



Sjøkrigsskolen

Bacheloroppgave

Personellforvaltning - hvordan utnytte potensialet?

Hvorfor velger logistikkutdannet personell å bli værende i Forsvaret?

av

Fride Straumsheim Hoem

Tiril Marie Alfsen

Levert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE - MILITÆR LOGISTIKK

Antall ord: 13962

Juni 2022

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering, vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg (Vi) gir herved Sjøkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning. Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 03.06.2022

Fride S. Hoem

Fride Straumsheim Hoem

Tiril M. Alfsen

Tiril Marie Alfsen

«Vi trenger like mye å forklare helheten og fortelle historien riktig,
fremfor å faktisk endre på noe»
(Intervjuobjekt 1, 19. april 2022)


Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave innen utdanningen *Bachelor i militære studier med fordypning i ledelse og militær logistikk* ved Sjøkrigsskolen. Fra høsten 2021 til våren 2022 har arbeidet med oppgaven pågått. Oppgaven bygger videre på bacheloroppgavene *Personellforvaltning – en balansekunst. Hvorfor slutter logistikkutdannet personell i Forsvaret?* av Anna Bjelland og Marthe S. Stærkebye, samt *Re-rekruttering – et ubrukt potensial? Kan systematisk re-rekruttering av logistikkpersonell bidra til å dekke behovet for logistikk-kompetanse i Forsvaret?* av Ruby T. G. Andresen og Siri A. S. Aamodt.

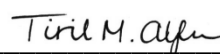
Vi har opplevd et stort engasjement rundt vår problemstilling og vil rette en stor takk til alle som har bidratt inn i oppgaven. Takk til respondenter og intervjuobjekt, for at dere tok dere tid til å gi deres meninger og synspunkter. Takk til frivillige som har bidratt med korrekturlesing og kommet med forslag til endringer underveis. Takk til vår veileder Remi Jakobsen. Vi vil også takke både Anna Bjelland og Marthe Stærkebye, samt Ruby T. G. Andresen og Siri A. S. Aamodt for inspirasjon til vår forskning.

Vi håper oppgaven fanger interesse og at våre resultater og funn, i kombinasjon med de to tidligere oppgavene, kan bidra til en helhetlig forståelse av personellforvaltningen av logistikkoffiserer i Forsvaret. Samtidig håper vi oppgaven åpner opp for videre diskusjon og utvikling av Forsvaret som en god arbeidsplass.

Bergen, Sjøkrigsskolen, 03.06.2022



Fride Straumsheim Hoem



Tiril Marie Alfsen

Sammendrag

Evnen til å rekruttere og beholde personell er viktig for dagens forsvarsevne, sett i lys av et økende krav til en bærekraftig og hensiktsmessig personellpolitikk. Ståtidspromatikk er ingen ny utfordring, og for å kunne si noe om hvilke tiltak som bør videreføres for å øke ståtiden, er det viktig å identifisere årsaker til at personellet velger å bli værende. Gjennom kommunikasjon og dialog med stadig tjenestegjørende logistikkoffiserer vil oppgaven forsøke å svare ut følgende problemstilling:

Hvorfor velger logistikkutdannet personell å bli værende i Forsvaret?

Oppgaven presenterer trender i opplevde årsaker til at personell velger å bli i Forsvaret i dag. Populasjonen er avgrenset til logistikkutdannet personell som graduerte fra logistikklinjen ved Sjøkrigsskolen til og med 2018-kullet. Årsakene til at personellet velger å bli værende drøftes i lys av teori om jobbtildfredshet og strategisk kompetansestyring.

Oppsummert viser funnene i oppgaven at det er flere årsaker til at personellet blir værende. God kompetanseutvikling gjennom forutsigbar veiledning, muligheter for etter- og videreutdanning, samt godt arbeidsmiljø synes å være avgjørende. I tillegg er riktig kompetansmobilisering i form av varierte og utfordrende arbeidsoppgaver en tydelig trend. Samtidig fremkommer det av forskningen at de fremtredende årsakene til at logistikkpersonell velger å bli værende ikke nødvendigvis blir utnyttet til sitt fulle potensiale. I så måte er det flere områder som bør videreutvikles for å bidra til økt ståtid hos populasjonen.

Økt fokus på dialog og kommunikasjon mellom den enkelte arbeidstaker og personellforvalter på alle nivå synes å kunne bidra til økende grad av aksept og forståelse for den helhetlige personellforvaltningen. Linjeledere og lokale sjefer viser seg avgjørende for individuell tilpasning og økt motivasjon. Organisasjonen kan dra nytte av økt styring av kompetanseutviklingen i form av etter- og videreutdanning for å sikre Forsvarets behov, samt å dekke individets behov for utvikling. Populasjonen viser også et samlet uttrykk for at lønn er et effektivt styringsverktøy. Incentivene som foreligger i Forsvaret synes å være motiverende, men det kan diskuteres hvorvidt grunnlønnen til en logistikkutdannet offiser i seg selv er konkurransedyktig.

Forsvaret er avhengig av kompetanse som ressurs, men vil aldri eie den. For å beholde personell må Forsvarets behov balanseres mot de individuelle behovene gjennom god kompetanseutvikling og riktig kompetansmobilisering.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	IV
Innholdsfortegnelse	V
Figurer og diagrammer	VII
Forkortelser og definisjoner	VIII
1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensninger og forutsetninger	2
1.4 Struktur	3
2 Metode	4
2.1 Utvikling av problemstilling	5
2.2 Valg av undersøkelsesdesign	5
2.3 Valg av undersøkelsesmetode.....	6
2.4 Analyse	8
2.5 Etsiske sider ved forskningsprosjektet	9
2.6 Forskningens kvalitet	10
3 Teori	13
3.1 Forsvarets resultatkjede	13
3.2 Forsvarets HR-strategi	13
3.3 Linda Lai - Strategisk kompetanseledelse	14
3.3 Jobbtilfredshet.....	18
4 Resultater	21
4.1 Motivasjon for karriere ved studiestart på Sjøkrigsskolen	21
4.2 Faktorer som har gjort at respondenten har blitt værende	21
4.3 Avgjørende faktorer for å fortsette karrieren i Forsvaret.....	22
4.4 Respondentenes oppfordring til fremtidig fokus for Forsvaret.....	23
4.5 Har du vurdert å slutte etter pliktårene?.....	23
5 Drøfting	25
5.1 Logistikere – en krevende personellgruppe?	25
5.2 Anskaffelse av kompetanse.....	26

5.2	Kompetanseutvikling	28
5.2.1	Veiledning i blinde	28
5.2.2	Karriere og tjenesteplan	29
5.2.3	Etter- og videreutdanning	31
5.2.4	Kolleger	33
5.3	Kompetansemobilisering	35
5.3.1	Utnyttelse av mulighetsrommet	35
5.3.2	Lønn som styringsverktøy	38
5.3.3	Arbeidet i seg selv	40
6	Oppsummering og konklusjon.....	42
7	Anbefaling til videre forskning	44
8	Referanseliste.....	45
9	Vedlegg.....	47
9.1	Vedlegg 1 – Elektronisk spørreundersøkelse med resultater	47
9.2	Vedlegg 2 – Intervjuguide	53
9.3	Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring.....	55

Figurer og diagrammer

Figur 1: Faser i undersøkelsesprosessen	4
Figur 2: Metodetriangulering	6
Figur 3: Forsvarets resultatkjede	13
Figur 4: Strategisk kompetanseledelse	14
Figur 5: Områder for kompetanseheving.	15
Figur 6: Beordringssystemet i Forsvaret	17
Diagram 1: Ambisjon ved studiestart på Sjøkrigsskolen	21
Diagram 2: Faktorer som har gjort at respondenten har valgt å bli værende	22
Diagram 3: Avgjørende faktorer for at respondenten fortsetter sin karriere	22
Diagram 4: Hvilke faktorer Forsvaret bør fokusere mer på for å øke ståtiden til logistikkoffiserer.....	23
Diagram 5: Om respondenten har vurdert å slutte etter pliktårene	23
Diagram 6: Potensielle årsaker til fratredelse	24

Forkortelser og definisjoner

DIF	Driftsenhet i Forsvaret. «Administrativ selvstendig enhet med ansvar for planlegging og gjennomføring, samt budsjett- og regnskapsansvar, i egen enhet» (Bruun-Hansen, 2014, s. 4)
EBA	Eiendom, bygg og anlegg (i Forsvaret)
FD	Forsvarsdepartementet
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
FHS	Forsvarets høyskole
HR	Human Resource (menneskelige ressurser)
IKT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
Kompetanse	«Den rekkefølgen av arbeid, stillinger og funksjoner en medarbeider har gjennom sitt yrkesaktive liv. Karrieren kan være vertikal eller horisontal eller en veksling av disse» (Bruun-Hansen, 2014, s. 5)
Linjeleder	En leder med ansvar for daglig forvaltning og utvikling av undergitt personell. (Bruun-Hansen, 2014, s. 5)
N/A	Normal arbeidstid
NSD	Norsk senter for forskningsdata
OBL	Oppdragsbasert ledelse
OF	Offiser
OMT	Ordning for militært tilsatte
OR	Andre grader (other ranks)
Personellforvaltning	«Systemer og prosesser som tilrettelegger for å bruke og beholde kompetanse i produksjons- og styrkestruktur, samt selektiv avvikling av overflødig kompetanse» (Bruun-Hansen, 2014, s. 5)
Ståtid	Den samlede tiden der en kontrakt mellom forsvaret og den ansatte foreligger.

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Personell, med dets kompetanse, er Forsvarets viktigste ressurs (Forsvarsdepartementet, 2020b, s. 57). I en tid der den sikkerhetspolitiske situasjonen i våre nærområder er i endring, stilles det enda større krav til en bærekraftig og hensiktsmessig personellpolitikk i Forsvarssektoren. Dette gjør seg særlig gjeldende for offiserskorpset. Om 10 år vil Forsvaret rammes av en stor mangelbølge av offiserer. Dette poengterte sjefsforsker ved Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) Kari Røren Strand i et intervju i april 2022 (NTB, 2022). Personellmangel i Forsvaret er ingen ny problemstilling, men sett i lys av «Forsvarsanalysen 2022» fremkommer det at utdanningsfrekvensen av nye offiserer må mer enn dobles for å holde korpset i likevekt og møte målene satt i langtidsplanen for Forsvaret (Skjelland et al., 2022, s. 30). Dette synliggjør et alvorlig fremtidig strukturproblem for Forsvaret. Evnen til å rekruttere og beholde personell blir derfor svært viktig for forsvarsevnen fremover (Skjelland et al., 2022, s. 29).

For å kunne si noe om hvordan organisasjonen i større grad kan beholde sitt personell, er det viktig å lære om årsaker til at personellet velger å fratre, samt hvorfor personellet velger å bli værende. Disse årsakene vil ha individuelle variasjoner, men det kan også være variasjoner mellom bransjer og personellgrupper i Forsvaret. Denne oppgaven vil ta for seg logistikkutdannede offiserer, for å kunne gi ytterligere innspill til utformingen av Forsvarets personellpolitikk, både for personellgruppen logistikkoffiserer og Forsvaret som helhet.

De siste to årene har det blitt skrevet to bacheloroppgaver på Sjøkrigsskolen som har undersøkt hvorfor logistikere har valgt å fratre, og hvorvidt Forsvaret evner å systematisk re-rekruttere denne tapte kompetansen. Begge de tidligere oppgavene har dermed presentert et kritisk synspunkt av personellforvaltningen av logistikkoffiserer i Forsvaret. Likevel, er andelen logistikkpersonell som har valgt å bli værende i Forsvaret vesentlig større enn de som har fratrudd. For å få et helhetlig bilde av personellforvaltningen av logistikere i Forsvaret, ønsket vi derfor å identifisere hva Forsvaret gjør bra for å beholde sine logistikkutdannede offiserer, og videre hva organisasjonen burde gjøre *mer* av. Mer spesifikt ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som gjør at logistikkoffiserer ønsker å bli værende i Forsvaret.

1.2 Problemstilling

Oppgaven vil ta for seg problemstillingen:

Hvorfor velger logistikkutdannet personell å bli værende i Forsvaret?

Problemstillingen søker å belyse ulike årsaker til at logistikkoffiserer velger å bli værende i Forsvaret etter plikttiden. Innenfor personellpolitikken er det ofte snakk om hva som gjør at personell slutter i stilling. Vi tror at mange logistikere som slutter i Forsvaret både ønsker og vil jobbe i organisasjonen, men enkelte vilkår gjør at andre alternativ blir mer fristende. Gjennom problemstillingen søker vi derfor å identifisere de faktorer Forsvaret som arbeidsgiver gjør bra, og bør gjøre *mer* av for å øke jobbtilfredsheten til logistikkoffiserer. Ved å kartlegge disse årsakene kan det lede til økt bevisstgjøring og målrettede tiltak for å møte den store personellmangelen i Forsvaret. Problemstillingen er formulert på denne måten for å synliggjøre at årsaker til at personell blir værende ikke nødvendigvis er det motsatte av årsaker til fratredelse. Vi ønsker å fremme de sidene av personellforvaltningen som fungerer godt i den hensikt å bidra til videreutvikling av personellpolitikken i Forsvaret.

1.3 Avgrensninger og forutsetninger

Oppgaven avgrenses til å undersøke problemstillingen i lys av hvordan jobbtilfredsheten kan påvirke Forsvarets mål om å drive strategisk kompetansestyring, hvilket innebærer anskaffelse av kompetanse, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering.

Problemstillingen fordrer dialog med logistikkpersonell som er stadig tjenestegjørende i Forsvaret. Populasjonen for forskningsarbeidet er avgrenset til logistikere som har fullført Sjøkrigsskolens logistikklinje (tidligere også kalt logistikk- og ressursstyring). Populasjonen avgrenses ved 2018-kullet da dette er siste kull som har tatt et aktivt valg om å bli værende etter plikttiden. Populasjonen vil behandle gren og kull generelt. Videre består populasjonen av intervjuobjekter og respondenter. Sistnevnte er anonyme kommentarer til de ulike spørsmålene i spørreundersøkelsen, og respondentene behandles dermed som en samlet gruppe av ulike forfattere.

I tillegg til begrepet «logistikkoffiser», vil populasjonen også omtales som «logistikkutdannet personell», «logistikkutdannede offiserer», «logistikere» og «logistikkpersonell» i den hensikt å skape bedre flyt i teksten.

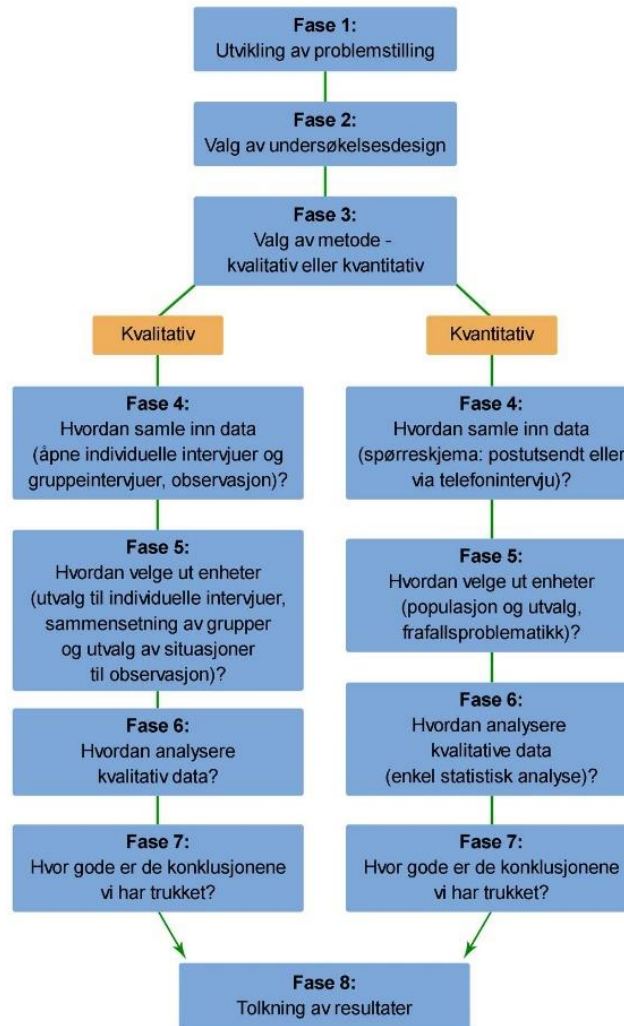
Oppgaven forutsetter at samtlige av de 46 respondentene var frivillige, at respondentene er personell som er stadig tjenestegjørende offiserer i Forsvaret og at leseren har innsikt i militær sjargong.

1.4 Struktur

Kapittel 2 presenterer den metodiske tilnærmingen til oppgavens datainnsamlingsprosess. Kapittel 3 redegjør for oppgavens teoretiske rammeverk, som danner utgangspunkt for problemstillingen. Betydelige funn vil videre presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 vil disse funnene kommenteres og drøftes i lys av foreliggende teori. Kapittel 6 konkluderer og oppsummerer oppgavens funn, før det i kapittel 7 legges frem anbefalinger til videre forskningsarbeid.

2 Metode

Kapittelet beskriver hvordan oppgaven metodisk går frem for å besvare problemstillingen. En undersøkelsesprosess kan deles inn i ulike faser, som i sin helhet henger sammen. Dersom det gjøres én feil i én fase kan det være nok til at hele undersøkelsens validitet¹ og reliabilitet² undergraves (Jacobsen, 2005, s. 65–66). Modell 1 viser det metodiske utgangspunktet for vårt forskningsprosjekt, samt strukturen for oppgavens metodekapittel.



Figur 1: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2005, s. 65)

Vårt forskningsprosjekt bygger på to tidligere bacheloroppgaver, herunder *Personellforvaltning – en balansekunst* av Anna Bjelland og Marthe Stærkebye og *Rekruttering – et ubrukt potensial?* av Ruby T. G. Andresen og Siri A. S. Aamodt. Vi vil benytte

¹ Validitet, eller gyldighet, handler om i hvilken grad man kan trekke gyldige slutninger ut i fra de resultater en har fått på området en ønsker å undersøke ([validitet – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/validitet), 06.05.2022)

² Reliabilitet handler om stabilitet eller konsistens i de målinger man gjør ([reliabilitet – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/reliabilitet), 06.05.2022)

funn fra disse oppgavene som sekundærdata³, men har også innhentet primærdata⁴ fra spørreundersøkelse og dybdeintervju.

2.1 Utvikling av problemstilling

Både Bjelland & Stærkebye (2020), og Andresen & Aamodt (2021) har i sine bacheloroppgaver anbefalt å forske videre på logistikkerne som ble værende. Deres oppgaver fanger opp logistikkerne som har sluttet, samt re-rekrutteringen av logistikkutdannet personell. Ved å forske på personell som har valgt å bli værende, er hensikten å bidra til et mer helhetlig perspektiv på forvaltningen av logistikkpersonell. Problemstillingen vår ble innledningsvis utviklet med en deduktiv tilnærming. I en deduktiv tilnærming gir innsamlet data og empiri grunnlag for bekreftelse eller avkreftelse av våre antakelser. Begge forfattere av denne oppgaven går logistikklinjen ved Sjøkrigsskolen, og det kan derfor ikke garanteres at oppgaven er uten forutinntatthet og personlige antakelser. Med en deduktiv tilnærming kan en risikere at en begrenser informasjonstilgangen og således mister sentral data. Etter hvert som kunnskapsnivået vårt rundt temaet økte i takt med utviklingen av oppgaven, gled prosjektet mer over i en induktiv tilnærming. Vi hadde større åpenhet til dataen vi samlet inn, med bakgrunn i at vi opplevde at våre antakelser og holdninger ble utfordret. Den induktive tilnærmingen åpnet opp, der den deduktive tilnærmingen var begrensende (Jacobsen, 2005, s. 29).

2.2 Valg av undersøkelsesdesign

Oppgaven har til hensikt å svare ut problemstillingen for å kunne si noe om den helhetlige forvaltningen av logistikkpersonell i Forsvaret. For å gjøre dette har oppgaven gått både i bredden og i dybden, og har kombinert både et intensivt og et ekstensivt undersøkelsesdesign, såkalt designtrianglering (Jacobsen, 2005, s. 100). Det ekstensive undersøkelsesdesignet kommer til syne gjennom forskningens spørreundersøkelse. Med et ekstensivt undersøkelsesdesign gis det et grunnlag for enklere generalisering og behandling av den kvantitative dataen. Samtidig kan det gi en lite nyansert fremstilling av dataen (Jacobsen, 2005, s. 93–94). Et intensivt undersøkelsesdesign vil på sin side gi grunnlag for dybde og nyanser, men det vil være usikkert hvorvidt dataene kan generaliseres til hele populasjonen (Jacobsen, 2005, s. 89–90). Dybdeintervjuene vi har gjennomført vil representere et intensivt

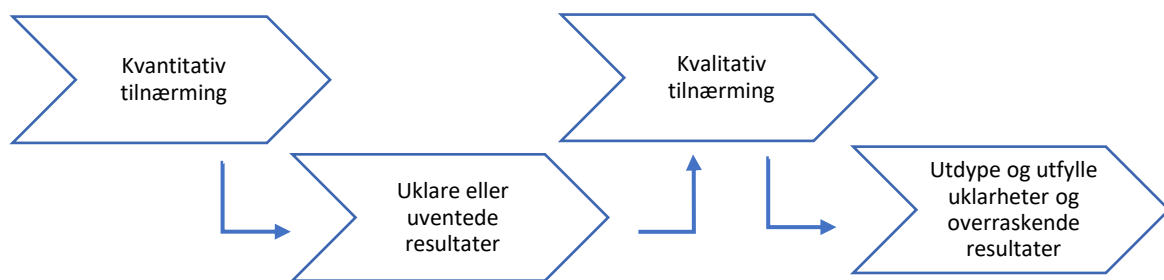
³ Sekundærdata: data samlet inn av andre (Jacobsen, 2005, s. 137).

⁴ Primærdata: informasjon som er samlet inn direkte av forskeren for første gang (Jacobsen, 2005, s. 137).

undersøkellesdesign. Designene har ulike styrker og svakheter, og ved å benytte dem i kombinasjon vil en kunne få et utfyllende undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2005, s. 100).

2.3 Valg av undersøkelsesmetode

Vår oppgave bygger på både kvantitativ⁵ og kvalitativ⁶ metode, og i likhet med undersøkelsesdesignet benytter vi oss av triangulering i den hensikt å skape en mest mulig helhetlig undersøkelsesmetode (Jacobsen, 2005, s. 136). Det er ofte andre aspekter ved forskningen som kan forklares med kvantitative metoder enn de som kan forstås med kvalitative metoder (Tjora, 2021, s. 36). Metodetrianguleringen benytter en kvalitativ tilnærming for å utdype og utfylle resultatene fra den kvantitative tilnærmingen, se figur 6. I denne oppgaven kommer dette til uttrykk gjennom intervjuene som har til hensikt å utdype den kvantitative spørreundersøkelsen.



Figur 2: Metodetriangulering – kvalitativ tilnærming etter en kvantitativ tilnærming (Jacobsen, 2005, s. 136)

2.3.1 Kvantitativ metode

For å innhente kvantitativ primærdata gjennomførte vi en spørreundersøkelse. Hensikten med en slik metode er å analysere mange enheter av gangen, for deretter å enklere systematisere og standardisere resultatene (Jacobsen, 2005, s. 235). Vi benyttet en web-basert spørreundersøkelse som ble distribuert gjennom en intern digital alumni-gruppe for logistikkpersonell uteksaminert ved Sjøkrigsskolen. Fordelen med en slik undersøkelse er at den er tid- og kostnadseffektiv, da vi ved hjelp av tekniske løsninger enkelt fikk oversikt over en større mengde data, samt at det ble strukturert på en ryddig måte (Jacobsen, 2005, s. 132). En ulempe er at avstanden fra undersøker og undersøkt kan oppleves stor, og at den opplevde

⁵ *Kvantitativ metode:* metode som benyttes ved innsamling av data i form av tall og størrelser (Jacobsen, 2005, s. 126)

⁶ *Kvalitativ metode:* metode som benyttes ved innsamling av data i form av tekst og ord (Jacobsen, 2005, s. 126)

forpliktelsen overfor spørreundersøkelsen kan være lav. Dette vil igjen kunne påvirke svarprosenten i negativ forstand. Totalt var det 46 respondenter på undersøkelsen, og vi opplevde stor grad av oppslutning rundt innlegget som ble lagt ut. Tiltak som ble gjort for å øke svarprosenten var å gjøre undersøkelsen kort, samt å gi en kort tidsfrist for å tvinge respondentene til å svare på undersøkelsen med en gang, heller enn å utsette.

Undersøkelsen var bygget opp av kategoriserte spørsmål med lukkede svaralternativer, samt enkelte supplerende spørsmål der respondenten hadde mulighet til å komme med utfyllende informasjon gjennom fritekst. Kategoriserte spørsmål bidrar til enklere systematiseringen av respondentene (Jacobsen, 2005, s. 240). Samtidig vil åpne tilleggsspørsmål bidra til utfyllende og oppklarende data (Jacobsen, 2005, s. 246). En svakhet ved de åpne spørsmålene kan være at det er vanskelig å kvalitetssikre informasjonen som fremkommer av friteksten.

For å undersøke potensielle trender og kategoriseringer hos respondentene innledet vi spørreskjema med fire spørsmål av generell karakter. Herunder graduasjonsår, aldersgruppe, gren og innstillingen vedkommende hadde til utdanningen og Sjøkrigsskolen ved studiestart.

I forkant av utsendelsen distribuerte vi ut en test-undersøkelse til et begrenset utvalg for å teste kvaliteten og få tilbakemeldinger på spørsmålene. Dette medførte at vi gjorde enkelte endringer i struktur og spørsmålstilling for å gjøre undersøkelsen mer intuitiv og brukervennlig. Gjennom en testundersøkelse kan en unngå misforståelser som igjen kan føre til at svarenes validitet blir usikker (Album et al., 2010, s. 168).

2.1.2 Kvalitativ metode

Den kvalitative dataen ble samlet inn gjennom seks dybdeintervjuer i den hensikt å utfylle og utdype resultater som virket overraskende eller uklare fra spørreundersøkelsen. Målet med slike intervjuer er å skape en situasjon der intervjuobjekt opplever en relativt fri samtale rundt noen forhåndsbestemte temaer (Tjora, 2021, s. 127).

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide som ble sendt til intervjuobjektene. Intervjuguiden hadde til hensikt å standardisere intervjuet og sørge for likhet i alle gjennomføringer. Intervjuet var semistrukturert⁷, da vi hadde forhåndsdefinerte spørsmål for å sette rammen, men var åpne for at intervjuobjektene kunne ta opp andre temaer eller komme med tilleggsinformasjon. Vi valgte å semistrukturere intervjuet for å hindre at svarene ble for

⁷ Semistrukturerte intervjuer viser til intervjuer med en middels strukturingsgrad. Det vil si at rammen for spørsmål er satt, men intervjuobjektet kan selv komme med egne temaer (Tjora, 2021, s. 128)

komplekse. Med for komplekse svar kan analysen bli svært utfordrende og ressurskrevende (Jacobsen, 2005, s. 144).

Med hensyn til tid og kostnad ble fire av seks intervjuer gjennomført over Teams. Resterende to intervjuer ble gjennomført fysisk ved Sjøkrigsskolen. Fordelen med web-basert gjennomføring kan være at vi minimerer intervju-effekten, en effekt som gjør at fysisk nærvær fører til unormal oppførsel fra intervjuobjektet (Jacobsen, 2005, s. 144). Fordelen med fysisk intervju er at intervjuobjektet kan oppleve det lettere å snakke om fortrolige temaer, da det sannsynligvis er enklere å oppnå en personlig relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt (Jacobsen, 2005, s. 142). Ved å gjennomføre begge former for intervju sikret vi en utfyllende kvalitativ datainnsamling.

Valg av intervjuobjekter ble gjort med bakgrunn i bredde og variasjon for å gjenspeile hele populasjonen i størst mulig grad (Jacobsen, 2005, s. 174). Alle intervjuobjekter ble hentet fra innmeldt interesse fra spørreundersøkelsen eller gjennom den digitale alumni-gruppen. Vi valgte ut seks kandidater basert på følgende kriterier:

- 1) Alle grener skal være representert
- 2) Flere aldersgrupper skal være representert
- 3) Begge kjønn skal være representert
- 4) Ståtiden i Forsvaret skal variere

Selve intervjuet hadde en varighet på 30 til 60 minutter. Underveis i intervjuene tok vi notater, samt opptak for å sikre korrekt innhold i den kvalitative dataen. Alle intervjuobjekter er anonymisert i oppgaven.

2.4 Analyse

2.4.1 Analyse av kvantitativ data

Spørreundersøkelsen ble utformet, distribuert og analysert gjennom Survey123. Denne plattformen ble valgt på bakgrunn av en lisens ved Forsvarets Høgskole (FHS) som gjorde det kostnadsfritt for oss å benytte tjenesten. Dette elektroniske verktøyet ga oss en enkel og oversiktlig grafisk kategorisering og fremstilling av den kvantitative dataen.

Vi så flere trender i resultatene fra undersøkelsen. Her er det viktig å poengtere at populasjonen er liten, og at gyldighetsområdet kun strekker seg til populasjonen for oppgaven og er således begrenset i tid og rom (Jacobsen, 2005, s. 365).

2.4.2 Analyse av kvalitativ data

Vi kan ikke garantere at feiltolkninger eller misforståelser mellom intervjuer og intervjuobjekt ikke har forekommet. For å redusere denne potensielle svakheten ble alle seks intervjuer transkribert i ettertid. Dette var tidkrevende, men til stor hjelp for videre kategorisering av dataen grunnet omfanget av den kvalitative dataen (Jacobsen, 2005, s. 211). Det er viktig å presisere at dette må ses som en forenkling av det kvalitative datagrunnlaget i sin helhet.

2.5 Etske sider ved forskningsprosjektet

Vår oppgave involverer studie av mennesker og vil derfor berøre flere etiske problemstillinger. Sentralt for dette forskningsprosjektet er forholdet mellom forsker og undersøkt, herunder hvorvidt det foreligger et informert samtykke, et vern om privatliv og om presentasjonen av data er riktig fremstilt (Jacobsen, 2005, s. 45). For å ivareta disse kravene ble søknad sendt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og FHS. En samtykkeerklæring ble sendt til intervjuobjektene for å ivareta personvern, beskrive hensikt med prosjektet og informere om deres rettigheter, se vedlegg 3. Samtlige av disse er godkjent.

Informert samtykke handler om at enhver som skal delta i forskningen skal delta frivillig og respondenten skal være klar over de potensielle farer og gevinster som kommer med deltakelsen (Jacobsen, 2005, s. 46). Alle respondenter i vår undersøkelse er over 18 år og vi har forutsatt at populasjonen har kompetanse nok til å forstå hva som inngår i et informert samtykke. I spørreundersøkelsen ble en samtykkeerklæring presentert innledningsvis, og for intervjuobjektene ble samtykkeerklæringen sendt respondentene i forkant. Vi har hatt til hensikt å gi ut tilstrekkelig informasjon til respondentene, herunder formålet med undersøkelsen, samt hvordan resultatene presenteres, uten å si for mye om undersøkelsen for å ivareta påliteligheten⁸.

Krav til privatliv handler om hvor følsom og privat informasjonen som samles inn er, samt hvor stor muligheten er for å identifisere den enkelte respondent (Jacobsen, 2005, s. 47–50). Spørreundersøkelsens tre innledende spørsmål er av noe følsom karakter, herunder årstall for graduering, aldersgruppe og gren. For å verne om privatlivet til den enkelte har vi aldri kombinert flere av disse kategoriene i fremstillingen av data. Dette for å redusere muligheten til å identifisere den enkelte. Faren for identifisering er større jo mindre utvalg vi opererer med (Jacobsen, 2005, s. 48). Forsvaret er i utgangspunktet en liten organisasjon, og populasjonen

⁸ Pålitelighet handler om hvorvidt undersøkelsen er tillitsbasert og til å stole på (Jacobsen, 2005, s. 20)

logistikkpersonell er enda snevrere. Derfor har vi gjennom all presentasjon av resultater og data hatt fokus på å unngå følsom og privat informasjon for å redusere sannsynligheten for identifisering.

Det stilles også krav til at dataen som presenteres er riktig. Gjennom oppgaven har fokuset vært å fremstille data i en helhetlig og korrekt sammenheng. For å tilstrebe å etterleve dette kravet har direkte sitater fra intervjuobjekter blitt forhåndsgodkjent av intervjuobjektet. I tillegg er spørreundersøkelsen i sin helhet, samt intervjuguiden vedlagt oppgaven i den hensikt å gjøre informasjonen tilgjengelig for alle (Jacobsen, 2005, s. 51).

2.6 Forskningens kvalitet

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi hatt fokus på at undersøkelsen og resultatene er gjengitt med korrekthet og at de er til å stole på for å styrke oppgavens validitet og reliabilitet. Til tross for dette er det viktig å understreke at;

Det finnes ingen perfekt forskningsprosess. Alle slike prosesser vil være beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon. Poenget med å kunne forskningsmetode er ikke å unngå slike feil – det er ikke mulig – men å kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse (Jacobsen, 2005, s. 17).

2.6.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet handler om at den dataen og de resultatene som fremkommer i forskningen blir oppfattet som riktige (Jacobsen, 2005, s. 214). Studien bygger i hovedsak på primærdata fra det vi anser som troverdige kilder. «Alle kvalitative undersøkelser er kun så gode som de dataene de klarer å samle inn i de første fasene» (Jacobsen, 2005, s. 216). Det betyr at oppgavens interne gyldighet vil være svært avhengig av de valgte kildene. Vi har opplevd et stort engasjement rundt oppgavens tematikk og ser ingen grunn til at respondentene og intervjuobjektene skulle gitt feilaktig informasjon til hverken spørreundersøkelsen eller dybdeintervjuene.

Oppgaven omhandler stadig tjenestegjørende personell. I så måte representerer utvalget vårt kun én side - de som har blitt værende. Dette kan være en svakhet i forhold til å skape et helhetlig bilde. Som nevnt bygger denne oppgaven på to tidligere bacheloroppgaver som skriver om henholdsvis logistikkpersonell som har sluttet, samt re-rekruttering. Av den grunn anser vi kombinasjonen av disse oppgavene som utfyllende og tilstrekkelig for å kunne si noe om den helhetlige personellforvaltningen av logistikkoffiserer.

2.6.2 Ekstern gyldighet

Den eksterne gyldigheten handler om hvorvidt dataen og resultatene som presenteres i oppgaven kan generaliseres (Jacobsen, 2005, s. 222), det vil si forskningens relevans ut over den populasjonen som faktisk er undersøkt (Tjora, 2021, s. 127). I denne oppgaven er populasjonen liten og vi skal være forsiktig med å trekke generaliserende konklusjoner. En kan aldri generalisere til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra, og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på (Jacobsen, 2005, s. 365). Gyldighetsområdet i denne situasjonen omfatter kun stadig tjenestegjørende logistikkpersonell som graduerte fra Sjøkrigsskolen i år 2018 eller tidligere. Det vil være uriktig å generalisere og trekke større statistiske sammenhenger med logistikkpersonell for øvrig, det være seg spesialister eller vernepliktige.

2.6.3 Pålitelighet

Påliteligheten til oppgaven handler om oppgavens helhetlige sammenheng. I all datainnsamling har vi forsøkt å unngå ledende og uklare spørsmål, i den hensikt å bevare objektiviteten. «Jo flere feil man gjør i utformingen av spørreskjemaet, jo mindre kan vi stole på de svarene vi får» (Jacobsen, 2005, s. 367). Før vi distribuerte ut spørreundersøkelsen, sendte vi ut en testundersøkelse til et lite utvalg respondenter i den hensikt å fjerne slike ledende og uklare spørsmål og dermed øke påliteligheten. Under alle intervjuene var begge forfattere av oppgaven til stede, for å tilstrebe størst grad av likhet i gjennomføringen.

Et grunnleggende problem med spørreundersøkelser og intervju er at de i utgangspunktet er lite forpliktende (Jacobsen, 2005, s. 367). Det kan forekomme et stort avvik mellom det respondenten svarer og det respondenten egentlig mener (Jacobsen, 2005, s. 368). Som nevnt har vi ingen grunn til å tro at respondentene uttaler seg usant, og vi opplever ikke at respondentene har noe vinning i å avvike fra sannheten. Dette styrker oppgavens pålitelighet.

2.6.4 Studiens totale gyldighet

Valg av metode er viktig for oppgavens totale gyldighet. Med triangulering, i både valg av undersøkelsesdesign og metode, styrkes oppgavens reliabilitet og validitet. Vi kan ikke garantere at det ikke har forekommet feilslutninger. «En feilslutning er en situasjon der vi trekker en konklusjon vi egentlig ikke har grunnlag for, ut ifra de dataene vi sitter på» (Jacobsen, 2005, s. 380). Særlig vil kausalitetsfeilslutninger⁹ være en utfordring for den totale gyldigheten,

⁹ *Kausalitetsfeilslutninger*: når en trekker en slutning fordi det ser ut som at to variabler henger sammen, når de egentlig ikke gjør det (Jacobsen, 2005, s. 385).

der samvariasjon blir forvekslet med årsakssammenheng. En mulig årsak til at kausalitetsfeilslutninger kan forekomme er at det er vanskelig å garantere fullstendig objektivitet når begge forfattere av oppgaven har tilknytning og tilhørighet til populasjonen.

På samme måte er det vanskelig å garantere for at intervjuobjektene, respondentene og informantene er helt feilfrie og uten bias. Populasjonen vår er liten, og det er fare for at det har forekommet et bekvemmelighetsutvalg. Et slikt utvalg handler om at en trekker ut de det er lettest å få tak i, som igjen gjør at vi mangler oversikt over de vi ikke får tak i (Jacobsen, 2005, s. 292). Dette kan igjen medføre at det blir skjevhet i utvalget. «Det handler ikke om hvor mange som ikke svarer, men *hvem* som ikke svarer» (Jacobsen, 2005, s. 300).

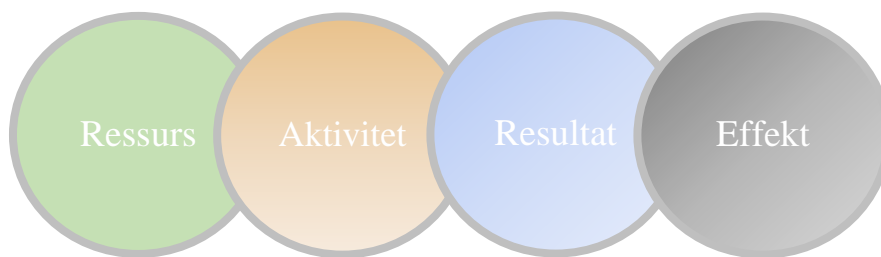
Jacobsen hevder at «det finnes ingen perfekt forskningsprosess» (2005, s. 17). I metodekapittelet har vi derfor forsøkt å redegjøre for de identifiserte svakheter som kan knyttes til forskningsprosjektet vårt. Valg av undersøkelsesdesign, metode og måten datainnsamlingen er gjennomført på synes likevel å oppfylle en god belysning og et tilfredsstillende svar på problemstillingen.

3 Teori

I teorikapittelet redegjøres det for det akademiske grunnlaget for oppgavens problemstilling. Sentralt i oppgaven står konseptet *strategisk kompetansestyring* og *jobbtilfredshet*. I fravær av militærspesifikk teori knyttet til konseptene, vil de forklares gjennom sivil litteratur. Denne litteraturen vil støttes og kontekstualiseres av Forsvarets HR-område gjennom militære direktiver og instruksjoner.

3.1 Forsvarets resultatkjede

Forsvarets resultatkjede er en del av Forsvarets styringsmodell, og beskriver *hva* Forsvaret skal styre på. Resultatkjeden består av ressurs, aktivitet, resultat og effekt, se figur 1.



Figur 3: Forsvarets resultatkjede (Bruun-Hansen, 2018, s. 6).

Med ressurs menes personell, materiell, EBA og IKT. Disse ressursene skal anvendes gjennom Forsvarets aktiviteter, hvilket omfatter styrkeproduksjon, operativ virksomhet og støtteprosesser. Støtteprosessene består av eksempelvis HR og økonomi. Med resultat menes summen av forsvarsstrukturens evne til å levere operative leveranser gjennom hele konfliktspekteret; fred, krise og krig. Effekten betegnes som resultatkjedens virkning opp mot Forsvarets tilgitte samfunnsoppgaver (Bruun-Hansen, 2018, s. 6).

3.2 Forsvarets HR-strategi

Personell, med dets kompetanse, er Forsvarets viktigste ressurs (Forsvarsdepartementet, 2020b, s. 57). For å styrke Forsvarets operative evne er det avgjørende at HR-arbeidet tilrettelegger for en effektiv og fleksibel utvikling og utnyttelse av kompetansen i organisasjonen. Forsvarets HR-strategi peker på at ledelse, kompetanse og organisasjonskultur er de områdene som kontinuerlig skal arbeides med (Bruun-Hansen, 2018, s. 6). Dette for å sikre at Forsvaret forblir

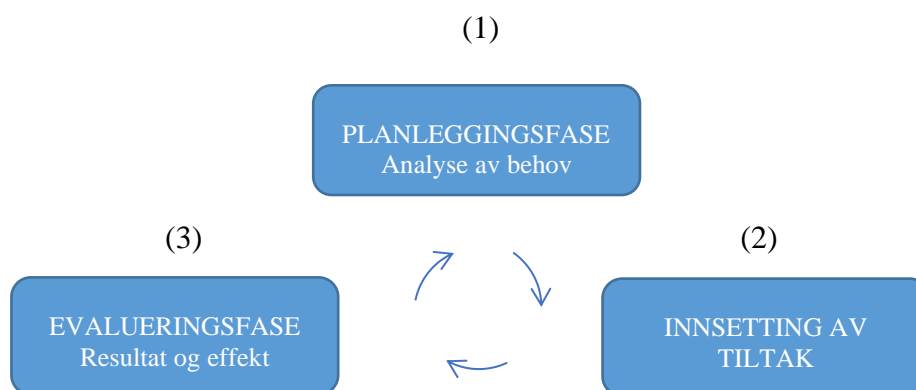
en attraktiv arbeidsplass og at organisasjonen har den kompetansen som trengs for å oppnå ønsket effekt, se Figur 1.

Innenfor kompetanseområdet er hovedmålsetningen for HR-arbeidet å rekruttere, videreutvikle, beholde og avvikle personell tilpasset Forsvarets oppgaver og behov (Bruun-Hansen, 2014, s. 6). En slik strategisk kompetansestyring skal videreutvikle personellet gjennom horisontale karriereveier i et «helhetlig og langsiktig perspektiv for Forsvaret» (Bruun-Hansen, 2014, s. 7). Forsvaret skal drive en strategisk kompetansestyring som en integrert del av Forsvarets styring og ledelse (Bruun-Hansen, 2014, s. 6). *Strategisk kompetanseledelse* av Linda Lai vil belyse dette begrepet ytterligere.

3.3 Linda Lai - Strategisk kompetanseledelse

3.3.1 Strategisk kompetanseledelse

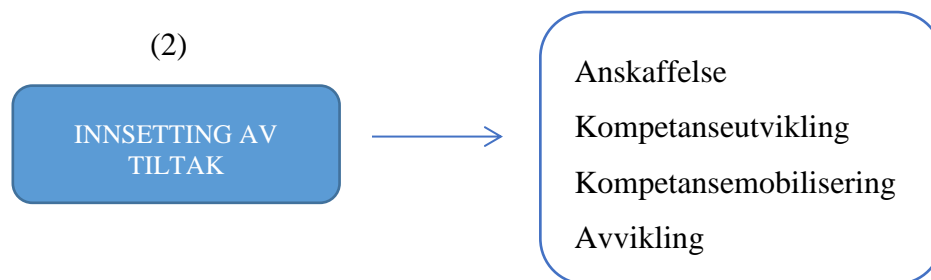
Strategisk kompetanseledelse kan illustreres som en kontinuerlig syklus. Ut ifra organisasjonens definerte mål, starter prosessen med (1) planlegging og måldefinering, (2) gjennomføring og implementering av tiltak og (3) evaluering av tiltak for å verifisere at resultatet står i forhold til definerte mål. Dersom det er betydelig sammenheng mellom organisasjonens kompetanseledelse og organisasjonens overordnede strategi, kan kompetanseledelsen ansees som strategisk (Lai, s. 14).



Figur 4: Strategisk kompetanseledelse: planlegging, gjennomføring og evaluering (Bjelland & Stærkebye, 2020, s. 12).

I planleggingsfasen skal det gjennomføres en kompetanseanalyse, der formålet er å identifisere og prioritere hvilken kompetanse organisasjonen er avhengig av for å nå sine mål. For å dekke

kompetansekravet, må det gjøres systematiske investeringer gjennom anskaffelse, utvikling, mobilisering eller avvikling av kompetanse. Disse tiltakene vil i evalueringsfasen måles mot ønsket resultat og effekt. I evalueringsfasen er det viktig å undersøke om de iverksatte tiltakene har gitt den avkastningen som var forventet. Med avkastning menes ikke bare ren økonomisk gevinst, men også den avkastning som bidrar positivt for organisasjonskulturen gjennom eksempelvis økt motivasjon, mestringstro, vilje til fleksibilitet, trivsel og lojalitet hos de ansatte (Lai, 2021, s. 19).



Figur 5: Områder for kompetanseheving (Egenprodusert).

For å møte det kompetansekravet som foreligger i Forsvaret, anses avvikling som mindre viktig enn de resterende tre tiltakene. Videre teori vil derfor avgrenses til å omhandle anskaffelse, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering.

Anskaffelse

Rett rekruttering av personell er vesentlig for å anskaffe den kompetansen organisasjonen har behov for (Lai, 2021, s. 81). Forsvaret rekrutterer logistikkoffiserer som hovedregel gjennom FOS og krigsskoleutdanning. I 2018 ble det i Forsvaret implementert en ny ordning for militært tilsatte (OMT), oftest tiltalt som «ny ordning». Frem til 2018 var det et krav om bestått eller gjennomgående befalsskole for å være søknadsberettiget til krigsskolene. Med OMT er ikke dette lenger gjeldende, og Forsvarets Høgskole kan ta opp personell uten krav til tidligere gjennomført militærtjeneste.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling omhandler å tilegne seg ny eller endret kompetanse (Lai, s. 17). Kompetansebehovet i Forsvaret endrer seg raskt og er avhengig av at personellet kontinuerlig

utvikles mot en moderne kamporganisasjon som kan levere over tid. HR-strategien i Forsvaret påpeker viktigheten av lederens ansvar når det kommer til personellens utvikling, dette for at kompetanseutviklingen skjer i tett dialog med personellet for å ivareta individuelle ønsker og behov på en god måte (Thoresen, 2016, s. 19).

Forsvaret skal normalt styre personellet etter en såkalt karriere- og tjenesteplan; et mulighetskart over normerte og alternative tjenstemønster innen forskjellige fagområder, enten internt eller på tvers av Driftsenhet (DIF) (Thoresen, 2016, s. 19). Den årlige medarbeidersamtalen skal være en arena for dialog mellom tilsatt og foresatt om nåværende og fremtidig stilling i forhold til karriere- og tjenesteplan. «Karriere- og kompetanseutviklingsmuligheter er viktige motivasjonsfaktorer for å bli værende på en arbeidsplass» (Forsvarsdepartementet, 2020b, s. 61). Karriere- og tjenesteplanene skal både ivareta Forsvarets behov for å bygge profesjonskompetanse og stimulere personellens eget behov og ønske om utvikling. I så måte er dette et verktøy for å etablere forutsigbarhet for både arbeidsgiver og arbeidstaker (Thoresen, 2016, s. 19).

For en offiser er utdanningskarrieren basert på tre ulike nivåer. I første rekke kommer grunnleggende offisersutdanning, bestående av en treårig bachelorutdanning ved en av krigsskolene. Denne utdanningen skal utgjøre grunnmuren i en karriere som offiser og er springbrettet inn i en offiserskarriere (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 20). Videregående offisersutdanning er en profesjonsrettet masterutdanning, også kalt Stabsskolen. Hensikten er å gjøre offiserer rustet til å bekle offisersrollen i middels eller høyere nivå (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 20). Høyere offisersutdanning er en nivådannende utdanning som skaper grunnlag for de høyeste stillingene i offiserskorpset (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 20).

Hensikten med utdanningen er å tilføye Forsvaret den kompetansen som anses nødvendig for at organisasjonen skal oppnå de mål som er fastsatt på politisk hold. Det overordnede prinsippet som ligger til grunn, er at rett utdanning skal gis i rett mengde til rett tid i karrieren (Thoresen, 2016, s. 14).

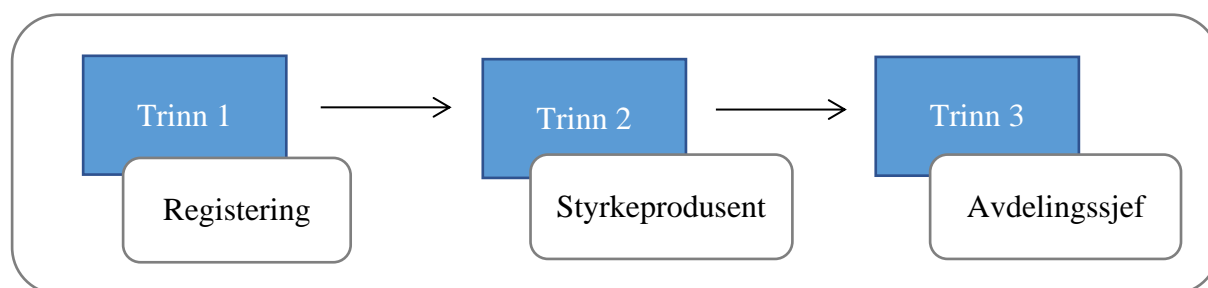
Kompetansemobilisering

For at satsing på kompetanse skal gi ønsket resultat og effekt, er det viktig at kompetansen blir anvendt på en relevant måte (Lai, 2021, s. 17). Et høyt fokus på kompetanseanskaffelse- og utvikling kan derfor være bortkastet med mindre en også har en plan for hvordan kompetansen

kan utnyttes godt. I praksis er det imidlertid mange vilkår som må oppfylles for å sikre best mulig kompetansemobilisering, og dersom vilkårene ikke oppfylles blir konsekvensen ofte en rekke negative effekter utover rene økonomiske tap (Lai, 2021, s. 151). Én side av kompetansemobiliseringen er den faktiske objektive utnyttelsen av kompetansen som gir verdiskapning og økt måloppnåelse for bedriften. Den andre siden er at kompetansemobilisering også handler om «medarbeidernes opplevelse av kompetansemobilisering» (Lai, 2021, s. 152). De ansattes oppfatning av kompetansemobiliseringen er ofte en bedrifts viktigste måleindikator på om den er høy eller lav, da dette er en parameter som det er tilnærmet umulig å måle.

For Forsvaret baserer kompetansemobiliseringen seg på disponeringsordningen. Disponeringsordningen er det viktigste virkemidlet for målrettet styring og utvikling av personell og kompetanse i tråd med Forsvarets behov (Forsvaret, 2015, s. 8). Disponeringsordningen er todelt, med et beordring- og søknadssystem.

Beordringssystemet omfatter militært personell i gradsspennet OR 2-6 og OF 1-2, der de beordres til avdeling, tjenestested og fagfelt basert på Forsvarets behov frem til fylte 38 år. Beordringssystemet er en tre-delt prosess, se Figur 6. I trinn 1 skal personellet registrere villighet til tjenesteområde, avdeling og fagområde. I trinn 2 skal styrkeprodusent beordre personell etter ulike gitte kvalifikasjoner, eksempelvis kompetansestyring gjennom karriere- og tjenesteplan, krav til tjeneste og utdanning, kvalifikasjoner, sosiale hensyn, og personellens villighet, ønsker og behov. I trinn 3 overtar avdelingssjef beordringsmuligheten, og foretar stillingstildeling.



Figur 6: Beordringssystemet i Forsvaret (Egenprodusert).

Deretter føres personellet over på søknadssystemet der personell søker stilling basert på villighet (Forsvaret, 2015, s. 5).

«Kompetanse skal være styrende i sektorens tilsettingsprosesser» (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 10). Kompetanse synliggjøres i Forsvaret gjennom ulike kvalifikasjoner ervervet gjennom tjenesteerfaring og utdanning. Alle tilsettingsprosesser i Forsvaret skal være objektive og kriteriene angitt i utlysningsteksten skal ligge til grunn for vurderingen av hvem som er best kvalifisert for stillingen, jf. statsansattloven § 3 (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 10).

3.3 Jobbtilfredshet

For å kunne diskutere årsaker til at personellet velger å bli værende i Forsvaret, kan en se til universelle årsaker til at mennesket opplever tilfredshet ved sitt arbeid, såkalt *jobbtilfredshet*. Dette synliggjøres i Matthiesen sitt kapittel i *Den dyktige medarbeider* (2016).

Innenfor personalpsykologien har jobbtilfredshet flere definisjoner. Overordnet handler begrepet om hvorvidt en person er fornøyd eller misfornøyd med sitt arbeid. Det kan defineres som «en funksjon av samsvar mellom arbeidsmiljøets belønninger og individets behov» (Matthiesen, 2016, s. 171). Det beskrives videre som en «emosjonell samletilstand, der vi befinner oss på et gitt tilfredshetsnivå fra ekstremt mye tilfredshet til ekstremt lite tilfredshet» (Matthiesen, 2016, s. 171). Fra et nytteperspektiv kan det argumenteres for at høy grad av tilfredshet på arbeidsplassen leder til mer effektiv atferd på arbeidsplassen. Jobbtilfredshet kan i så måte reflektere hvor velfungerende en organisasjon er, som i sin tur påvirker hvorvidt personellet opplever at det er attraktivt å bli værende (Matthiesen, 2016, s. 169).

3.3.1 Jobbfasetter

Når en snakker om ansattes samlede jobbtilfredshet er det flere delområder som utgjør den helhetlige tilfredsheten. Disse delområdene omtales som «jobbfasetter». For den enkelte er det variasjoner i vektingen av de ulike fasettene. Eksempelvis kan en ansatt oppleve at det kollegiale forholdet på arbeidsplassen er svært bra, men at lønnen er mindre tilfredsstillende, og allikevel oppleve høy grad av jobbtilfredshet. Den vanligste fasettinndelingen deler arbeidet i fem ulike områder; lønn, mulighet for forfremmelse, kollegaer, veiledning og arbeidet i seg selv (Matthiesen, 2016, s. 171).

Lønn

Lønn betyr mye for den ansatte. Det handler ikke kun om den utbetalingen som går til å dekke de faste daglige utgiftene, men også lønnen den enkelte får sammenlignet med det kolleger eller andre tjener (Matthiesen, 2016, s. 173).

Lønnspolitikken i Forsvaret reguleres etter Hovedtariffavtalen i staten og skal til enhver tid videreutvikles og oppdateres i tråd med de kompetanseutfordringer som foreligger i organisasjonen (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 9). Det heter videre i Instruksen for personellforvaltning i Forsvarssektoren at Forsvaret til enhver tid skal vurdere hvilke insentiver som bør videreføres eller avvikles for å rekruttere og beholde kompetanse som bygger opp under operativ evne (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 9). Enhver arbeidstaker har en gitt grunnlønn som beregnes ut ifra stilling, grad og ansiennitet. I tillegg til dette er Forsvaret gitt særskilt fullmakt til å inngå særavtaler hva angår tillegg, ytelser og godtgjørelser for ekstraordinær tjeneste (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 10). Dette gjør lønnspolitikken i Forsvaret særlig komplisert.

Muligheter for forfremmelse

Denne fasetten handler om karrieremuligheter. Muligheter for forfremmelse sier noe om vekstmulighetene og fremtidsmulighetene i den jobben en sitter i for øyeblikket (Matthiesen, 2016, s. 173). I Forsvaret er militært tilsatte en del av avansementsordningen, som er regulerende for alle opprykk i gradssystemet. Dette i den hensikt å sikre en balansert gradsstruktur i den militære hierarkiske kommandostrukturen (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 17). Ordningen er delt i to og skiller mellom normalavansement og avansement etter søknad. Normalavansement er direkte opprykk uten søknad eller stillingsendring. Dette innbefatter offiserer, befal og grenaderer på de lavere gradsnivåene og baseres på gradsansiennitet og nivådannende utdanning. For en nyutdannet offiser av fenrik (FEN) grad vil vedkommende avansere til løytnant (LT) etter fire år og kapteinløytnant (KL) etter ytterligere seks år. Dette forutsetter at personellet er tilstrekkelig kvalifisert for opprykket. Unntak kan gis dersom det er særlig erfaring eller talent, samt særegen utdanning som tilsier ett opprykk ut over normalavansementet (Forsvarsdepartementet, 2020a, s. 17–18).

Kompetanseutvikling gjennom utdanning vil også åpne muligheter for forfremmelse. Systemet i Forsvaret i dag er lagt opp slik at det er en rekke faktorer og krav som ligger til grunn for utdanningen som gis den enkelte offiser, og at det er Forsvarets behov som til syvende og sist er avgjørende for om utdanningen blir gitt eller ikke (Thoresen, 2016, s. 14).

Kolleger

Denne fasetten handler om det sosiale nettverket personellet har på arbeidsplassen. Den refererer til det psykososiale forholdet på jobben, herunder det nettverk og fellesskap arbeidsplassen byr på (Matthiesen, 2016, s. 173). I Forsvarets grunnsyn på ledelse rettes det fokus mot å utvikle sine medarbeidere gjennom anerkjennelse og sosial støtte. Det handler om å bedre relasjonene på arbeidsplassen og å legge til rette for godt samarbeid, gjennom tilhørighet og samhold (Forsvaret, 2020, s. 9).

Veiledning

Fasetten veiledning handler om ledelse og referer til det forholdet personellet har til sine overordnede. Det være seg om vedkommende opplever sin leder oppmuntrende og positiv, samt om behandlingen er rettferdig og forutsigbar (Matthiesen, 2016, s. 173). «Ledere tar ansvar for seg selv og andre; for oppdrag, personell, ressurser, miljø og resultat – i med- og motgang. Gode ledere tjener kollektivets interesser og vektlegger utvikling og anerkjennelse av andre» (Forsvaret, 2020, s. 6). I Forsvaret skiller man mellom tre ulike kategorier av lederatferd; oppdragsorientert lederatferd, utviklingsorientert lederatferd og samspill- og relasjonsorientert lederatferd. Sistnevnte har til hensikt å bygge tillit, samarbeid, identifisering med gruppen og jobbtilfredshet (Forsvaret, 2020, s. 9).

Arbeidet i seg selv

Arbeidet i seg selv, eller jobbinnholdet, blir presentert som den viktigste jobbfasetten av de fem. Fasetten refererer til omfanget av utfordringer og mangfold i arbeidsoppgaver, samt hvilke muligheter for læring og utvikling som finnes i jobben (Matthiesen, 2016, s. 173). Et sentralt element under denne jobbfasetten er graden av autonomi, det vil si graden av selvbestemmelse og den friheten arbeidstaker har til å gjøre arbeidet på den måten vedkommende selv ønsker (Lai, 2021, s. 166).

I Forsvaret er den valgte ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse (OBL). Hensikten med filosofien er å desentralisere beslutningsmyndigheten slik at de undergitte medarbeidere skal oppleve stor grad av frihet til å utføre oppgaven på ønsket måte for å nå sjefens ønskede slutttilstand. Dette stiller særlige krav til den enkelte, men lar også vedkommende utfolde sin kreativitet og sin kompetanse for å nå målet. For at OBL skal fungere i praksis fordrer det stor grad av tillitt i organisasjonen, både mellom over- og underordnet og mellom kolleger.

4 Resultater

Dette kapitlet presenterer sentrale funn fra den elektroniske spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen i sin helhet finnes i Vedlegg 1. 46 personer responderte på undersøkelsen.

4.1 Motivasjon for karriere ved studiestart på Sjøkrigsskolen

Respondentene ble spurt om hvilken ambisjon de hadde ved studiestart på Sjøkrigsskolen. Dette spørsmålet hadde til hensikt å undersøke hvorvidt innledende motivasjon for en karriere i Forsvaret er avgjørende for valget om å bli. Her var det tre svaralternativer; «Jeg ønsket videre karriere i Forsvaret», «Jeg ønsket kun utdanningen» og «Annet». Spørreundersøkelsen viser at tilnærmet halvparten av oppgavens populasjon ønsket en karriere ved studiestart, og den andre halvparten ønsket kun utdanningen. Dette er et viktig funn som viser delte ambisjoner ved studiestart.

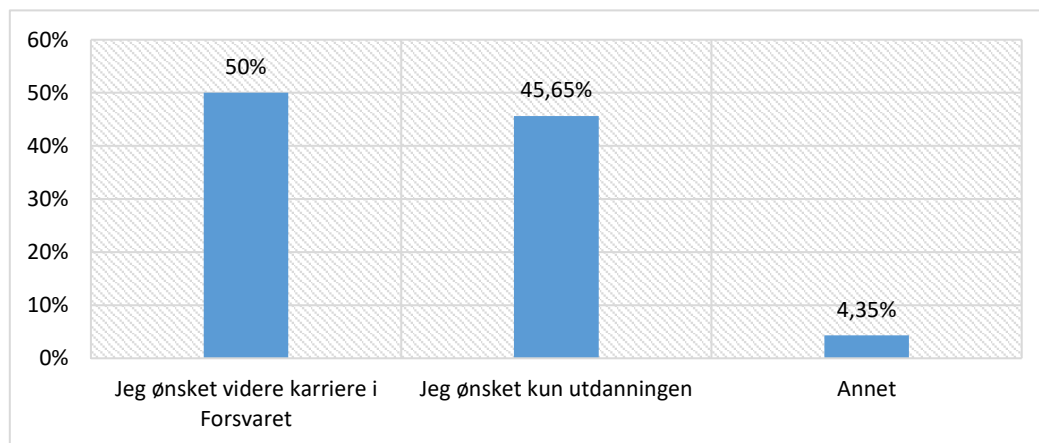


Diagram 1: Ambisjon ved studiestart på Sjøkrigsskolen.

4.2 Faktorer som har gjort at respondenten har blitt værende

Respondentene ble spurt om hvilke faktorer som har gjort at de har valgt å bli værende i Forsvaret. Her var det mulig å trykke av på flere alternativer. Av diagram 2 fremkommer det at særlig «godt arbeidsmiljø», «ansvarsfølelse», «varierte arbeidshverdag» og «utfordrende arbeidsoppgaver» er faktorer som er viktige. Et signifikant funn er at kun 1 respondent har trykket av at «gode lønnsvilkår» er en faktor som har bidratt til at vedkommende har blitt værende i Forsvaret.

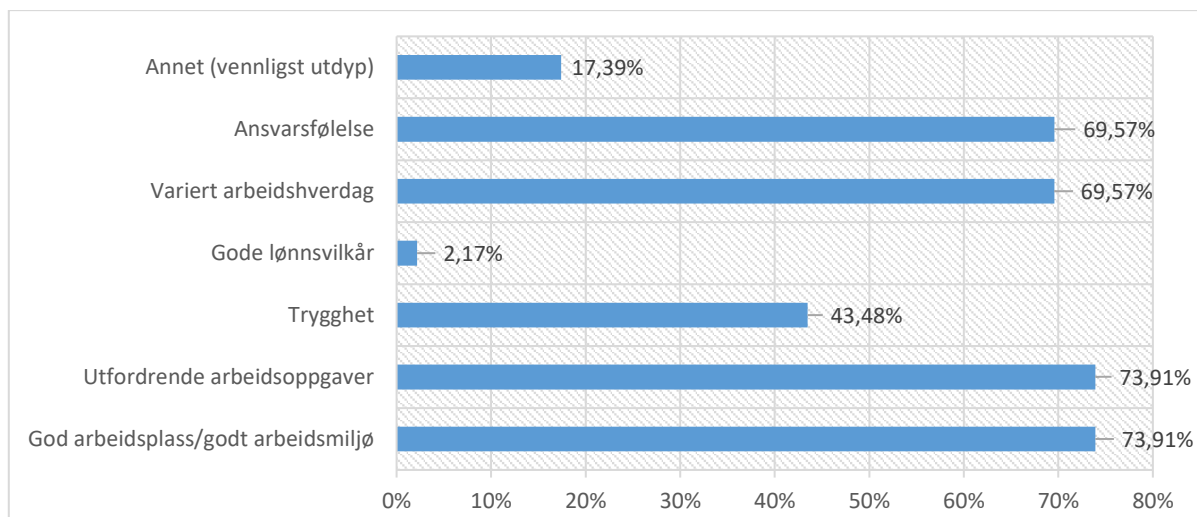


Diagram 2: Faktorer som har gjort at respondenten har valgt å bli værende i Forsvaret.

4.3 Avgjørende faktorer for å fortsette karrieren i Forsvaret

Respondentene ble spurt om hva som er de avgjørende faktorene for at personellet fortsetter sin karriere i Forsvaret. Her fikk respondentene mulighet til å krysse av på flere svaralternativer. Av de forhåndsdefinerte svaralternativene er det flere faktorer som skiller seg tydelig ut: «variert arbeidshverdag», «tilrettelegging for videreutdanning», «tilrettelegging for familie» og «tilstrekkelig lønn».

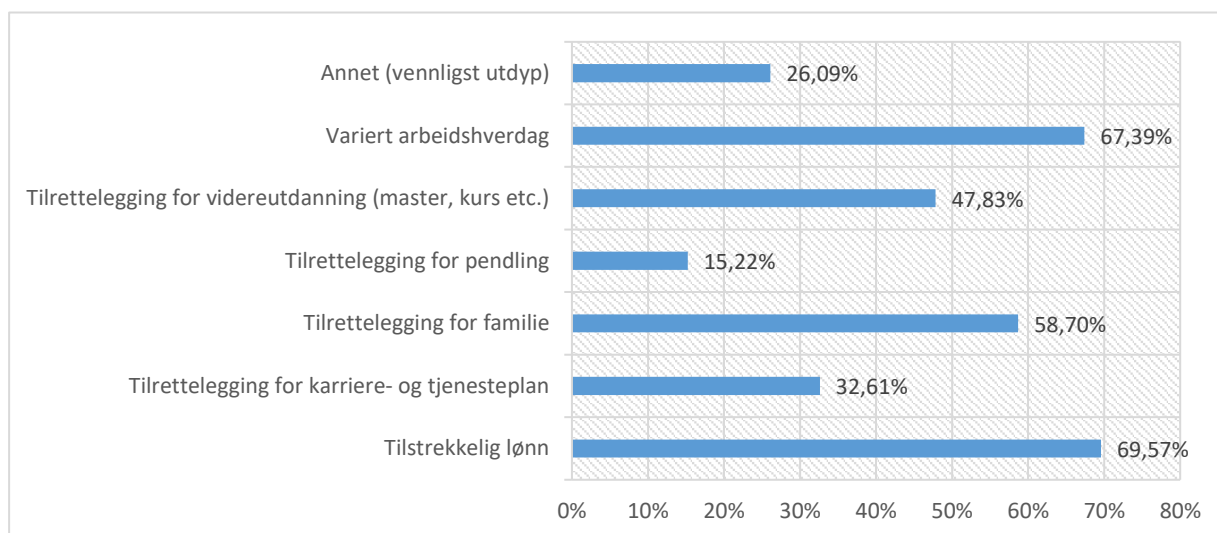


Diagram 3: Avgjørende faktorer for at respondenten fortsetter sin karriere i Forsvaret.

4.4 Respondentenes oppfordring til fremtidig fokus for Forsvaret

Populasjonen ble spurt om hvilke faktorer de mente at Forsvaret burde fokusere mer på for å øke ståtiden til logistikkoffiserer i Forsvaret. Her viste det seg to signifikante trender: over 80% av respondentene ønsker bedre tilrettelegging for karriere- og tjenesteplan, og 72% mener Forsvaret bør jobbe mot å gi «tilstrekkelig lønn».

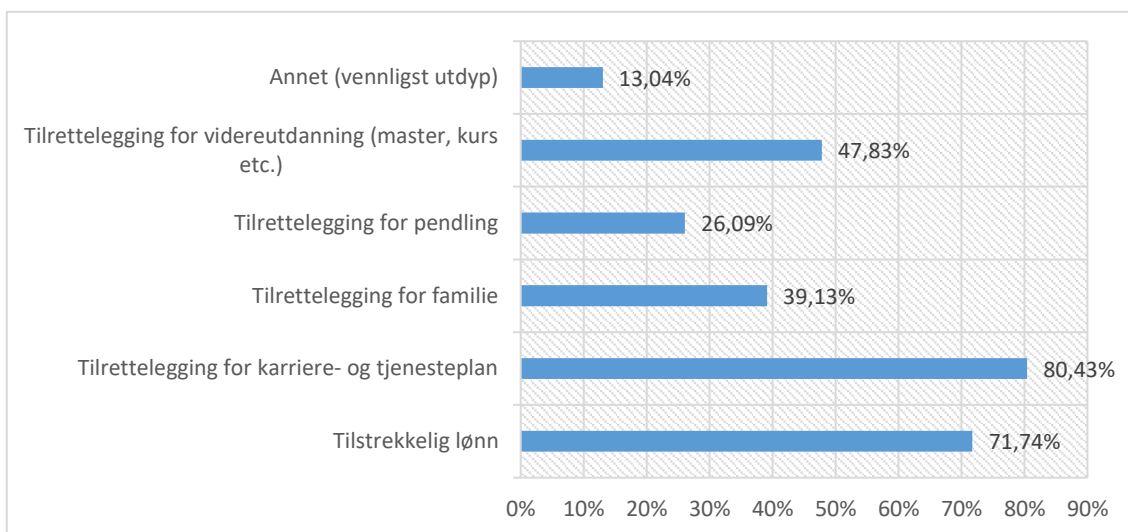


Diagram 4: Hvilke faktorer Forsvaret bør fokusere mer på for å øke ståtiden til logistikkoffiserer.

4.5 Har du vurdert å slutte etter pliktårene?

Respondentene ble spurt om de har vurdert å slutte i Forsvaret etter pliktårene. Diagram 5 fremlegger et markant funn, ved at hele 82,61% av populasjonen har vurdert å slutte.

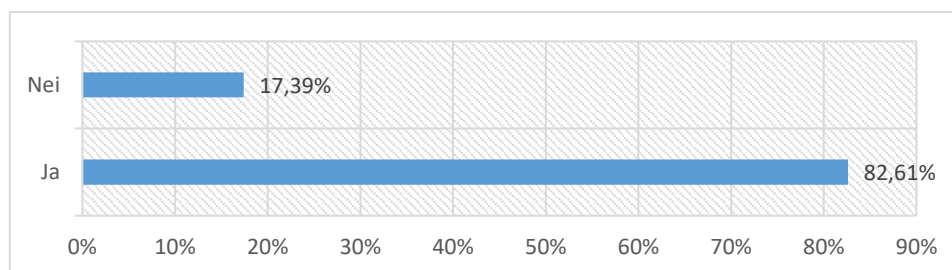


Diagram 5: Om respondenten har vurdert å slutte etter pliktårene.

Svaralternativet «Ja» ble fulgt opp av et oppfølgingsspørsmål som undersøkte hvilke årsaker som ville vært grunnen til en eventuell fratredelse. På dette spørsmålet var det mulig å trykke

av på flere svaralternativer. Diagram 6 synliggjør at «dårlige lønnsvilkår» og «mangel på karriere- og tjenesteplan» skiller seg betraktelig ut.

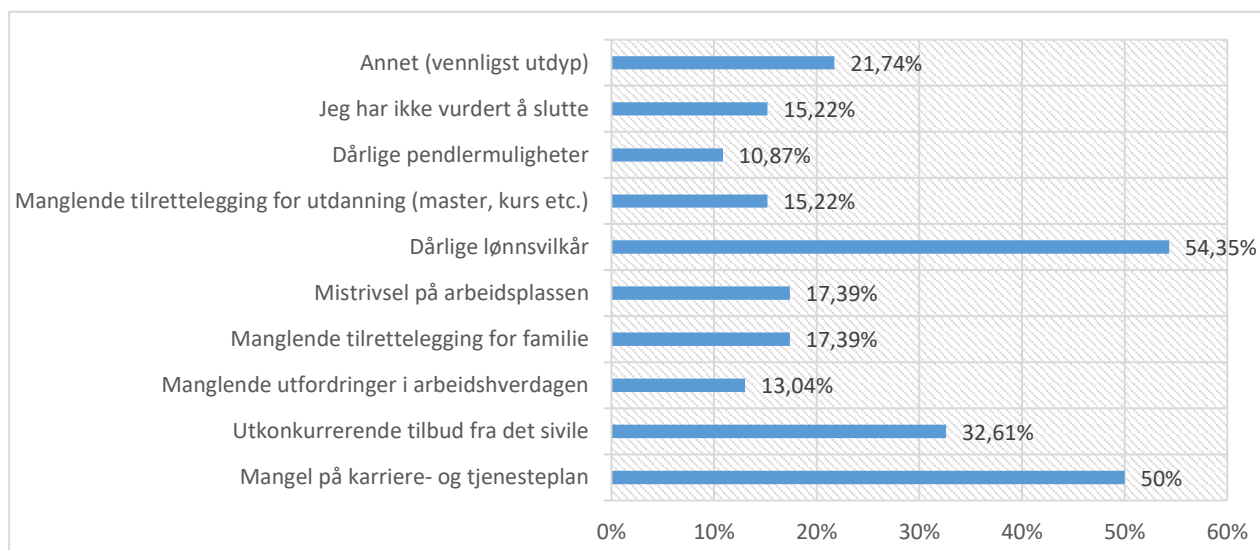


Diagram 6: Potensielle årsaker til fratredelse.

5 Drøfting

Dette kapittelet vil ta utgangspunkt i resultatene som kommer frem av datainnsamlingen. Innledningsvis vil drøftingen problematisere logistikkoffiserer som personellgruppe. Deretter diskuteres funnene av datainnsamlingen gjennom Linda Lai sin modell for strategisk kompetanseledelse, supplert av teori om jobbtilfredshet. Funnene må problematiseres ettersom populasjonen i oppgaven representerer synspunktene til en andel av logistikkpersonell som har blitt værende i Forsvaret etter plikttjenesten.

5.1 Logistikere som personellgruppe

Forsvaret er en stor organisasjon og kan umulig beholde alle med offisersutdanning. Tallene fra Andresen & Aamodt viser at 35% av logistikkutdannet personell har sluttet i Forsvaret mellom 2005 til 2017 (2021, s. 1). Dette medfører at Forsvaret kontinuerlig mister logistikk- og økonomikompetanse på ulike nivå. Med andre ord legger Forsvaret store mengder tid og ressurser i å utdanne logistikkpersonell som potensielt slutter. Dette er uheldig da utdanningen er kostbar og ledetiden¹⁰ er lang. Forsvaret får dermed ikke utnyttet kompetansen langsiktig og i mindre grad oppnår ønsket effekt, se Figur 3.

For å besvare problemstillingen er det viktig å forstå logistikkoffiserer som personellgruppe og de krav og forventninger som gruppen stiller til Forsvaret som arbeidsgiver. Logistikkoffiserer omtales ofte som over gjennomsnittlig fremadstrebbende. Høye opptakskrav og få studieplasser fører ofte til at logistikkoffiserer er faglig sterke, ambisiøse og målrettede. Flere intervjuobjekt og respondenter har synliggjort dette, der et eksempel er intervjuobjekt 3 som forteller om «kullinger over og under som tar sivile studier på siden, noen som jobber på siden, folk som har stor kapasitet og vil veldig mye» (Intervjuobjekt 3, 26. april 2022).

Oppgavefeltet og utdanningen til logistikere har ofte høy overføringsverdi til det sivile arbeidsmarkedet. Veien ut av Forsvaret hevdes derfor å være kort, hvilket gjør det både lett og fristende for logistikere å sammenligne den militære arbeidshverdagen mot tilsvarende stillinger i det sivile arbeidsmarkedet. På den måten legges det press på Forsvaret til å være med i konkurransen om kompetansen. Forsvarets personellpolitikk må derfor balansere hvorvidt organisasjonen skal imøtekomme personellens individuelle behov og ønsker, mot hvor kostbart dette vil være for Forsvaret.

¹⁰ *Ledetid*: Tiden det går fra bestilling til leveranse (Bø et al., 2015, s. 58). Logistikkoffiserer har en ledetid på 6 år, der 3 år er utdanning og 3 år plikttjeneste.

5.2 Anskaffelse av kompetanse

Det første steget i Forsvarets modell for strategisk kompetansestyring er anskaffelse av kompetanse. For å anskaffe den kompetansen organisasjonen har behov for hevder Lai at det er vesentlig å rekruttere rett personell (Lai, 2021, s. 81). Kompetanse er dyrt å bygge og følgelig kostbart å erstatte. Derfor er det relevant å undersøke hvorvidt Forsvaret har rekruttert rett personell til logistikklinjen på Sjøkrigsskolen. Her er det viktig å understreke at opptakskravene til logistikklinjen har variert de siste tiårene. Respondentene i denne oppgaven har alle hatt tidligere militær utdanning og erfaring gjennom befalsskolen ved oppstart på Sjøkrigsskolen.

Bjelland & Stærkebye påstod at innledende motivasjon før utdanningsstart kunne være en stor bidragsyter til hvorvidt personellet ønsket å bli værende etter pliktårene (2020, s. 18). Vi ønsket derfor å stille samme spørsmål til vår populasjon. Ved spørsmål om hvilken ambisjon respondentene hadde ved oppstart på Sjøkrigsskolen fremkommer det av spørreundersøkelsen vår at 50% ønsket en karriere videre i Forsvaret, og 47% ønsket kun utdanningen, se Diagram 1.

Det er et viktig funn at 50% av respondentene mener de ønsket en karriere ved studiestart. På den ene siden kan det tenkes at Forsvaret kan dra fordel av å rekruttere personell med karriereønsker, da personellet sannsynligvis har mer korrekte forventninger til hva som møter en i et militært arbeidsliv. Trolig vil det være lettere å beholde denne personellgruppen lenger, ved at personellet i større grad er villig til å avse egne premisser for fellesskapets og Forsvarets beste. I så måte kan det være lettere å styre kompetanseutviklingen etter Forsvarets behov, hvilket er positivt for forsvarsstrukturen og gjør HR-arbeidet mindre ressurskrevende. På den andre siden vil denne personellgruppen kjenne Forsvaret godt og i så måte heller kreve mye av forvaltningspolitikken.

Videre, viser våre funn at karriere som ambisjon ikke har vært gjeldende for 47% av populasjonen. Det kan derfor virke som at innledende motivasjon for å bli værende både kan styrkes og påvirkes gjennom tjenesten. Flere illustrerer en situasjon der de så for seg å ta utdanningen og de påfølgende tre årene med erfaring, for deretter å gjøre noe annet sivilt. Intervjuobjekt 6 forklarer sin opplevelse slik:

(...) Jeg tok befalsskolen og skulle ta pliktåret og så slutte, fordi det så bra ut med en befalsutdanning som jeg skulle kombinere med en økonomisk utdanning. Men nå sitter jeg her, og jeg angret meg ikke (Intervjuobjekt 2, 29. april 2022).

Resultatene fra spørsmålet om ambisjonsnivået til populasjonen ved studiestart, kan også ha en interessant overføringsverdi til diskusjonen tilknyttet ny ordning for militært tilsatte (OMT) og den nye rekrutteringsstrategien til Forsvarets Høgskole. I dag er det åpnet for at kadetter ved FHS kan rekrutteres direkte fra fullført videregående utdanning. Flere av oppgavens respondenter synliggjør en bekymring for en slik rekrutteringsstrategi. Bekymringen har grobunn i at denne personellgruppen i mindre grad har forutsetning til å danne seg riktig bilde av Forsvaret som arbeidsgiver, eller vite om de *faktisk* ønsker en karriere fremfor en utdanning med høy overførbarhet til det sivile arbeidsmarkedet. «Med den nye ordningen på krigsskolene – man har ikke fått prøve livet i Forsvaret. Man vet egentlig ikke hva Forsvaret er [...]. Jeg tror ikke man beholder flere med denne måten» (Intervjuobjekt 3, 26. april 2022).

Oppsummert synes det at logistikerne drar i to retninger; en halvpart som visste tidlig at de ønsket å bli værende, og en annen halvpart som har erfart at Forsvaret som arbeidsplass viste seg riktig med tiden. Dette peker på at Forsvaret av nevnte årsaker kan dra fordel av å rekruttere personell med karriere som ambisjon, men også at Forsvaret gjør mye riktig innenfor sin personellpolitikk da omtrent halvparten har blitt værende på tross av lave innledende militære ambisjoner. Statistikken fra spørreundersøkelsen viser ingen overveiende trend for at et tidlig karrierefokus er et utgangspunkt som får logistikkoffiserer til å bli værende. Derfor kan det synes at anskaffelse av kompetanse basert på innledende motivasjon for å bli værende, er mindre viktig enn tidligere antatt.

5.2 Kompetanseutvikling

En av de mest fremtredende årsakene til at logistikkoffiserene ønsker å være i Forsvaret, synes å være hvorvidt personellet blir eksponert for kompetanseutvikling. Dette delkapitlet vil derfor drøfte trendene som fremkommer av datainnsamlingen, gjennom veiledning, karriere- og tjenesteplan, etter- og videreutdanning, samt kolleger.

5.2.1 Veiledning i blinde

Av *Forsvarets personellhåndbok Del B* vises det til at Forsvarets strategiske kompetansestyring må skje i samspill med lederskap og medarbeiderskap (Thoresen, 2016, s. 19). Forsvarets behov for å styre kompetansen fordrer godt lederskap av lokale sjefer for å ivareta den enkeltes behov for kompetanse og ønske om utvikling. Dette krever kommunikasjon og dialog mellom over- og underordnet. Rettferdig og forutsigbar veiledning av personell synes å være en viktig og vesentlig del av den opplevde anerkjennelsen på arbeidsplassen.

I oppgaven til Bjelland & Stærkebye legges det frem at interaksjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i mange tilfeller oppleves utilstrekkelig (2020, s. 32). Data fra våre intervju viser at utfordringen fortsatt gjør seg gjeldende og bør problematiseres. Intervjuobjekt 2 uttrykker sin opplevelse med veiledning slik:

Jeg har prøvd å kartlegge veien videre med karriereveileder/personelloffiser. Men problemet er at det er veldig få, spesielt når jeg ikke har ticket av troppssjef, som vet hvilke muligheter som finnes. Og da hjelper ikke disse personellsamtalene: “Nei, du får søke deg rundt da. Du får høre hos FLO, driver ikke de med noe forvaltning? Det virker uansett som at du har tenkt mer enn jeg har, så tror du nok finner best ut dette selv” (Intervjuobjekt 2, 26.april 2022).

Av sitatet fremkommer det at intervjuobjektet har opplevd mangelfull karriereveiledning, og det kan synes at årsaken til dette er manglende kompetanse omkring logistikeres karrieremuligheter. I så måte, undergraver dette jobbtilfredsheten gjennom lite motiverende og forutsigbar veiledning.

Imidlertid, vitner et annet intervjuobjekt om at veiledningen også kan være tilfredsstillende. Intervjuobjekt 3 beskriver sin opplevelse med nærmeste sjef slik:

Jeg hadde flaks. Jeg hadde en sjef som var helt fantastisk, og som hadde jobbet innen HR i mange år og visste alle muligheter. Det er hun jeg ringer når jeg skal be om råd for videre karriere (Intervjuobjekt 3, 26.april 2022).

Intervjuobjektet presiserer videre hvordan denne støtten bidro til at personen fant et karriereløp som i over 15 år har vært utrolig givende og spennende. Når veileder kjenner til mulighetsrommene og evner å tilpasse veiledningen til den enkeltes behov er dette eksempel på hvordan fokus på kompetanseutvikling kan bidra til avkastning i form av økt indre motivasjon og mestringstro (Lai, 2021, s. 19).

Samtidig fremmer sitatet at vedkommende hadde «flaks» med at sin sjef på daværende tidspunkt kjente mulighetene innenfor bransjen. Det kan synes at kvaliteten på veiledningen varierer fra avdeling til avdeling, og at det i flere tilfeller er tilfeldig hvorvidt relevant veiledningskompetanse er tilgjengelig. Intervjuobjekt 5 understreker dette gjennom følgende sitat; «Det virker som tilretteleggingen er avhengig av hvem du møter som personelloffiser og hvordan du passer inn i kabalen – det fremstår litt tilfeldig» (Intervjuobjekt 5, personlig kommunikasjon, 28. april 2022).

Oppsummert synes det at god veiledning er viktig og givende for denne populasjonen. Der veiledningen er tilstrekkelig kan dette ha en svært positiv virkning på jobbtilfredsheten. Av intervjuobjektene kan det synes at oppfølging i avdelingen er av stor viktighet for den opplevde forutsigbarheten for en karriere i Forsvaret. Imidlertid, viser våre funn at kvaliteten på veiledningen er varierende.

5.2.2 Karriere og tjenesteplan

I *Forsvarets personellhåndbok Del B* fremkommer det at karriere- og tjenesteplan skal være et verktøy for å sikre profesjonskompetanse og forutsigbarhet for organisasjonen og den enkelte (Thoresen, 2016). Imidlertid, viser data fra spørreundersøkelsen at dagens forvaltning av verktøyet ikke alltid etterkommer denne intensjonen. Hele 80% av respondentene mener at Forsvaret må fokusere mer på karriere- og tjenesteplaner for å øke personellets ståtid, se Diagram 4. Av de som har vurdert å slutte, har 50% opplyst at manglende karriere- og tjenesteplan kan være grunn til det, se Diagram 6. Disse funnene taler sterkt for at karriere- og tjenesteplan er viktig for logistikere.

Spørreundersøkelsen antyder videre at stadig tjenestegjørende logistikkoffiserer på alle nivå savner å se dette verktøyet i bruk. En av undersøkelsens respondenter beskriver situasjonen som følgende:

Så lenge jeg har jobbet i Forsvaret (15 år), har vi klaget på manglende/svake karriereplaner for logistikkoffiserer. Arbeidsgiver har like lenge lovet bot og bedring, tilsynelatende uten at noe har skjedd. Selv om jeg har fått karriereveiledning på egen forespørsel, følges det lite opp av arbeidsgiver (Respondent, 2022).

Det kan synes som logistikernes ønske om progresjon blir undergravet, spesielt i situasjoner der sjefs- eller andre HR-elementers kompetanse innenfor utviklings- og karriere ikke strekker til. Det kan argumenteres for at Forsvaret i liten grad legger til rette for en forutsigbar karrierevei slik karriere- og tjenesteplanen praktiseres i dag. Samtidig er det flere forhold som gjør det utfordrende for Forsvaret å tilrettelegge for god karriereveiledning gjennom et enkelt dokument.

For det første er de militære styringsprinsippene sterkt påvirket av politiske krefter. Forsvaret pålegges reformer på bakgrunn av effektivisering og modernisering, hvilket gjør det vanskelig å lage en relevant karriereplan som vil gjøre seg gjeldende over tid. «Vi kan godt lage en veldig tydelig plan, men når terrenget endrer seg hjelper det ikke at du hadde en god kurs» (Intervjuobjekt 1, 19.april 2022).

For det andre, må det avklares hva karriere- og tjenesteplanen skal brukes til. Slik verktøyet fremstår i dag, kan det synes at det er høytsvevende, lite konkret og ikke oppdatert etter gjeldende plan for kompetansestyring. Dette, i kombinasjon med tidvis mangelfull veiledningskompetanse, gjør det utfordrende å benytte verktøyet til sin hensikt.

I tillegg er det vanskelig å vurdere hvor grensen skal gå før en kvalifikasjon eller erfaring er tilstrekkelig for å bevege seg videre i henhold til gjeldende karriere- og tjenesteplan. Et intervjuobjekt belyser utfordringen gjennom følgende sitat:

Det er forskjell på å sitte i stillingen, og å forstå og mestre oppgavene i den. Som forsyningsoffiser om bord - lærer du logistikk, eller er det egentlig personellforvaltning, eller er det egentlig ledelse eller sjøtjeneste? Eller er det en sum av alt dette her? Og varierer det veldig mye fra person til person? Så det er vanskelig. (Intervjuobjekt 1, 19.april 2022).

For det tredje, kan det hevdes at Forsvaret tenker for smått i karriereveier. Oppgaven til Bjelland & Stærkebye omtaler denne problematikken som «karrierevei med autovern», der det pekes på at dagens karriere- og tjenesteplaner i for liten grad presenterer hvilke muligheter som finnes utenfor logistikk-domenet og den respektive gren (2020, s. 31). En helhetlig oversikt som skisseres her, kan tenkes å være svært utfordrende å oppdrive og ikke minst å holde ved like over tid. Derfor vil heller ikke dette resultere i at karriere- og tjenesteplanen bidrar til forutsigbarhet og motivasjon.

Oppsummert synes både mulighetene og individuelle variasjoner mye mer kompleks enn det Forsvaret vil være i stand til å fortelle i et enkelt dokument. Som intervjuobjekt 1 poengterer, må vi muligens «slutte å fortelle unge fremadstormende at svaret ligger i dette magiske dokumentet vi kaller karriere- og tjenesteplan» (Intervjuobjekt 1, 19.april 2022). I stedet for å fokusere på dette dokumentet som avgjørende for den enkeltes karriere, bør det kanskje heller legges et større ansvar på linjeledere og personellforvaltere, i deres rolle som kompetanse- og karriereveiledere.

5.2.3 Etter- og videreutdanning

I dagens samfunn synes det å være en allmenn forventning og et stort ønske om å ta utdanning på master-nivå. Logistikere er intet unntak, og trolig holder «godt over halvparten av alle løytnanter i Sjøforsvaret på å ta en master, i alle fall loggerne» (Intervjuobjekt 1, 19.april 2022). Resultater fra spørreundersøkelsen illustrerer godt dette jaget etter utdanning. Rett i underkant av 50% av populasjonen trekker frem «mulighet for videreutdanning» som en viktig faktor for å bli værende, samt en viktig faktor når det kommer til hva Forsvaret bør fokusere mer på for å øke ståtiden hos sitt personell, se Diagram 3 og 4.

«Problemet er at Forsvaret ønsker å gi ansatte kompetanse *senere* enn når de ansatte har lyst på kompetanse selv» (Intervjuobjekt 1, 19.april 2022). Forsvaret mener i utgangspunktet at personellet bør opparbeide seg en større erfaringsbank før en mastergrad vil gjøre seg både relevant og gi størst utbytte for Forsvaret. Dernest blir ikke master gjennom Stabsskole tilbudt logistikere før personellet er ca. 35 år, «og det er ikke sikkert at en får gå Stabsskolen en gang» (Intervjuobjekt 5, 28. april 2022). For en ambisiøs gruppe slik logistikere fremstår, virker ikke dette tilbudet alltid tilstrekkelig for å mette behovet for utdanning. Dette medfører at mange logistikere tar en master på siden av tjenesten som ikke nødvendigvis er innrettet Forsvarets behov for kompetanseutvikling. «Flere logger tar ganske irrelevante mastergrader, nettopp for å få ticket den av listen. Det er viktigere å ha en grad enn å ha en *riktig* grad» (Intervjuobjekt 1,

19.april 2022). Det bør derfor diskuteres om Forsvaret i større grad bør evne å styre hvilken utdanning en lar logistikkoffiserer ta – og kanskje enda viktigere; at tilbudet gis under tilstrekkelig attraktive rammer.

Flere sivile skoler tilbyr master-gradene som koster omkring 700kr i semester-avgift. «Hvorfor i alle dager skal jeg ta plikttjeneste for å ta utdanning i Forsvaret, når jeg bare kan ta det på eget initiativ selv hvis jeg har lyst på det?» (Intervjuobjekt 1, 19.april 2022). Motivasjonen for å ta videreutdanning i form av master er ofte en opplevd sikkerhet, samt det å ha «alle muligheter åpne». Flere av respondentene legger ikke skjul på at muligheten for å gå sivilt er mye av motivasjonen. «For min del – ja det gjør at jeg har mulighet til å tenke sivilt etter hvert. [...] Da vet jeg at jeg har den backup-muligheten, og det er i hovedsak min motivasjon med å ta videreutdanning» (Intervjuobjekt 2, 26. april 2022).

Samtidig uttrykker intervjuobjektet videre at motivasjon for videreutdanning også kan komme av en indre motivasjon til egen utvikling.

Jeg tenker at videreutdanning primært vil ha fordel til meg som enkeltperson. Ja, det vil ha positive effekter til avdelingen, men jeg tror man klarer seg godt med en utdanning fra Sjøkrigsskolen. (...) Men så har det noe med motivasjon å gjøre. Dette med å føle at du gjør noe, at du utvikler deg. Så de som sier at videreutdanning er viktig for offiserer – nei, jeg er uenig. Det er heller en bonus (Intervjuobjekt 2, 26. april 2022)

Sitatet kan tyde på at logistikkoffiserene har et godt utdanningstilbud gjennom offisersutdannelsen på Sjøkrigsskolen, men det eksisterer et gap mellom hva som tilbys videre og den enkeltes ønske om kompetanseutvikling. Det kan synes som Forsvaret i større grad bør tilpasse seg den utviklingen som dagens personellgruppe søker for å øke ståtiden. «Det handler ikke bare om Forsvarets kompetansebehov – det handler også om den ansattes kompetanseønske. Det er to forskjellige ting» (Intervjuobjekt 1, 19. april 2022). Dersom Forsvaret evner å etablere gode nok insentiver for å få personellet til å ønske og ta masteren internt, vil det trolig møte personellens kompetanseønske i større grad. I tillegg kan Forsvaret dra nytte av denne kompetanseutviklingen.

Oppsummert bør det diskuteres hvorvidt Forsvaret i større grad bør fokusere på å tilrettelegge og å styre master-gradene som mange logistikere ønsker å ta tidlig i karrieren. Økt styring i forhold til hvilken mastergrad personellet kan ta, samt bedre insentiver knyttet til utdanningen,

vil potensielt øke ståtiden til logistikkutdannet personell og virke positivt for Forsvarets kompetanseutvikling.

5.2.4 Kolleger

Det er en klar tendens, både sett i lys av spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene, at det sosiale nettverket og fellesskapet på arbeidsplassen er en vesentlig årsak til at mange logistikere velger å stå i stilling. 74% av populasjonen krysser av «godt arbeidsmiljø» på spørsmål om hvorfor de har blitt værende, se Diagram 2. Én av flere respondenter trekker frem at «arbeidsmiljø med nære kolleger og trivsel på arbeidsplassen har vært viktig» (Respondent, 2022). Funnene støtter teorien om jobbtilfredshet. Et miljø som oppleves givende å jobbe i, kan i sin tur bidra til økt effektivitet på arbeidsplassen (Matthiesen, 2016, s. 169).

I henhold til våre funn er det mye som tilsier at det psykososiale forholdet i Forsvaret er godt. Mange opplever at det å bli sett og hørt fører til økt tilknytning til de rundt seg og det arbeidet som utføres. Dette poengteres av en respondent i følgende sitat:

Det å bli sett av kolleger og sjefer gjennom tilbakemeldinger. Det å føle seg nyttig gjennom å kunne være en rådgiver og sparringspartner. Begge punktene gir meg en følelse av mestring som bidrar til at jeg trives i jobben og velger å fortsette (Respondent, 2022).

Sitatet underbygger at det å ha et godt arbeidsmiljø kan bidra til at respondenten ønsker å fortsette. Det gode arbeidsmiljøet som beskrives kan i sin tur gjøre det enklere for organisasjonen å oppnå god kompetanseutvikling.

Videre, ser det ut til at interaksjonen og tilbakemeldingskulturen som eksisterer i mange avdelinger ofte oppleves oppmuntrende og anerkjennende. Logistikere er ofte i mindretall og ikke sjeldent alene i sitt fagfelt i avdeling. I så måte er anerkjennelsen trolig ekstra viktig for denne personellgruppen. Viktigheten av å se den enkelte, både som overordnet og medkollega, understrekes av intervjuobjekt 6:

«Jeg har blitt, først og fremst fordi jeg trives, og har gjort det i alle stillinger jeg har hatt. Jeg har blitt fordi jeg har hatt gode sjefer og kolleger som har gitt meg utfordringer og anerkjennelse. En skal ikke kimse av det å få en klapp på skulderen, bli verdsatt og bli fortalt at du er flink» (Intervjuobjekt 6, 29. april 2022)

Gode kolleger som bidrar til et godt arbeidsmiljø understrekes av intervjuobjektet som viktig for å bli værende. For enkelte kan det hevdes å være så viktig at dersom kolleger fratrer, kan det ha en selvforsterkende effekt. Et intervjuobjekt understreker dette i følgende sitat:

Det er masse mennesker som det er utrolig gøy å jobbe med, og hvis de slutter så slutter jeg. Det er det eneste jeg er sikker på. Den er den største fallgruven for personellhåndteringen vår, at hvis kritisk personell-masse slutter, så blir det en selvforsterkende prosess (Intervjuobjekt 1, 19. april 2022).

Oppsummert tyder våre funn på at et kolleger og deres bidrag til et godt arbeidsmiljø er viktig for trivsel og ønsket om å arbeide i Forsvaret. Det at 74% av populasjonen velger «godt arbeidsmiljø» som en av årsakene til at de har blitt værende, viser at kollegiale forhold har stor innvirkning på personellets opplevde jobbtilfredshet. Når trivselen er høy, kan det også tenkes at personellets ønske om utvikling blir høyere, samt at læringsutbyttet blir av bedre kvalitet.

5.3 Kompetansemobilisering

Respondentene i oppgaven synliggjør at kompetansemobilisering er viktig for å bli værende i Forsvaret, det være seg gjennom en opplevelse av relevant anvendelse av kompetansen i organisasjonen. Videre vil oppgaven drøfte mulighetsrommet av kompetanse, lønn som styringsverktøy, selve arbeidet i seg selv og hvordan disse kan bidra til økt kompetansemobilisering.

5.3.1 Utnyttelse av mulighetsrommet

Den enkeltes karrieremuligheter og utvikling settes høyt på listen over faktorer som gjør at personellet blir værende, se delkapittel 5.2.2 og 5.2.3. Herunder er forfremmelse et sentralt virkemiddel, der kompetansen blir anerkjent gjennom eksempelvis opprykk i grad eller lønn. Forfremmelse kan være et virkemiddel som bidrar til medarbeidernes opplevelse av kompetansemobilisering (Lai, 2021, s. 154). Det sier noe om viktigheten av at organisasjonen tilbyr vekstmuligheter og fremtidsmuligheter for den ansatte. I tillegg peker Lai på at forfremmelse, for mange, er en naturlig følge av å gjøre en god jobb (2021, s. 93). Våre funn viser at store deler av populasjonen verdsetter muligheter for vekst og forfremmelse, som i sin tur bidrar til den opplevde jobbtilfredsheten.

På den ene siden har avansementsordningen til hensikt å sikre forutsigbarhet og trygghet gjennom regulerte opprykk i gradssystemet. Samtidig vil systemet sørge for stor grad av rettferdighet og likebehandling, som for mange er en trygghet i seg selv. Ordningen sørger for at personellet besitter samme grad i et gitt antall år før et opprykk skjer. En respondent belyser avansementsordningen som motiverende når vedkommende uttrykker at; «Gode karrieremuligheter med videreutdanning og avansementsmuligheter har vært viktig for meg. Mulighet for hyppige stillingsbytter med nye utfordringer hvert andre eller tredje år har virket motiverende» (Respondent, 2022).

På den andre siden kan reguleringen av opprykk virke mot sin hensikt, da ordningen for noen oppleves som et hinder for egen motivasjon og arbeidslyst. Bjelland & Stærkebye belyser utfordringen gjennom et intervjuobjekt som uttaler at «Det betyr at uavhengig av min innsats, hvor mange skussmål eller ekstra timer jeg legger inn i arbeidet, vil jeg få opprykk på akkurat samme tidspunkt som den dårligste i kullet mitt» (2020, s. 25). Sitatet vitner om et system som på en side er lite anerkjennende overfor den enkeltes innsats. For å beholde logistikkpersonellet legger en respondent frem et ønske om at Forsvaret i større grad må «anerkjenne kompetansen og helhetsforståelsen denne gir og å vurdere forsert opprykk der det faller naturlig og er relevant

i forhold til sammenligning med tilsvarende karrieremuligheter sivilt» (Respondent, 2022). Dette kan i sin tur bidra til økt individuell anerkjennelse, og trolig oppleves motiverende for noen logistikere.

Avansementsordningen kan også virke som et hinder for muligheten til å tiltre i stillinger personellet egentlig er kompetente nok til å besitte. I mange stillinger er det krav til et bestemt gradsnivå. I beste fall er det en sunn og rettferdig seleksjon, men i verste fall blir stillingen besatt av en som i utgangspunktet er en svakere kandidat, men som vinner på gradsnivå. Intervjuobjekt 1 problematiserer dette og hevder at;

Ja – beste person må få jobben. Om grad er en kvalifikasjon er et veldig interessant spørsmål. Bør en med grad gå foran en uten? Hvis vi har en godt kvalifisert løytnant, burde vedkommende gå foran en helt alminnelig orlogskaptein. Fordi kvalifikasjonen bør være noe helt annet (Intervjuobjekt 1, 19. april 2022).

Sitatet vitner om at enkelte føler avansementordningen er for rigid i forhold til ønske om egen utvikling. Her kan det fremstå som et opplevd gap mellom forventet progresjon fra den ansatte og Forsvarets krav og forventning om erfaring før opprykk.

Til tross for at våre funn peker på flere opplever stagnering på et gradsnivå, opplever også mange Forsvaret som en utfordrende arbeidsplass med mange karrieremuligheter. For enkelte strekker det seg så langt som at det er motiverende når erfarent logistikkpersonell fratrer, da mulighetene blir større for de som kommer i neste rekke. «Fordi det er så mange hull og vakanser etter erfarent logistikkpersonell åpner det seg opp veldig mange muligheter. Hadde det ikke vært for disse så ville jeg trolig sluttet» (Respondent, 2022).

Samtidig er det viktig å problematisere hvorvidt logistikere er for ambisiøse i sin tilnærming til arbeidet og muligheten for forfremmelse. Intervjuobjekt 5 uttrykker at «Logistikkoffiserer er en ganske krevende personellgruppe [...] når man vet hvor lukrativ man er på den andre siden av gjerdet. Man er kanskje litt ekstra krevende» (Intervjuobjekt 5, 28. april 2022). Det helhetlige inntrykket fra oppgavens funn peker på et stort ønske om hurtig karriereavansement blant respondentene.

Utfordringen, og dette gjelder spesielt loggere, er at oppfattelsen av seg selv som bedre kvalifisert enn andre, er vesentlig. For de opplever at de er utrolig flinke, men at det ikke går så fort frem som de skulle ønske (Intervjuobjekt 1, 19. april 2022).

Logistikkutdanningen ved Sjøkrigsskolen og det daglige logistikkarbeidet i avdeling har mange likheter med sivil utdanning og jobb. I så henseende er det enkelt å sammenligne logistikkarbeidet i Forsvaret med sivile stillinger, hvilket kan undergrave det militærspesifikke ved bransjen og en offisers betydning i den helhetlige strukturen. Intervjuobjekt 1 understreker viktigheten av å forstå en logistikkoffisers rolle i følgende sitat:

Så trenger vi at logistikkoffiserene skjønner at det er offiserer først, og at de kan logistikk som fag. Vi utdanner ikke logistikkoffiserer for å jobbe med logistikk. Vi utdanner de fordi vi trenger offiserer som kan logistikk – hvilket er to forskjellige ting. Vi ser at de som ønsker og er villig til å ta utfordringer utenfor eget fagfelt både vokser på det og får flere muligheter. Vi trenger like mye å forklare helheten og fortelle historien riktig, fremfor å faktisk endre noe (Intervjuobjekt 1, 19. april 2022).

Flere av respondentene trekker frem at arbeidstakere i Forsvaret er «del av noe større», og har et ekstraordinært «samfunnsansvar» med «en jobb som betyr noe for Norge» (Respondent, 2022). Viktigheten av å identifisere seg med arbeidet står sterkt hos mange, her understreket av en respondent;

Jeg har aldri seriøst vurdert å slutte, men jeg har samtidig vært åpen for og vurdert sivile muligheter som har dukket opp. Likevel har jeg fulgt hjertet mitt, og blitt værende. Jeg tror at mange av oss som har blitt værende, på et vis identifiserer oss med jobben i Forsvaret, og dermed henter en indre motivasjon til å fortsette (Respondent, 2022)

For å sørge for at den enkelte opplever en tilhørighet og en identifisering må «historiefortellingen presenteres riktig» (Intervjuobjekt 1, 19. april 2022). Som nevnt handler dette om å gjøre logistikkoffiserene oppmerksomme på at de er offiserer i bunn med logistikk som fag. Det handler trolig om å skape en indre motivasjon til å stå i det arbeidet en er satt til å gjøre, som del av noe større.

Jeg vil jobbe med de menneskene som vil gjøre en forskjell. Derfor må vi snakke opp de sidene og ikke bare prøve å være litt bedre enn de andre på de litt dårlige sidene også (Intervjuobjekt 1, 19. april 2022).

Oppsummert synes det av forskningens resultater at logistikkoffiserer er karrierefokuserte og ambisiøse, og at forfremmelse kan bidra positivt til den opplevde jobbtilfredsheten. Opplevelsen av god kompetansemobilisering, gjennom muligheten til forfremmelse, virker å være motiverende og forhindre stagnering. I henhold til våre intervjuobjekter kan det dog synes

at avansementsordningen oppleves rigid og til hinder for fremtidsmulighetene til de mest ambisiøse logistikkoffiserene. Samtidig kan respondentenes syn på logistikkoffiserens rolle i den militære helheten utfordres.

5.3.2 Lønn som styringsverktøy

Den kvantitative dataen fra vår spørreundersøkelse viser tydelig at lønn er en faktor som får stor oppmerksomhet. Lønn er å anse som en ressurs og er derfor relevant i diskusjonen om hvorvidt den fungerer som et styringsverktøy for å oppnå kompetansemobilisering.

Det er kun én respondent som har svart «gode lønnsvilkår» på spørsmålet om årsaker til at personellet har valgt å bli værende, se Diagram 2. Samtidig viser undersøkelsen at på spørsmålene som tar for seg hvilke faktorer Forsvaret bør fokusere mer på, samt hva som oppleves som de viktigste faktorene for å bli værende, blir «tilstrekkelig lønn» valgt av 70% av populasjonen, se Diagram 3 og 4. Dette vitner om at den gjeldende lønnen til logistikkoffiserer oppleves lav og at ønsket om lønnsøkning er stort.

Slik lønssystemet i Forsvaret er i dag, er det store forskjeller i utbetalt lønn mellom operative stillinger og stabsstillinger, og forskjellene skyldes i hovedsak tillegg i forbindelse med vakt og øving. Flere av respondentene trekker frem at det oppleves utfordrende lønsmessig å stå i en landstilling med normal arbeidstid (N/A) som logistikkoffiser. Det legges særlig vekt på at grunnlønnen er for lav. «Jeg har selv erfart logistikkstilling som LT i 0800-1600, med bosted Oslo... det er krevende økonomisk» (Respondent, 2022).

Av oppgaven til Bjelland & Stærkebye kommer det frem at flere logistikkoffiserer opplever en negativ lønnsvekst i forbindelse med overgang fra operative stillinger til stabsstillinger (2020, s. 25). Svarene på vår undersøkelse viser at dette fortsatt gjør seg gjeldende, da flere uttrykker utfordringer med lav grunnlønn i stabsstillinger. Samtidig oppleves det utfordrende å kombinere familieliv med de operative stillingene og den unntaksaktiviteten som medfølger. Dette poengteres av en respondent i følgende sitat:

Jeg liker operative stillinger, men disse er vanskelig å kombinere med familieliv. Stabsstillinger har for mange likhetstrekk med sivil jobb. Uten spenning, lagånden og konkurransen blir militære stabsstillinger for like sivile stillinger. Da blir det lett å sammenligne lønsmessig, og da taper ofte grunnlønnen i Sjø (Respondent, 2022).

Til tross for at mange opplever den operative tjenesten i Forsvaret som motiverende, uttrykkes det at det er vanskelig å få endene til å møtes med en slik arbeidshverdag når familielivet blir et faktum. Ut ifra den kvalitative og kvantitative dataen vi har samlet inn, bør Forsvaret være klar over, og fokusere på dette. Spesielt i «kritisk fase som virker å være i slutten av 20-årene og begynnelsen av 30-årene» (Intervjuobjekt 5, 28. april 2022). I denne aldersgruppen er majoriteten ferdig med sine avtjente pliktår og står ofte overfor et valg om videre karriere i Forsvaret.

Forsvaret jobber stadig tettere med sivile aktører og drives nærmere den sivile og kommersielle delen av arbeidslivet. Avstanden fra en arbeidsplass med flagget på skulderen til et sivilt kontor er tilsynelatende kort, blant annet for logistikere. Denne utviklingen bør Forsvarets personellforvaltning henge med på. I henhold til Andresen og Aamodt er det flere som svarer på deres undersøkelse at konkurransedyktig lønn opp mot det sivile er en viktig faktor for å vurdere re-rekruttering fra det sivile (Andresen & Aamodt, 2021, s. 28). Dette underbygges med svar fra vår undersøkelse, der flere nevner betydelig økning i lønn ved overgang til det sivile arbeidsmarkedet.

Med en lite konkurransedyktig lønn uten variable tillegg mot det sivile, spørres det hvor lenge jeg blir værende [...]. Får jeg et jobbtilbud hvor jeg kan tjene opptil 200.000 NOK mer, med normal arbeidstid, så har jeg verken lyst eller samvittighet til å bli i Forsvaret når familien totalt sett kommer økonomisk og tidsmessig langt bedre ut av det om jeg slutter (Respondent, 2022).

Samtidig kan det problematiseres hvorvidt kostnadene ved å utdanne en kadett er høyere enn kostnadene det ville vært å øke grunnlønnen til en ferdigutdannet offiser. Dette belyser intervjuobjekt 5 i sitt sitat:

Hvert år går det ut 5-7 logistikere til hver gren, og hvis man hadde tilbudt 200 000 ekstra i lønn til de med landstilling, evt. grunnlønn, tipper jeg man hadde beholdt folk lenger i systemet, fordi man da ikke har konkurransedyktig lønn andre steder. (...) Og det er egentlig en ganske billig kostnad for å beholde høyt utdannet og kompetent personell litt ekstra. Jeg tror det er billigere enn å ha flere inn gjennom krigsskolen som allikevel slutter etter tre pliktår (Intervjuobjekt 5, 28. april 2022)

På den andre siden kan det argumenteres for at lønn i Forsvaret er noe mer enn bare en månedlig lønnslipp. For flere av respondentene oppleves insentiver i forbindelse med flytting, pendling

og familie som positivt og en faktor for å bli værende. Forsvaret har baser og lokasjoner over hele landet, og goder som tilbys ved å arbeide slike steder verdsettes.

For min del, som har flyttet fra Bergen til Nord-Norge, har jeg nytt godt av insentivene med flyttebonus. [...] Det er så bra insentiv som gjør at man blir økonomisk godt stilt per def. til å bo. Så det er en av grunnene til at jeg har valgt å bli (Intervjuobjekt 2, 26. april 2022).

Av drøftingen kan det synes at lønn er et effektivt styringsverktøy for å oppnå god kompetansemobilisering. Våre resultater viser at lønn ikke alene er utslagsgivende for om personellet blir, men at det ligger en stor opplevd motivasjon i å få bedre lønnsvilkår hva angår grunnlønn, da spesielt i stabsstillinger. Ved å unngå en negativ lønnsutvikling i overgangen fra operativ stilling til stabsstilling, samt videreutvikle insentivordningene, kan det bidra til å beholde logistikkoffiserer i Forsvaret lenger.

5.3.3 Arbeidet i seg selv

Det synes av spørreundersøkelsen at arbeidet i seg selv er en viktig fasett som beholder logistikkpersonell. Hele 74% av populasjonen verdsetter «utfordrende arbeidsoppgaver» og 70% fremhever «varierte arbeidshverdag» og «ansvarfølelse» som sentrale årsaker til at de har valgt å bli værende, se Diagram 2. Det støtter teorigrunnet som fremmer arbeidet i seg selv som den viktigste fasetten for opplevd jobbtillfredshet. En av intervjuobjektene er tydelig i sin kommentar der vedkommende sier at «jeg jobber her så lenge jeg har interessante oppgaver» (Intervjuobjekt 4, personlig kommunikasjon, 28. april 2022). En respondent nevner videre at «høyt tempo og mye aktivitet i både inn- og utland er motiverende. Det er altså varierte karrieremuligheter innenfor en overordnet ramme av samme arbeidsgiver» (Respondent, 2022).

Til tross for en klar enighet omkring viktigheten av denne jobbfasetten, kan det diskuteres hvorvidt Forsvaret gjør nok for å ivareta det. Forsvaret skal styre på kompetanse og sørge for rett kompetanse til rett tid. En forutsetning for dette er at den enkelte logistiker får en bred kompetanse og mulighet til å ha varierte stillinger og tilhørende varierte oppgaver. I henhold til en av våre intervjuobjekter synes dette å være en realitet i dag, men utfordringen ligger i om organisasjonen er klar over det selv.

Det er mange som har fått lov til å bytte stilling ofte – det er bra fordi det gir bred kompetanse. Men om Forsvaret gjør dette bevisst eller om det er fordi personellet søker

seg til det – trolig det siste. Det er noe Forsvaret bør være mer bevisst for å sikre at logistikkpersonell får en bred kompetanse (Intervjuobjekt 4, 28. april 2022).

Videre løfter et annet intervjuobjekt frem en utfordring med å gi logistikkoffiserer på lavere nivå tilstrekkelig med utfordring, som i sin tur kan lede til negative konsekvenser for opplevelsen av en variert arbeidshverdag.

Det er en utfordring å gi tilstrekkelig utfordrende og givende arbeidsoppgaver på rett tidspunkt. Vi har for mange stillinger med oppgaver som oppleves rutinepreget. Her oppstår det et gap mellom forventet progresjon fra den ansatte, og Forsvarets krav og forventning om tilstrekkelig erfaring før du får nye oppgaver (Intervjuobjekt 1, 19. april 2022).

Imidlertid, er det mange som opplever høy grad av selvbestemmelse og ansvar i arbeidshverdagen. På spørsmål om hva Forsvaret gjør bra for å beholde sitt logistikkpersonell underbygges viktigheten av autonomi gjennom en av intervjuobjektene; «Man får veldig mye ansvar tidlig. Det operative ansvaret man har overfor personell og sikkerhet er en grunn til at jeg har blitt» (Intervjuobjekt 3, 26. april 2022). Det er dog ikke gitt at enhver logistikkoffiser opplever motivasjon gjennom mye ansvar tidlig i karrieren. Samtidig belyser sitatet hvordan selvbestemmelse i arbeidshverdagen kan være en bidragsyter til opplevelsen av meningsfylt arbeid. I så måte virker oppdragsbasert ledelse å være en ledelsesfilosofi som kan bidra til jobbtilfredshet.

Oppsummert viser spørreundersøkelsen at innholdet i populasjonens arbeidshverdag er den viktigste jobbfasetten. Samtlige intervjuobjekt har direkte eller indirekte omtalt en variert og utfordrende arbeidshverdag som sentral årsak til at de velger Forsvaret som arbeidsgiver. Av drøftingen kan det pekes på at der det er kompleksitet i avdelingens aktivitetsportefølje og opplevd autonomi, opplever personellet høy jobbtilfredshet.

6 Oppsummering og konklusjon

Skjerpede klartider og høyere operative krav forutsetter en tilstrekkelig tilgang på personell med relevant kompetanse. Det hevdes at personellet er Forsvarets viktigste ressurs, men tall viser at organisasjonen vil preges av en betydelig personellmangel innenfor offiserssøylen om kun få år. Dette gjør det desto viktigere at Forsvaret evner å rekruttere og beholde personell for å sikre forsvarsevnen fremover. Dette fordrer kunnskap om en god forvaltningspolitikk, særlig innenfor kritiske personellgrupper. En av disse er fagområdet for logistikk, der det er vist særlig høye prosentandeler av personellet som fratrer. Der Bjelland & Stærkebye (2020) undersøkte hvorfor logistikkpersonell slutter i Forsvaret, har vi undersøkt hvilke årsaker som får logistikkpersonell til å bli værende. Denne vinklingen ble valgt for å identifisere hva Forsvaret gjør bra for å beholde sitt logistikkpersonell, i den hensikt å gi kunnskap om hva organisasjonen bør gjøre mer av. Dette for å få et helhetlig bilde av hvordan personellpolitikken kan bidra til å øke ståtiden til personellet.

Innledningsvis presenterte vi følgende problemstilling:

Hvorfor velger logistikkutdannet personell å bli værende i Forsvaret?

Basert på våre funn er det flere årsaker til at logistikkpersonell ønsker å bli værende i Forsvaret, og det er ulike individuelle forutsetninger som ligger til grunn. Vi ser en fremtredende fellesnevner i god kompetanseutvikling og riktig kompetansemobilisering. Av kompetanseutvikling synes forutsigbar veiledning, etter- og videreutdanning og godt arbeidsmiljø å være betydningsfullt. Innenfor kompetansemobilisering er selve innholdet i arbeidet, det være seg utfordrende og givende arbeidsoppgaver avgjørende. Anskaffelse av kompetanse synes på sin side å være mindre viktig enn først antatt. Samtidig fremkommer det av forskningen at de fremtredende årsakene til at logistikkpersonell blir værende ikke blir utnyttet tilstrekkelig. I så måte er det flere områder ved personellforvaltningen som bør videreutvikles for å bidra til økt ståtid i Forsvaret for gjeldende populasjon.

Der veiledningen er tilstrekkelig og forutsigbar, opplever logistikkpersonell jobbtilfredshet. Viktigheten av riktig veiledningskompetanse og individuell tilpasning er stor blant de som har valgt å bli værende. Samtidig gis det uttrykk for at den gode veiledningen heller skjer i enkelttilfeller og at den er lite systematisk gjennom organisasjonen. Linjeledere og lokale sjefer synes å være avgjørende for den individuelle tilpasningen i veiledningen, som igjen kan bidra til motivasjon for videre tjeneste.

Etter- og videreutdanning er viktig for populasjonen, og henger trolig sammen med et økt jag etter utdanning i samfunnet. Våre funn viser at logistikkutdannet personell også motiveres av muligheten til å ta videreutdanning, både for å ha flere karrieremuligheter og for egen utvikling. Det kan synes at organisasjonen kan dra nytte av å styre kompetanseutviklingen i større grad, både for å beholde logistikkpersonellet lengre, men også for å ivareta Forsvarets behov for kompetanse.

Det er også en gjennomgående trend at godt arbeidsmiljø trekkes frem som avgjørende for at logistikkutdannet personell velger å bli værende. Våre funn viser at populasjonen er fornøyd med det psykososiale forholdet på arbeidsplassen og verdsetter utvikling av gode relasjoner på arbeidsplassen.

Opplevelsen av god kompetansemobilisering virker å være motiverende og bidra til redusert følelse av stagnering. Det være seg gjennom mulighet til forfremmelse, da populasjonen kjennetegnes av ambisiøse og karrierefokuserte individer. Samtidig bør balansen mellom forutsigbare forfremmelsesmuligheter i avansementsordningen vurderes mot muligheten for forsert opprykk for å sikre motivasjon hos de mest ambisiøse logistikkoffiserene. Populasjonen gir i tillegg et samlet uttrykk for at lønn er et effektivt styringsverktøy for å oppnå den gode kompetansemobiliseringen. Forsvarets insentiv-løsninger synes å virke motiverende og et gode som bidrar til økt ståtid for den delen av populasjonen som er i en familie- eller bosituasjon der det gjør seg gjeldende. Når det er sagt, bør det vurderes hvorvidt grunnlønnen til en logistikkutdannet offiser i seg selv er konkurransedyktig nok.

Respondentene synes å ha varierende grad av innsikt i personellforvaltningen på høyere nivå i Forsvaret. For en logistikkoffiser eksisterer det mange muligheter, både i lys av kompetanseutvikling og kompetansemobilisering. Mulighetene er der, men oppgavens forskning viser at det i større grad må kommuniseres ut at de eksisterer og at mulighetene må gripes av den enkelte. Økt fokus på kommunikasjon og dialog mellom den enkelte arbeidstaker og personellforvalter på alle nivå, kan dermed bidra til høyere grad av aksept og forståelse for den helhetlige forvaltningen. Personellmangel i Forsvaret er ingen ny utfordring, og fremtidens strukturelle utfordringer fordrer at organisasjonen legger til rette for en bærekraftig personellforvaltning for å beholde sitt personell. Det handler om å vise *hvorfor* personellet er Forsvarets viktigste ressurs.

7 Anbefaling til videre forskning

7.1 Lønn som konkurransemiddel

Forskningsarbeidet har vist at flere trekker frem tilstrekkelig lønn som et agn for å bli værende i Forsvaret. I en bransje så lik som det sivile, kan det være interessant å se i hvilken grad Forsvaret kan matche lønnen som gis i tilsvarende sivile logistikkstillinger for å beholde personellet lenger.

7.2 ÅS-ordningen

Tallene over antall gjenværende offiserer som skal fylle Forsvarets struktur de kommende årene, er alarmerende lave. Forsvaret har derfor iverksatt utdanningslinjen «Årsstudium» (ÅS) ved FHS, som et tiltak der en sivil bachelor kvalifiserer seg til et ettårig løp på krigsskolene for så at personellet blir en fullverdig offiser. Særlig kan denne linjen være et relevant supplement innenfor logistikk-bransjen, der mye av den militære utdanningen allerede gjennomføres ved en sivil høgskole. Denne formen for utdanning er trolig mer tids- og kostnadseffektiv enn dagens utdanningspraksis. Det kan være tidlig å si noe om hvor godt en slik reform fungerer, men det vil være svært interessant å undersøke hvorvidt dette påvirker ståtiden til logistikkpersonell, og dermed er kostnadseffektiv i det lange løp.

7.3 Karriereveier for logistikere

For å dekke kompetansebehovet som både er, og i større grad vil oppstå, kan det være interessant å undersøke om Forsvaret kan iverksette en form for «hospiteringsløsning» mellom Forsvaret og det sivile. Dette kan være med på å dekke logistikeres kompetansesult, og bidra til kunnskap for at Forsvaret kan forvalte logistikere mer moderne.

8 Referanseliste

- Album, D., Hansen, M. N., & Widerberg, K. (2010). *Metodene våre—Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning* (1. utg.). Universitetsforlaget.
- Andresen, R. T. G., & Aamodt, S. A. S. (2021). *Re-rekruttering—Et utbrukt potensial? Kan systematisk re-rekruttering av logistikkpersonell bidra til å dekke behovet for logistikk-kompetanse i Forsvaret?* Sjøkrigsskolen.
- Bjelland, A., & Stærkeby, M. S. (2020). *Personellforvaltning—En balansekunst: Hvorfor slutter logistikkutdannet personell i Forsvaret?* Sjøkrigsskolen.
- Bruun-Hansen, H. (2014). *Direktiv for HR-området*.
- Bruun-Hansen, H. (2018). *Direktiv for virksomhetsstyring*. Hentet fra Forsvarets intranett.
- Bø, E., Gripsrud, G., & Nygaard, A. (2015). *Ledelse av forsyningskjeder—Et logistikk- og markedsføringsperspektiv* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Forsvaret. (2015). *Implementering og milepælsplan: Ordring for militært tilsatte*. Forsvaret.
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.
- Forsvarsdepartementet. (2020a). *Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (Forsvarssektoren)*. Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2020b). *Prop. 14 S Evne til forsvar—Vilje til beredskap: Langtidsplanen for forsvarssektoren*. Det kongelige forsvarsdepartement.
- Intervjuobjekt 1. (2022, april 19). *Dybdeintervju av stadig tjenestegjørende logistikkpersonell* (F. S. Hoem & T. M. Alfsen) [Personlig kommunikasjon].
- Intervjuobjekt 2. (2022, april 26). *Dybdeintervju av stadig tjenestegjørende logistikkpersonell* (F. S. Hoem & T. M. Alfsen) [Personlig kommunikasjon].

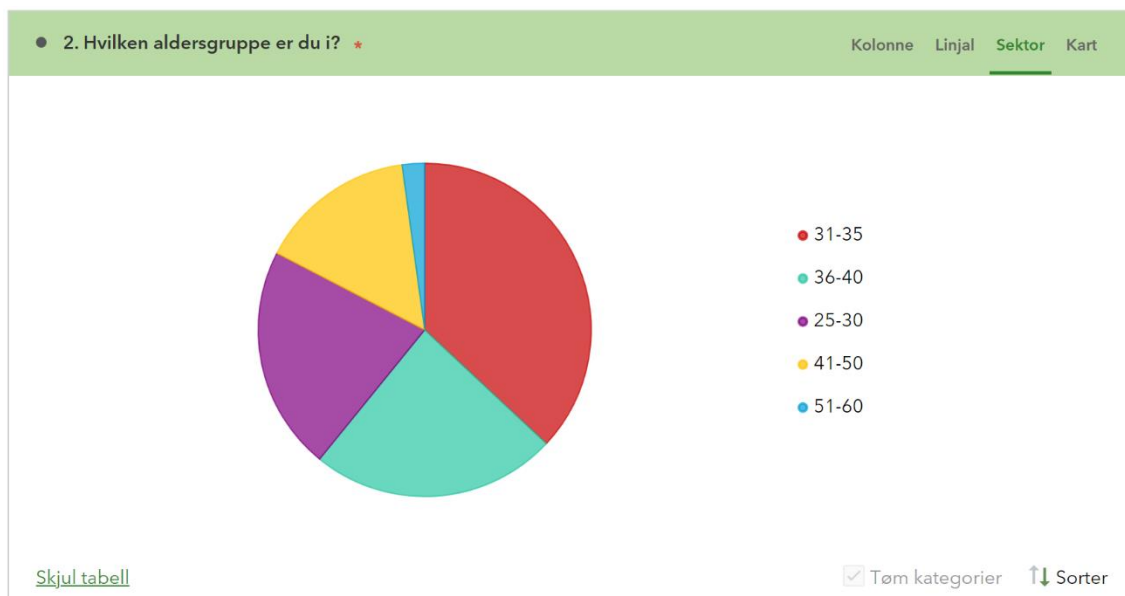
-
- Intervjuobjekt 3. (2022, april 26). *Dybdeintervju av stadig tjenestegjørende logistikkpersonell* (F. S. Hoem & T. M. Alfsen) [Personlig kommunikasjon].
- Intervjuobjekt 4. (2022, april 28). *Dybdeintervju av stadig tjenestegjørende logistikkpersonell* (F. S. Hoem & T. M. Alfsen) [Personlig kommunikasjon].
- Intervjuobjekt 5. (2022, april 28). *Dybdeintervju av stadig tjenestegjørende logistikkpersonell* (F. S. Hoem & T. M. Alfsen) [Personlig kommunikasjon].
- Intervjuobjekt 6. (2022, april 29). *Dybdeintervju av stadig tjenestegjørende logistikkpersonell* (F. S. Hoem & T. M. Alfsen) [Personlig kommunikasjon].
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utg.). Bokforlaget.
- Matthiesen, S. B. (2016). Arbeidsglede i hverdagen: Hva skaper jobbtilfredshet og jobbengasjement hos arbeidstakere? I *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- NTB. (2022, april 25). *Forsker slår alarm om offisersmangel*. <https://forsvaretsforum.no/ffi-offiser-utdanning/forsker-slar-alarm-om-offisersmangel/262240>
- Respondent. (2022). *Fritekst spørreundersøkelse*.
- Skjelland, E., Berg-Knutsen, E., Arnfinnsson, B., Diesen, S., Glærum, S., Guttelvik, M. S., Kvalvik, S., Mørkved, S., Olsen, K. E., Sellevåg, S. R., Sendstad, C., Strand, K. R., & Voldhaug, J. E. (2022). *Forsvarsanalysen 2022*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Thoresen, J. E. (2016). *Forsvarets personellhåndbok—Del B: Forvaltning av militært ansatte*. FPVS.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 – Elektronisk spørreundersøkelse med resultater

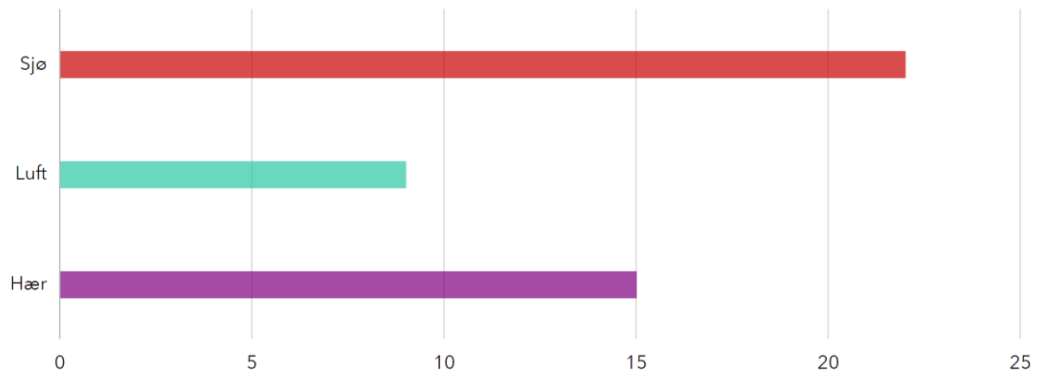
Spørreundersøkelsen ble gjennomført gjennom Survey123. Antallet respondenter er 46. utfyllende data og tekstsvar tilhørende spørsmål 5, 6, 7 og 8 kan fremvises på forespørsel.

9.1.1 Innledende informasjon



● 3. Hvilken gren tilhørte du under utdanningen ved Sjøkrigsskolen? *

Kolonne Linjal Sektor Kart

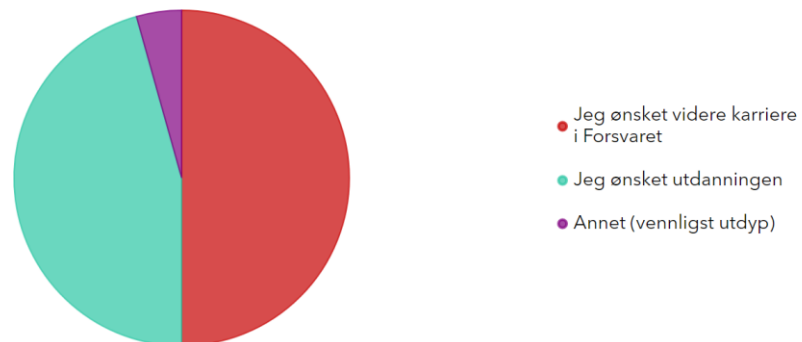


[Skjul tabell](#)

Tøm kategorier Sorter

● 4. Hva var ambisjonen din da du begynte på utdanningen ved Sjøkrigsskolen? *

Kolonne Linjal Sektor Kart



[Skjul tabell](#)

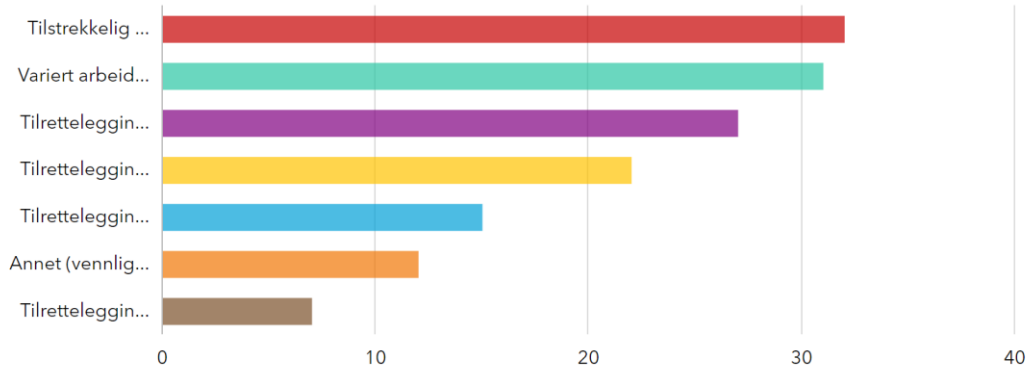
Annet svar Tøm kategorier Sorter

9.1.2 Hvorfor har du valgt å bli?



6. Hva er avgjørende faktorer for at du fortsetter din karriere i Forsvaret? *

Kolonne Linjal



[Skjul tabell](#)

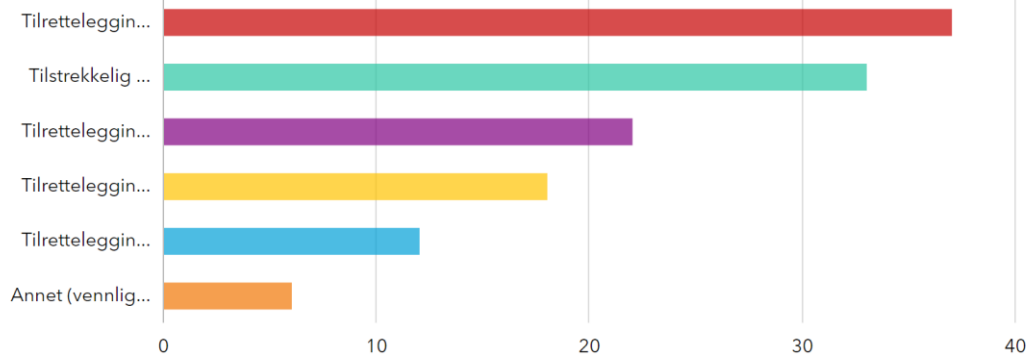
Annet svar Tøm kategorier

Svar	Antall	Prosentandel
Tilstrekkelig lønn	32	69,57 %
Variert arbeidshverdag	31	67,39 %
Tilrettelegging for familie	27	58,7 %
Tilrettelegging for videreutdanning(master, kurs etc.)	22	47,83 %
Tilrettelegging for karriere- og tjenesteplan	15	32,61 %
Annet (vennligst utdyp)	12	26,09 %
Tilrettelegging for pendling	7	15,22 %

Besvart: 46 Hoppet over: 0

7. Hvilke faktorer mener du Forsvaret bør fokusere mer på for å øke ståtiden til logistikkoffiserer? *

Kolonne Linjal



[Skjul tabell](#)

Annet svar

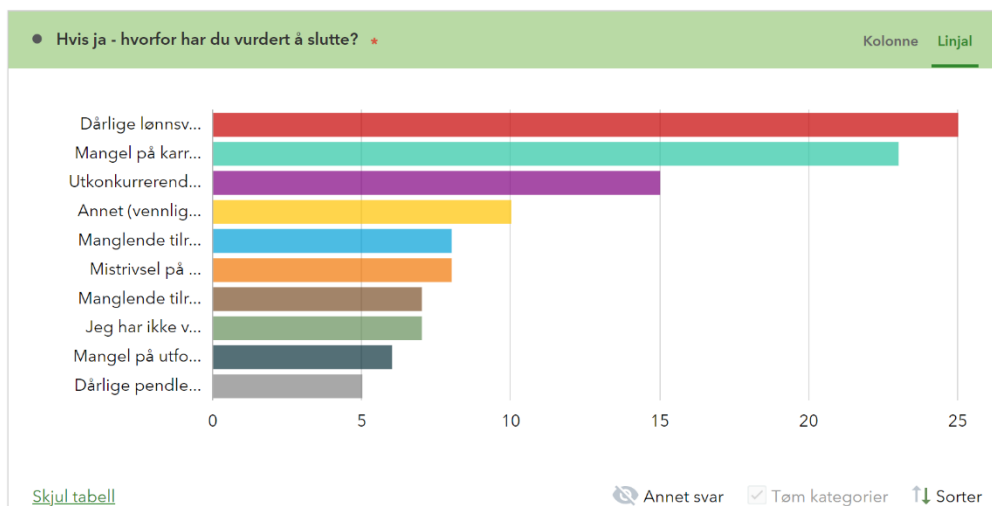
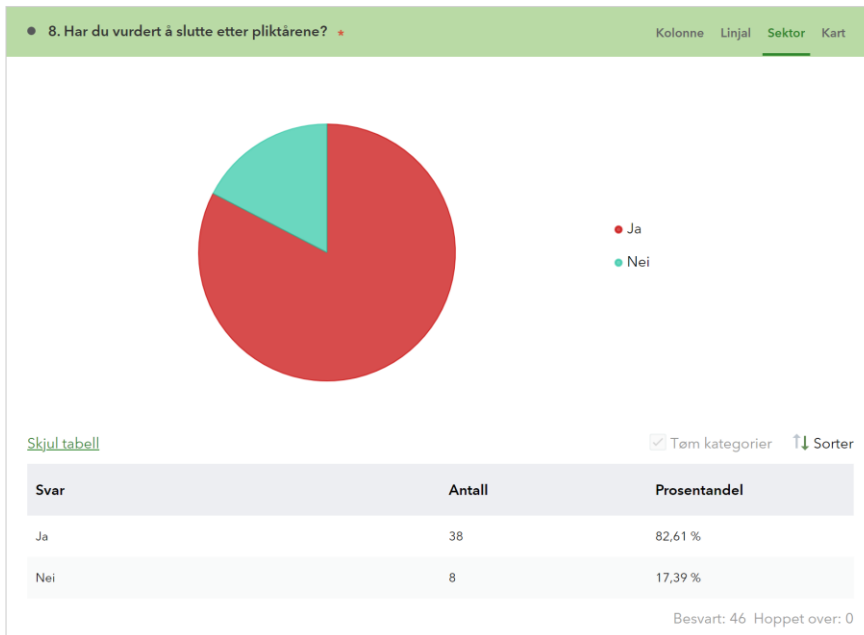
Tøm kategorier

Sorter

Svar	Antall	Prosentandel
Tilrettelegging for karriere- og tjenesteplan	37	80,43 %
Tilstrekkelig lønn	33	71,74 %
Tilrettelegging for videreutdanning(master, kurs etc.)	22	47,83 %
Tilrettelegging for familie	18	39,13 %
Tilrettelegging for pendling	12	26,09 %
Annet (vennligst utdyp)	6	13,04 %

Besvart: 46 Hoppet over: 0

9.1.3 Har du vurdert å slutte?



Svar	Antall	Prosentandel
Dårlige lønnsvilkår	25	54,35 %
Mangel på karriere- og tjenesteplan	23	50 %
Ut konkurrerende tilbud fra det sivile	15	32,61 %
Annet (vennligst utdyp)	10	21,74 %
Manglende tilrettelegging for familie	8	17,39 %
Mistrivsel på arbeidsplassen	8	17,39 %
Manglende tilrettelegging for videreutdanning(master, kurs etc.)	7	15,22 %
Jeg har ikke vurdert å slutte	7	15,22 %
Mangel på utfordringer i arbeidshverdagen	6	13,04 %
Dårlige pendlermuligheter	5	10,87 %

Besvart: 46 Hoppet over: 0

9.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguiden har til hensikt å være et rammeverk for dybdeintervjuene vi ønsker å gjennomføre. Intervjuene vil gjennomføres med 3-6 intervjuobjekter. Utvalget er stadig tjenestegjørende offiserer som er uteksaminert med logistikkutdanning fra Sjøkrigsskolen. Intervjuet vil basere seg på åpne spørsmål, og denne intervjuguiden vil således sette de ytre rammene til intervjuet. Tid og sted for den praktiske gjennomføringen av intervjuene vil tilpasses respondentene og de vil få tilsendt spørsmålene i forkant for effektivitet og kvalitet i svarene.

1) Introduksjon

- Introduksjon av oss
- Generell informasjon om bacheloroppgaven
- Informasjon rundt intervjuet – hva det skal brukes til og hvordan det skal gjennomføres
 - o Samtykkeerklæring – gjennomgang og utfylling
 - o Oppgavens tilgjengelighet i etterkant
 - o Antallet som skal intervjues
 - o Sitatgodkjenning, transkribering og gjennomlesing
- Oppklaring/uklarheter fra respondenten

2) Innledende spørsmål

- Kort informasjon om respondenten
 - o Navn, alder, dagens dato
 - o Forsvarsgren, årskull for utdanning ved Sjøkrigsskolen, antall år vedkommende har jobbet som logistikkoffiser i Forsvaret

3) Fokusspørsmål

- Personellforvaltning
 - o Hva er det Forsvaret gjør bra for å beholde sitt logistikkpersonell?
 - o Hva må Forsvaret endre for å forlenge ståtiden hos sitt logistikkpersonell?
 - o Hvordan føler du Forsvaret anvender de muligheter de har innenfor personellforvaltning?
- Kompetansestyring
 - o *Ihht. Instruks for personellforvaltning for Forsvaret fremkommer det at kompetanse skal være styrende i sektorens tilsettingsprosesser.*

Målsetningene er blant annet å sikre rett kompetanse til rett tid og en målrettet og effektiv kompetanseutvikling. Hvorvidt har din arbeidsgiver/avdeling jobbet for å nå disse målene? Har du eventuelle forslag til forbedring/tiltak for å nå målene?

- Beordringssystemet
 - o Hva er dine tanker om beordringssystemet?
 - o Hvordan stiller loggere under beordringsrunder?
 - o Hva er dine tanker rundt karriere- og tjenesteplan?
- Hva er det som gjør at du har valgt å bli i Forsvaret?
- Har du noen ytterligere kommentarer/noe som burde belyses i oppgaven?

4) **Oppsummering**

- Oppsummering av funn gjort i intervjuet og kontroll av at vi har samme forståelse av svarene
- Tilleggsopplysninger fra respondenten

9.3 Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvorfor blir logistikkpersonell værende?

Du er herved invitert til å delta i en spørreundersøkelse, der formålet er å kartlegge de faktorer som bidrar til at logistikkpersonell blir værende i Forsvaret. I dette skrivet følger informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse innebærer for deg.

Formål

Denne spørreundersøkelsen bygger videre på bacheloroppgaven *Personellforvaltning – en balansekunst. Hvorfor slutter logistikkpersonell i Forsvaret?* av Anna Bjelland og Marthe Stærkebye, og *Re-rekruttering – et ubrukt potensial?* av Ruby Andresen og Siri Aamodt. Dette er et bachelorstudie.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Undersøkelsen ønsker å nå utvalget av logistikk-offiserer som har blitt værende i Forsvaret. Dette inkluderer også de som har tatt en pause fra Forsvaret, men nå er tilbake i stilling. Ved å stille spørsmål til denne gruppen, vil det hjelpe oss med å besvare vår problemstilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du ønsker å delta i prosjektet, innebærer dette at du fyller ut et spørreskjema.
- Spørreundersøkelsen tar ca. 5 minutter.
- Spørreundersøkelsen vil deles i en alumnigruppe på Facebook.
- Vi vil også spørre 3-5 personer fra ulike forsvarsgrener om de er villig til å delta på intervju. Formålet er å samle inn data som utdyper det som allerede er blitt stilt spørsmål om i spørreskjemaet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Dette vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Personvern

Vi vil kun bruke opplysninger om deg til formålet vi har beskrevet i dette skrevet.

- Vi er to studenter ved logistikklinjen på Sjøkrigsskolen som vil behandle opplysningene. Vår veileder Remi Jakobsen ved FLO vil også ha tilgang til dataen. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.
- Vi kommer ikke til å oppgi personopplysninger i oppgaven, og data som kan knyttes til enkeltindivider vil bli byttet ut med koder under behandlingen. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Alle opplysninger vil anonymiseres og slettes etter godkjent oppgave per 3. juni. Råmateriale fra spørreskjema vil bli arkivert til potensiell videre forskning.

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi kan ved ditt samtykke behandle opplysninger om deg.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS – vurdert at behandlingen personvernopplysninger er i samsvar med personvernregelverket.

Jeg ønsker ytterligere informasjon

Dersom du har flere spørsmål til forskningen, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kontakt:

- Ansvarlige for spørreundersøkelsen: tialfsen@mil.no eller foem@mil.no

Har du spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kontakt:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata på epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon 53 21 15 00

Med vennlig hilsen

Fride Straumsheim Hoem og Tiril Marie Alfsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Re-rekruttering av logistikk-personell i Forsvaret», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i elektronisk spørreskjema
- å delta i personlig intervju
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til videre forskning

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)