikt er felles for alle offiserene. Alle informantene beskriver jobben om bord som svært motiverende. Kun en av dem har noe å utsette på hvordan deres kompetanse ble utnyttet. Ingen av de tre som har valgt *exit*-alternativet så imidlertid mulighetsrommet (O) for å fortsette skipssjefsløpet, noe som ble utslagsgivende i valget på *exit*-alternativet. Roald ser mulighetsrommet (O) for å kombinere et skipssjefsløp med familieliv i dag, men vurderer dette ofte. Samtlige av informantene har benyttet seg av en eller annen form av *voice*. Fridtjof, Roald, Helge og Otto har alle brukt *voice*-alternativet for å få landstilling, mens Thor og Maud brukte *voice*-alternativet på vegne av andre da de var skipssjef. Ved spørsmål om personellpolitikk og praksis var det i hovedsak arbeidsgiverseksjonen informantene gikk til ved bruk av *voice*-alternativet. Dette er naturlig da det er arbeidsgiverseksjonen som kan tilrettelegge for landstilling.

5.2 Hvordan opplever offiserene arbeidsgiverseksjonens rolle i personellpolitikken og i jobb-hjem-konflikten?

5.2.1 Innledning

For å svare på forskningsspørsmålet har vi valgt å dele det inn ulike temaer. Den offisielle personellpolitikken har vi redegjort for i empirisk kontekst. I denne delen av kapittelet drøftes den opplevde rollen til arbeidsgiverseksjonen, arbeidsgiverseksjonens rolle i en eventuell jobb-hjem-konflikt og karrieremulighetenes påvirkning på jobb-hjem-konflikten. Avslutningsvis blir motivasjonens påvirkning om bord drøftet.

5.2.2 Behov for aktiv arbeidsgiverseksjon i jobb-hjem-konflikten

Det er vanlig å dele et livsløp i tre faser, utdanning, arbeid og pensjonsfasen (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 468). Det er flere indikasjoner på at dette nå er i endring, fordi utdanning og pensjonsfasen er blitt lenger og arbeidsfasen, altså tiden man bruker til lønnet arbeid er blitt kortere. Dette er blitt enda tydeligere i Forsvaret som har en særaldersgrense som tilsier at man må gå av med pensjon ved fylte 60 år (Forsvarspersonaloven, 2004, §9). Ellers i staten er det mulig å jobbe til man er 70 år (Folketrygdloven, 1997, § 19-18). Småbarnsfasen er nå vanligvis utsatt fra 20-30 årene til 30-40 årene (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 478). Setter

man dette i sammenheng med den empiriske konteksten, kan det tyde på at arbeidstakeren er mest verdifull for arbeidsgiver i slutten av tjuårene og begynnelsen av trettiårene. Når man er ferdig utdannet og klarert for sine funksjoner om bord, er man samtidig i den alderen der man stifter familie, og da kommer man potensielt raskt i en jobb-hjem-konflikt.

Offiserer som opplever høyt arbeidspress og uforutsigbar arbeidstid som ikke er forenlig med et godt familieliv, blir ofte nødt til å søke hjelp hos arbeidsgiverseksjonen. Når arbeidspresset blir for høyt blir mulighetsrommet (O) påvirket, ved at man jobber mer enn det man skulle ønske. Dette går på bekostning av tid med familien. Ved bortfall av mulighetsrommet (O) vil offiseren i henhold til teorien vurdere EVL-alternativene. Høyt arbeidspress kan resultere i at det skapes høye forventninger hos offiserer om at arbeidsgiverseksjonen skal komme med løsninger. Det forventes av flere at det finnes landstillinger og alternative karrierer som står disponible for dem hvis en offiser opplever behov for en stilling med lavere arbeidsbelastning. Informanten Maud mener at ved et vedvarende høyt arbeidspress over tid, kreves det at arbeidsgiver skaper «pusterom» for at flere skal holde ut over tid. Hun sier at de planlagte 4-5 år med landtjeneste, sporadisk fordelt over en karriere på over 20 år ikke er nok (Maud, intervju, august 2021). Her virker det å være potensial for å skape en vinn-vinn-situasjon. Ved å tilby offiserer landstillinger med lavere arbeidsbelastning utnytter man kompetanseutvikling (A) og mulighetsrom (O), samt at man kan øke den generelle bredden i offiserenes kompetanse. Dette vil sannsynligvis også øke offiserenes motivasjon (M) ved at prestasjonsbehovet og den indre motivasjonen øker som følge av at kompetanse og tilhørighetsbehov blir tilfredsstilt. På den andre siden er dette krevende for arbeidsgiverseksjonen å gjennomføre i praksis, da det krever økt individuell tilpasning, noe som er ressurskrevende å gjennomføre. Dette krever at man har spennende, utfordrende og meningsfulle ledige stillinger som kan oppfylle offiserenes forventninger. Dette blir fort en absurd forventning, da stillinger som møter disse kravene ikke vil eller kan være ledige.

Ifølge FFI sin rapport om Sluttårsaker i Forsvaret 2019/20 så er en sentral sluttårsak «balansen mellom familieliv og jobb» (FFI, 2021, s. 38). De samme tendensene gjenspeiles i Sjøforsvarsstabens Turnoverrapport (Forsvarsstaben, 2020). Som peker på tre store sluttårsaker; arbeidsbelastning, forutsigbarhet og manglende utviklingsmuligheter. Arbeidsbelastning og uforutsigbar arbeidshverdag kan føre til en jobb-hjem-konflikt. Det kommer også frem i studien til FFI at flest offiserer slutter i alder mellom 26 -37 år (FFI, 2021). Dette er den alderen det er naturlig at man stifter familie. Gjennomsnittsalderen for førstegangsfødende kvinner i Norge er 29,5 år mens for menn er gjennomsnittet 31,8 år (SSB,

2019). Vi ser at dette gjenspeiles andre steder og, da belastning, tid og atferd er typiske kilder til konflikt mellom jobb og hjem (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 477). To informanter påpeker at det å ha erfaring selv fra å være småbarnsforeldre har gjort dem mer sympatisk for andre i tilsvarende situasjon «[...] på en annen side så ga det meg mer sympati for andre [småbarnsforeldre] i tilsvarende situasjon. (Thor, intervju, august 2021). «Vi måtte få barn for å skjønne at det var viktig.» (Helge, intervju, august 2021). Fra dette kan vi forstå at det er vanskelig å forstå hvordan det er å være foreldre før man er det selv og at informanten utviklet sympati for andre i lignende situasjon. Kanskje svaret på utfordringene er å utforme personellpolitikken med hvordan tilpasse hverdagen for arbeidstakeren med foreldreansvar. Personellpolitikk som tar hensyn til den ansattes livsfase der både familie og arbeid er viktig kan redusere potensialet for jobb-hjem-konflikter og øke arbeidstakers motivasjon, jobbtilfredshet og tilhørighet (Lövenöiden mfl. 2011). Studien viser at konsekvensen av å ikke ta hensyn til dette fører til negativ innvirkning på både arbeid, familie, samt fysisk og psykisk helse (Mikkelsen og Laudal, 2014, s.480). Dette er allerede omtalt i studiene til Thompson, Beauvais og Lyness (1999) hvor det understrekes hvor viktige det er en med jobb-familie-kultur og ledere som benytter familievennlige tiltak for å redusere graden av denne typen konflikter. Mange slike tiltak er lovfestet i arbeidsmiljøloven i Norge, men Forsvaret er unntatt å følge Kapittel 10 om arbeidstid når det bedrives «feltmessig øvingsvirksomhet» (Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven, 2005, §3). Det vil si at det i Forsvaret tillates å jobbe vesentlig flere arbeidstimer enn i det sivile, så lenge det drives feltmessig øvingsvirksomhet. Dette er sannsynligvis ikke veldig familievennlig. Dette gjøres i praksis ved at når Marinens fartøyet går fra kai, er besetningen ansett som på øvelse og dermed unntatt bestemmelsene om arbeidstid. Ifølge estimatene har dette vært mellom 113 til 137 døgn i gjennomsnitt per år, i perioden 2016 til 2020 (Forsvaret, 2020d).

Roald ønsker seg forutsigbarhet for når han kan forvente å bli tilbudt landstillinger, men opplever ikke at systemet er tilrettelagt for det. Informanten sier

«det finnes ingen form for prioritet for å få landstillinger etter operative stillinger om bord iht. [karriere-] løpet. N1 [arbeidsgiverseksjonen] sier bare at det ikke er noe ledig stilling, system og retningslinjer følger ikke hverandre. Det er ikke slik at du kan komme og skulle inn i en stilling som venter på deg, selv om man følger karriereløpet. Stillingerne er kanskje blokkert av andre. Selv om karriereplanen er lagt, er det ikke snakket med N1 [arbeidsgiverseksjonen], det er ikke en struktur.» (Roald, intervju, august 2021).

En kan heller ikke legge ansvaret på arbeidsgiverseksjonen, da årsakene til manglende landstillinger kan ligge i hvordan Sjøforsvaret planlegger stillingshjemler, seiling og arbeidstid. Om Marinen skal få til dette bør det knyttes opp mot kompetanseutnyttelse (A). Likevel kan ikke arbeidsgiverseksjonen planlegge når en offiser ønsker å stifte familie og dermed trenger en stilling med lavere arbeidsbelastning. Trolig kan ikke kompetanseutnyttelse (A) alene løse utforingen. Arbeidsgiverseksjonen har kanskje flere muligheter for offiserer på beordring, da det trolig vil være enklere for arbeidsgiverseksjonen å tilby landstilling til en offiser på beordring kontra søknadssystem. Fra empirien ser vi at landstilling ofte er en løsning for mange for å håndtere jobb-hjem-konflikten. For noen blir *exit*-alternativet en landstilling, mens for andre kan det skape et pusterom og en roligere periode. Siden landstilling blir så sentralt for arbeidstakerne, blir det naturlig for de å ta opp dette med arbeidsgiverseksjonen. Det er også slik at offiseren har valgt denne karriereveien selv, og det er trolig ikke mulig for arbeidsgiverseksjonen og la arbeidstaker bestemme når en skal få landstilling.

5.2.3 Individuell tilpasning

Årsakene til at noen trenger individuelle tilpasninger kan være mange, eksempelvis syke familiemedlemmer, plutselige livsendringer som skilsmisse eller andre uforutsette ting. Flere offiserer har også fått individuelle tilpasninger og nye stillinger som tilpasses en ny livssituasjon, typisk når det stiftes familie og offiseren trenger mer tid hjemme. Det kan i denne sammenhengen påpekes at Forsvaret har forpliktet seg til å drive med inkluderende arbeidsliv ved å tiltre IA-avtalen¹⁰. Likevel ønsker vi å se hvilke erfaringer informantene har med dette i praksis.

Informantene ble spurt om Marinen som arbeidsgiver strekker seg langt for å møte individuelle behov. Helge svarte at ikke kjente seg igjen i dette, og at han følte det heller var motsatt. «Når arbeidsgiver har] to alternativer, enten mellom å strekke seg langt eller være veldig rigid, blir gjerne det rigide alternativet valgt» (Helge, intervju, august 2021). Fridtjof og Thor har en annen erfaring og svarer «Ja med de midlene de har, i hvert fall landsiden gjør

¹⁰ Inkluderende arbeidslivs-avtalens overordnede mål er å skape et arbeidsliv med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall og på denne måten øke sysselsettingen.

det.» (Fridtjof, intervju, august 2021). «Jeg har møtt velvillighet når jeg har hatt forskjellige behov.» (Thor, intervju, august 2021). Så det virker å variere hvilken erfaring offiserene har.

Hvis man ser dette opp mot den modifiserte AMO-modellen, kan man si at arbeidsgiver ved å gjøre individuelle tilpasninger, kan utnytte arbeidstakers evner (A) og mulighetsrom (O) til å utføre arbeid, og samtidig redusere potensialet for jobb-hjem-konflikt, selvsagt avhengig av kvaliteten på den individuelle tilpasningen. Dette kan avgjøre om arbeidstaker kan bli i stillingen eller ikke, altså benytte seg av *voice*- eller *exit*-alternativet. Dette påvirker også mulighetsrommet (O) både for Marinen som arbeidsgiver og den ansatte, ved at offiseren blir i stillingen og bidrar med sin kompetanse og videre utvikling. Marinen kan imidlertid oppleve et kortsiktig tap av arbeidskraft, ved at offiseren blir satt til å gjøre en annen jobb midlertidig. Igjen er dette avhengig av løsningen som blir valgt. På lengre sikt beholder arbeidsgiver en arbeidstaker som kan prestere bedre. Samtidig vil *exit*-alternativet og oppsigelse være en dårligere løsning for arbeidsgiver. Om det blir lagt til rette for at offiseren kan beholde stillingen, kan det skapes en situasjon hvor arbeidstaker opplever følelsen av å bli hørt og tatt hensyn til, og det kan dermed øke motivasjonen til den ansatte ved at dennes tilhørighetsbehov blir dekket og den indre motivasjonen øker. I tillegg kan arbeidstaker føle en forpliktelse overfor arbeidsgiver som følge av sterkere tilhørighet.

5.2.3.1 Karrieremuligheters påvirkning på jobb-hjem-konflikten

Arbeidsgiverseksjonen kan påvirke karrieremulighetene til offiserene. Ofte vil en karrieremulighet gå på bekostning av familien, fordi denne kan innebære pendling eller sjøtjeneste og dermed mye tid borte fra hjemmet. Et karrieresystem består i hovedsak av tre elementer, rekruttering, kvalifikasjoner og karriereveier (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Forsvaret har i dag fokus på intern rekruttering, noe som gjør det til et tilnærmet internt arbeidsmarked. Forsvaret har egne utdanninger som danner nivåer for videre karriereveier, noe som kan sees på som en intern kvalifisering. For de ansatte offiserene finnes det også egne karriereplaner internt i organisasjonen, eksempelvis sjefsløpet på fregatt. Det legges i stor grad opp til vertikal karrierevei for offiserene i dagens system, der hovedfokuset ligger på å være innom flest mulig stillinger for å opparbeide seg bredde. Dette er viktig spesielt for offiser med operativ bakgrunn, som kan komme i situasjoner der vedkommende skal lede større avdelinger som består av flere ulike bransjer. Rotasjon er endring av stillinger innad i Forsvaret. Rotasjonen er i overkant av 32% årlig blant offiserer i Forsvaret (Svendsen-utvalget, 2020). For å sette dette i perspektiv vil gjennomsnittsoffiseren ha vært innom 4 stillinger i løpet av 10 år.

Det kommer frem uenighet blant offiserene i intervjuene hvorvidt skipssjefsrollen er karrierefremmende. Tre av informantene har tjenestegjort i 20 år eller mer. Informantene ytrer i intervju at det ikke er en fordel å ha vært fregattsjef for videre karriere i Forsvaret. En informant legger vekt på personlige egenskaper for å få toppstillinger. «Fordi jeg tror at du har like store karrieremuligheter uten å ha vært skipssjef som om man har vært skipssjef» (Maud, intervju, august 2021). De tre yngre informantene ser på det å ha vært skipssjef som svært karrierefremmende, Roald ser på skipssjef på fregatt som den «høyeste operative stillingen man kan ha i Norge» og at etter å ha vært skipssjef på fregatt bør man bli premiert med stillinger på høyere nivå etter tjenesten som skipssjef (Intervju, august 2021). At det er et så stort skille i persepsjonen av stillingen skipssjef på fregatt opp imot erfaring og alder kan sees i sammenheng med breddekompetanse. Ingen av de tre yngre informantene har jobbet på fellesoperativt nivå og har naturlig nok ikke like god kjennskap til Forsvaret utover Marinen og Fregattvåpenet. Det ligger dermed en forskjell i forståelsen av fremtidige karrieremuligheter blant informantene. Sivile karrieremuligheter er også noe som kan påvirke motivasjonen (M) i karriereløpet til informantene. To av informantene er åpne om at de ser på muligheten for å jobbe sivilt, mens samtlige av informantene nevner at det er muligheter (O) for dem å jobbe sivilt. Tre av informantene er likevel bestemte på at de ønsker å bli i Forsvaret.

Et likhetstrekk for alle informantene er at jobben i seg selv er svært meningsfull og de føler en sterk draging mot å være på seilende fregatt. Informantene som nå er i landstilling, kan se for seg operativ stilling igjen om forutsetningene endret seg, altså at mulighetsrommet (O) utvides. Roald er helt sikker på at sjølivet ikke er over enda (Intervju, august, 2021). Helge ser et sjefsløp uten samtidig å ha ansvar for egne barn som befriende, og han ville nok valgt en karriere som skipssjef hvis han ikke hadde dette ansvaret. (Intervju, august, 2021). Dette kan tyde på at offiserene har en stor indre motivasjon rundt det å seile. Motivasjonen (M) er til stede, men de ser ikke mulighetsrommet (O).

5.2.4 Motivasjonens påvirkning ombord

Motivasjonen til personellet ombord kan påvirkes av flere faktorer. Når arbeidsgiverseksjonen plasserer en person i en jobb som gir vedkommende både glede og mening i hverdagen, vil dette kunne gi sterk indre motivasjon. Deci og Ryan (2000) mener at når arbeidstaker opplever selvbestemmelse, tilhørighet og at deres kompetanse blir utnyttet så føler man glede og indre motivasjon. Mens McClelland påpeker at når en arbeidstaker opplever å få dekket sitt dominerende prestasjons-, makt- eller kontaktbehov fører det til økt

motivasjon (1987). Indre motivasjon kan enten erstattes eller kombineres med ytre motivasjon ved at personellpolitikken bidrar til at arbeidstaker retter fokus mot materielle goder som lønn, forfremmelser eller opprykk i grad. Dette blir dog kortvarig, da ytre motivasjon stadig krever nye stimuli og kan i tillegg virke negativt på den indre motivasjonen gjennom undermineringseffekten (Deci og Ryan, 2000).

Om personellpolitikken og praksisen ikke øker motivasjonen, men i stedet reduserer den, vil dette selvfølgelig være en ulempe for organisasjonen. Dette kan skje om den ansatte opplever at vedkommende ikke får påvirke arbeidssituasjonen sin. Et eksempel på dette er om et besetningsmedlem føler mangel på selvbestemmelse og makt, f.eks. ved at vedkommende må delta på møter som ikke føles relevante. Et annet eksempel er om vedkommende sin kompetanse ikke blir tilstrekkelig utnyttet, og behovet for å prestere ikke blir dekket, f.eks. i perioder med lite relevante øvelser for besetningsmedlemmer som jobber i operasjonsrommet og det kun fokuseres på brann og havariøvelser. Mangel på sosial tilhørighet og kontaktbehov som ikke blir møtt, f.eks. ved lite kontakt med samboer, kjæreste, familie og barn, vil også gjøre besetningsmedlemmer mindre motiverte.

Sosial tilhørighet og kontaktbehov kan dog til dels dekkes av det gode samholdet som ofte er ombord Marinens fartøyer. Dette kan igjen føre til økt indre motivasjon da man dekker kontaktbehovet eller tilhørighet til tross for at man er langt borte fra hjemmet. Samhold er ikke bare knyttet til det uformelle sosiale man opplever i salong eller spisemesser, men også til arbeidet i de profesjonelle teamene ombord.

Om noens prestasjons- og maktbehov dekkes ved at de stiger i hierarkiet gjennom å tildeles høyere militær grad, kan deres indre motivasjon bli forsterket når de slik får bekreftet at de er en viktig del av en besetning. Høyere grad kan, for de som gjennom den får sitt maktbehov dekket, medføre styrket motivasjon, men samtidig virke negativt på motivasjonen hos dem som utsettes for beordring av de som tildeles høyere grad enn dem selv. De sistnevntes motivasjon vil kunne reduseres ved at deres maktbehov ikke lenger blir dekket. Her er det igjen verdt å merke seg at ytre motivasjon som militær grad, men også lønn og andre materielle goder ofte er kortvarig. Vi hører ofte snakk blant besetninger om at det å seile er gøy, og at besetningen opplever spenning og et kick av å være på seilas. Denne gleden er sannsynligvis summen av mange viktige motivasjonsfaktorer, som vil virke som indre motivasjon. Disse faktorene kan være medvirkende til at flere besetningsmedlemmer velger å ofre både ekteskap og tid med familie for å dra på seilas igjen og igjen.

5.3 Hvordan opplever offiserene kombinasjonen av fregattsjefskarriere og familielivet?

I denne delen av kapittelet tar vi først for oss hvordan de to faktorene uforutsigbar arbeidstid og høy arbeidsbelastning kan påvirke opplevelsen av egen fregattsjefskarriere når en samtidig har egen familie. Denne opplevelsen er det viktig å redegjøre for før vi drøfter om fregattsjefskarriere er forenlig med familieliv, om hva som påvirker karrierevalget, og om hvordan det å ha en samboer innenfor Forsvarssystemet kan være fordelaktig. Dette er viktige faktorer som må avklares for å svare på forskningsspørsmålet, siden tid borte fra hjemmet påvirker opplevelsen av kombinasjon av fregattsjefskarrieren og familielivet. Vi drøfter så videre om fregattsjefskarrieren er forenlig med familieliv, hva som påvirker valgene og om det er en fordel å ha samboer ansatt i Forsvaret.

5.3.1 Uforutsigbar arbeidstid

Kystvakten har i dag en turnus for å skape forutsigbarhet. Der jobber besetningene 3 uker på og 3 av. Marinens fartøy har i dag ikke en slik ordning, bortsett fra om bord på det nye logistikkfartøyet KNM Maud. Om bord på Marinens fartøyer er en normal arbeidsdag mellom 12-18 timer når man har vakt eller seiler. Periodene til sjøs varer alt fra et par dager til flere måneder. Seilingsprogrammet til Sjøforsvaret er også ofte i endring, og uventede situasjoner forekommer, slik at de ansatte på kort varsel, må dra ut på operasjoner uten å vite hvor lenge de må være borte. Ofte kan dette vare flere uker. Noe uforutsigbarhet er naturlig å forvente i en organisasjon som skal forsvare landet, men ikke uten at det får konsekvenser for personellet. Deler av uforutsigbarheten forklares med oppdukkende oppdrag, plutselige endringer i situasjonen, teknisk status eller andre årsaker. Det er ikke like lett å skape forutsigbare planer for en fregatt som når man planlegger en rutetabell for en ferge. På den andre siden så klarer kystvakten det, som har mange likhetstrekk med Marinen, så noe forbedringspotensial finnes det sannsynligvis. Så når man har en uforutsigbar arbeidshverdag, så reduseres mulighetsrommet (O). I tillegg kan motivasjonen (M) reduseres ved at arbeidstakere mister selvbestemmelse og forutsigbarhet. Når mulighetsrommet(O) innskrenkes og motivasjonen (M) reduseres er ikke lengre AMO-forholdene ivaretatt og man har en potensiell jobb-hjem-konflikt.

Noen av de oppdukkende oppdragene faller under kategorien «krise, bistands og beredskap» (KBB). I intervjuene kommer KBB opp som et stort dilemma for forutsigbarheten.

«[...] En ting er jo at man ikke har fast turnus, men også innenfor den faste turnusen [periode med stilleligge på Haakonsvern] så står man jo på KBB. Det krever jo at man har en tydelig forventningsavklaring med de rundt deg, at du kanskje må kansellere ting på kort varsel[...]» (Helge, intervju, august 2021).

Her må det understrekes at dette gjelder flere uker eller måneder i sammenhengende beredskap som ikke blir betalt som vakt eller lignende. Fartøyets seilingsprogram er da i mange tilfeller lagt til tid som i utgangspunktet er satt av til stilleligge på Haakonsvern Orlogsstasjon og besetningens forventninger og behov er deretter. En annen informant tar opp utfordringen med at en ikke kan planlegge noe i perioden en er på KBB. «[...] særlig KBB, det går litt utover forutsigbarheten. Du kan jo gi forutsigbarhet i form av at du ikke planlegger ting i KBB perioder, men det treffer jo ganske ofte.» (Thor, intervju, august 2021).

Sjøforsvaret og Forsvaret i sin helhet er avhengig av at muligheten for ikke-planlagt seilas, da hovedoppgaven til Forsvaret er å beskytte Norge. I dette ligger det et behov for beredskap. Det er likevel nødvendig å trekke frem slitasjen uforutsigbarhet gir de ansatte og familien deres. Roald sier «[...] usikkerheten kommer med KBB, usikkerhet i når man skal seile, planer blir lagt etter turnus hjemme blir planlagt, mye krasjing på ferie. Med barn da, blir det veldig vanskelig. [...]» (Roald, intervju, august 2021). Dette er et åpenbart problem for småbarnsforeldre som må ha forutsigbarhet i sin hverdag, eksempelvis om ene forelderen har en jobb som innebærer kvelds eller nattarbeid, og dermed ikke kan hente og levere i barnehage og på skole. Om dette inntreffer oppstår behov for hjelp fra familie eller venner for å få hverdagen i hjemmet til å fungere. Når dagene ikke går opp, blir eneste mulige løsning å velge mellom *exit*- eller *voice*-alternativet.

5.3.2 Det uforenlige familieliv

I en moderne familie i dag er det høye forventninger til at begge foreldrene tar en større del av ansvaret for hjem og familie, samtidig som det forventes at begge parter er aktive i arbeidsmarkedet (Forsvarsdepartementet, 2012, s.16). Hvis den ene parten skal ha vakt eller seile fregatt over 100 døgn i året blir det åpenbart en stor belastning på begge parter. En slik livsstil krever sannsynligvis mye hjelp og støtte fra øvrig familie, men i noen tilfeller går ikke hverdagen opp likevel. Et sjefsløp går ikke bare over et par år, men minst 20 år, avbrutt av noe tid i landstilinger og studier. Har man familien boende et annet sted i landet, får man nødvendigvis ikke den hjelpen og støtten man trenger. Samtlige av informantene sier at det er utfordrende å kombinere familieliv med en karriere på sjøen. Det blir og påpekt at det er de hjemme som lider mest, at det er de som tar de tyngste takene.

Vi spurte informantene direkte om hva de mente var de viktigste årsakene til at enkelte velger *exit*-alternativet. En informant svarte at belastningen opp mot hjemmesituasjon, at navigatører har en attraktiv kompetanse¹¹ og at operative offiserer har mange andre muligheter i Forsvaret (Roald, intervju, august 2021). Attraktiv kompetanse vil gjøre *exit*-alternativet mer relevant, enn for de med forsvarsspesifikk kompetanse. Jobb-hjem-konflikt blir nevnt og dette har tett sammenheng med arbeidsbelastning og innskrenker mulighetsrommet (O). To informanter påpeker at «[...] det er en krevende tjeneste[...]» (Maud, intervju, august 2021), «[...] det som er problemet er at det akkumulerer seg et press over lang tid som ikke ser ut til å gi seg [...]» (Thor, intervju, august 2021). Dette kommer også godt frem på Sjøforsvarsstaben sin undersøkelse på sluttårsaker som tidligere nevnt. Arbeidstid vil da falle under AMO-modellens mulighetsrom (O) og sannsynligvis også redusere motivasjonen (M).

På spørsmål om arbeidsbelastning på fregatt sier Maud «den er for høy, for høyt tempo.» (Intervju, august 2021). Denne høye belastningen er til tross for at det er en avtalefestet øvre ramme på 110 vakt- og øvingsdøgn (Forsvaret, 2017, s.6). Det er uklart hva som har vært bakgrunnen for den bestemte verdien, men uansett er det mange dager å være borte fra hjemmet. Er man mye på jobb går det naturligvis på bekostning av familien hjemme. (Roald, intervju, august 2021). Det er åpenbart at de sosiale konsekvensene av mange dager borte fra hjemmet er spesielt viktig for familieliv (Arbeidstidsutvalget, 2016, s.128). Selv med et lavt antall avspaseringstimer viser det seg å være utfordrerne for besetningene å avspasere, dette bekreftes i Ombudsmannsnemnda for Forsvaret. Der det står «Marginal bemanning i forhold til planlagt aktivitet og oppdukkende oppdrag, bidrar til økt press på personellet og skaper utfordringer med å avvikle opptjent fritid i henhold til avtaleverket» (2018, s. 10).

¹¹ Bachelor i militære studier med fordypning i ledelse - Sjømakt og militær navigasjon

	2016	2017	2018	2019	2020	
Fregatt leverte seilingsdøgn	327	432	377	389	382	
Antall besetninger	4	4	4	4	4	
Snitt seilingsdøgn per besetning	81,75	108	94,25	97,25	95,5	dager
Dager i året	366	365	365	365	366	dager
Vakter til kai (Dager fartøyet ikke seiler)	284,3	257	270,8	267,8	270,5	dager
Vakter per år (Dager fordelt på 9 klarerte Vaktsjefer)	31,6	28,6	30,1	29,8	30,1	dager
Døgn borte fra hjemmet (vakt eller seiling)	113	137	124	127	126	dager
Effektiv arbeidstid vakt eller seiling	12	12	12	12	12	timer
Summert effektiv arbeidstid (12t seilingsdøgn eller vakt)	1360	1639	1492	1524	1507	timer
Årsverk (ekklusiv ferie)	1750	1750	1750	1750	1750	timer
Avspasering	-204	-270	-236	-243	-239	timer
Arbeidstimer 2020	2906	3119	3006	3031	3018	timer
I forhold til normalt årsverk 1750 timer	1,7	1,8	1,7	1,7	1,7	
I forhold til maksimalt årsverk 1750 timer + 200 timer overtid	1,5	1,6	1,5	1,6	1,5	
I forhold til normalt plattform/offshore 2-4 skift 1460 timer	2,0	2,1	2,1	2,1	2,1	
I forhold til typisk sivil skipsarbeider 4-4 skift 2160 timer	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	

Tabell 1 Estimerte arbeidstimer for en operativ offiser på fregatt i forhold til sivile sjøarbeidstakere.

Tabell 1 over viser at arbeidstiden per time er vesentlig mye høyere per årsverk for operative offiserer på fregatt enn for eksempel sivile arbeidstakere. Dette bekrefter informantenes påstand om at det er en høy arbeidsbelastning på fregatt de siste fem årene. At det høye antallet arbeidstimer er grobunn for jobb-hjem-konflikt bekreftes ytterligere av ombudsmannsnemda for Forsvaret i 2019. «Tjenestemønsteret er utfordrende med tanke på forventninger til familieliv» (s. 19). I tillegg til seilingsdøgn skal det til enhver tid være vakthold om bord fartøyene inkludert ferier og høytider det er vanlig å være med familie, som vil kunne være en ekstra belastning.

Beredskap reguleres ikke i arbeidstidsavtalen for Forsvaret og vil dermed forbli uregulert og ukompensert beredskap. Dette kommer da i tillegg til det allerede høye antallet arbeidstimer som en ser i Tabell 1. Til eksempel i kolonnen for 2020 jobbet en gjennomsnittlig operativ offiser på fregatt 2,1 årsverk, i forhold til en plattform/offshorearbeider, ikke medregnet den tidligere omtalte beredskapen. Det er jo verdt å merke seg at dette er gjennomsnittsverdier og det finnes sannsynligvis individuelle forskjeller.

De informantene som har vært skipssjef nevner at de opplever høy arbeidsbelastning, men for deres del valgte de å stå i det altså en *loyalty*-tilnærming, men legger ikke skjul på at skipssjefsrollen har kostet dem dyrt, spesielt med tanke på familien hjemme. (Thor, intervju,

august, 2021; Maud, intervju, august, 2021). En annen informant kommer med foreslåtte tiltak til bedring: «[...] [Marinen] må være villig til å utdanne flere, gå litt vekk fra «lean manning¹», har du noen som er i permisjon, pause på land så må du ha flere å spille på.» (Fridtjof, intervju, august 2021). Dette impliserer at det finnes et stort arbeidspress. Lignende synspunkt bekreftes videre i en stortingsmelding fra ombudsmannsnemnda for Forsvaret i 2018 (s. 19) «På grunn av bemanningskonseptet med ”lean manning¹” på fartøyene, og manglende redundans er det utfordrende å oppnå en bærekraftig personell og kompetansestruktur».

Her er det flere individuelle kilder som påpeker at arbeidsbelastningen er for høy, dette fører til at mulighetsrommet (O) innskrenkes, som igjen kan føre til jobb-hjem-konflikt. Til tross for dette finnes det enkelte *loyalty*-kandidater som fortsetter sin skipssjefskarriere. Med bakgrunn i dette kan man si at for å gjennomføre et skipssjefskarriereløp må motivasjonen (M) være høy, og man må ofre tid med familien. Den tidligere skipssjefen Thor utdyper med at det «[...] krever høy grad av motivasjon[...]» og at man må holde ut «[...] [et] høyt press over lang tid [...]» (intervju, august 2021). Sannsynligvis er det indre-motivasjon han beskriver da dette virker å gjøre arbeidstakere mer motstandsdyktige mot høyt arbeidspress. Lemyre m.fl (2007) påpeker at ytre motiverte arbeidstakere lettere blir utbrent, og Kuvaas m.fl (2018) argumenterer for at ytre motiverte arbeidstakere opplever mer jobb-hjem-konflikt enn tilsvarende indre motiverte arbeidstakere.

Selv om det er høy arbeidsbelastning, er det viktig å trekke frem at ved døgnseilas og vakter kommer det et kompenserende lønnstillegg, altså en ytre motivasjonsfaktor (M). Om en familie har gjort seg avhengig av de økonomiske tilleggene den høye arbeidsbelastningen gir, kan bortfall av tillegg ved å slutte å seile bli viktig i vurderingen om en likevel skal fortsette. Ofte vil en i slike tilfeller trolig ikke ha andre muligheter enn et *loyalty*-alternativ.

5.3.2.1 Hvordan påvirker/-et familiesituasjonen dine valg

Å skulle inneha en stilling som krever at en er borte fra hjemmet store deler av året, samtidig som det er uforutsigbart når en skal seile, gjør at det ikke vanskelig å forestille seg at mange småbarnsforeldre velger andre karrierer. Huffman m.fl (2013) legger vekt på at det er i aldergruppen 25-49 år utfordringen med å takle jobb-hjem-konflikten er størst, fordi ansvaret både fra jobb og de hjemme øker samtidig for denne aldergruppen. Småbarnsforeldre har færre ressurser tilgjengelig og opplever i større grad konflikt enn de som er i senere fase i livet (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 477). Samtlige av informantene våre trekker frem dette som et problem. Thor påpeker belastningen for barna, «[...] det [tjeneste ombord fregatt]

medførte til at jeg prioritere vekk aktiviteter som jeg egentlig burde ha vært med på for å dra hjem til familien. Det var krevende å være småbarnsforeldre, jeg var mye vekke fra barna.» (Thor, intervju, august 2021). Igjen de som blir skipssjef må velge *loyalty*-alternativet og stå i problemer, på bekostning av hjemmesituasjonen. Her ble motivasjonen (M) avgjørende for Thor, denne overveide innskrenking av mulighetsrommet (O) til å tilbringe tid med barna. Det at familiesituasjonen påvirker valget kommer klart frem hos Roald. «Så enkelt som at hvis jeg ikke hadde fått landstilling nå så måtte jeg ha sluttet.» (Roald, intervju, august 2021). Roald forklarer at valget sto mellom *loyalty*-alternativet, som hadde kostet tid med barna eller *exit*-alternativet som ga mer tid sammen med familien og valgte det siste. I dette valget ble det mulighetsrommet (O) og motivasjon (M) som blir avgjørende for Roald. Roald er motivert (M) til å gjennomføre fregattskipssjefløpet, men som følge av *voice*-tilnærmingen ble beordret til en stilling på land med lavere arbeidsbelastning. Dette gir informanten økt mulighetsrom (O) i form av tid til å være med familien og en mulighet til å fortsette sitt karriereløp (O). På spørsmålet om det er et problem å seile samtidig som han hadde småbarn hjemme sier informanten «ja, det er så mye usikkerhet i når vi seiler.» (Roald, intervju, august 2021). Maud sier det er utfordrende og seile ute med barn hjemme. Spesielt siden begge foreldrene har karrierer i dag. Hun sier at det er sjeldent en familie klarer å prioritere to karrierer samtidig (Maud, intervju, august 2021). Flere informanter forteller de har stått i valget mellom *loyalty*- eller *exit*-alternativ når familiesituasjonen krever det. Velger man *loyalty*, går det på bekostning av tid med familien og velger de *exit*-alternativet går det på bekostning av karrieren og arbeidsgiver, altså mulighetsrommet (O). Det virker ikke å finnes et godt kompromiss per i dag.

5.3.2.2 Samboer ektefelle i Forsvaret

Informantene påpeker at det kan være en fordel å ha samboer/ektefelle som har tidligere erfaring fra verneplikt eller lignende tjeneste. Dette kan påvirke forståelsen av hverdagen og muligheter for bedre å planlegge for å løse eventuelle utfordringer. Det er empiri som tyder på at om begge i et parforhold har erfaring fra Forsvaret kan bidra til å øke forståelsen i hjemmet for hvordan hverdagen kan løses. [...] Jeg har fått lov [av samboer] til å prioritere min karriere. Hvis han/hun ikke hadde hatt den forståelsen, så tror jeg at det hadde vært vanskeligere å få den samme støtten og forståelsen.» (Thor, intervju, august 2021). Fem av seks informanter har eller har hatt samboer i Forsvaret. Fire av seks har barn med en forsvarsansatt eller tidligere forsvarsansatt. Otto forteller at det å ha en samboer i Forsvaret medfører at paret må velge hvem av de to sin karriere de skal satse på, og at det ikke er

gjennomførbart for begge å gå for en krevende karriere som et sjefsløp er (Intervju, august, 2021). Otto ser ikke mulighetsrommet (O) for at begge skal kunne bli skipssjef. Dermed blir motivasjonen (M) og evner (A) som drivkraft mindre viktig, siden mulighetsrommet (O) ikke er til stede. Man kan på den måten argumentere for at det også er ulemper forbundet med at begge i et parforhold er tilknyttet Forsvaret. Dermed kan samboer eller ektefelle i Forsvaret også være en ulempe, avhengig av perspektivet. Det er avhengig av hvilken karriere i Forsvaret samboer/ektefelle har, eksempelvis kan ikke begge kan satse på operativ karriere på sjøen og dermed mister Sjøforsvaret potensielt en skipssjefskandidat, som følge av det. Om samboer/ektefelle har en karriere i Forsvaret som stort sett innebærer normal arbeidstid vil det trolig oppleves enklere og mulighetsrommet (O) vil være til stede.

Forståelse i hjemmet kan bidra til å styrke arbeidstakers evne til å utføre arbeidet, og kanskje virker det også motiverende (M) da økt forståelse fra de nærmeste gjør hverdagen enklere. En tidligere skipssjef bekrefter dette ytterligere, «det ha jo kostet mye forsakelse i forhold til [sic] familie og venner. Jeg hadde nok etablert familie tidligere hvis ikke. Jeg kunne godt ha vært 10 år yngre når jeg ble foreldre, ingen tvil om det.» (Thor, intervju, august 2021).

Konsekvensen for denne offiseren av å la karrieren komme først er at småbarnsforeldrefasen kom senere i livet enn det som er vanlig, uten at dette nødvendigvis er negativt. At noen finner det nødvendig å prioritere familie fremfor karriere, bekreftes av Fridtjof, «[...] jeg vil ikke ofre barndommen til barna. Jeg har ikke lyst til å slites mellom å jobbe og å være med familien.» (Intervju, august 2021). Roald sier at det er en fordel å ikke ha samboer i Forsvaret, spesielt sett opp mot karrieremuligheter. «[...]Jeg er glad jeg ikke har samboer i systemet, det er jo ofte dama som blir sendt på land med barna[...]» (Roald, intervju, august 2021). Thor sier «[...]Vi fant ut at to stykker som skal på øvelser og alt mulig ikke gikk[...]» (Intervju, august 2021). At det ikke er forenlig med to som tjenestegjør på fregatt i en familie sier seg selv, når man ser på tjenestemønsteret beskrevet tidligere. Maud forteller at det ikke går opp når hun snakker om to forsvarsansatte sin karriere. Informanten mener det er en matematisk umulighet, med henseende på tid borte fra hjemmet at begge parter har en karriere i tillegg til familien. Roald sier han vurderer å avslutte karriereløpet kontinuerlig og «det må vurderes nesten hver dag» av familiehensyn (Intervju, august 2021). Hele valget til Roald avhenger av mulighetsrommet (O) tjenesten tillater.

5.4 Hvilke tiltak kan Marinen innføre for å forebygge jobb-hjem-konflikt?

Fra tidligere forskning er arbeidsbelastning, for lite kompetanseutnyttelse og uforutsigbar arbeidstid nevnt som problematiske faktorer for å kunne bli i jobben, faktorer som igjen førte eller kan føre til et *exit*-alternativ. Våre informanter støtter disse årsaksforholdene, men i intervjuene kommer også forholdene som gjør at en ikke velger *exit*-alternativet frem. Det være seg motivasjon rundt det å bli skipssjef, samhold om bord og en jobb ulik andre. Det kom også frem andre forhold som taler for et *exit*-alternativ, men som noen informanter har løst med *voice*. Dette var lønnsvilkår, problematikk rundt avspasering og behov for individuell tilpassing. I den modifiserte AMO-modellen la vi inn personellpolitikk og praksis og familiesituasjon som uavhengige variabler. Hvordan de påvirker kompetanseutnyttelse/evner (A), motivasjon (M) og mulighetsrommet (O) til offiserene er drøftet tidligere. Hensikten med de anbefalte tiltakene er å unngå at *exit*-alternativ blir realisert. Derfor har vi utarbeidet noen konkrete tiltak vi foreslår for Marinen. Det finnes sannsynligvis andre tiltak Marinen kan iverksette, for eksempel å redusere lengden på fregattsjefskarriereløpet, samt å se på muligheten for at offiserer med annen bakgrunn enn operativ kan bli skipssjef. Disse blir ikke drøftet i denne oppgaven, men ligger som anbefaling til videre forskning.

5.4.1 Policy for avspasering

Manglende tid til å avspasere avtalefestet avspasering er et rapportert problem fra Ombudsnemda for Forsvaret (2018). En felles policy på tvers av fartøyene for hvordan besetningen skal avspasere avtalefestet fritid blir foreslått av informant Thor (intervju, august 2021). For å skape forutsigbarhet og mulighetsrom (O) bør denne policyen inneholde mulighet for å delegerer ansvar og myndighet nedover i linjene i den hensikt å skape fleksibilitet for å håndtere den usikkerheten som vedlikeholdsarbeid på skrogene eller annet arbeid innebærer. Samtidig må man stille krav til at eksterne arbeidere som kommer ombord må kunne jobbe selvstendig uavhengig av bistand fra besetningen om bord. På denne måten sikrer man at besetningen ikke må tilbakekalles eller holdes tilbake for å bidra i vedlikeholdsarbeid eller annet oppdukkende arbeid når besetningen burde ha avspasering. En slik policy vil også gjøre arbeidsforholdene relativt like på de forskjellige skrogene og for besetningene.

Informanten Thor påpeker samtidig at det er viktig å ha et langsiktig perspektiv på besetningen. Ved å ha en felles policy i Marinen for hvordan det skal tilrettelegges og

prioriteres for avspasering og rolige perioder i den hensikt å fremme familieliv og få tilbake overskudd på tvers av besetningen og skrogene. En slik løsning vil øke mulighetsrommet (O) for offiserene, da avspaseringen er forutsigbar. En skipssjef er beordret ombord kun i 2 til 5 år, mens besetningen vanligvis har mye lengre ståtid ombord. Thor (intervju, august 2021) påpeker også at denne policyen bør gjelde i sjøen under seilas, det er ikke alle øvelser som er like relevante for alle stillinger om bord. Forsvaret bør i et langsiktig perspektiv prioritere å øke besetningenes motivasjon og kompetanse fremfor kortsiktig [unødvendig] «[...]topping av laget[...]» (Thor, intervju, august 2021), eller «ikke presse for hardt for å oppnå kortsiktige mål.» (Thor, intervju, august 2021).

En policy må gjerne kombineres med koordinering. Det har vært forsøkt koordinert på tvers av avdelingene med Marinestaben, møtehjul for skvadroner og avdelingsledere fra de forskjellige besetningene tidligere. Per nå er Marinen i gang med å etablere en skvadronstab med en skvadronsjef. Den stadige omstruktureringen kan tolkes som at tidligere forsøk ikke har lyktes, men det har også kommet endringer som følge av økonomiske sparetiltak, noe som kan være med å forklare årsaken til at tidligere forsøk på koordinering ikke har vært en suksess.

5.4.2 Karriereveiledning og individuelle tilpasninger for å ivareta AMO-forhold

En antagelse er om personellpolitikk og praksisen ivaretar AMO-forholdene i forskjellige familiesituasjoner kan det forbygge en jobb-hjem-konflikt. Dette visualiseres i den modifiserte AMO-modellen med «ingen konflikt». En slik preventiv løsning kan være karriereveiledning og individuelle tilpasninger underveis i karrieren. I dag er karriereveiledning noe hver enkelt må sørge for selv, enten i form av eget initiativ, medarbeidersamtaler med linjeleder, eller ved å kontakte karriereveilederen i Sjøforsvaret. Karriereveiledning er altså ikke noe Marinen aktivt gjør selv, heller ikke på Sjøkrigsskolen. På spørsmål om kjennskap til karriereveilederen til Sjøforsvaret svarer flere av informantene at de ikke har hørt om dette tilbudet, noe som igjen underbygger at dette er noe en selv bevisst må oppsøke. Å rette et sterkere fokus mot dette tilbudet, er noe Sjøforsvaret kan bli flinkere til. Dette kan føre til bedre ivaretagelse av AMO-forholdene. Kompetanseutvikling (A) i form av videre utdanning og kurs, kan legges i perioder der offiserene trenger roligere perioder. Det kan også i karriereveiledningen legges opp til perioder med landtjeneste som passer med familiesituasjonen, dette kan øke mulighetsrommet (O) for offiserene, i den hensikt å beholde de i sjefsløpet. Maud tar opp i intervjuet at om Marinen skal få mangfold, må de ha andre

virkemiddel for personell med omsorg for barn (Intervju, august, 2021). Dette virkemiddelet kan være aktiv karriereveiledning.

Individuell tilpasning kan også være et tiltak for å ivareta AMO-forholdene. Mange individuelle tilpasninger er regulert i flere lover og avtaler. Det kan nevnes at Likestillings- og diskrimineringsloven (2017) gir forbud mot diskriminering på bakgrunn av kjønn (§17) og at ifølge Likestillings- og diskrimineringsloven (2017) § 33 har arbeidstakere som er, eller har vært i foreldrepermisjon etter Arbeidsmiljøloven (2005) § 12-5, rett til å returnere til samme, eller tilsvarende stilling. Ifølge Arbeidsmiljøloven (2005) § 12-9 har arbeidstaker som har omsorg for barn opp til 12 år rett til permisjon i inntil ti dager for å være hjemme med syke barn, for å følge barn til legeundersøkelse, eller dersom den som har det daglige barnetilsynet er syk. Det er Hovedtariffavtalen (2020) som regulerer at for eksempel planleggingsdager i § 22 velferdspermisjoner, som beskriver at når viktige velferds- og omsorgsgrunner foreligger kan en arbeidstaker gis velferdspermisjon med lønn. IA-avtalen omfatter forebyggende arbeid for å redusere sykefravær og frafall (Regjeringen, 2019) og er viktig å nevne i denne sammenhengen.

Selv om lovverket og avtaleverket har lov- og avtalefestet mange individuelle rettigheter, dekkes ikke alle eventualiteter. Spesielt blir dette gjeldende på fregatt, siden fregatt-tjenesten krever at en part i familien til tider kan måtte være flere uker eller måneder borte fra familien, og at tiden borte fra familien av og til oppstår uforutsett. Dette faktum kan gjøre at individuelle tilpasninger i praksis er vanskelig å gjennomføre. Ved individuell tilpasning vil det kunne føre til økt ivaretagelse av AMO-forholdene og dermed mulig unngå en jobb-hjem-konflikt.

5.4.3 Turnus

I intervjuene ble alle informantene spurt om turnus som tiltak. Løsningen er kanskje turnus, «[...] jeg mener jo helt konkret at løsningen på dagens bemanningssituasjon [er at] det må inn for doble besetninger [...]» (Maud, intervju, august 2021). På spørsmål om turnus er et tiltak som vil gjøre arbeidssituasjonen bedre, påpeker Helge at turnus kan bli veldig bra, spesielt om det også tas med KBB i den faste turnusen (Intervju, august 2021). Informanten Otto trekker frem at turnus vil være en god løsning, både for lønnsvilkår og forutsigbar arbeidshverdag. Likevel påpeker han at det kanskje er noen som ikke ville likt turnus, da en med dagens løsning kan ta lengre perioder med avspasering (Intervju, august, 2021), noe som kan påvirke mulighetsrommet (O) og indre motivasjon (M). I en turnus vil ikke arbeidstaker ha like stor

mulighet (O) til å bestemme lengden på friperioden. Det kan også tenkes at den indre motivasjonen, som beskrevet i teorikapittelet, påvirkes av selvbestemmelse, blir påvirket. Generelt vil mindre tid om bord for den enkelte føre til at besetningen får mindre trening. Dette er ikke bare en kostnad for arbeidsgiver, men sannsynligvis vil det føre til lavere lønn for den enkelte arbeidstaker, siden antall vakter og seilingsdøgn blir fordelt på dobbelt så mange besetningsmedlemmer. Dette kan påvirke den ytre motivasjonen (M) som påvirkes av ytre goder som lønn, men også mulighetsrommet (O) om arbeidstaker er avhengig av lønnen som var før en eventuell turnus ble innført. Det å doble besetningen kan også være utfordrende da det må utdannes eller ansettes veldig mange nye besetningsmedlemmer. Her vil kompetanseutnyttelse (A) være viktig for arbeidsgiver, og det vil trolig innebære at arbeidstagerne må forvente å beholde stillingene om bord i flere år enn dagens løsning. Dette kan påvirke den ytre motivasjonen (M), da stillingsopptrykk vil ta lengre tid. Mulighetsrommet (O) vil også bli påvirket av flere år i sjøtjeneste, da dette innebærer flere år med fravær fra familien i store deler av året. Turnus vil selvfølgelig være kostbart, siden fregatt har en mye større besetning enn mange sivile skip og kystvakt. Eksempelvis har kystvakt ofte under 40 og fregatt vanligvis over 120 besetningsmedlemmer.

Ved å gjøre effektive tiltak for å bedre situasjonen for besetningene, har Marinen et stort potensial, ikke bare for å beholde allerede engasjerte offiserer, men også for å re-rekruttere tidligere offiserer som har valgt å skifte karriere. Her ligger det muligheter for arbeidsgiver til å kunne øke kompetanseutnyttelsen (A). Dette trenger ikke bare å omfatte offiserer som har sluttet, men også offiserer som er i permisjon eller i andre stillinger i Forsvaret. Det økonomiske perspektivet er en annen positiv side ved re-rekruttering, som jo er åpenbart kostbesparende (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 34) fremfor å utdanne nytt personell. En annen fordel er kort ledetid, siden den re-rekrutterte offiseren allerede er kjent i organisasjonen og krever mindre oppfølging enn en nyansatt. Re-rekruttering er nok eneste realistiske måten Marinen kan bemanne opp fartøy med doble besetninger på innen relativt kort tid.

6 Konklusjon

6.1 Studiens konklusjon

I denne studien er problemstillingen: «Hvordan oppleves det å kombinere familieliv og omsorg for barn med en fregattsjefskarriere og hvilke tiltak kan forebygge eventuelle jobb-hjem-konflikter» blitt drøftet ved hjelp av en modifisert AMO-modell som innebærer både motivasjonsteori og EVL-teori. Oppgavens empiri er basert på tidligere forskning og dybdeintervju med seks operative offiserer. Informantene ble valgt basert på et strategisk utvalg.

Forskningsspørsmål 1: «Hvordan opplever offiserene arbeidsgiverseksjonens rolle i personellpolitikken og i en jobb-hjem-konflikt?». Den modifiserte AMO-modellen viser sammenhengen mellom personellpolitikken og familiesituasjon, og at jobb-hjem-konflikt kan bli en konsekvens av at arbeidstakers kompetanseutvikling (A) motivasjon (M) og mulighetsrom (O), ikke blir ivarettatt. Flere av informantene ser seg nødt til å velge *exit*-alternativet, som følge av et tidligere *voice*-forsøk mot arbeidsgiverseksjonen. Drøftingen viser at offiserene som bruker *voice*-alternativet har i varierende grad lyktes med dette, og flere av informantene velger alternative karrierer med lavere arbeidsbelastning fremfor at arbeidsgiverseksjonen gjør individuelle tilpasninger for å få sjefskandidater til å stå i det opprinnelige fregattsjefskarriereløpet. Dette tyder på at det fører til at flere har og vil fortsette å ha *exit*-intensjoner som begrunnes med familiehensyn.

Forskningsspørsmål 2: «Hvordan opplever offiserene kombinasjonen av fregattsjefskarriere og familielivet?». Drøftingen av empirien og tidligere forskning tyder på at det er den lange tiden borte fra hjemmet og det høye arbeidspresset, som gjør at det er utfordrerne å kombinere fregattsjefskarriere med familieliv og omsorg for barn. Drøftingen peker på at et stadig økende press om å levere et høyt antall seilingsdøgn uten å øke ressursene tilsvarende og stadig uforutsigbar ulønnet beredskap, sammen med lite tid til å avspasere, har konsekvenser og skaper grobunn for jobb-hjem-konflikt.

En samboer som har erfaring fra Forsvaret eller tilsvarende kan derimot motvirke at eventuelle *exit*-alternativ realiseres. Spesielt ved å ha økt forståelse for tjenesten og bidra til at flere operative offiserer fullfører sin planlagte karriere. *Loyalty*-alternativet er per nå et såpass krevende alternativ at en høy grad av indre motivasjon (M) er nødvendig, og at man er villig til å ofre tid med familien.

I forskningsspørsmål 3: «Hvilke tiltak kan Marinen innføre for å forebygge jobb-hjem-konflikt?». Det anbefales en felles policy for avspasering på tvers av besetningene som kan skape tid og rom til avspasering, altså øke mulighetsrommet (O). Dette vil også gjøre at praksisen blir tilnærmet likt mellom besetningene, uavhengig av hvem som er skipssjef. Karriereveiledning og individuelle tilpasninger gjennom hele karrieren kan virke å være et tiltak som kan bidra til å redusere potensialet for jobb-hjem-konflikter og dermed virke forebyggende. Turnus blir også anbefalt, men er kostbart, krever mange nye ansettelses og re-rekruttering og tar tid å innføre. Dette kan dog skape en mer forutsigbar arbeidshverdag som kan gjøre at flere velger å stå i fregattskipssjefsløpet lengre og øker besetningens mulighetsrom (O) og gjør det kanskje mulig å kombinere en fregattsjefskarriere med et familieliv og omsorg for barn.

6.2 Videre forskning

Videre forskning innenfor samme tema kunne vært interessant for å underbygge studiens funn og anbefalte tiltak. Økt fokus gjennom forskning på problemområdet kan også være med å påvirke beslutningstakere til å utforme personellpolitikken mer familievennlig i Marinen. Dette kan gi en mer treffsikker personellpraksis, og kan være med på å beholde de flinke operative offiserene lenger og beholde kompetansen der den trengs. Vi anbefaler også videre forskning på lengden på sjefsløpet og å studere muligheten for at andre enn operative offiserer kan bli skipssjef i fremtiden. Marinen er i prosessen med å etablere tobetningsløsning for KNM Maud, altså en slags turnusordning. Dette kunne vært interessant å studere for å se om dette bidrar til å redusere eventuelle jobb-hjem-konflikter og om ståtiden ombord øker. Det anbefales å forske på hvordan beordringsplikten frem til 38 år eller grad OF3 påvirker familiesituasjonen og om dette er en medvirkende faktor som muligens skaper jobb-hjem-konflikt. Vi har erfart igjennom studien at funnene ikke nødvendigvis bare omfatter operative offiserer, men også andre deler av fregattbesetningen. Det kan nevnes spesialister og teknisk personell, disse faller utenfor problemstillingen i denne studien. Det er lite som tyder på at situasjonen er annerledes for nevnte personellgruppe. Det kan og tenkes at besetningsmedlemmer på andre fartøysklasser, sivile arbeidstakere eller andre i Forsvaret som har lignende arbeidsforhold, vil oppleve tilsvarende jobb-hjem-konflikt.

Litteraturliste

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press
- Arbeids- og velferdsdirektoratet (2021). *NAV's omverdensanalyse 2021 Utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2035*. Hentet 18 september 2021 fra <https://www.nav.no>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. LOV-2005-06-17-62*. Hentet 6. oktober 2021 fra <https://lovdata.no>
- Bentzrød, S. B. (2020). *Marineoffiserer til Aftenposten: Sjøforsvaret har ikke lært. Det kan komme flere havarier som Helge Ingstad*. Aftenposten 18. desember 2020. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/bnkLg5/marineoffiserer-til-aftenposten-sjoeforsvaret-har-ikke-laert-det-kan-k>
- Breaugh, J. A. (1999). *Further Investigation of the Work Autonomy Scales: Two Studies*. Journal of Business and Psychology.
- Brinkmann, S & Tanggaard L. (2015). *Kvalitative metoder*. Empiri og teoriutvikling. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Braaten, F. (2005). *Vi bytter jobb oftere*. Aftenposten 6. juni 2005. Hentet 18. september 2021 fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/gEp40/vi-bytter-jobb-oftere>
- Bø, A.K. og Sæther, W.H. (2004). *Kunsten som beveger*. Bergen: Fagbokforlaget
- Børresen, Jacob (2020). *Styrkeproduksjon i Store norske leksikon*. Hentet 1. september 2021 fra <https://snl.no/styrkeproduksjon>
- Børresen, Jacob (2021). *Forsvaret i Store norske leksikon*. Hentet 31. august 2021 fra <https://snl.no/Forsvaret>
- Davis, D.R., Taylor, A. og Dorn, L. (1992). *Aging and human Performance, I D.M Jones og A.P Smith (red.) Handbook of human performance*. London: Academic Press.
- De Dreu, C.K., Weingart, L.R. og Kwon, S. (2000). *Influence of social motives on integrative negotiation. A meta-analytic review and test of two theories*. Journal of Personality and Social Psychology.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2000). *The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour*. Psychological Inquiry.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology.
- Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning (2016). *Arbeidstidsutvalget Regulering av arbeidstid – vern og fleksibilitet*. Oslo: Norges offentlige utredninger.
- Engelstad, Fredrik (2021). *Makt i Store norske leksikon*. Hentet 23. oktober 2021 fra <https://snl.no/makt>
- Fauske Maria F, Strand Kari R. (2021). *FFI-rapport 21/00746 Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Folketrygdloven. (1997). *Lov om folketrygd (LOV-1997-02-28-19)*. Hentet 6. juni 2021 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-02-28-19>
- Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven. (2005). *Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven for visse typer arbeid og arbeidstakergrupper*. FOR-2005-12-16-1567. Hentet 8 oktober 2021 fra <https://lovdata.no>
- Forsvaret. (2004). *"Lean Manning Concept" Fregattvåpenets bemanningskonsept. Haakonsværn*.

- Forsvaret. (2016). *Forsvarets personellhåndbok del F*. Hentet 3. november 2021 fra <https://kol.no/wp-content/uploads/2016/10/Forsvarets-personellhåndbok-del-F-Fellesbestemmelser.pdf>
- Forsvaret. (2017). *Arbeidstidsbestemmelser for Forsvaret (ATF)*. Hentet 18. september 2021 fra <https://regelverk.forsvaret.no/>
- Forsvaret. (2020a). *Dette er Marinens nye sjef*. Hentet 18. september fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/ny-sjef-marinen>
- Forsvaret. (2020b). *Reglement for ansettelse og avgang for militært ansatte i Forsvaret, tjenestegjørende i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren). Personellreglementet*. Hentet 18. september 2021 fra <https://regelverk.forsvaret.no/>
- Forsvaret. (2020c). *Forsvarets grunnsyn på ledelse 2020*. Hentet 30. september 2021 fra <https://www.forsvaret.no>
- Forsvaret. (2020d). *Årsrapport 2020*. Hentet 1. september 2021 fra <http://www.forsvaret.no>
- Forsvaret. (2021a) *Sjøforsvaret*. Hentet 18. september 2021 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/sjoforsvaret>
- Forsvaret. (2021b). *2021-01-19 (U) Presentasjon Turnover Sjøforsvaret*. Haakonvern: Sjøforsvarsstaben
- Forsvaret. (2021c). *Forsvarets opptak og seleksjon er i gang*. Hentet 04. november 2021 fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/forsvarets-opptak-og-seleksjon-er-i-gang>
- Forsvaret. (2021d). *Forsvaret i tall 2021*. Hentet 18 september 2021 fra: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>
- Forsvaret (2021e). *Forsvarets opptak og seleksjon*. Hentet 18. september 2021 fra <https://www.forsvaret.no/utdanning/forsvarets-opptak-og-seleksjon>
- Forsvaret. (2021f) *Sjøforsvaret*. Hentet 12. november 2021 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/sjoforsvaret>
- Forsvarsdepartementet. (2013). *Kompetanse for en ny tid* (Meld. St. 14 (2012-2013)). Hentet 1. juli 2021 fra <http://www.regjeringen.no>
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater*. Hentet 03. november 2021 fra [instruks-for-personellforvaltningen-i-forsvarsdepartementet-og-underliggende-etater-forsvarssektoren.pdf](https://www.forsvarsdepartementet.no/instruks-for-personellforvaltningen-i-forsvarsdepartementet-og-underliggende-etater-forsvarssektoren.pdf) (regjeringen.no)
- Forsvarspersonelloven. (2004). *Lov om personell i Forsvaret*. (LOV-2004-07-02-59). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2004-07-02-59>
- Forsvarsstaben. (2002). *Forsvarets Personellhåndbok FPH. Del A*. Hentet 23 oktober 2021 fra <https://regelverk.forsvaret.no/>
- Forsvarsstaben. (2018). *Bestemmelse for lufttransporttjensten i Forsvaret BTF 4-002*. Hentet 12 september 2021 fra <https://regelverk.forsvaret.no/>
- Fu, N., Flood, P.C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2013). *Exploring the performance effect of HPWS on professional service supply chain management*. Supply Chain Management International Journal.
- Gagné, M., og Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior.
- Gjelsten, Roald (2015). *Styrk forsvarsevnen ta Marinen i bruk*. Personellutfordringer, beredskap og stridsevne i Sjøforsvaret. Oslo: Institutt for forsvarsstudier.
- Grant, A.M. (2012). *Giving time, time after time. Work design and sustained employee participation in corporate volunteering*. *Academy of management review* 37(4).
- Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*. Journal of management

- Grunnloven. (1814). *Kongeriket Norges grunnlov* (LOV-1814-05-17). Hentet 1 november 2021 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. Organizational behavior and human performance,
- Halkier, B. (2006) *Fokusgrupper 1. utg.* Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag
- Hirschman, Albert O (2004). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University press
- Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Huffman, A., Culbertson, S.S., Hemming, J.B. og Goh, A. (2013). *Work-family conflict across the lifespan*, Journal of Managerial Psychology 28 (7-8): 761-780.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Zedeck, S. (2007). *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*. Journal of Applied Psychology
- Härmä, Mikko. (2006). *Workhours in relation to work stress, recovery and health*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Justesen, L. og Mik-Meyer N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kaufmann, G. og A. Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kommunal- og moderniserings- departementet. (2020). *Hovedtariffavtalen i staten 16. september 2020 - 30. april 2022*. Hentet 6. oktober 2021 fra <https://www.regjeringen.no>
- Kuvaas, B. (2008). *Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, Bård, Buch, Robert, Weibel, Antoinette, Dysvik, Anders & Nerstad, Christina G. L. (2017). *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?* Journal of Economic Psychology.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju 3. utg.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse (3. utgave)*. Bergen: Fagboklageret.
- Leraand, Dag (2021). *Operation Atalanta i Store norske leksikon*. Hentet 31. august 2021 fra <https://snl.no/Operatio>(Mikkelsen og Laudal, 2016, s.33n_Atalanta
- Leraand, Dag (2021). *Operation Removal of Chemical Agents from Syria i Store norske leksikon*. Hentet 31. august 2021 fra https://snl.no/Operation_Removal_of_Chemical_Agents_from_Syria
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* (LOV-2017-06-16-51). Hentet 6. oktober 2021 fra <https://lovdata.no>
- Lund, T. (2002). *Generaliseringsproblematikk. Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub Forlag
- Lövenöiden, C., Yap, M.H.T. og Ineson, E.M. (2011). *Work family conflicts and enrichment in the Norwegian hotel industry*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism.
- ManpowerGroup (2017). *A skills revolution: From customer of work to builders of talent*. Hentet 05. November 2021 https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2017/02/A-Skills-Revolution_Consumers-of-Work-to-Builders-of-Talent.pdf
- McClelland, David C., (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Mikkelsen, A. og Laudal, T (2014). *Strategisk HRM 2: HMS etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, A. og Laudal, T (2016). *Strategisk HRM 1 2.utgave: Ledelse, organisasjon og regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Mikkelsen, A., Helgesen, S., Jøsendal, K., Karlsen, J. E., Ringstad, A. J., Steineke, J. M., (2001) *Tre eller fire uker hjemme? Konsekvenser for sikkerhet og læring av arbeidstidsordninger i Nordsjøen*. RF-rapport 2001/072
- Norsk senter for forskningsdata. (2021). Hentet 18 september 2021 fra: <https://www.nsd.no>
- Olsen, Ø. F. (2020). *Frykter at ansatte blir pensjonstapere*. Forsvars forum mandag 22. juni 2020. Hentet 18 september 2021 fra <https://forsvaretsforum.no/forsvaret-pensjon/frykter-at-ansatte-blir-pensjonstapere/128108>
- Ombudsmannsnemnda for Forsvaret. (2018). *Dokument 5 Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar – 31. desember 2018*. Hentet fra <https://ombudsmann.no/>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage Publications
- Regjeringen (2019). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv Et arbeidsliv med plass for alle*. 1. januar 2019 – 31. desember 2022
- Regjeringen (2021). *Høring om plikten til å fratruke for militært tilsatte med særaldersgrense*. Hentet 13. oktober 2021 fra <http://www.regjeringen.no>
- Reiten, Staale Idar (2020). *Angrep på særaldersgrensen. Norges offisers- og spesialistforbund*. Hentet 18 september 2021 fra <https://www.nof.no/arkiv/Angrep-pa-saeraldersgrensen>
- Ross, C. E., & Reskin, B. F. (1992). *Education, Control at Work, and Job Satisfaction*. Social Science Research.
- Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology.
- Salamon, S. D., Robinson, S. L., og Zedeck, S. (2008). *Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance*. Journal of Applied Psychology.
- Schunk, D., Pintrich, P., og Meece, J. (2008). *Motivation in Education*. Theory, Research and applications.
- Spector, P. E. (1986). *Perceived Control of Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work*. Human Relations.
- Statistisk sentralbyrå. (2019). *Fruktbarheten fortsetter å synke*. Hentet 11. oktober 2021 fra <http://www.ssb.no>
- Stortinget. (2018). Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1.januar - 31. desember 2018. Oslo.
- Svartdal, Frode. (2019) *Bekreftelsestendens i Store norske leksikon*. Hentet 30. oktober 2021 fra <https://snl.no/bekreftelsestendens>
- Svendsen-utvalget (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi. Veier mot et høyteknologisk forsvar*. Oslo: Svendsen-utvalget. Hentet fra 8. juni 2021 <https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>
- Teigen, Karl Halvor; Svartdal, Frode. (2021). *Bias i psykologi i Store norske leksikon*. Hentet 19. september 2021 fra https://snl.no/bias_i_psykologi
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Thomson, C.A., Beauvais, L.L og Lyness, K.S. (1999). *When work-family benefits are not enough. The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict*. Journal of Vocational Behaviour 54: 392-415.

Vedlegg

VEDLEGG 1 - Intervjuguide

VEDLEGG 2 – NSD meldeskjema for behandling av personopplysninger

VEDLEGG 3 – NSD sin vurdering av forskningsoppgaven

VEDLEGG 4 - Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

VEDLEGG 5 - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Intervjuguide “Hvorfor velger så mange bort skipssjefsrollen?»

Innhold – Intervjuet skal handle om dine opplevelser i sjefsløpet. Vi kommer innom familiesituasjon, motivasjon, din opplevelse av arbeidsgiverseksjonen, karrieremuligheter, arbeidspress, arbeidsmengde, arbeidslivspolitikken til marinen.

Tid – Vi ser for oss at intervjuet varer fra 45-90 min. Dette kommer an på hvor utfyllende svarene dine er. Vi ønsker at du svarer så ærlig som mulig.

Generiske spørsmål for alle kandidater.

- Vi tror det finnes få sjefskandidater i marinen i dag, opplever du det samme eller er du uenig den påstanden?
- Om ja. Hva mener du er årsaker til det finnes så få sjefskandidater?
 - Finnes det andre årsaker?
- Hvilke konkrete tiltak kan Marinen gjøre for å bedre situasjonen?
 - Andre tiltak?
- I FFI sin rapport om sluttårsaker kommer det frem at det er flest offiserer som slutter i alderen 26 og 37 år, hvorfor tror du det er slik?
- Hvilken forskjell i karrieremuligheter ser du ved å ha vært skipssjef kontra ikke å ha vært?
- Vi tror at mange som ikke vil bli skipssjef ikke tør å si dette til arbeidsgiverseksjonen grunnet karrieremuligheter, hva tenker du om det?
- Vi tror det kan ligge noe frykt i å si høyt at en ønsker å bli skipssjef, dette spesielt opp seleksjonskriteriene. Hva tenker du om det?
- Samboer/ektefelle i systemet? Fordeler/Ulemper?
- Vi har en tese der vi mener Marinen som arbeidsgiver, strekker seg svært langt mot å møte den ansatte sine behov? Har du opplevd at arbeidsgiver strekker seg svært langt for å hjelpe situasjonen din?
 - Hvordan påvirket det din følelse av motivasjon for å fortsette?
 - Hvordan påvirket det til tilhørighet til Marinen/Forsvaret?
 - Ser du noen fordeler med å jobbe i Marinen/Forsvaret kontra sivil?

Seilende med barn

- Ser du utfordringer med å seile med barn hjemme? I såfall hvilke?
- Hvordan opplever du at fregattvåpenet tilrettelegger for ansatte med behov på hjemmebane? Hvilke tiltak blir gjort?

Kategori 1: For kandidater som har vært skipssjef.

- Hva er det som motiverte deg til å bli skipssjef?
- Hvordan var motivasjonen underveis? Endret den seg?

- Mange i sjefsløpet sier de ønsker å bli sett og oppleve å bli satset på for å finne motivasjon til å gå løpet, hva tenker du om det? Opplevde du dette?
- Ser du noe skille på deg og andre som ikke har blitt skipssjef?
- Hvilke evner må en ha for å bli skipssjef?
- Hvilke problemer/utfordringer ser du med karriereløpet sett i ettertid?
- Har du opplevd livsfaseendringer i løpet? I så fall hvilke og hvordan har de påvirket deg i løpet?
- Hvordan var familiesituasjonen din da du gikk sjefsløpet, og hvordan påvirket det deg?
- Hvordan opplevde du arbeidsmengden om bord?
- Hadde du det klart for deg hvilke muligheter du hadde da du var i sjefsløpet?
- Hvordan påvirket framtidsutsikter motivasjonen din til å fullføre løpet
- Var karrieremulighetene dine klare for deg underveis? Hvordan fikk du vite om dem?
- Hva tenker du om marinens arbeidslivspolitik (HRM praksis) og hvordan opplevde du arbeidsgiverseksjonen fra SKSK til skipssjef?
- Vurderte du noen gang å avslutte sjefsløpet, i så fall i hvilken sammenheng?
- Ville du gått sjefsløpet igjen om du fikk muligheten (gått tilbake i tid), og ville du gjort det med familie hjemme.
- Hva kostet skipssjefsrollen deg og var det verdt det?

Kategori 2: For kandidater som har valgt å avslutte sjefsløpet.

- Hva er det som motiverte deg til å starte på løpet
- Hvilke problemer/utfordringer ser du med løpet sett i ettertid
- Hvordan var familiesituasjonen din da du gikk sjefsløpet, og hvordan påvirket det valget ditt.
- Hvordan opplevde du arbeidsmengden
- Hadde du klart for deg hvilke muligheter du hadde da du var i sjefsløpet
- Hvordan påvirket framtidsutsikter motivasjonen din?
- Hvordan opplevde du arbeidsgiverseksjonen da du gikk løpet, og var karrieremulighetene dine klare for deg
- Hvordan opplevde du karrieremulighetene etter du avsluttet løpet. Hvilke endringer opplevde du?
- Hva tenker du om marinens arbeidslivspolitik (HRM praksis)
- Hvor lenge vurderte du å avslutte sjefsløpet før du hoppet av og hva påvirket dette.
- Angrer du på at du avsluttet sjefsløpet.

Kategori 3: For kandidater som er i et stadig pågående skipssjefsløp.

- Hva er det som motiverer deg til å gå løpet
- Hvilke problemer/utfordringer ser du med løpet
- Hvordan er familiesituasjonen din, og hvordan påvirket det valget ditt

- Hvordan opplever du arbeidsmengden
- Har du klart for deg hvilke karrieremuligheter du har med å gå sjefsløpet kontra å avslutte.
- Hvordan påvirker framtidsutsikter motivasjonen din til å fullføre løpet.
- Hvordan opplever du arbeidsgiverseksjonen, og er karrieremulighetene dine klare for deg.
- Hva tenker du om marinens arbeidslivspolitik (HRM praksis).
- Vurderer du å avslutte sjefsløpet?

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 393866

Sist oppdatert

04.08.2021

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Navn, alder, kjønn, stilling og karriereløp på informant.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

Hvorfor velger så mange bort skipssjefsrollen?

Prosjektbeskrivelse

I en årrekke har vi sett tegn på at det er vanskelig å finne skipssjefer til Marinens fartøy. Vi ønsker med dette prosjektet å avdekke årsakene til dette.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Det er viktig å kunne lagre nevnte informasjon for å kunne gjøre tilstrekkelig analyse av intervju.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt,

masterstudium

Kontaktinformasjon,student

AKSEL STUVE, , tlf:

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hanne C Gabrielsen, hanne.gabrielsen@uit.no, tlf: 77644448

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Sjefskandidater for Marinens fartøy. Allerede vært, skal bli eller har avsluttet sin karriere mot å bli skipssjef.

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekruttere i eget nettverk

Alder

20 - 60

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å kontakte en i prosjektgruppen på epost, sms eller telefon. Kontaktinfo oppgis på samtykkeerklæring og informasjonsskriv.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Ved å kontakte en i prosjektgruppen på epost, sms eller telefon. Kontaktinfo oppgis på samtykkeerklæring og informasjonsskriv.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

TSD

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- opplysningene krypteres under lagring
- Adgangsbegrensning
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- Flerfaktorautentisering
- Adgangslogg

Varighet

Prosjektperiode

01.08.2021 - 31.12.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Koblingsnøkkelen slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Lyd- eller bildeopptak slettes

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvorfor velger så mange bort skipssjefsrollen?

Referansenummer

393866

Registrert

25.06.2021 av Aksel Stuve - ast242@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hanne C Gabrielsen, hanne.gabrielsen@uit.no, tlf: 77644448

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

AKSEL STUVE,

Prosjektperiode

01.08.2021 - 31.12.2021

Status

04.08.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

04.08.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 04.08.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke

på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2021

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

10.10.2021, 12:30

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato

2021-08-23

Vår referanse

2021/027600-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Jenny Veronica Wesenlund Ødejord

Kopi til

SJØ/MAR

.
..

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 6. august 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave som omhandler hvorfor så mange velger bort skipssjefsrollen. Det skal gjennomføres intervju med offiserer som har vært eller er i skipssjefslopet til Marinen. Forespørsel om tillatelse er sendt til Marinen.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav. Tillatelse fra Marinen må ettersendes så snart det foreligger.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges under forutsetning av tillatelse fra Marinen. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. desember 2021.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvorfor velger så mange bort skipssjefsrollen?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke årsakene til at det er vanskelig å finne skipssjefer til Marinens fartøy. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I en årrekke har vi sett tegn på at det er vanskelig å finne skipssjefer til Marinens fartøy. Vi ønsker med dette prosjektet å avdekke årsakene til dette. Prosjektet er en del av en masteravhandling ved Norges Arktiske Universitet (UiT).

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet, ved Institutt for samfunnsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å kartlegge erfaringene dine og andre som er i forskjellige faser av skipssjefsløpet. Vi planlegger å intervju seks sjefskandidater og/eller tidligere skipssjefer med samme bakgrunn som deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet i ca. 45-90 minutter iht. intervjuguiden. Intervjuguiden inneholder spørsmål om familiesituasjon, motivasjon, din opplevelse av arbeidsgiverseksjonen, karrieremuligheter, arbeidspress, arbeidsmengde og arbeidslivspolitikken til Marinen. Dine svar fra intervjuet blir registret som notater, lydopptak og transkribert. Anonymisert sitat og/eller tolkninger kan bli brukt i publisert masteroppgave. Vi vil knytte dette opp mot andre forskningskilder som medarbeiderundersøkelser og annen relevant forskning.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun prosjektgruppen vil ha tilgang til dine personopplysninger. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lydopptak blir kun lagret på forskningsserver og krypteres. Personopplysninger blir behandlet og lagret i Tjenester for sensitive data (TSD). Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.12.2021. Personopplysninger og opptak blir slettet innen 31.12.2021.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for samfunnsvitenskap ved UiT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Prosjektansvarlig:

Institutt for samfunnsvitenskap ved UiT Norges arktiske universitet

Hanne Cathrin Gabrielsen

Faglig koordinator 77 64 44 48

hanne.gabrielsen@uit.no

Det samfunnsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Stavanger

Einar Kristoffer Brandsdal

Førstelektor/veileder

einar.brandsdal@uis.no

Jenny Veronica Wesenlund Ødejord

Student

jod010@uit.no

Aksel Stuve

Student

ast242@uit.no

Vårt personvernombud:

Joakim Bakkevold

776 46 322/976 915 78

personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Einar Kristoffer Brandsdal
(Veileder)

Jenny Veronica Wesenlund Ødejord
(Student)

Aksel Stuve
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvorfor velger så mange bort skipssjefsrollen*», og jeg har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)