

Handelshøyskolen Innlandet

Henning Herfjord

Masteroppgave

Hva forklarer det lave sykefraværet blant yrkesmilitære?

En kvalitativ studie av sykefravær i Telemark Bataljon

What explains the low absence among military professionals?

A qualitative study of absence in Telemark Battalion

Master i offentlig ledelse og styring
Mai 2021

Innhold

Innholdsfortegnelse

INNHold	3
NORSK SAMMENDRAG	5
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	6
1. INNLEDNING	8
1.1 BEGREPSAVKLARING	9
1.2 VALG AV FORSKNINGSOBJEKT	9
1.2.1 <i>Telemark Bataljon</i>	10
1.2.2 <i>Tilsettingsvilkår</i>	11
1.2.3 <i>Turnover</i>	11
1.2.4 <i>Stabil organisasjon</i>	11
1.2.5 <i>Arbeidshverdagen</i>	12
1.2.6 <i>Sammenlignbare grupper og sykefraværstatistikk</i>	12
1.2.7 <i>Sykefraværstatistikk Telemark Bataljon</i>	13
2. TEORI	14
2.1 LANGTIDSRISKHET	14
2.2 ORGANISASJONSKULTUR	15
2.3 MOTIVASJON	19
2.4 FYSISK FORM	21
2.5 SELEKSJON	22
2.5.1 <i>Sesjon og medisinsk seleksjon</i>	22
2.5.2 <i>Veien inn i Telemark Bataljon</i>	24
2.6 IVARETAKELSE	24
2.6.1 <i>Inkluderende arbeidsliv</i>	24
2.6.2 <i>Fleksibilitet</i>	25
2.7 AUTONOMI	25
3. KAPITTEL 3 METODE	27
3.1 VALG AV PROBLEMSSTILLING	27
3.2 VALG AV FORSKNINGSDSIGN	27
3.3 DATAINNSAMLING	28
3.4 UTVALG	29
3.5 BESKRIV HVORDAN DATAMATERIALET SKAL ANALYSERES.	30
3.6 FORSKNINGSETIKK:.....	31
3.7 RELIABILITET OG VALIDITET	31
3.7.1 <i>Reliabilitet</i>	31
3.7.2 <i>Validitet</i>	32
4. RESULTAT OG ANALYSE	33
4.1 ORGANISASJONSKULTUR	35
4.2 MOTIVASJON	37
4.3 FYSISK FORM	39
4.4 SELEKSJON	39
4.5 MEDISINSK SELEKSJON OG HELSE.....	41
4.6 IVARETAKELSE	43
4.7 AUTONOMI	44
5. DRØFTING	47

5.1	ORGANISASJONSKULTUR.....	47
5.1.1	<i>Psykososialt arbeidsmiljø</i>	48
5.1.2	<i>Avdelingskultur</i>	48
5.1.3	<i>Militære profesjonsidentitet</i>	49
5.1.4	<i>Fravær</i>	50
5.1.5	<i>Sykefravær</i>	51
5.1.6	<i>Langtidsfriske</i>	52
5.2	MOTIVASJON	52
5.2.1	<i>Langtidsfriske</i>	53
5.3	FYSISK FORM	54
5.3.1	<i>Fysisk test</i>	54
5.3.2	<i>Langtidsfriske</i>	56
5.4	SELEKSJON	56
5.4.1	<i>Langtidsfriskhet</i>	58
5.5	MEDISINSK SELEKSJON OG HELSE	58
5.5.1	<i>Mørketall</i>	59
5.5.2	<i>Jobben</i>	60
5.5.3	<i>Langtidsfriskhet</i>	61
5.6	IVARETAKELSE	62
5.6.1	<i>Fysioterapi</i>	64
5.6.2	<i>Langtidsfriskhet</i>	64
5.7	AUTONOMI.....	65
5.7.1	<i>Langtidsfriskhet</i>	67
5.7.2	<i>Fremtidsoptimister</i>	67
6.	KONKLUSJON	68
6.1.1	<i>Anbefalinger på fremtidig forskning.</i>	70
7.	LITTERATURLISTE	71
8.	VEDLEGG	74

Norsk sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven er å forklare hvorfor yrkesmilitære har så lavt sykefravær. I løpet av de siste 10 år er sykefraværet gjennomsnittlig under halvparten av offentlig sektor. Statistikken skulle vært motsatt, om man ser på faktorene som gir økt sykefravær. Det å være yrkesmilitær er hardt fysisk og psykisk, noe som normalt sett gir forhøyet sykefravær. For å kunne svare på problemsstillingen min, hva forklarer de yrkesmilitæres lave sykefravær, har jeg gjennomført et kvalitativt case-studie på Telemark Bataljon. Avdelingen ble valgt fordi den har sett lik ut de siste 15 år og er helprofesjonell. Jeg har gått gjennom sykefraværstatistikk for 2010-2020 og gjennomført fem semi-strukturerte intervjuer av ansatte som har jobbet i avdelingen i hele tidsperioden. Intervjuene har blitt analysert og funnene kategorisert for å finne fellesnevnerne som kobles opp mot teori innenfor feltene organisasjonskultur, motivasjon, medisinsk seleksjon og helse, seleksjon, fysisk form, ivaretagelse og autonomi. Jeg har diskutert disse funnene opp mot Johannssons teori om langtidsfriskhet, som beskriver karakteristikker ved arbeidsplasser med veldig lavt sykefravær.

Det som forklarer det lave sykefraværet er en kombinasjon av *organisasjonskultur, motivasjon, fysisk form, seleksjon, medisinsk seleksjon og helse, ivaretagelse og autonomi*.

Det er høy grad av trivsel på arbeidsplassen. Arbeidsklimaet er åpent og inkluderende, personellet sosialiseres raskt inn og føler tilhørighet. Det er en sterk prestasjon- og tilbakemeldingskultur, hvor motivasjonen hovedsakelig er indre drevet.

Seleksjon og medisinsk seleksjon sikrer at Forsvarets ansatte har god helse i bunn. Kravet til fysisk form holder de ansatte bedre rustet mot sykdom og helseplager. Når skaden først er ute har avdelingen et ivaretagelsesteam som støtter personellet. I tillegg har de gode treningsfasiliteter, og egen fysioterapeut som følger opp ansatte med skader. Graden av autonomi og en åpen ledelseskultur gjør at man kan definere Telemark Bataljon som er langtidsfrisk organisasjon.

Engelsk sammendrag (abstract)

The intent I have writing this master's thesis, is to explain why military professionals use so little absence. The last 10 years average absence statistics, shows that their absence due to sickness and health is below half, of the public sector. This should be opposite, if we review the factors that cause a rise in absence. The military profession is both physically and mentally challenging, two factors that are known to increase absence. To answer my research issue, what explains the low absence among military professionals, I have used a qualitative case-study on Telemark Battalion. This unit was chosen since it has been organized in the same way the last 15 years , and is fully professional. I have studied the absence statistics for 2010-2020 and conducted five semi-structured interviews, with personnel that has worked in the unit for the entire period. The interviews has been analysed and the findings has been categorized, to find common denominators, that has been paired up with theory, in the fields of organizational culture, motivation, medical selection and health, personnel selection, physical condition, care and autonomy. I have discussed these findings against Johannssons theory of long-term health, which describes characteristics of workplaces with very low absence. I found out that what explains the low absence is a combination of organizational culture, motivation, medical selection and health, personnel selection, physical condition, care and autonomy. The personnel feels well at work to a big extent. The working climate is open and including, they are socialised into the culture and feel like they belong in the culture. There is a culture for both feedback and performance, where the motivation is internally driven. The personnel and medicinal selection ensures the employees has a basic good health. The demand for physical condition keeps the employees healthy. If personnel gets injured or needs help, the unit has its own care-team to support the personnel. They also has good facilities for training and their own physical therapist to follow up employees with injuries. The degree of autonomy and the open culture among leaders, ensures that I can define Telemark Battalion as a long-term healthy organization.

Forord

Denne oppgaven er min avslutning på Master i offentlig administrasjon og ledelse (MPA) ved Høyskolen i Innlandet.

Jeg ønsker å takke min følgende personer for hjelp og støtte underveis i prosessen.

-Min veileder Geir Ove Venemyr for god støtte og sparring med denne oppgaven.

-Amund Botillen for sin gode støtte og rådgiving underveis i hele masterstudiet.

-Caroline for sin gode støtte og tålmodighet.

-De ansatte i Telemark Bataljon, som har stilt til intervju og sparring om tema og problemsstilling.

16 mai 2021

Henning Herfjord

1. Innledning

Sykefravær er en utfordring for samfunnet. Det koster milliarder av kroner årlig, og påvirker både arbeidsgiver og arbeidstaker negativt. Arbeidsgiver må betale lønn til en som ikke produserer noe, og arbeidstaker har helseutfordringer som påvirker livskvaliteten negativt. Sykefravær kan i mange tilfeller brukes som en lakmustest på arbeidsmiljøet i en bedrift. Er det høyt sykefravær kan dette peke mot dårlig arbeidsmiljø, høyt nivå av stress, tung fysisk eller psykisk arbeidsbelastning. Lavt sykefravær kan peke mot et velfungerende arbeidsmiljø, med høy grad av trivsel.

I denne oppgaven ønsker jeg å fokusere på den positive siden av skalaen. Det er store forskjeller mellom yrkesgrupper når det kommer til sykefravær. Yrker som er fysisk tunge har høyere sykefravær, enn stillesittende og lite fysisk krevende jobber. Samtidig har de stillesittende yrkesgruppene andre utfordringer som kan gi helseplager. Det har blitt forsket mye på høyt sykefravær og bakgrunnen for dette.

Yrkesmilitære er en yrkesgruppe som har veldig lavt sykefravær, selv om jobben er fysisk og psykisk krevende. Arbeidsbelastningen er høy over tid, stressnivået ligger jevnt høyt, og den fysiske belastningen er stor. Samtidig er sykefraværet lavt og stabilt gjennom mange år. I denne oppgaven ønsker jeg å finne ut hva det er som kjennetegner de yrkesmilitære hva det er som gjør at de har så lavt sykefravær.

Metoden jeg bruker til å besvare denne oppgaven med, er en kvalitativ case-studie, hvor jeg har gjennomført semi-strukturerte intervjuer, av ansatte som jobber i Telemark Bataljon. Intervjuene analyseres og kategoriseres, for å knyttes opp mot teori, for å skape forståelse for hva det er som påvirker sykefraværet i positiv retning.

For å forklare fenomenet lavt sykefravær blant yrkesmilitære har jeg følgende problemstilling:

Hva forklarer de yrkesmilitæres lave sykefravær?

1.1 Begrepsavklaring

Sykefravær er et vidt begrep, i denne oppgaven bruker jeg begrepet som fravær fra jobb, med bakgrunn i enten psykososiale faktorer eller sykdom. Jeg skiller mellom det egenmeldte, legemeldte og det samlede sykefraværet.

Egenmeldt fravær er fravær den enkelte melder inn til sin arbeidsgiver uten å ha vært hos lege. En vanlig arbeidstaker kan nytte seg av tre egenmeldingsdager som følge av sykdom, før man må være tilbake på jobb, eller er nødt til å besøke legen for å få sykmelding.

Forsvarets ansatte er del av statens inkluderende arbeidslivsavtale (IA). Dette betyr i praksis at, egenmelding kan benyttes åtte kalenderdager per sykefraværstilfelle og med et samlet øvre tak på 24 dager per 12-månedersperiode. (Jakhelln, 2021). Dette gir arbeidstakere større frihet og ansvar for eget sykefravær. Man kan bruke egenmelding over lengre tidsperioder enn andre grupper, før man må ha sykemelding.

Legemeldt fravær er også kjent som sykemelding. Det er fravær på grunn av sykdom/ psykososiale tilfeller som er dokumentert av lege, som begrenser arbeidsbelastning i tid eller prosentgrad.

I denne oppgaven velger jeg å definere gruppen jeg skal forske på som yrkesmilitære. Dette er en fellesbetegnelse på alle militært ansatte i avdelingen. Jeg skiller ikke mellom grenaderer, befal eller offiserer. Vernepliktige mannskaper er ikke en del av denne studien. Profesjonelle soldater omtales som grenaderer, vervede eller OR 2-4 (Other Ranks).

1.2 Valg av forskningsobjekt

Når man skal forske på yrkesmilitære som en gruppe, hvor arbeidsbelastningen er relativ lik og det er en enhetlig organisasjonskultur, er det vanskelig å komme utenom Telemark Bataljon (TMBN). Avdelingen er Hærens eneste hel-profesjonelle kampavdeling, og består av nærmere 500 ansatte. TMBN er lokalisert geografisk i Rena leir. Andre avdelinger i Hæren som har profesjonelle soldater (grenaderer) er delt med moderavdeling i Indre Troms og en mindre avdeling (kompani) på Rena, som støtter TMBN. Dette gjør de mindre egnet til å forske på, da det er forskjell på kulturen og personellsammensetningen i nord og sør.

Innslaget av vernepliktige soldater i avdelingene i nord, gjør at sammensetningen av personellet og avdelingskulturen er annerledes og mindre egnet til å forske på, da de vernepliktige byttes ut årlig.

1.2.1 Telemark Bataljon

Telemark Bataljon ble opprettet i 1993, som Norges bidrag til NATOs hurtige reaksjonsstyrke. Avdelingen var lokalisert på Heistadmoen i Telemark fylke. I 2002 kom stortingsproposisjon nr. 45 som tok for seg omorganisering av Forsvaret, hvor følgende oppgaver ble lagt til grunn:

«Forsvaret må kunne delta i hele spekteret av internasjonale operasjoner med enheter som tilfredsstiller ulike krav til reaksjonstid, trenings- og øvingsnivå, utrustning og utholdenhet.»

(Prop 45. 2002-2005, s.113) Denne stortingsproposisjonen skapte «nye Telemark Bataljon». For å tilfredsstille disse kravene ble TMBN omvæpnet fra en motorisert infanteriavdeling, de fikk tilført stridsvogner og stormpanservogner og ble en tung, mekanisert bataljon med fem kompanier og en bataljonsstab. Avdelingen ble flyttet fra Heistadmoen i Telemark til Rena leir i Østerdalen. Navnet Telemark Bataljon overlevde fylkesbyttet. I dag har avdelingen ca. 470 ansatte (Forsvaret, 2021) og er Hæren spydspiss med et godt rykte i inn og utland.

TMBN utgjør den største personellmengden i Task Force Telemark Bataljon. (TF TMBN) En manøveravdeling har behov for støttefunksjoner som logistikk, militærpoliti, sanitet, artilleri og ingeniørressurser. For å løse dette har de andre hær-avdelingene i Brigade Nord, etablert sine hurtig reaksjonsstyrke (HRS) kompanier i Rena leir. Dette er helprofesjonelle kompanier som har sin moderavdeling i indre Troms, som daglig jobber på Rena for å støtte TF TMBN. Begrepet TF TMBN rommer hele Hærens hurtige reaksjonsstyrke. I denne oppgaven er fokuset kun på Telemark Bataljon.

Avdelingen har på vegne av Hæren og Forsvaret løst internasjonale oppdrag i mer enn fem ulike land siden 1997, og har siden opprettelsen vært Hærens største bidragsyter til internasjonale operasjoner. Telemark bataljon er svært fleksibel og selvgående, og rommer alle Hærens troppearter – fra mekanikere til skarpskyttere, og fra fotsoldater til noe av det tyngste materiellet Hæren har. (Forsvaret, 2021)

1.2.2 Tilsetningsvilkår

Militært personell er tilsatt på enten, en tidsbegrenset kontrakt frem til de er 35 år (T-35), eller frem til de er 60 år og når pensjonsalder (T-60).

Soldater og befal defineres som spesialister, og er hovedsakelig tilsatt på T-35. De får utbetalt bonus for hvert femte år fullført tjeneste. Når de er 35 år, går arbeidskontrakten deres ut. Årlig tar enkelte utdanning og tilegner seg aldersuavhengig kompetanse, som Forsvaret kan nytte gjennom hele karrieren. Disse tilbys T-60 kontrakt. Hovedvekten av personellet i Hæren er tilsatt på T-35.

I 2016 innførte Forsvaret ordning for militært tilsatte (OMT). Dette gav alle militært ansatte uten krigsskole T-35 kontrakt. Før 2016 gikk alle grenaderer på 3-års kontrakter. Etter tre år kunne man fornye kontrakten eller bli sivil. Man kunne få maksimalt tre kontrakter á tre år, totalt karriereløp for en grenader var ni år. Hvis man gikk befalsskole kunne man få kontrakt frem til man ble 35 år. Fornyetelsen av tre års kontrakten måtte være gjensidig, presterte man ikke godt nok på jobb, fikk man ikke ny kontrakt av arbeidsgiver.

T-60 kontrakt er det hovedsakelig Krigsskoleutdannede offiserer og høyere befal som har. Denne personellgruppen er tiltenkt en livslang karriere, da de innehar aldersuavhengig kompetanse som høyere utdanning og lang erfaring fra flere nivå i organisasjonen.

1.2.3 Turnover

Fauske og Strand (2020, s.21) har i undersøkelsen «*Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?*» funnet ut at ståtiden/turnover på spesialister er tre år. Dette gjør at hovedvekten av spesialistene i TMBN er midt i 20-årene. Samme studie viser at tilsetningsvilkåret til de som sluttet var henholdsvis 77% på T-35 og 10% på T-60. (Fauske & Strand, 2020, s.22)

1.2.4 Stabil organisasjon

Telemark Bataljon har vært tilnærmet likt oppsatt de siste femten år, den har ikke vært gjenstand for store organisasjonsendringer. Dette gjør at personellsammensetningen og sykefraværstatistikken kan analyseres som en helhet gjennom de siste 10 år. I perioden 2004-2020 har de hatt flere kontingenter i Afghanistan, Irak og Litauen. Slike oppdrag medfører til tider stor risiko, og høyt stressnivå for personellet. Utstrakt øvingsaktivitet over flere uker sammenhengende i inn og utland, gir stort fravær fra hjemmet, og stor belastning på personellet. Lange og til tider uforutsigbare arbeidsdager, tilfører et ekstra press på de

ansatte. TMBN som avdeling har opplevd at personell har omkommet på oppdrag i utlandet, og hjemme på øvelse. Det har vært flere store hendelser i inn og utland, som har endt med hardt skadde ansatte. Dette er arbeidsvilkår som normalt sett ville gitt økt sykefravær. Likevel er sykefraværet i avdelingen meget lavt. Hvorfor det er slik, ønsker jeg å se nærmere på.

1.2.5 Arbeidshverdagen

Et normalt årsverk i Staten utgjør 1695 arbeidstimer. En ansatt i Telemark Bataljon har en årlig tildeling på minimum 30 øvingsdøgn. Dette utgjør 480 arbeidstimer på toppen av den normale arbeidstiden, som gjør at hver ansatt minimum jobber 1,3 årsverk.

I tillegg til den daglige aktiviteten og øvelser kommer utenlandsoppdrag. De siste 15 årene har TMBN kontinuerlig hatt personell utenlands. Oppdragene varierer i varighet og størrelse. Noen reiser ut som enkeltoffiserer og andre som del av en kompanistridsgruppe på 130 ansatte. Det første året for de nyansatte er veldig krevende både fysisk og psykisk. Man skal mestre og levere kontinuerlig, og vise progresjon. Man skal tilpasse seg en ny hverdag i en prestasjonskultur, hvor det stilles høye krav. Arbeidsoppgavene som gjennomføres er varierte i både kompleksitet og varighet. En yrkesmilitær må være løsningsorientert og endringsvillig for å trives i jobben sin. Det er sjelden to dager er like, og løsningen på en utfordring er aldri lik, da rammefaktorene sjelden er like. Dette gjør det utfordrende å sammenligne sykefravær i Forsvaret med andre yrkesgrupper. Arbeidsdagen til de yrkesmilitære, er svært annerledes enn andre grupper.

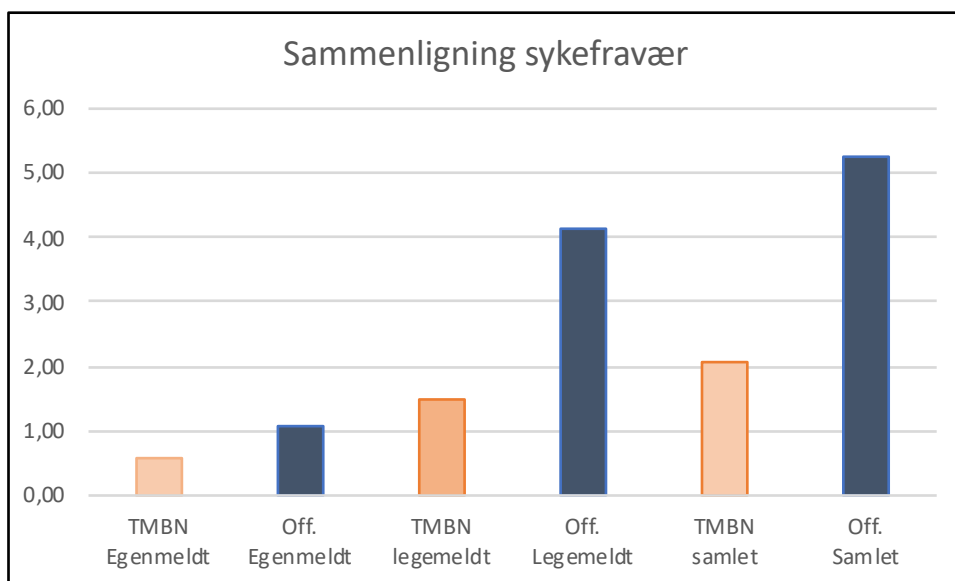
1.2.6 Sammenlignbare grupper og sykefraværstatistikk

For å sammenligne sykefraværet til de ansatte i Telemark Bataljon, har jeg hentet ut data fra statistisk sentralbyrå (SSB). (Vedlegg 1) Jeg har brukt SSB sin sammensetning av yrkesgruppen offentlig administrasjon og Forsvar. Statistikken tar for seg egenmeldt og legemeldt fravær i prosent, fra hvert kvartal, i perioden 1.kvartal 2010-4. kvartal 2021. Forsvaret som helhet er inne i denne statistikken. Forsvaret som organisasjon har lavt sykefravær. Det at jeg sammenligner offentlig sektor med en enkelt avdeling i Forsvaret, er interessant, da det lave sykefraværet til Forsvaret, drar ned snittet til de andre gruppene. Det betyr at det reelle sykefraværet i dette utvalget sannsynligvis er noe høyere, men fortsatt representativt, da Forsvaret utgjør en liten prosentdel av offentlig sektor. I datagrunnlaget finnes yrkesgrupper som ikke er direkte sammenlignbare med yrkesmilitære, men som er

interessante. Blålysetatene, Brann og Politi utgjør operative yrker med høyt innslag av stress og høyt arbeidspress.

1.2.7 Sykefraværstatistikk Telemark Bataljon

Datagrunnlaget jeg bruker er et uttrekk for Telemark Bataljon, for tidsperioden 2010-2020. (Vedlegg 1) Sykefraværet er delt i tre, egenmeldt fravær, legemeldt fravær og samlet egen- og legemeldt fravær. Jeg har satt dette sammen med dataene fra SSB og funnet ut at fordelingen av sykefraværet er slik:



Det totalt samlede sykefraværet i Telemark Bataljon ligger på 2,06 prosent gjennomsnittlig over en periode på 10 år. Dette er under halvparten av offentlig administrasjon og Forsvar, som ligger på et snitt på 5,25 prosent totalt sykefravær i samme tidsperiode.

Dette drar meg tilbake til problemsstillingen min, *hva forklarer de yrkesmilitæres lave sykefravær?*

2. Teori

2.1 Langtidsfriskhet

Begrepet langtidsfriske stammer fra den svenske legen Johnny Johnsson som har spesialistutdannelse innen organisasjonsmedisin.

Begrepet forstås som: «[...] å måle summen av bedriftskulturen, ledelsen, lederskapet og det nettverket og de aktivitetene som finnes på og utenfor jobben. Andelen langtidsfriske er altså er statistisk mål på gruppenivå som måler helheten» (Lien, 2013, s.20). Langtidsfriskhet handler om å ta fokuset bort fra sykdom. De har forsket på hva som gjør at de ansatte holder seg friske. Lien (2013, s.20) beskriver en langtidsfrisk som en som har vært ansatt i tre år, og ikke hatt sykefravær de siste to år.

De fant fire helsefaktorer som er viktige for å oppnå flere langtidsfriske: Bevisst organisasjon og klare mål. Et kreativt miljø, rådgivende lederskap og et åpent arbeidsklima.

Videre viser Lien (2013, s.21) til elleve ulike faktorer som karakteriserer de langtidsfriske:

- | | |
|--|---|
| <i>1. trives svært godt på arbeidsplassen</i> | <i>6. er mindre plaget av søvnforstyrrelser</i> |
| <i>2. har færre antall fysiske og psykiske plager</i> | <i>7. er ikke bekymret for helsen sin</i> |
| <i>3. opplever fysisk belastning som mindre plagsomt enn kontrollgruppen</i> | <i>8. er fremtidsoptimister</i> |
| <i>4. ser positivt på arbeidet sitt</i> | <i>9. opplever god stemning på arbeidsplassen</i> |
| <i>5. er mindre nedtrykte</i> | <i>10. trimmer men enn fem ganger i uken</i> |
| | <i>11. føler tilhørighet</i> |

I lys av Johnssons teori om langtidsfriskhet, ønsker jeg å finne ut om Telemark Bataljon innehar de fire helsefaktorene som kreves for å være en langtidsfrisk organisasjon. Jeg skal også finne ut om de ansatte opplever de elleve faktorene som karakteriserer de langtidsfriske.

2.2 Organisasjonskultur

Kultur som begrep er abstrakt. En kultur består gjerne av flere fenomener, det er vanskelig å peke på et fenomen direkte og kalle det en kultur. Virkelighetsoppfatning, normer og verdier påvirker hvordan medlemmene ser på sin organisasjon og deres kultur.

For at noe skal utvikles til å bli en kultur, må det en gruppe mennesker til. Jeg ønsker å finne ut av om det er noen kulturelle aspekter ved de yrkesmilitære som forklarer det lave sykefraværet deres.

Organisasjonskultur kan ses på som en bærebjelke som er med på å holde organisasjoner stående. I noen organisasjoner «sitter den i veggene», man kjenner på den når man entrer en bygning. Artefakter, tegn og symboler på veggene forteller oss noe om hvilken type folk som jobber der, og hva de har vært med på.

Edgar H. Schein (1990, s.7) definerer organisasjonskultur som:

Et mønster av grunnleggende antakelser skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe, etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrering – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene

Følelsen av tilhørighet i organisasjonskulturen er svært viktig for trivselen på en arbeidsplass. Personell som føler seg fremmedgjort og utilpass, varer ikke lenge i organisasjonen. Henning Bang (2011, s.23) beskriver organisasjonskultur som:

«De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene».

Bang tar her opp tre kjerneelementer.

Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Med begrepet verdier, så deler Bang det i to. Ledelsens forfektete verdier og de ansattes bruksverdier. Forfektete verdier er en organisasjons uttalte verdigrunnlag, målsetninger eller strategier. Bang kaller de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger for bruksverdier.

(Bang, 2011, s.48) Om verdier påvirker atferd eller ikke, kan diskuteres i alle organisasjoner med et uttalt verdigrunnlag. I 2015 gav Forsvarsstaben ut Forsvarets verdigrunnlag. Her tok de høyde for det utfordrende aspektet med å innføre verdier:

Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss. En måte å etterleve kjerneverdiene på, er å vise respekt, ta ansvar og utvise mot. Verdier kan imidlertid ikke vedtas eller innføres gjennom direktiver. Verdier er nært knyttet til profesjonskultur, og kan bare innarbeides og rotfestes ved at de praktiseres av Forsvarets personell over tid. (Forsvarsstaben, 2015)

Når folk er sammen over et visst tidsrom, bringer de med seg og skaper visse forventninger til hva som er akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på. (Bang, 2011, s.51) Normer påvirker atferden til medlemmene av organisasjonen. Det er de uskrevne reglene. De kan knyttes til verdiene, både de forfektede og bruksverdiene. Samfunnet er fullt av normer, fra køkultur til hvordan man tiltaler fremmede på gaten, frem til hvordan man forsyner seg av fellesgoder. Brudd på normer straffer seg. Alvorlighetsgraden på bruddet avgjør hvordan resten av organisasjonen vil sanksjonere deg. Baksnakking, utestenging fra grupper eller i verste fall, utstøtelse fra gruppen kan være et resultat av normbrudd.

Medlemmer i en kultur utvikler ofte en egen sjargong og et eget språk, de produserer og fortolker metaforer, gir mening til hendelser, atferd og objekter – kort sagt, de kan operere med symboler (Bang, 2011, s.52) Dette er det virkelighetsoppfatninger, medlemmene av gruppen skaper seg, for å skape mening i det de erfarer. Den kollektive virkelighetsoppfatningen, skapes og utvikles gjennom samhandling.

Forsvaret har sin organisasjonskultur. Utfordringen er å ha en enhetlig kultur når organisasjonen er spredd over hele landet, og det er et stort spekter av fagfelt. Gamle tradisjoner henger igjen i de forskjellige grenene, dette medfører at det ikke er en enhetlig kultur i Forsvaret. Rammeverket for kulturen er det samme, men det er unektelig forskjell på en Hær-, Luft-, eller Sjøoffiser. Alle har blitt indoktrinert i sin kultur, og følger sine grenvise tradisjoner. Sjøoffiserer har sterke knytninger til den Britiske marinen, Hæren er knyttet sterkere til USA enn UK. Dette er resultatet av årevis med samtrening, operasjoner utenlands sammen og utveksling til utdanningsinstitusjoner.

Dette gjør at begrepet avdelingskultur trer frem. Hver avdeling i Forsvaret har sin egen spissing på organisasjonskulturen. Det er andre artefakter man viser til, egne verdigrunnlag,

kodekser og symbolsk materiell som skiller avdelingene. Telemark Bataljon har et vikingskip som avdelingsmerke. Viking-tematikken går igjen i hele avdelingen. Kontorbygget til bataljonen heter Ormen Lange, det første du møter når du kommer inn, er en resepsjon formet som baugen på et skip. Det er en vegg i foajeen prydet med medaljer og dekorasjoner ansatte har fått for sin innsats. På en annen vegg henger bilder av personellet som har falt i tjeneste, som en heder over de falne, og en påminner på alvoret i jobben. Gjennom alle fire etasjene finner man kulturelle elementer fra de forskjellige underavdelingene, og oppdrag i inn og utland.

Militær profesjonsidentitet

En stor del av organisasjonskulturen i Forsvaret bygger på militær profesjonsidentitet. Mennesker har en tendens til å identifisere seg og til en viss grad uniformere seg, for å vise tilhørighet til grupper. Folk kategoriserer seg etter hvilken gruppe, eller abstraksjonsnivå de føler seg hjemme på. Noen går andre veier for å vise at de ikke passer inn i de vanlige båsene som menneskers setter hverandre i. «Sosiale sammenlikninger er prosesser hvor en definerer seg selv gjennom sammenlikning med andre mennesker» (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s.329) For Forsvarsansatte vil personellet identifisere seg på forskjellige måter. Noen som en del av organisasjonen, som en soldat eller offiser. Andre på lavere nivå som Hærsoldat, eller helt på det personlige plan som vognkommandør på stridsvogn.

«Militær profesjonsidentitet kan betraktes som i hvilken grad individene identifiserer seg med og lever opp til de rollespesifikke forventninger, mål og krav Forsvaret stiller til dem som militære yrkesutøvere» (Johansen et al. 2019, s.137)

Profesjonsidentitet er sterkt knyttet til organisasjonen en er en del av.

Norsk militær identitet har endret seg med samfunnsutviklingen. Trusselbildet i verden har endret seg. Forsvaret har endret karakter og oppdragsportefølje. Samfunnet som helhet utvikler seg stadig, hvor dreiningen går mer mot individualisme.

Norsk militær profesjonsidentitet operasjonaliseres langs dimensjonene idealisme, profesjonalisme og individualisme. Ved å betrakte disse som dimensjoner, og ikke kategorier, legges det til rette for at et individ kan ha elementer av en eller flere identitetsdimensjoner som kan veksle og variere i styrke og tilgjengelighet (Johansen, et al. 2019, s.140)

Tabellen tar for seg dimensjonene og noen karakteristikk, på profesjonsidentiteten i Forsvaret.

Idealisme	Profesjonalisme	Individualisme
Plikt (borgerplikt)	Sikkerhetspolitisk	Rettigheter
Eksistensiell trussel	instrument	Forsvaret en «vanlig
Territorielt forsvar	Færre vernepliktige	arbeidsplass – mest mulig
Sterk kollektivism	-flere vervede	lønn»
-Totalforsvaret	Ekspedisjonsvillighet	Svak kollektivism
Saken er sentral	Spesialisering, krigføring	Selvopptatthet
	Lagsamhørighet	Selvrealisering

Tabell hentet fra Johansen et al. (2019, s.141)

Johansen beskriver effekten av en sunn profesjonsidentitet: «Militære ledere har et spesielt ansvar for å utvikle holdninger og atferd hos sitt personell og skape en sunn profesjonsidentitet. For organisasjonen kan dette resultere i bedre ytelse, lavere fravær og turnover og mer ekstrarolleatferd». (Johansen et.al, 2019, s.148)

Prestasjonskultur, vil si en kultur som setter prestasjoner i fokus. Kulturen jobber systematisk for å bli bedre og levere det beste resultatet de kan, med de ressursene de har tilgjengelig. Man verdsetter og etterstrebes å bli best innenfor det man driver med.

Det spesielle med en prestasjonskultur er imidlertid at den ikke bare koordinerer og reduserer transaksjonskostnader, men også vitaliserer og motiverer medarbeidere. Den gir aktiviteter retning og får medarbeidere til å yte utover det man med rimelighet kan forvente og forlange. En prestasjonskultur er en sterk felleskultur som i tillegg tilfredsstillende to andre forutsetninger. For det første, er den orientert mot innovasjon og verdiskaping i forhold til kunder og omverden. For det andre, vil ledelse på alle nivåer være orientert mot aktiv og reflektert utvikling av kulturen. Begrepet prestasjonskultur antyder imidlertid ingen idyll eller harmoni. Den er preget av sterke krav og spenninger, men som regel løses konflikter på en konstruktiv måte. (Andersen og Sæther/BI, 2002 s.7)

Tilbakemeldingskultur henger tett sammen med prestasjonskultur. For å kunne utvikle seg og bli bedre må medlemmene i organisasjonen vite hvor forbedringspotensialet er. I en tilbakemeldingskultur er det høyt under taket når det kommer til å gi tilbakemeldinger. For å kunne ha en tilbakemeldingskultur må medlemmene være både mottakelige og interessert i tilbakemeldinger. Organisasjonen må være en lærende og utviklende organisasjon.

2.3 Motivasjon

Motivasjon er i følge Kaufmann & Kaufmann (2015, s.113), «en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd». Motivasjon er drivkraften bak handling. Den menneskelige oppførselen er avhengig av mange faktorer. Den er et komplekst felt å forske på. Hvorfor en person velger å handle som det gjør, henger sammen med psykologiske, biologiske og sosiale faktorer. Det har blitt forsket mye på motivasjon, en av de mest kjente og relevante teoriene for denne studien er selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. De tar for seg indre og ytre motivasjon.

«Når vi utfører en aktivitet, kan det være fordi vi tenker at aktiviteten er meningsfylt og tilfredsstillende og noe vi ønsker å gjøre, eller det kan være fordi vi tenker at vi vil bli belønnet eller vil unngå straff. Førstnevnte kalles indre motivasjon, og sistnevnte kalles ytre motivasjon» (Johansen et al. 2019, s.189-190)

Johansen et al (2019, s.191-192) viser til at indre motivasjon er «et resultat av i hvilken grad tre grunnleggende menneskelige behov blir tilfredsstilt (behovene for selvbestemmelse eller autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet)».

Autonomi og selvbestemmelse er tett koblet til indre motivasjon. Når et menneske opplever at man selv er med på å bestemme hva eller hvordan noe skal gjøres, er det lettere å akseptere handlingene. Man får en følelse av eierskap til atferden.

Behovet for å mestre og føle seg kompetent, gir økt selvtillit. «Når behovet er tilfredsstilt, vil arbeidstakere sørge for å opprettholde og utvikle sine kunnskaper og ferdigheter, samt søke utfordringer som er tilpasset deres kapasitet». (Johansen et al. 2019, s.192) Kaufmann & Kaufmann beskriver effekten av tilbakemeldinger «I tråd med teorien finner man god effekt av positiv tilbakemelding på godt utført arbeid. Dette stemmer med teorien om betydningen av kompetanseopplevelse som motivasjonsfaktor» (2016, s.130)

Behovet for tilhørighet, handler om relasjonene til de andre i organisasjonen. At man tar vare på seg selv og andre, at man føler at noen tar vare på deg. En følelse av at man faktisk hører hjemme i organisasjonen. «Når behovet er tilfredsstilt, vil arbeidstakere oppleve psykologisk trygghet og føle seg fri til å uttrykke sine personlig og jobbrelevante utfordringer eller problemer.» (Johansen et al. 2019, s.192)

Ytre motivasjon ligger utenpå den ansatte, man handler for noe annet enn sin indre «drive». Denne motivasjonsformen er preget av at man gjør noe fordi man belønnes for det, eller ikke straffes ved å handle korrekt. Johansen et al. viser til studier fra 2017 av Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik og Nerstad, som er gjort blant 4500 medarbeidere i finansnæringen. De fant ut at «jo mer ytre motivert medarbeiderne var, desto mer tenkte de på å slutte i organisasjonen, desto høyere skåret de på utbrenthet og jobb-familie konflikt». (2019, s.190)

Frederick Herzberg undersøkte motivasjonsfaktorer, for å finne ut hva som gav trivsel på jobb og hva som gav mistrivsel. Tidligere har disse to blitt sett på som to motsetninger, Herzberg fant ut at de kan ses på som uavhengige dimensjoner. «Herzberg fant dermed grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer (motivators), som virker fremmende på jobbtrivsel når de er til stede, og hygienefaktorer, som utøver sin effekt under de negative arbeidsbetingelser som oppstår når disse faktorene ikke er til stede» (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 138)

Denne teorien blir etter faktorene motivering- og hygienefaktorer, kalt for Herzbergs tofaktorteori.

Motiveringsfaktorer er «prestasjoner, annerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Når motiveringsfaktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet». (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 138)

Hygienefaktorer er «fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Når disse hygienefaktorene er gode, forsvinner mistrivsel» (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 138)

2.4 Fysisk form

Sammenhengen mellom god fysisk form og god helse er velkjent. Folk som er i god form har generelt sett bedre helse, enn personer i dårlig form. Aktivitetshåndboken fra helsedirektoratet beskriver det slik:

Fysisk aktive personer har halvparten så stor risiko for å dø av hjerte-karsykdom som sine stillesittende jevnaldrende. Fysisk aktivitet reduserer også risikoen for å få høyt blodtrykk, aldersdiabetes og tykktarmskreft. Livskvaliteten blir dessuten bedre av fysisk aktivitet på grunn av økt psykisk velvære og bedre fysisk helse. Det er dokumentert at fysisk aktive personer har lavere risiko for å rammes av beinskjørhet, beinbrudd forårsaket av fall, blodpropp, fedme og psykiske lidelser. (Bahr, 2008, s.39)

Effekten av den fysiske aktiviteten er avhengig av intensitetsnivået den gjennomføres i. Det er stor forskjell på om man går i rolig tempo eller løper en strekning. Det gir forskjellig effekt på kropp og kondisjon. Vi skiller i hovedsak mellom anaerob eller aerob trening. Enkelt forklart kan man si at aktivitet man utfører intensivt over to minutter er aerob og under to minutter er anaerob. Dette gir forskjellig treningseffekt på kroppen.

Aerob trening måles i maksimalt oksygenopptak. Dette er det høyeste oksygenforbruket en person kan oppnå, og måles når personen arbeider med maksimal puls, for eksempel ved løping. (Bahr, 2008, s.11)

Studier ved CERG gruppen ved Norges teknisk og naturvitenskapelige universitet (NTNU) i 2018, viser at jo høyere det maksimale oksygenopptaket er, dess lavere er risikoen for å få hjerteinfarkt. (NTNU, 2021)

Helsedirektoratet (2021) sier at: «Fysisk aktivitet fremmer helse, gir overskudd og er et viktig og veldokumentert virkemiddel i forebygging og behandling av over 30 ulike diagnoser og tilstander. Blant annet depresjon, høyt blodtrykk, diabetes type 2 og visse typer kreft»

En fysisk aktiv person vil statistisk sett gjennom et livsløp, ha bedre helse og mindre sykefravær enn ikke-aktive personer.

For militært personell er fysisk form viktig. Hæren har satt minstekrav til fysisk form på alle sine militære stillinger, basert på arbeidskravsanalyser, som beskriver hva en soldat skal klare å mestre. Dagens soldater bærer tyngre og mer utstyr enn sine forgjengere.

Totalvekten på en stridsklar soldat har økt i takt med den teknologiske utviklingen. Utstyret til en stridsklar soldat i dag veier 25-30 kg. Dette påvirker personellet, både i form av belastningsskader og fysisk kapasitet. Dagens soldater må ha høyt oksygenopptak for å kunne prestere fysisk og psykisk under oppdragsløsningen. Når belastningen går opp fysisk, må soldatene være i best mulig form både utholdenhets- og styrkemessig for å ha mentalt overskudd, til å løse oppdraget. Dagens soldater må ikke bare kunne gå langt og løpe fort. De må gjøre det tyngre og med mindre bevegelighet enn tidligere. Oppdragsløsning foregår anaerobt og aerobt. Noen oppdrag gjennomføres ved lange marsjer inn til målet, med tung oppakning. Andre oppdrag løses fra stormpanservogn og er meget eksplosive. Soldaten skal være både eksplosiv og utholdende. De må være trent for det ukjente og ha overskudd til å tenke.

2.5 Seleksjon

Den store forskjellen mellom Forsvaret som arbeidsgiver og sivile bedrifter, er muligheten Forsvaret har til å selektere ansatte. Alt militært ansatt personell er selektert.

Målet med seleksjon av personell, er å finne den som er best egnet til jobben. I den militære profesjon selekterer man personellet i flere omganger, etter hvilken type stilling man skal ha. I dag går alt militært personell gjennom en eller flere former for seleksjon, avhengig av hvilken type utdanning eller tjeneste som er planlagt. I denne oppgaven deler jeg begrepet seleksjon inn i to, medisinsk seleksjon og seleksjon på bakgrunn av arbeidstakerens prestasjoner.

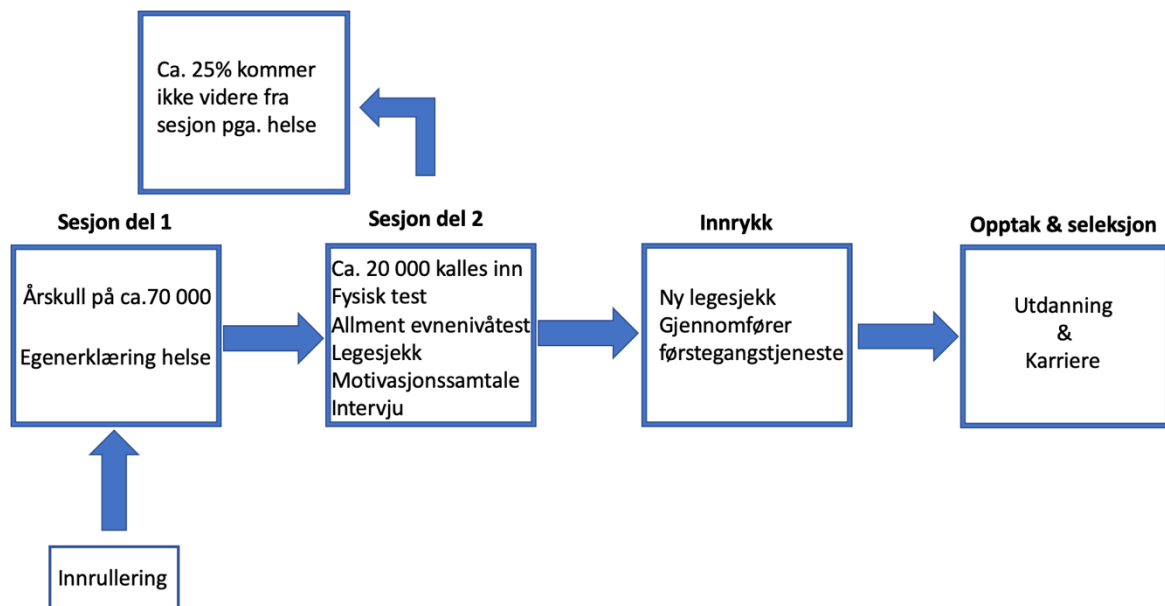
2.5.1 Sesjon og medisinsk seleksjon

All seleksjon til Forsvaret starter med sesjon. All norsk ungdom må gjennomføre sesjon del 1. Denne skjer på internett og består blant annet av egenerklæring av helse. Et årskull utgjør ca. 70 000 ungdommer. Etter sesjon del 1 går et team av leger og ansatte ved Forsvarets personell og vernepliktsenter (FPVS) gjennom egenerklæringene. Dette er første ledd i den medisinske seleksjonen. Her luker de ut personer med kroniske sykdommer og andre helseplager, som ikke er forenlig med å gjennomføre førstegangstjeneste.

Ut fra hele årskullet kalles ca. 20 000 inn til sesjon del 2. Her testes blant annet allment evnenivå, fysisk form, helseundersøkelse hos lege og en samtale om motivasjon. (Forsvaret, 2021) Resultatene fra sesjon del 2 bestemmer mulighetene den enkelte har for

førstegangstjeneste og utdanning i Forsvaret. Under sesjon del 2 faller rundt en fjerdedel ut med bakgrunn i helse. Av de rundt 15 000 som går videre fra sesjon del 2, gjennomfører ca. halvparten førstegangstjenesten. Ved innrykk til førstegangstjenesten møter man en ny legesjekk i innrykks-leiren, før man sendes til en avdeling for avtjening av førstegangstjenesten.

Dette betyr at et årskull bestående av 70 000, så gjennomfører kun i overkant av 10% førstegangstjenesten. Disse ti prosentene er grunnlaget for seleksjonen videre inn til utdanning og karriere i Forsvaret.



Egenkomponert figur

Det er Forsvarets sanitet (FSAN) som er den medisinske fagmyndigheten i Forsvaret.

Forsvarets leger bruker P6, en håndbok i militærmedisin, når de avgjør om personell er skikket til å gjennomføre militærtjenesten. Formålet med P6 bestemmelsene er å «sikre ensartet klassifisering og seleksjon av militære mannskaper [...] ta vare på mannskapets helse [...] og sikre Forsvarets stridsevne» (Sagen, 2018, s. 15) Dette hjemles i Forsvarsloven §9 som sier: «På sesjon bestemmer Forsvaret hvem som er skikket til tjeneste».

Seleksjonsmedisin handler om å finne det mannskapet som er egnet for tjeneste i Forsvaret.

For å jobbe i en Telemark Bataljon må man bestå medisinsk seleksjon for internasjonale operasjoner. Dette er en enda strengere seleksjon på medisinsk grunnlag enn man har for gjennomføring av førstegangstjeneste. Denne må fornyes hvert annet år.

2.5.2 Veien inn i Telemark Bataljon

Veien inn fra førstegangstjeneste til ansettelse i Telemark Bataljon er via opptak og seleksjon. Her testes man i: «Holdninger, samarbeidsevner, fysisk og mental robusthet, etterlevelse av Hærens kjerneverdier, TMBN HRS sitt verdigrunnlag, soldatferdigheter, modenhet, evne til læring og samarbeid». (Forsvaret, 2021)

Hensikten med opptak og seleksjon er å finne soldater som tåler krigens krav, og har både holdningene og ferdighetene som trengs. Telemark Bataljon står på beredskap for tjeneste i inn- og utland. Står man på beredskap, må man være klar til handling i dag. Det innebærer at man må ha materiellet og personellet forberedt, slik at det virker når det må. Hærens sjefssersjant forklarer det på denne måten:

Dagens soldater forberedes ofte i årevis med en krevende seleksjon, brutal og målrettet trening og ikke minst mentale forberedelser for å gi dem alle verktøy for å fungere i krevende situasjoner – og ikke minst være i stand til å leve med seg selv etterpå (Wenneberg, 2019)

Massen TMBN henter soldater fra er ikke stor. Hæren er Forsvarets største styrkeprodusent, og i 2020 gjennomførte 4297 personer førstegangstjeneste i Hæren. (Forsvaret, 2021)

Hovedsakelig kommer søkerne fra Hæren. Behovet for nyansatte ligger mellom 70-100 årlig. I 2020 var det ca. 900 søkere til TF TMBN. (Fæste, 2020) Det er stor konkurranse som gjør at personellet må prestere for å komme seg gjennom seleksjonen.

2.6 Ivaretagelse

2.6.1 Inkluderende arbeidsliv

Inkluderende arbeidsliv (IA) er en partsavtale i arbeidslivet, mellom myndighetene og partene i arbeidslivet. Målsetningen med avtalen er at:

«Sykefraværsprosenten skal reduseres med 10 prosent sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018» (Regjeringen, 2019)

Frafallet skal reduseres: «Med frafall menes personer i yrkesaktiv alder som ikke kommer tilbake til arbeid etter fravær. Det er vanligvis langtidssykemeldte som går over på arbeidsavklaringspenger og etter hvert til uføretrygd» (Regjeringen, 2019)

Som en statlig arbeidsgiver er Forsvaret forpliktet til å følge IA-avtalen og tilrettelegge for personer som sliter med å gjennomføre jobben sin, for å begrense frafallet ut av arbeidslivet.

2.6.2 Fleksibilitet

Militært tilsatte i Forsvaret er tilsatt på andre vilkår enn sivile. Sivile stillinger i offentlig sektor må lyses ut. Det er kun militære stillinger på høyere nivå i Forsvaret som må lyses ut. I Forsvaret er alt personell beordringspliktig frem til de er enten, 38 år eller har fått graden Major. Det er først da man eier sin egen stilling. Resterende personell er fast tilsatt på enten T-35 eller T-60 kontrakt i Forsvaret. Hvert år lager avdelingene bemanningsplaner som bestemmer hvor personellet skal jobbe. Dette gir en stor fleksibilitet til arbeidsgiver. Man kan styre flyten av kompetanse til der den trengs mest innenfor noen gitte parameter. For å styre dette får personellet beordringer innenfor parameterne avdeling, fagfelt og tjenestested. Dette betyr at Soldat X får beordring fra Panserbataljonen til Telemark Bataljon. Han får da parameterne Telemark Bataljon, fagfelt manøver, tjenestested Østerdalen. Det er opp til sjef i Telemark Bataljon, å bestemme hvilken stilling innenfor disse parameterne Soldat X skal tjenestegjøre i.

2.7 Autonomi

Autonomi og ledelse henger sammen. «Autonomi dreier seg om i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar over sin egen arbeidssituasjon» (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s.142) Tradisjonelt sett så er ikke Forsvaret kjent for å ha løse koblinger i kommandokjeden. Organisasjonen er hierarkisk oppbygget med en leder på toppen.

Autonomi handler om at lederen lar de ansatte få frihet i utførelsen av sine oppgaver og beslutninger, som påvirker deres oppgaver. Hvor autonom man kan være er opp til ledelsen og fagfeltet. Jobber man på et samlebånd eller med rutiner som må følges slavisk, er det begrenset hvor mye den ansatte kan påvirke selv.

Som vi så under motivasjonsavsnittet, så er det tette koblinger mellom indre motivasjon og autonomi. Forskning viser at det er mange fordeler ved høy grad av autonomi i organisasjoner. Johansen et al. viser til en metaanalyse gjort av Humprey, Nahrgang & Morgeson i 2007, som sier at «Det som går ned ved høy grad av autonomi, er forhold som stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og sykefravær» (2019, s.192)

Forsvaret har tatt innover seg viktigheten av autonomi, og har valgt en ledelsesfilosofi som legger opp til medbestemmelse i oppdragsløsningen.

Oppdragsbasert ledelse (mission command) er betegnelsen på ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet. Hensikten med oppdragsbasert ledelse er å desentralisere beslutningsmyndigheten. Oppdragsbasert ledelse nyttes for effektivt å kunne håndtere hurtige endringer, opprettholde tempo og utnytte mulighetsvinduer gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen. Oppdragsbasert ledelse (OBL) bygger i stor grad på de samme grunnleggende prinsippene som mål og resultatstyring: at undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand. Oppdragsbasert ledelse benytter kompetansen og kreativiteten i hele organisasjonen, men stiller samtidig store krav til den enkeltes skjønn, både strategisk, taktisk, mellommenneskelig og moralsk. Oppdragsbasert ledelse baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over og underordnet. (Forsvaret, 2020, s.13)

Denne ledelsesformen gir delvis autonomi og handlingsrom til de ansatte. Man får et oppdrag med en hensikt, så er det opp til sjefen som får oppdraget, til å legge planen og lede gjennomføringen. Slutttilstanden er nådd når intensjonen til sjefen et nivå opp er nådd.

3. Kapittel 3 Metode

I dette kapitlet presenterer jeg bakgrunnen for valg av metode, problemstilling og forskningsdesign. Jeg forklarer bakgrunnen for valg av innsamlingsmetode av data, og for valget av informanter. Jeg diskuterer forskningsetiske spørsmål og forklarer hvordan data skal bearbeides og analyseres. Deretter ser jeg på studiens troverdighet, validitet og reliabilitet.

3.1 Valg av problemstilling

Etter å ha jobbet mange år innenfor HR i Hæren har tematikken sykefravær vært lite oppe til diskusjon. Det har blitt forsket mye på høyt sykefravær, jeg finner få studier som tar for seg lavt sykefravær. Jeg har ikke funnet studier som forklarer fenomenet lavt sykefravær, i store organisasjoner som har høy turnover. Den forskningen jeg har funnet tar for seg mindre enheter i organisasjoner, hvor rammene er stabile og arbeidshverdagene forutsigbare. I Telemark Bataljon skiftes personellet på lavere nivå ut hyppig, de utgjør også den største massen av personell i avdelingen. For å finne ut og forklare hvorfor personellet har så lavt sykefravær, må jeg inn i dybden på avdelingens kultur og finne ut hvilken type mennesker det er som jobber der. Dette gjør at jeg har havnet på problemstillingen: *Hva forklarer de yrkesmilitæres lave sykefravær?*

3.2 Valg av forskningsdesign

Til å forklare fenomenet har jeg valgt å tilnærme meg kvalitativt. Kvalitativ metode er godt egnet til å se på sammensatte fenomener. For å komme innpå en kultur, må man snakke med de som har vært en del av kulturen, over lang nok tid til å ha «kjent den på kroppen». En kvantitativ tilnærming ville i dette caset gitt en mer generalisert forståelse av fenomenet. Jeg ønsker å komme inn bak tallene, for å kunne forstå hvorfor tallene er så lave.

Tjora (2017, s.15), sier kvalitativ forskning er preget av betydelig følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i. Man er ofte tett på dem man «forsker på».

Når man forsker kvalitativt, må man stille spørsmålene annerledes, enn i kvantitative studier. Noen generelle karakteristikk sier at med kvalitative studier søker man innsikt og forståelse. Hvor man i kvantitative studier søker man oversikt og forklaring. (Tjora, 2017, s.28).

For å få en bedre forståelse for tallene som sykefraværstatistikken viser, ønsker jeg å bruke organisasjonen som tilfelle i et casestudie.

«Casestudier har et organisasjonsfokus og undersøker spørsmål som organisasjonens sosiale struktur, beslutningsprosessene, normene, det uformelle samspillet mellom organisasjonsmedlemmene eller hva som skjer i forbindelse med organisasjonsendringer» (Jacobsson, 2010, s.44)

Casestudiet kjennetegnes ved at informasjonen samles inn fra få enheter, den er detaljert og kommer fra flere kilder. Studiet gjennomføres for en bestemt avdeling i en tidsavgrenset periode.

I denne studien så er caset avgrenset av flere faktorer. Avdelingen er Telemark Bataljon, med de 470+ ansatte som jobber der. Tidsperioden som undersøkes er de siste ti kalenderår. Informasjonen som nyttes er statistikk for avdelingen og funn i intervjuer blant ansatte som har jobbet i avdelingen i hele perioden.

Fenomenet som skal studeres er avgrenset til forklaringen av den lave sykefraværet, blant personell som egentlig skulle hatt veldig høyt sykefravær, hvis man ser på arbeidsvilkår og belastning.

3.3 Datainnsamling

Det empiriske datagrunnlaget hentes inn gjennom delvis egne erfaringer og observasjoner, statistikk fra arbeidstidsregistreringsverktøyet FIF, og gjennom semi-strukturerte intervjuer.

Det er den enkelte respondent sin erfaring og opplevelse av sykefravær som er i fokus i denne studien. Det er derfor hensiktsmessig å finne frem til respondenter som har jobbet lenge i avdelingen, på forskjellige nivå, for å få frem kompleksiteten og mulige forskjeller internt i avdelingens underavdelinger. Jeg har valgt å bruke den semi-strukturerte intervjuformen. Dette er en åpen samtale som er styrt tematisk av en intervjuguide.

Intervjuguiden sikrer at alle får de samme spørsmålene, slik at svarene kan sammenlignes på samme grunnlag. Denne intervjuformen sikrer også at samtalen flyter friere og respondenten kan svare det som føles naturlig for de. Når respondenten svarer fritt så er det også større sannsynlighet for at de kommer med selvstendige innspill. Dette gjør at det kan komme frem verdifull informasjon, som ikke ville kommet frem ellers.

3.4 Utvalg

For å spisse jakten på gode intervjuobjekt brukte jeg ekstern hjelp. Forsvaret har psykologer og psykiatriske sykepleiere som jobber i institutt for militærpsykiatri og stressmestring.

Denne avdelingen har fagansvar for psykiatri i Forsvaret. De jobber med forebygging og behandling av helseplager som er stressrelaterte.

Jeg snakket med psykiatrisk sykepleier OR-8 Nils R. Saxlund. Han har jobbet med personell fra TF TMBN siden 2012. Han anbefalte å intervju personell som har jobbet i avdelingen gjennom hele 10 års perioden, som også jobber, eller har jobbet i bataljonsstaben.

Bataljonsstaben er et sted mange søker for å roe ned litt etter hektiske år på lavere nivå, men er ikke klar for å bytte avdeling. Dette personellet har vært tett på kulturen, og mange har kjent på det å strekke strikken i lengste laget.

Utvalgsstrategien jeg har valgt er strategisk utvelgelse. Det vil si at forskeren først bestemmer seg for hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen. (Johannessen et al, 2016, s.117)

Når jeg har valgt ut hvem jeg skal intervju har jeg lagt følgende kriterier til grunn:

-Må ha jobbet i avdelingen i hele perioden 1.1.2010-31.12.2020.

-Må ha erfaring fra mer enn en underavdeling/kompani.

-Må ha jobbet i bataljonsstab.

For å få spredning i utdanning og erfaringsnivå så har jeg siktet meg inn på forskjellige gradssjikt. Jeg har intervjuet personell som innehar gradene OR4, OR5+, OR6, OR7 og Major. Denne spredningen i grad går fra laveste nivå, til høyeste man kan nå i bataljonen uten å være Bataljonssjef.

Selve rekrutteringen har jeg gjort ved å møte opp personlig, fortalt om prosjektet og spurt om de kunne tenke seg å delta. De fikk vite tematikken jeg skulle spørre om, slik at de kunne gjøre seg noen tanker på forhånd. De gikk fra to dager til to uker mellom jeg oppsøkte de, til de ble intervjuet.

Antall informanter endte på fem. Med kriteriene som jeg satt, ekskluderte jeg mange ansatte. Det er ikke så mange som har jobbet over ti år i bataljonen og som har vært innom bataljonsstaben. Jeg prioriterte å få informanter med spredning i grad, og hvilken underavdeling de har jobbet i. Jeg ønsket å finne ut om det var noen kompanier som skilte seg ut fra resten av organisasjonen.

Presentasjon av informanter, sortert etter grad.

Informant	OR-4 Infanteri, kavaleri, stab
Informant	OR-5+ Infanteri, kampstøtte, stab
Informant	OR-6 Infanteri, stab
Informant	OR-7 Kavaleri, stab
Informant	OF-3 Infanteri, Kavaleri, stab

3.5 Beskriv hvordan datamaterialet skal analyseres.

Datamaterialet etter intervjuene ble transkribert før analysen. Dataanalysen har to hensikter, å organisere data etter tema og å analysere og tolke. (Johannessen, et. al. 2016, s.163)

Det første skrittet er å indeksere datamengden. Jeg tar ut meningsinnholdet i setninger og avsnitt, det gjør at jeg kan kategorisere det. Denne kategoriseringen gjøres med alle intervjuene systematisk og konsekvent. De kategoriseres etter teoretisk tematikk.

Neste ledd i analysen går ut på å gjøre sitatutdrag fra transkriberingen, som kan brukes i analysen videre. Jeg sitter da igjen med en tabell som tar for seg sitat– meningsinnhold – åpen koding og aksial koding.

Sitat	Meningsenhet	Åpen koding	Aksial koding
<i>At det er høyt under taket, er en stor faktor. Men det må ikke være så høyt at det går over i mobbing og det blir mistrivsel.</i>	Høyt under taket	Åpen kultur	Organisasjonskultur

Sitat fra Informant C

Denne kodingen ble brukt på tvers av intervjuene, jeg sammenlignet alle intervjuene for å finne fellesnevner. Etter analysene sitter jeg igjen de aksiale kodene, som forteller hvilke faktorer det er som forklarer det lave sykefraværet blant yrkesmilitære.

De aksiale kodene er:

Organisasjonskultur, seleksjon, medisinsk seleksjon og helse, autonomi, ivaretagelse, fysisk form og motivasjon.

3.6 Forskningsetikk:

Et forskningsmessig dilemma jeg har møtt på er nærhet til informantene. Jeg jobber som personalsjef i Telemark Bataljon og treffer informantene daglig på jobb. De har fått informasjon om prosjektet og vet at det er frivillig å delta. De har blitt informert om muligheten til å trekke sin deltakelse, uten å oppgi grunn til det, samt andre rettigheter de har etter godkjent skjema fra NSD (vedlegg 5). Prosjektet handler ikke om deres personlige sykefravær eller holdninger. Jeg søker å finne ut av avdelingens holdninger og kultur. Dette gir det en profesjonell distanse for den enkelte, som gjør det lettere å svare åpent og ærlig. Prosjektet er meldt og godkjent av NSD (vedlegg2). I tillegg har jeg søkt og fått godkjenning til prosjektet av Forsvarets Høyskole. De har ilagt begrensinger på bruk av sykefraværstatistikken. (vedlegg 3) Jeg får ikke bryte statistikken lavere ned enn toppnoden Telemark Bataljon. Denne begrensingen påvirker prosjektet i den grad at jeg ikke får tatt med faktoren kjønn. Annen forskning har vist at kvinner har mye høyere sykefravær enn menn. Det ville vært interessant å finne ut om dette også gjelder for kvinnelige yrkesmilitære.

3.7 Reliabilitet og validitet

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. (Johannessen et al. 2016 s.231) Av kvantitative data i denne studien har jeg kun brukt statistikk om sykefravær i organisasjonen og i yrkesgruppen offentlig ansatte og Forsvar. Dette er data som er hentet hos Forsvaret og hos Statistisk sentralbyrå. En mulig feilkilde i denne studien, er at informantene kan svare strategisk. Forskeren jobber som personalsjef i samme avdeling, som informantene jobber i. Det er en fare for at informantene har en egeninteresse av å svare usant. Jeg har vurdert sannsynligheten for dette til å være svært lav. Undersøkelsens tematikk og spørsmål går ikke dypt på det personlige plan, det er avdelingen som helhet som er i fokus. Det er ingen spørsmål i intervjuguiden som vil stille informantene i et dårlig lys. Informasjonen fra intervjuene slettes når oppgaven har gjennomgått sensur. Det er ingen informasjon fra denne studien som overleveres arbeidsgiver, bortsett fra den ferdige oppgaven.

3.7.2 Validitet

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. (Johannessen et al. 2016 s.232) Problemstillingen min og sykefraværstatistikken er basis for mitt prosjekt. Ved å nytte intervjuguide har jeg stilt samme spørsmål til alle informanter, analysene gjennomføres på samme måte og fortolkningene er gjort likt, dette for å tilføre alle den samme gyldigheten. Målet med prosjektet er å finne ut hva det er som gjør at sykefraværet er så lavt i denne gruppen. Kunnskapen om hvilke faktorer som påvirker, kan overføres til andre organisasjoner. De faktorene som påvirker de ansatte i Telemark Bataljon, er nødvendigvis ikke de samme som påvirker en hjemmesykepleier i en kommune.

4. Resultat og analyse

Analysen av intervjuene ble gjennomført via en tabell per intervju. Tabellen var innledningsvis inndelt i først spørsmål-> transkripsjon-> meningsinnhold-> kategori.

Dette gjorde jeg for å få en oversikt over de forskjellige kategoriene.

Deretter spisset jeg inn skjemaet til det endelige verktøyet som jeg brukte.

Tabellen inneholdt overskriftene: sitat, meningsenhet, åpen koding og aksial koding. Ved å gjøre det i to runder fikk jeg sortert informasjonen bedre og fikk tatt bort de delene som ikke var relevante for videre analyse. Jeg satt da igjen med følgende skjema for alle informanter:

Sitat	Meningsenhet	Åpen koding	Aksial koding
<i>At det er høyt under taket, er en stor faktor. Men det må ikke være så høyt at det går over i mobbing og det blir mistrivsel.</i>	Høyt under taket	Åpen kultur	Organisasjonskultur

Sitat fra Informant C

Meningsinnholdet fra sitatene ble kodifisert og brutt ned til kategorier under åpen koding.

For å kartlegge sammenhengen mellom kategoriene, fikk like fenomener samme navn.

Jeg fant følgende syv kjerne kategorier under aksial koding, med underkategorier i åpen koding. Analysene mine viser at følgende påvirker sykefraværet i Telemark Bataljon i positiv retning:

Aksial koding	Åpen koding
Organisasjonskultur	Psykososialt arbeidsmiljø Avdelingskultur Profesjonsidentitet Prestasjonskultur Tilbakemeldingskultur Sårbarhet ved fravær
Motivasjon	Egenutvikling Psykososialt arbeidsmiljø Prestasjonskultur Høy arbeidsmoral
Fysisk form	Fysiske krav Restitusjon Belastninger
Seleksjon	Sesjon Opptak og seleksjon Kontinuerlig seleksjon
Helse/medsel	Yrkets beskaffenhet Personavhengige faktorer Restitusjon
Ivaretagelse	Ivaretagelsestilbud Fleksibilitet
Autonomi	Oppdragsbasert ledelse Person og lederavhengig Hierarki/system

4.1 Organisasjonskultur

Informantene jeg har intervjuet har forskjellig bakgrunn, utdanning og gradsnivå. Alle peker på organisasjonskulturen som en medvirkende faktor på hvorfor det er så lavt sykefravær i avdelingen. Det er enkelte fenomener ved organisasjonskulturen informantene tar opp som forklaring på dette.

En av faktorene som kommer frem er det psykososiale på jobb. Informantene forklarer det på litt forskjellige måter, men felles er at de ser en sammenheng mellom trivsel på jobb og fravær:

«Folk undervurderer det psykososiale på jobb med tanke på sykefravær. Det er utrolig hvor mye, med en sammensveiset gjeng, godt miljø, det er utrolig hvor langt folk er villig til å strekke seg for å holde samme nivå og være en del av den gruppen». Informant D.

«Har veldig troen på at om man har det bra på jobb, har en hyggelig tone, så gjør man også en bedre jobb. Der det er godt å jobbe, er det bra å være kunde. Det er ikke alltid jeg klarer å etterleve det selv, men jeg har veldig troen på den Norske offiseren og sersjanten, de har lyst til å bli sett, lyst til å få ansvar, lyst til å ta plass. Det tror jeg er viktig for at folk skal trives. At de føler at de er med å bidrar, og prøver å gjøre det på et så lavt nivå som mulig». Informant E.

«Jeg tror at veldig mye av sykefraværet handler om arbeidsmiljø, på arbeidsplassen. Så tror jeg helt åpenbart at å bruke tid på fysisk fostring helt åpenbart bidrar til lavere sykefravær. På grunn av fokuset på helse, gjennom fysisk fostring for eksempel. Jeg tror også det å være i stand til gjennom arbeidsmiljøet å gjøre sosiale ting helt utenfor jobb, gjør at folk blir mer motivert til å dra på jobb, fordi det er artig å dra på jobb. Det er et godt miljø, man ønsker å være der. Fordi man har det artig med de nærmeste og systemet som er rundt der. Jeg tror det er de største påvirkningene på helse. Dette er mer enn et yrke, det blir en livsstil.» Informant A.

Et annet fenomen er avdelingskulturen i Telemark Bataljon. Det er en sammensatt kultur som både er rask å komme inn i, og som er basert på tilbakemeldinger mellom de ansatte. Kombinasjonen mellom tilbakemeldingskultur og prestasjonskultur gjør at personellet ønsker å levere sitt beste.

«Hvis noe går galt er jeg ikke interessert i hvem sin skyld det er, jeg er interessert i hva problemet er og hvordan vi kan løse det. Det å skylde på noe er bortkastet tid, derfor tror jeg at vi sammen kan prøve å få en felles retning. Jeg tror det er med på å få folk til å dra i samme retning, ikke begynne med fingerpeking, det blir et åpent miljø». Informant A.

«Når man først jobber i TF TMBN så er det en viss forventning om at man ønsker å prestere. Når man ikke orker å prestere, så får man ganske raskt signaler om at man anbefales å søke nye utfordringer andre steder». Informant D.

Tillitt og profesjonalitet i alle ledd er viktig for en krigsorganisasjon. Det at personellet tør og får lov til, å ytre sin mening og anbefaling. Som informanten under forklarer det, så er personellet på laveste nivå med på å forme striden. Tilliten til deres kompetanse påvirker hele bataljonens retning.

«Tror det er viktig for TMBN sin del at hierarkiet og strukturen er så flat som den er. Og at det oppfordres for meninger på lavere nivå. Vi får tydelige eksempler gang på gang, hva en grenader som har nappet tak i et samband, hvordan det påvirker hele bataljonens retning i løpet av sekunder» Informant A.

Fravær fra jobb, om det er basert på sykdom eller utdanning, påvirker arbeidsmiljøet og de ansatte. En organisasjon som Telemark Bataljon har ikke flere ansatte å spille på om noen er syke. Enkelte fagfelt er «one man/woman deep», fravær blant slikt personell påvirker organisasjonen. På spørsmål om hvorfor ansatte som er syke møter på jobb, svarer en informant:

«Følelsen av plikt. Man vet at man er så underbemannet og har så lite personellressurser å spille på at hvis jeg er borte, så må andre gjøre min jobb. Det vil si at mitt sykefravær straffer ikke arbeidsgiver ene og alene, fordi at arbeidsgiver har ikke flere ressurser å dytte på, det straffer den jeg deler kontor med. Det er de som må gjøre merarbeid når jeg er borte. Vi er så effektivisert på personellfronten. Vi har ikke noen ringehjelper som de har i helsevesenet, hvis noen er sykemeldt en uke. Det skjer ikke at det kommer noen å stepper inn som lagfører i 3Papa hvis han er sykemeldt. Det er lagfører i 2Papa som må lede to lag i stedet for.» Informant D.

«Blir noen borte så må noen andre gjøre arbeidsoppgaven, samtidig på lavere nivå, er en geværmann borte fra laget sitt, kan laget fortsatt løse oppdrag. Det påvirker dem ikke i større grad før det blir et stort frafall. En større konsekvens kan være at vognpersonell blir borte. Blir vognfører syk, får ikke vognen med et helt fotlag baki flyttet på seg. Det påvirker måten de løser oppdrag på. Men de har alltid bein, så de kan gå tenker jeg.» Informant A.

Det er mye ansvarsfølelse og stolthet i den militære profesjonsidentiteten som påvirker den enkelte ansatt og deres fravær. En av informantene forklarer det slik:

«Jeg tror at ansvarsfølelsen er stor her. Det sitter nok langt inne for noen, hvis de har ansvaret for noe, å ringe å si: sorry, det går ikke, noen andre må ta det. Jeg tror mange strekker seg langt for å få gjort den aktiviteten. Spesielt om man har ansvaret for den. Det er det jo mange som har. For vi genererer jo møter og aktivitet. Vi er ikke en produksjonslinje, man sitter ikke på kontoret og jobber i isolasjon. Så veldig ofte av de tingene vi gjør hver dag, så er det mange som blir påvirket. Jeg tror vi har en stor ærekjærhet. Den har nok utviklet seg med bakgrunn i det positive arbeidsmiljøet. Man føler en lojalitet opp mot hverandre. Jeg har inntrykket av at man ikke tar første og enkleste utvei når man føler seg litt småtrøtt om morgenen og føler seg litt smågroggy. De fleste tenker nok at det blir bedre, det går over. Som oftest gjør det jo det» Informant E.

4.2 Motivasjon

Den enkelte ansattes motivasjon for å møte på jobb er sentral når man skal se på sykefravær. Som vi så innenfor selvbestemmelsesteorien, skiller man mellom indre og ytre motivasjon. Det er stor forskjell på å glede seg til å gå på jobb, fordi det gir deg en positiv merverdi, eller å måtte gå på jobb, fordi du må ha en inntekt.

Det er en tett kobling mellom motivasjon og prestasjonskultur. Som Hærens eneste hel-profesjonelle kampavdeling, er TMBN i kikkerten til mange. Det koster mye mer penger å drifte en profesjonell avdeling, kontra en vernepliktig avdeling. Politikerne ønsker å få mest mulig «bang for the buck», Forsvaret ønsker å få mest mulig kampkraft ut av hver krone de legger inn i organisasjonen. Dette er ytre rammefaktorer som påvirker selve organisasjonen, samtidig som det er andre faktorer internt i bataljonen som driver de ansatte.

«De tingene jeg gjør, har jeg lyst til å gjøre bra. Det er en klar forventning om at jeg skal levere bra. Har du jevnt over levert bra over en viss tid, er det livsfarlig å begynne å levere til litt over norm. Da blir du fort ansett til å være utdatert og det er en endring i forhold til det du har levert tidligere. Jeg må bare holde løpet ut til den dagen jeg slutter, eller så vil jo historien min være at jeg gjorde det bra, men på slutten så måtte jeg finne på noe annet. Det er ikke sånn jeg vil bli husket.» Informant D.

Trivselen ved å gå på jobb er sentral innen motivasjonsteorien. Gleder man seg til å gjøre noe, er terskelen for å bruke egenmelding mye høyere. Ansatte med et positivt syn på oppgavene smitter over på andre, på lik linje med negativitet. En informant forklarer det slik:

«Det å trives og det å gjøre en god jobb er gjensidig forsterkende tror jeg. Alle har lyst til å være med og ta ansvar, de har lyst til å være med å dra lasset. På ett eller annet vis blir folk motivert av å jobbe her. Vi er alltid skeptisk når vi skal bytte ut folk, hvordan blir det, man mister fagkompetanse og mister en person som veldig ofte har gjort en kjempegod jobb og er en positiv bidragsyter i arbeidsmiljøet. Så kommer det en ny en inn, som selvfølgelig må lære seg noe av faget, hvis de ikke kan det fra før, så blir de en del av kulturen, de kommer med et positivt syn. Det er aldri et nei å få. Folk byr på.» Informant E.

En annen informant forklarer det på denne måten:

«Jeg tror at for min egen del at hvis jeg våkner opp en dag og føler meg syk og ikke frisk, så står jeg opp, dusjer, kler på meg og går til ytterdøren. Det er der vurderingen på om jeg er i stand til å gå på jobb eller ikke kommer. Jeg tror at for veldig mange og flertallet i denne avdelingen gjelder det samme. Folk har lyst til å dra på jobb, de ønsker å være her og er motivert for det, og gleder seg til å dra på jobb. Det fører til at man i stor grad holder seg friske, men samtidig som man i noen tilfeller burde blitt hjemme.» Informant A.

Grunnen til at mange ønsker å jobbe som profesjonelle soldater, er at man får oppleve spennende ting, kjøre/bruke materiell som sivile ikke får, og man får muligheten til å bli virkelig god innenfor et fagfelt, som er drømmen for veldig mange. Man får prestert og vist seg frem. Veien inn til å bli ansatt i en avdeling som Telemark Bataljon, er ikke for alle. Man skal ha prestert på flere arenaer for å komme inn. Når man først er inne, ønsker personellet å

bli best mulig innenfor sitt fagfelt. Det er sjelden man får prøvd seg skikkelig, utenfor de normale rammene for øving. En informant beskriver det å bli syk, og det å ikke få delta på aktivitet slik:

«Inntrykket er at man skammer seg litt over det, du har ikke lyst til å være han som er litt pjusk og stusselig. Man møter på jobb for å trene, ikke bli trent, det er åpenbart en av fordelene ved å jobbe i en profesjonell avdeling. Vi ser det jo hvis det går en alarm, man stiller klar til strid i garasjen og blir sendt til Finnmark. Det er de som står igjen og ikke ble sendt som er snurt i det store og hele. Man blir snurt over å gå glipp av å være på jobb en dag på grunn av sykdom, man tilstreber å sørge for at man er på jobb og fatter de tiltak som må til for å holde seg frisk.» Informant A.

4.3 Fysisk form

Fysisk form står frem som en faktor som informantene mener er en viktig bidragsyter til det lave sykefraværet. God fysisk form gir merverdi. Det er ikke bare det at personellet er i stand til å løpe raskt nok i form av de satte arbeidskravene. Det påvirker oppdragsløsningen, den ansatte får bedre mental hygiene og helsen blir bedre. En informant forklarer det slik:

«Det er et generelt fokus på fysisk fostring på denne arbeidsplassen. Folk i god fysisk form er kjent for å ha et mentalt overskudd, de bruker ikke tid på å få kroppen til å fungere, den går bedre av seg selv. Det sosiale miljøet gjør at du får såpass mentalt avbrekk at man blir mer robuste, i tillegg så er personellet her selektert på evne til å leve med usikkerhet. Det merkes på hvordan folk håndteres ulike situasjoner som dukker opp.» Informant A.

4.4 Seleksjon

Alle informantene peker på seleksjon som en av de viktigste faktorene for hvorfor sykefraværet er så lavt. For å jobbe i Telemark Bataljon må de ansatte gjennom flere omganger med seleksjon.

«Jeg tror primært det er positive grunner til at det er så lavt. Vi selekterer ganske hardt for å få jobbe her. Man har vært gjennom noen seleksjonsprosesser som gjør at vi i utgangspunktet har frisk folk. Det tror jeg er en viktig faktor. Skal du være både befal og OR

her, så har du blitt selektert gjennom forskjellige møller. Det tror jeg er et viktig aspekt. Så tror jeg at det er en stolthet i å jobbe her. Navnet Telemark Bataljon i Forsvaret betyr noe for folk. De syntes det er gjevt å jobbe her. Både befal og soldater. Så tror jeg det er en positiv prestasjonskultur her.» Informant E.

Seleksjonsprosessene er forskjellig etter hvilket gradsnivå man har, og hvordan man kommer inn i avdelingen. Grenaderene er rekruttert av TMBN og kjørt gjennom internopptak og seleksjon. Befal kan enten starte karrieren i andre avdelinger og søke seg til TMBN, eller de kan jobbe som grenader og gå befalsskole. Offiserer kommer inn utenfra. For å bli offiser må man gå treårig Bachelor-utdanning på Krigsskolen.

«Jeg vil tørre å påstå at seleksjonsprosessen vår er relativ subjektiv. Folk som allerede er her søker folk som er lik seg selv, det har alle undersøkelser vist. Folk har en tendens til å ville leke med like barn, det tror jeg gjelder her og. Som gjør at det er en viss likhet på massen som jobber her. Det er flere faktorer som spiller inn, det er en prestasjonskultur, det tror jeg motiverer folk til å møte på jobb, de presterer og er villige til å yte. Det er ingen premie i andre enden, annet en anseelse og annerkjennelse.» Informant D

Flere av informantene fortelle om at det er en prestasjon- og tilbakemeldingskultur i avdelingen. Dette er med på å holde nivået oppe, selv om man har kommet seg inn kan man ikke slutte å levere. Man blir hele tiden fulgt med på. I forbindelse med søknader på kurs og stillinger blir prestasjoner vurdert. Årlig får man en tjenesteuttalelse som forteller om dine prestasjoner det siste året. Denne brukes også i forbindelse med søknader, har man prestert til under forventet på noe, kan man ikke regne med å bli prioritert.

En informant beskriver det han kaller for sersjantens lodd i livet:

«Så har vi også sersjantenes lodd i livet, man må opprettholde anseelse i miljøet rundt seg, ved hvert sjefsbytte. Hver gang det kommer en ny sjef i avdelingen, er det du har gjort frem til det nullet ut. Man må jobbe det opp igjen med en ny sjef, slik at han anerkjenner deg, så er det en ny sjef igjen, sånn har det gått hele karrieren, det kan kalles en kontinuerlig seleksjonsprosess. Hvis ny sjef ikke føler at jeg leverer godt nok, vil jeg fort få melding om at jeg bør finne noe annet å gjøre på.» Informant D

Det er ikke alle som blir internprodusert eller selektert på samme vilkår. Befal og offiserer utdannes på felles skoler. De blir selektert via Forsvarets opptak og seleksjon for ledere. Her er fokuset på lederegenskaper og lederpotensiale. Denne personellgruppen går ikke gjennom opptak og seleksjon på nytt når de skal starte i TMBN. Kulturkollisjoner skjer som oftest i denne gruppen i følge en av informantene.

«Sjefer og mange karrierestillinger er ikke selektert av oss, men av noen andre. Derfor er det ikke gitt at de passer inn like godt som de andre som selekteres fra bunnen av.»

Informant D

4.5 Medisinsk seleksjon og helse

Medisinsk seleksjon og helse er to begrep som henger sammen. Det er Forsvarets sanitet som bestemmer hvem som er tjenestedyktig eller ikke. Alt personell som jobber i Forsvaret har blitt selektert medisinsk. Informantene legger mye fokus på dette, spesielt i forbindelse med internasjonale operasjoner. For å bli sendt utenlands må man møte til legesjekk. Det er samme sjekken som har blitt gjennomført ved tilsetting, men med årene i tjeneste så kan tilstanden på kroppen endret seg. TMBN hadde i perioder svært hyppige rotasjoner til Afghanistan, en informant forklarer det slik:

«I den perioden hvor man hadde hyppigere intops rotasjoner, var det personell der som på slutten så vidt hang sammen. Da tenker jeg fysisk som man kan se, ikke psykisk. Det skinte nok litt igjennom at det ikke var full ærlighet på helseskjemaet» Informant D.

Uærlighet på helseskjemaet er noe alle har hørt om, hvor ønsket om å reise utenlands er større enn fornuften i enkelte tilfeller.

I daglig tjeneste er det også personell som har blitt «slitt ut» og ikke kan jobbe i avdelingen lengre.

«Det kan jo være ting som er enkle, som en belastningsskade på knær som ødelegger. Knær og rygg, samtidig så er det jo the name of the game, sitter man ti år i en vogn som rister og kjører over stakk og stein vil man få noe slag mot kroppen ganske jevnlig, som vil gjøre at kroppen ikke vil klare det.» Informant A.

Det er som informanten sier, the name of the game. Man er klar over at dette yrket ikke er det beste for kroppen i lengden. En annen informant forklarer det slik:

«De som er litt yngre får nok en forståelse av at dette er sånn som skjer når man holder på lenge i dette. Det er ikke helsefremmende mye av arbeidet vi gjør. Det er store belastninger over tid. Du sitter på kjøretøy som ikke er i henhold til HMS krav, vibrasjoner, du går med tyngre utstyr enn det en sivilist får lov til å løfte på jobb. De unge får et bilde av at dette ikke er sunt for kroppen. Personen som går ut og miljøet blir oppgitte. De sitter med et spørsmål om hva de har igjen for å ha oppgitt de beste årene i sitt liv. Når det er rett ut etter å ha fått en liten skavank, så ligger helsen din igjen i stridsrommet på en CV90. Det er det flere som har fått kjenne på. Der er det veldig avgjørende hvordan linjeleder løser slike saker, tilpassing, bytte av stilling til en mindre belastende.» Informant D

Hvordan avdelingen håndterer slike tilfeller som informanten forteller om er viktig. Hva man gjør med de som har slitt seg ut for avdelingen og Forsvaret, har betydning for de andre ansatte. Ivaretagelsen av de ansatte er sentral i forbindelse med sykefravær.

Høyt arbeidspress er en gjenganger blant informantene. Noen klarer å takle det, andre ikke. Man jobber sjelden alene, de fleste i avdelingen jobber sammen med andre, under like stort press. En informant har gjort seg noen tanker om hvorfor noen påvirkes mer enn andre:

«De gangene det har vært noe helsemessig, kan det være at de har vært overbelastet. Det er ikke sikkert de har jobbet mer enn noen andre, men de har ikke taklet den hverdagen med å jobbe mye og balansere fritid og jobb like fornuftig» Informant E.

En annen informant tar opp problemsstillingen høyt arbeidstempo og helse. Han presiserer viktigheten av restitusjon og det å kunne akseptere det man ikke kan kontrollere.

«Fysisk fostring er et stikkord, selv om det endrer seg med hvor i organisasjonen man jobber og med hvilke arbeidsoppgaver man har. Kosthold er vesentlig. Helse handler ikke bare om det fysiske med også det mentale, og evnen til å kunne lufte hodet sitt i form av å klare å legge fra seg jobb når man drar hjem i helgen og gjør andre ting og faktisk driver med avslapping, både fysisk og spesielt psykisk, spesielt i en avdeling med så høyt tempo er det ekstremt viktig å ikke henge seg opp i, ikke bruke tid og energi på ting man ikke kan

kontrollere. Heller akseptere det og bruke tid og energi på det du kan påvirke og kontrollere» Informant A.

4.6 Ivaretakelse

Når personellet først har blitt syke eller skadde, er ivaretakelsen fra arbeidsgiver viktig. Hvordan man tar vare på de som gir av seg selv, viser organisasjonens sanne jeg. Tar man ikke vare på sine egne, ønsker ikke de ansatte lenger å jobbe der. Ivaretakelse og fleksibilitet er noe av det som gjør at personellet ønsker å fortsette.

«I noen tilfeller er det sånn at linjeleder er mer opptatt av at sykemeldinger, du skal holde deg borte fra jobb, selv om du er motivert for å være på jobb. Fordi om du drar på deg flere skader under sykemelding, så blir det mer utfordringer. Jeg personlig har ikke opplevd de få gangene jeg har hatt behov for noe backup. De fleste linjelederne vet at systemet vårt har så lite å flekse på at det eneste, at det eneste de kan tilby annet enn lønnen den 12. er fleksibilitet og strekke seg lengre enn man gjør i det sivile. Jeg synes det er en stor betryggelse» Informant D

Forsvaret er en IA-bedrift, som har forpliktet seg til å ivareta de med utfordringer med helse og kropp. I Telemark Bataljon er viljen til å ivareta og tilpasse tjenesten for ansatte stor. Ressurstilgangen i avdelingen er stor. En informant forteller om noen av mulighetene.

«Min erfaring er at folk har blitt ivaretatt litt for mye noen ganger, som har ført til en form for bjørnetjeneste. Utover det så kan og har vi mulighet og evne til å tilpasse oss ganske mye. I tillegg så har vi tilgang på en del ting som andre arbeidsplasser ikke har. I form av treningsfasiliteter og egen fysioterapeut, som også kan tilpasses i tjenesten. I tillegg så har vi et såpass bredt spekter av stillinger, at dersom du over en litt lengre periode ikke er i stand til å gjøre den fysiske stillingen du har fra før, så klarer vi å finne alternative ikke bare arbeidsoppgaver, men stillinger internt i organisasjonen. Som gjør at vi kan flytte på dem.» Informant A.

I noen tilfeller så er ikke helsetilstanden til en ansatt forenlig med å jobbe i TMBN. Avdelingen prøver i det lengste å ivareta de ansatte. En av informantene beskriver det å måtte omplassere ansatte:

«Ofte så gjøres det ikke med en gang. All den tid vi er i fredstid, og det er få oppdrag som gjør at hele avdelingen står på krigsfot. Så har vi ansatt noen ekstra i fredstidsstillinger og trainer-organisasjonen, som har gjort at vi ikke har hatt behov for å kvitte oss med folk med en gang. Ett eller annet på medsel som begynner å skurre. Vi er en av avdelingene med strengest krav, men vi har fortsatt prøvd å være human og fleksibel i det. Jeg har aldri opplevd noe støy i organisasjonen når vi har gjort det. Det har alltid vært i overenstemmelse med alle sammen og stort sett sammen med vedkommende selv, som har skjönt at man har fått noen muligheter til, men det gikk ikke.» Informant E.

4.7 Autonomi

Autonomi er viktig for informantene. Det er ikke det å få bestemme hva man skal gjøre som er viktig, det er hvordan man skal gjøre det som er viktig. Avdelingen lager ikke sine egne oppdrag, de kommer ovenfra og ned. Utførelsen bestemmer de selv.

«Ja, det vil jeg absolutt si, samtidig så er vi jo en del av et system. Det er noe malverk og noen frister, det er en-over-en ledelse. Man er på en måte veldig styrt, samtidig så opplever jeg at det har blitt et mer moderne lederskap i Forsvaret, det er flere og flere ledere som ser nytteverdi i at det er handlefrihet i hvordan ting løses. Jeg synes ikke vi er like god på intensjonsbasert ledelses som på en måte passer til den beskrivelsen autonomi. Man er ikke like flink til det i praksis, spesielt ikke når det kommer til forvaltning og fredsmessige ting, det som er målbart. Vi forfekter denne typen lederskap, vi vil egentlig være der» Informant E

Effekten av autonomi er at man kan finne nye løsninger på utfordringer, og potensielt nye standarder og kan redde liv og helse. Personellet vil føle større eierskap til prosessen, noe som gir høyere trivsel.

«Ikke fortell folk hvordan det skal gjøres, men hva, så blir man på en måte overrasket over hvordan de løser oppgaven, så lenge oppgaven løses. I det store og det hele, vi befinner oss i en organisasjon bestående av selektert personell, så fungerer det helt ypperlig, folk er kreative og har initiativ til å finne nye løsninger, finne bedre løsninger som gjør oss mer effektive, som i vårt yrke i stor grad kan redde livet og helsen til folk» Informant A.

Det er stor forskjell på ansatte, noen trenger mer rammer enn andre for å utfolde seg, hvor noen har større behov for frie rammer.

«Tror at folk er forskjellige. Noen er avhengige av klare høyre og venstre begrensinger, mens andre jobber mye dårligere under slike forhold, da man ikke får utfoldet seg selv. Man har en tvangstrøye på seg, jeg går under den siste kategorien der. Jeg liker å jobbe etter en intensjon, sparre underveis for å se at man er på riktig vei. Det er jo lederegenskapene til nest høyere sjef å se hvem som krever hvilken type ledelse. Og for all del ikke tro at man kan feie alle under en kam, man må se på individet og tilpasse lederskapet og hvordan man fordeler arbeidsoppgaver.» Informant D

«Det er ganske viktig for meg å kunne ha medbestemmelsen på arbeidshverdagen, og i stor grad kunne styre og angripe de oppgavene jeg har på den måten jeg mener er mest nyttig og som er best for meg. Det tror jeg går helt ned på det at man har lov til å ha magasinlommen der det passer seg, jeg tror det gjennomsyrrer hele organisasjonen, at du gjør det du skal, for å nå intensjonen. Det tror jeg er svært viktig, jeg mener selv at det er veldig viktig for trivsel og det å få mulighet til å kunne prestere». Informant A

En åpen kultur hvor det er høyt under taket, og hvor de ansatte får tillitt, gir de ansatte mulighet til å påvirke sin egen hverdag. Som en av informantene sa under seleksjon, så er ikke ledere og karrierestillingene selektert av oss selv. Det er ikke dårlige ledere som er utfordringen, det er kulturforskjellene, de kan gi utslag i dårlig ledelse. Hvis ikke lederen forstår kulturen eller anerkjenner kompetansen de ansatte har, er det grobunn for et dårlig arbeidsmiljø.

«Dårlig ledelse gir et veldig dårlig arbeidsmiljø. Om det er medium bra eller helt topp, er avhengig av de ansatte. Har lederen gitt de rom de ansatte kan skinne i, er det ikke kun lederen som avgjør om det blir et passe bra, eller sinnsykt bra arbeidsmiljø. Det er avhengig av at alle er med på å dra lasset. Men en leder kan være med på å ødelegge et arbeidsmiljø helt» Informant E

«Ledelse er særdeles viktig for å kunne påvirke arbeidsmiljøet, det er bindepunktet for hvilken retning massen av arbeidstakere skal bevege seg i. En leders jobb er å sørge for at en masse mennesker jobber sammen mot et felles mål de alene ikke ville ha jobbet mot.»

Informant A.

5. Drøfting

I dette kapitlet skal jeg drøfte forskningsfunnene jeg har presentert i kapittel fire. Dette gjør jeg ved hjelp av teorien presentert i kapittel to. Jeg pare opp funnene mine i kapittel fire, opp mot Johannssons teori om langtidsfriskhet. Jeg setter funnene mine opp mot hans fire faktorer som forklarer sykefravær og de 11 kjennetegnene på langtidsfriske.

5.1 Organisasjonskultur

Det som skiller Forsvaret fra andre organisasjoner er målsetningen til oppdragsgiverne. Forsvaret produserer ikke noe annet enn kampkraft og beredskap. Produksjonsmålet til Hæren er antall vernepliktige soldater som skal inn i styrkestrukturen og Heimevernet. Det er ingen profitt som skal skapes. Det påvirker organisasjonskulturen. Man skal være klar til oppdrag hele tiden, men samtidig skal man utvikle seg og bli best mulig.

Telemark Bataljon har den annerkjennelsen den har i dag, på grunn av gode leveranser over tid. Dette er et resultat av organisasjonskulturen, profesjonskulturen og profesjonsidentiteten til de ansatte. General (P) Robert Mood, var sjef for Telemark Bataljon i 1998-2000. Han beskriver utfordringen med skape en avdeling som skal være troverdig i internasjonale operasjoner.

Å skape en avdeling - etablere avdelingsfølelse – er ikke gjort på noen få uker, den bygges over tid, lang tid. Mye hard og realistisk trening, med samme mennesker og utrustning som skal løse oppdraget. Lykkes sammen, feile sammen og lære av de andres styrker og svakheter. Utfordrende trening og øvelser i identisk avdeling er avgjørende for å stille troverdige styrkebidrag til internasjonale operasjoner (Mood, 2017, s.72).

General (P) Mood, tar her opp noen poenger som er sentrale, avdelingsfølelse, realistisk trening, det å lykkes, feile og lære av hverandres styrker og svakheter. Dette er faktorer som er med på å forklare hvorfor avdelingen lykkes, at personellet trives på jobb, som igjen fører til lavt sykefravær.

5.1.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Når informantene forteller om hva det er som gjør at sykefraværet er så lavt, så peker alle på det psykososiale arbeidsmiljøet i avdelingen. Trivselen på jobb er meget høy, de gleder seg til å gå på jobb. Informant D, forklarer det slik: *«Folk undervurderer det psykososiale på jobb med tanke på sykefravær. Det er utrolig hvor mye, med en sammensveiset gjeng, godt miljø, det er utrolig hvor langt folk er villig til å strekke seg for å holde samme nivå og være en del av den gruppen».*

Det er en sammenheng med mellom trivsel og det å gjøre en god jobb. De ansatte i avdelingen har alle et ønske om å være der, de vil ta ansvar og bidra til noe som er større enn de selv. Det sosiale utenfor jobb er en faktor som en informant tar frem som en viktig bidragsyter for godt arbeidsmiljø. Veldig mange av de ansatte ukependler. Dette gjør at de har mye tid utenfor arbeid til å være sosiale. De er ikke fanget i noen «tidsfelle». Det som skjer utenfor jobb gjør personellet mer motivert til å jobbe.

5.1.2 Avdelingskultur

Som beskrevet i teorikapittelet har Telemark Bataljon sin egen avdelingskultur. Denne har blitt bygd stein på stein siden oppstarten i 1993. En kultur overlever ikke, hvis de ansatte ikke gir den næring og et livsgrunnlag. Nyansatte må ta til seg kulturen, de må sosialiseres inn. Kaufmann & Kaufmann (2016) beskriver sosialisering som:

En prosess der medarbeideren tilpasser seg bedriftens kultur på godt og vondt. Gjennom en sosialiseringssprosess overføres organisasjonskulturens tanke-systemer og atferdsmønstre til medlemmene. [...] I en sosial påvirkningssituasjon vil som oftest medarbeiderne føye seg, imitere og identifisere seg med kulturens normer og verdier, slik at disse til slutt blir deres egne (internalisering) [...] Personer som ikke føyer seg vil sannsynligvis slutte eller bli oppsagt. (2016, s.373)

Ingen informanter forteller om mange utilpasse ansatte i avdelingen. Personellet sosialiseres raskt og tilpasser seg kulturen. De som ikke gjør det, velger å si opp selv.

Informantene beskriver avdelingskulturen i Telemark Bataljon som både en prestasjonskultur og tilbakemeldingskultur. De er profesjonelle soldater som ønsker å bli best mulig i sine fagfelt. En informant beskriver det slik: *«Når man først jobber i TF TMBN*

så er det en viss forventning om at man ønsker å prestere. Når man ikke orker å prestere, så får man ganske raskt signaler om at man anbefales å søke nye utfordringer andre steder».

(Informant D)

Fokuset i avdelingen ligger på å bli bedre, ikke hvem sin skyld det er at det gikk galt. Personellet ønsker å dra i samme retning og skape et åpent miljø. Når man ikke ønsker å bidra lengre, forventes det at man finner seg noe annet å gjøre på. Tilbakemeldinger er sentralt for å bli bedre, når kulturen er åpen for det, så får ikke små irritasjoner grobunn, som igjen kan gi et dårlig arbeidsklima.

5.1.3 Militære profesjonsidentitet

Identitet er en stor del av Forsvarets organisasjonskultur. Personellet er uniformert på jobb, gradsdistinksjoner og uniforms merker forteller omverdenen hvor du jobber. For personell i Telemark Bataljon er den grønne bereten, symbolet på at man er god nok. Det er et varemerke som kun denne avdelingen i Hæren har lov til å bruke. En informant forteller om at man blir målt hver dag når man går med bereten ute blant folk. Man representerer et varemerke folk har et forhold og forventninger til.

Johansen et al tar for seg tre dimensjoner og karakteristikker på profesjonsidentiteten i Forsvaret, idealisme, profesjonalisme og individualisme. I mine analyser ved å se på de åpne kodene fra analysene, har jeg funnet ut at personellet i Telemark Bataljon skårer høyest på profesjonalisme, deretter idealisme og lavest på individualisme.

Tillitt og profesjonalitet henger sammen, en sjef som kjenner kompetansen og sine ansatte vil gi de mer tillitt i oppdragsløsningen. En informant forteller om en flat struktur, hvor man oppfordres til å si sin mening. Dette gir resultater i oppdragsløsning, hvor man får innmeldinger fra laveste nivå, som øyeblikkelig forandrer manøveren til avdelingen. Det er et tegn på tillitt og profesjonalitet, hvor arbeidsklimaet er åpent.

I forbindelse med sin doktorgrad har Tora Fæste skrevet flere artikler om Telemark Bataljon

TF TMBN har utviklet seg vesentlig fra de deployerte til Kosovo i 1999. I dag er TF TMBN en profesjonell avdeling med høy reaksjonsevne som inngår i NATOs hurtigreaksjonsstyrke. Gjennomgangen viser at TF TMBN anno 2020 er en operativ avdeling som kjennetegnes av høy grad av samhold både horisontalt, vertikalt og organisatorisk. TF TMBN er en lærende organisasjon som omsetter og utvikler sine

erfaringer fra internasjonale operasjoner til avdelingens beste. Dette har resultert i at avdelingen holder en høy faglig standard. I tillegg de har fokusert på å etablere en avdelingskultur som bygger opp under den profesjonaliteten som gjennomsyrrer bataljonen. (Fæste, 2020)

5.1.4 Fravær

En stor utfordringen Telemark Bataljon har i hverdagen er fravær. Enten det er på grunn av sykdom, eller såkalt funksjonelt fravær, med bakgrunn i utdanning. Som organisasjon så har de liten redundans når det kommer til personell. Årsverkstildelingen er så stor den er. Basisen for tildelingen er oppdraget avdelingen er gitt, og hvor mange man som minimum trenger for å løse dette. På andre arbeidsplasser kan dette løses med vikarer. En lærer som ringer inn en egenmelding, får ofte en vikar på plass samme dag. Det går ikke i Forsvaret, det er ingen vikarbyrå å ringe til. Mange stillinger er «one man/woman deep», de er spesialiserte og krever såpass mye utdanning at det ikke finnes noen andre i organisasjonen som kan ta over på kort varsel. Utdanningen er ofte tid og ressurskrevende, som gjør at man ikke har kapasitet til å utdanne reservepersonell. Hvis det kommer inn en person midlertidig så blir det et hull et annet sted i organisasjonen. Dette er problematikk som alle informantene forteller om, at noen andre må ta over deres oppgaver, i tillegg til sine egne hvis de er borte. På spørsmål om hvorfor man velger å gå på jobb når man er syk, forklarer en informant det slik:

Følelsen av plikt. Man vet at man er så underbemannet og har så lite personellressurser å spille på at hvis jeg er borte, så må andre gjøre min jobb. Det vil si at mitt sykefravær straffer ikke arbeidsgiver ene og alene, fordi at arbeidsgiver har ikke flere ressurser å dytte på, det straffer den jeg deler kontor med. Det er de som må gjøre merarbeid når jeg er borte. Vi er så effektivisert på personellfronten. Vi har ikke noen ringehjelper som de har i helsevesenet, hvis noen er sykemeldt en uke. Det skjer ikke at det kommer noen å stepper inn som lagfører i 3Papa hvis han er sykemeldt. Det er lagfører i 2Papa som må lede to lag i stedet for. (Informant D)

5.1.5 Sykefravær

Felles for alle informantene, er at de ikke har sykefravær som er verdt å nevne. Nesten alle har møtt på jobb når de er syke. Det er deres opplevelse av hva som er syk nok, som bestemmer om de møter på jobb eller ikke. Fellesnevneren er at så lenge man ikke er smittsom så går det bra. Det er heller ingen av informantene som har dårlige erfaringer med det å være syk. Ingen har fått negative kommentarer på sykefraværet sitt. Om det kommer kontrollspørsmål på sykefraværet, er det kun fokus på om man er smittsom.

Informant A forteller om mentaliteten på sykefravær i Telemark Bataljon:

Jeg har vokst opp med mentaliteten på sykefraværet i TMBN. Folk som er egenmeldt fra avdelingen jeg kommer fra på kompaninivå, man skammer seg hvis man har egenmelding, i den grad, terskelen er ganske høy for å ringe å si at man er syk. Jeg tror at for min egen del at hvis jeg våkner opp en dag og føler meg syk og ikke frisk, så står jeg opp, dusjer, kler på meg og går til ytterdøren. Det er der vurderingen på om jeg er i stand til å gå på jobb eller ikke kommer. Jeg tror at for veldig mange og flertallet i denne avdelingen gjelder det samme. Folk har lyst til å dra på jobb, de ønsker å være her og er motivert for det, og gleder seg til å dra på jobb. Det fører til at man i stor grad holder seg friske, men samtidig som man i noen tilfeller burde blitt hjemme. Det er baksiden av medaljen. I noen tilfeller har vi folk på jobb med litt for høy feber, men de stiller opp og tar på seg storsekken å går. Det gjør man, så kan man diskutere om det er sunt eller ikke. Man skammer seg over å levere en egenmelding, samtidig som det er lov å være syk, det tror jeg er en veldig viktig kombinasjon å ha på mentaliteten rundt bruk av egenmeldinger da man ikke misbruker det i stor grad.
(Informant A)

5.1.6 Langtidsfriske

Ser man punktet organisasjonskultur opp mot Johannssons langtidsfriskhetsfaktorer så treffer flere av faktorene sammen med funnene mine.

Aksial koding	Åpen koding	Langtidsfriskhetsfaktorer
Organisasjonskultur	Psykososialt arbeidsmiljø	Åpent arbeidsklima
	Avdelingskultur	Bevisst organisasjon og klare mål
	Profesjonsidentitet	4. ser positivt på arbeidet sitt
	Prestasjonskultur	9. opplever god stemning på arbeidsplassen
	Tilbakemeldingskultur	11. føler tilhørighet
	Sårbare ved fravær	

Telemark Bataljon har et åpent arbeidsklima, hvor man kan gi tilbakemeldinger, og personell oppmuntres til å si sin mening. Kulturen i avdelingen er bevisst, nyansatte blir raskt sosialisert inn i kulturen, som gjør at de føler tilhørighet. Personellet trives på jobb og er motiverte for jobben. Organisasjonskulturen er preget av å være en prestasjons- og tilbakemeldingskultur. De ansatte har klare målsetninger og jobber aktivt for å bli bedre i sitt virke.

5.2 Motivasjon

Sykefravær og motivasjon henger sammen. Er man ikke motivert til å gjennomføre en aktivitet, er terskelen for å bruke egenmelding lavere, for å slippe.

Selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan skiller mellom indre og ytre motivasjon. I mine analyser så finner jeg flest koblinger til indre motivasjon. Det er en tett kobling mellom prestasjonskultur og motivasjon. Personellet ønsker å prestere og forbedre seg, både for sin egen del og for avdelingen. En informant forteller om sammenhengen mellom prestasjonskultur, tilbakemeldingskultur og sin motivasjon for å gjøre det bra.

De tingene jeg gjør, har jeg lyst til å gjøre bra. Det er en klar forventning om at jeg skal levere bra. Har du jevnt over levert bra over en viss tid, er det livsfarlig å begynne å levere til litt over norm. Da blir du fort ansett til å være utdatert og det er en endring i forhold til det du har levert tidligere. Jeg må bare holde løpet ut til den dagen jeg slutter, eller så vil jo historien min være at jeg gjorde det bra, men på slutten så måtte jeg finne på noe annet. Det er ikke sånn jeg vil bli husket.(Informant D)

Det er en sterk kobling mellom trivsel og det å gjøre en god jobb. Alle informanter sier de trives på jobb og at arbeidsmoralen er høy i avdelingen.

I mine analyser kommer det også frem flere faktorer som motiverer personellet. Begge av Hertzbergs to faktorer, motiverings- og hygiene faktorene kommer frem.

Ansvar, tillitt, ærekjærhet, annerkjennelse, stolthet, utvikling, ettermæle og anseelse. Er faktorer som dukker opp i analysene, som er med på å forklare hvorfor sykefraværet er så lavt.

En informant forteller om det å bruke egenmelding og motivasjon

Inntrykket er at man skammer seg litt over det, du har ikke lyst til å være han som er litt pjusk og stusselig. Man møter på jobb for å trene, ikke bli trent, det er åpenbart en av fordelene ved å jobbe i en profesjonell avdeling. Vi ser det jo hvis det går en alarm, man stiller klar til strid i garasjen og blir sendt til Finnmark. Det er de som står igjen og ikke ble sendt som er snurt i det store og hele. Man blir snurt over å gå glipp av å være på jobb en dag på grunn av sykdom, man tilstreber å sørge for at man er på jobb og fatter de tiltak som må til for å holde seg frisk. (Informant A)

Som informant A sier her, man ønsker å være på jobb og å få delta på det som skjer.

5.2.1 Langtidsfriske

Aksial koding	Åpen koding	Langtidsfriskhetsfaktorer
Motivasjon	Egenutvikling Psykososialt arbeidsmiljø Prestasjonskultur Høy arbeidsmoral	1. trives svært godt på arbeidsplassen 5. er mindre nedtrykte

Ser man faktoren motivasjon, opp mot faktorene for langtidsfriskhet, så er det en sammenheng.

De ansatte i Telemark Bataljon trives godt på arbeidsplassen.

Begrepet mindre nedtrykte, ser jeg i sammenheng med Herzbergs tofaktorteori, og hygiene faktorer: «fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet.

Når disse hygiene faktorene er gode, forsvinner mistriivsel» (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 138)

De ansatte har jobbtrygghet, de sosiale arbeidsforholdene er gode, og lønnsforholdene er regulerte av Staten. Disse faktorene er med på å fjerne mistrivsel, som gjør at jeg anser de ansatte som mindre nedtrykte.

5.3 Fysisk form

Fysisk form er viktig for de ansatte i Telemark Bataljon. Arbeidsoppgavene er til tider svært krevende både mentalt og fysisk. Alle informantene sikter på fysisk form som en av årsakene til at det er lavt sykefravær i avdelingen. En informant beskriver effekten av god fysisk form slik:

Det er et generelt fokus på fysisk fostring på denne arbeidsplassen. Folk i god fysisk form er kjent for å ha et mentalt overskudd, de bruker ikke tid på å få kroppen til å fungere, den går bedre av seg selv. Det sosiale miljøet gjør at du får såpass mentalt avbrekk at man blir mer robuste, i tillegg så er personellet her selektert på evne til å leve med usikkerhet. Det merkes på hvordan folk håndteres ulike situasjoner som dukker opp. (Informant A)

En informant beskriver at det er en sunnhets- og treningskultur i avdelingen. Personellet som jobber her er i god fysisk form og liker å trene. Informant A tar i sitatet for seg et viktig aspekt, man blir mer robust. Fysisk robusthet er en viktig ingrediens for hvordan sykdom får tak på en kropp. Robusthet er det motsatte av sårbarhet. En sunn kropp gir større motstandsdyktighet mot sykdom.

Samtidig så er det ikke alle som liker trening. Det er et krav som er særskilt for militært ansatte i Norge, det gjør at personellet må trene, selv om de kun er ytre motivert. Det er svært få andre yrkesgrupper enn Forsvaret som har krav til å bestå fysisk test for å beholde jobben.

5.3.1 Fysisk test

Årlig må militært ansatte testes i utholdenhet og styrke. Utholdenheten testes enten via bip-test eller via 3000m løpstest. Man testes i hang-ups, stille lengde og medisinballstøt. Kravene er karakterbasert med skala 1-9, hvor ni er det hardeste kravet. TMBN har

minstekrav til karakter syv på soldater og befal på troppsnivå. (Forsvaret, 2021) Dette tilsvarer 13:00 minutter på 3000m for menn og 14:00 for kvinner. (Forsvaret, 2021) Kravene er absolutte og skal bestås hvert år innen 15 desember. Eneste gyldige grunn til å ikke bestå er legemelding.

En konsekvens ved ikke bestått fysisk test er at personellet ikke får søke på nye stillinger i Forsvaret. Man må bestå de fysiske kravene for stillingen man skal tiltre. Består man ikke kravet et år, har man frem til 1. mai påfølgende år på å bestå. Hvis vedkommende ikke består kan han omplasseres til en avdeling med lavere krav til fysisk test.

Fysisk aktivitet stimulerer immunsystemet og styrker infeksjonsforsvaret i kroppen.

Samtidig så gir høyintensiv aktivitet et svekket immunforsvar i en periode etter aktiviteten. I denne perioden er kroppen lettere mottakelig for virus og bakterieskapt infeksjoner.

«Svekkelsen kan vare fra noen timer til opptil et døgn (enda lenger etter et maratonløp). Hvis slike aktivitetsøkter skjer for tett, kan det medføre langvarig økt mottakelighet for infeksjoner og økt risiko for komplikasjoner dersom man får en infeksjon» (Bahr, 2008, s.185)

Dette er interessant sett opp mot de yrkesmilitære som har fysisk krevende jobber, med høyt tempo og stress over lengre perioder. I høyaktivitetsperioder burde statistikken vist et høyere sykefravær enn vanlig. Hygienen er i periodene mye dårligere, man sover i telt, uten tilgang på dusj og toalettfasiliteter. Dette kombinert med lite søvn, tung fysisk aktivitet og en hevet alarmberedskap i kroppen, burde resultatet vært høyere sykefravær. Sykefraværstatistikken viser at personellet i TMBN følger de årlige syklusene som resten av samfunnet, det er ingen perioder i året som avviker fra resten av samfunnet.

Ved å ha minstekrav til fysisk form og årlig test av denne, holder Forsvaret de ansatte bedre rustet mot sykdom og helseplager som gir økt sykefravær. Soldatene yter mer og får mer overskudd til å utøve arbeidet sitt. Arbeidsoppgavene krever ikke bare at man skal yte fysisk tungt, man skal også lede og ta vanskelige avgjørelser under stort press, både fysisk og psykisk. For å klare dette må man ha en god fysisk form i bunn, slik man har overskuddet til resten.

5.3.2 Langtidsfriske

Aksial koding	Åpen koding	Langtidsfriskhetsfaktorer
Fysisk form	Fysiske krav	
	Restitusjon	3. opplever fysisk belastning som mindre plagsomt enn kontrollgruppen
	Belastninger	10. trimmer mer enn fem ganger i uken

Det er en kobling mellom mitt funn av kategorien fysisk form og langtidsfriskhet.

For de langtidsfriske så er to kjennetegn ved de ansatte at de, opplever fysisk belastning som mindre plagsomt enn kontrollgruppen, og trimmer mer enn fem ganger i uken.

Kravet militært personell har til fysisk form, gjør at jeg anser det dit hen at de oppfyller kravene for langtidsfriskhet.

5.4 Seleksjon

Alle informanter peker på at seleksjon er en av faktorene som gjør at sykefraværet er lavt i avdelingen. Alle ansatte har blitt selektert gjennom flere omganger for å havne der de er i dag. Den første runden er lik for alle, sesjon til førstegangstjenesten må alle på. Her blir et årskull trimmet ned betraktelig, før rundt ti prosent gjennomfører førstegangstjenesten.

Veien inn i Telemark Bataljon er forskjellig for grenaderer og befal og offiserer.

En som ønsker å bli grenaderer må først anbefales fra avdelingen vedkommende avtjener førstegangstjenesten i. Deretter må man søke og bli kalt inn til opptak. Er det 100 ledige stillinger, så kalles 300 inn på grunnleggende soldatutdanning 2 kurset. Dette er et kurs på fire uker som må bestås for å bli tilbudt kontrakt, det kan ses på som en forlenget seleksjonsprosess. En informant beskriver et viktig aspekt med prosessen.

Jeg vil tørre å påstå at seleksjonsprosessen vår er relativ subjektiv. Folk som allerede er her søker folk som er lik seg selv, det har alle undersøkelser vist. Folk har en tendens til å ville leke med like barn, det tror jeg gjelder her og. Som gjør at det er en viss likhet på massen som jobber her. Det er flere faktorer som spiller inn, det er en prestasjonskultur, det tror jeg motiverer folk til å møte på jobb, de presterer og er

villige til å yte. Det er ingen premie i andre enden, annet en anseelse og annerkjennelse. (Informant D)

Det å satse på personell som er lik på seg selv, gir en homogen masse og er bra for videreføring av avdelingskultur. Det er også negativt, i den forstand at avdelingen potensielt går glipp av bra personell. Avdelingen får heller ikke tilført «nytt blod», som kan hindre utvikling av kulturer.

Flere informanter forteller om en kontinuerlig seleksjon som ansatt. En informant har valgt å kalle det «sersjantens lodd i livet»

Så har vi også sersjantenes lodd i livet, man må opprettholde anseelse i miljøet rundt seg, ved hvert sjefsbytte. Hver gang det kommer en ny sjef i avdelingen, er det du har gjort frem til det nullet ut. Man må jobbe det opp igjen med en ny sjef, slik at han anerkjenner deg, så er det en ny sjef igjen, sånn har det gått hele karrieren, det kan kalles en kontinuerlig seleksjonsprosess. Hvis ny sjef ikke føler at jeg leverer godt nok, vil jeg fort få melding om at jeg bør finne noe annet å gjøre på. (Informant D)

Her viser han til det hyppige skiftet av ledere i avdelingen. Offiserer sitter i to til tre år i en stilling, før de går videre til neste nivå. Befal sitter lengre i stilling og er kontinuiteten på ledelse. Forsvaret gir enten årlig eller ved bytte av sjef, sine ansatte en tjenesteuttalelse, denne er som en attest for hvordan man har gjort det som ansatt det siste året. Her får man satt kryss på en skala fra: *litt under norm, norm, litt over forventet, over forventet*. Denne brukes til blant annet søknader på skoleplass/kursplasser og stillinger. Man blir rangert etter denne når man innstiller søkere til en stilling. Det samme gjelder med leders påtegning når man søker på utdanning eller stillinger. Man blir hele tiden vurdert. Dette påvirker holdningene til de ansatte, man må levere hele veien, om man ønsker å komme seg oppover i systemet, eller få en utdanning/kursing man ønsker seg.

Grenaderer og i stor grad befal er internprodusert i avdelingen. En informant forteller om at kulturkollisjoner og utfordringer, ofte kommer med ledere og personell i karrierestillinger. «Sjefer og mange karrierestillinger er ikke selektert av oss, men av noen andre. Derfor er det ikke gitt at de passer inn like godt som de andre som selekteres fra bunnen av.» (Informant D) Det er et interessant aspekt at det er ved ledelsesnivået utfordringene kommer. Jeg kommer tilbake til ledelse i avsnittet om autonomi.

Når det kommer til sykefravær og seleksjon, så er personellet selektert inn. For å jobbe i TMBN må du først gjennom sesjon, som sikrer en god grunnhelse, deretter er det flere løp med seleksjon før man ansettes. Dette sikrer at personellet som jobber der, har gode holdninger og arbeidsmoral. Deretter følger den kontinuerlige seleksjonen i avdelingen. Dette kombinert med tilbakemelding- og prestasjonskultur, gjør at man ikke misbruker egenmeldingsordningen, om man ønsker en videre karriere.

5.4.1 Langtidsfriskhet

Aksial koding	Åpen koding	Langtidsfriskhetsfaktorer
Seleksjon	Sesjon	
	Opptak og seleksjon	
	Kontinuerlig seleksjon	

Seleksjon av ansatte er noe man gjør i alle bedrifter. Forsvaret er i en særstilling, man kan velge og vrake i mye større grad enn det sivile arbeidsgivere kan. Årlig er det over 1000 søkere til de ledige stillingene i TF TMBN. Muligheten avdelingen har til å selektere først gjennom et år med førstegangstjeneste, deretter opptak og seleksjon er unik.

Johannsson har ingen karakteristikk jeg kan pare sammen med seleksjon, for å forklare sykefraværet.

5.5 Medisinsk seleksjon og helse

Som vi så i teorikapittelet, er det på sesjonen den første seleksjonen som påvirker sykefraværet skjer. Det er mange sykdommer som ikke er forenlige med det å jobbe i Forsvaret. Disse vurderes etter en diagnoseliste hvor kroniske og langvarige sykdommer blir vurdert strengt. Er man avhengig av medisiner, jevnlig kontroll eller spesiell diett. Har epilepsi, astma med behov for fast medisiner, ADHD, eller en kroppsmasseindeks over 35, havner man i gruppen ikke tjenestedyktig. Disse får ikke gjennomføre førstegangstjenesten, da det er en risiko for både personellens helse, og Forsvarets stridsevne. Dette betyr at mye av det sykefraværet som følger med kroniske sykdommer, ikke treffer Forsvaret. Organisasjonen er i en særstilling, da det ikke er noen andre arbeidsgivere som har

tilgang på helsedata om sine ansatte. I en tilsettingsprosess er godkjent medisinsk seleksjon for internasjonale operasjoner et må krav.

5.5.1 Mørketall

Informantene legger mye fokus på det de kaller medsel, medisinsk seleksjon for internasjonale operasjoner. En av utfordringene med kravet om medsel, er at personell til tider ikke opplyser om skader og helseutfordringer. Både karrieremessig og personlig betyr deltakelse i internasjonale operasjoner mye for de ansatte. For mange på lavere nivå, så topper en tur ut i internasjonale operasjoner karrieren. Det er mange som har det som noe av det siste de gjør, før de går over i det sivile. For befal og offiserer så er ofte internasjonale operasjoner et krav for å få stillinger på neste nivå karrieremessig. Dette fører til at enkelte ansatte unnlater å fortelle om helseutfordringer når de er på fornyelse av medsel. Enkelte er villige til å risikere sitt eget og andres liv og helse for å bli med laget utenlands igjen.

I den perioden hvor man hadde hyppigere intops rotasjoner, var det personell der som på slutten så vidt hang sammen. Da tenker jeg fysisk som man kan se, ikke psykisk. Det skinte nok litt igjennom at det ikke var full ærlighet på helseskjemaet. (Informant D).

Det skjer jevnlig at Forsvaret må sende hjem personell fra utlandet med bakgrunn i helse. Noen får påvist sykdommer under deployering utenlands, som gjør at de sendes hjem. Andre avsløres med bakgrunn i medisinbruk, som er utskrevet av lege, men som ikke er opplyst om til militær lege, da de vet at sykdommen ikke er forenlig med internasjonale operasjoner. Personell med nedsatt helse skal ikke oppholde seg i risikoområder, de sendes hjem så raskt den administrative utsjekken på tjenestestedet er gjennomført. Det er nok en del mørketall på dette. Alle informanter har hørt om personell som har reist ut med skader og helseutfordringer som ikke er forenlige. En informant beskriver det slik:

Tror det enkelte ganger ikke bare er den enkelte selv, men også at nærmeste linjeleder er informert og tatt en vurdering på at målet helliger midlet. Både for den ansatte, og for at den ansatte er viktig for organisasjonen. Det tror jeg har skjedd. (Informant E)

5.5.2 Jobben

Skader på de ansatte fører årlig til flere sykemeldinger. Noen er små og kortvarige, andre er langvarige og omfattende. Dårlige knær, ankler og rygg er gjengangere. Andre er langt mer alvorlige og krever flere års opptrening.

De som er litt yngre får nok en forståelse av at dette er sånn som skjer når man holder på lenge i dette. Det er ikke helsefremmende mye av arbeidet vi gjør. Det er store belastninger over tid. Du sitter på kjøretøy som ikke er i henhold til HMS krav, vibrasjoner, du går med tyngre utstyr enn det en sivilist får lov til å løfte på jobb. De unge får et bilde av at dette ikke er sunt for kroppen. Personen som går ut og miljøet blir oppgitte. De sitter med et spørsmål om hva de har igjen for å ha oppgitt de beste årene i sitt liv. Når det er rett ut etter å ha fått en liten skavank, så ligger helsen din igjen i stridsrommet på en CV90. Det er det flere som har fått kjenne på. Der er det veldig avgjørende hvordan linjeleder løser slike saker, tilpassing, bytte av stilling til en mindre belastende. (Informant D)

Informant D forteller her om noe av det vanskeligste de står oppi i fredstid. Når personell blir såpass skadet av tjenesten, at de ikke kan jobbe der lengre. Det er flere informanter som snakker om dette, mange ansatte opplever en høy kroppslig slitasje på grunn av jobben. En informant forteller at han må bytte ut et kne i løpet av de neste ti årene, på grunn av slitasje. Dette kneet har gjort at han måtte bytte arbeidssted til bataljonsstaben, for å få roligere tjeneste. En informant snakker om sykefraværstatistikk og skadestatistikk. Systemet er ikke innrettet slik at man får ut statistikk på om fraværet er med bakgrunn i sykdom eller skade. Han hevder at mye av fraværet, spesielt det legemeldte er basert på skade, ikke sykdom. Høyt arbeidspress er en noe flere av informantene forteller om. Noen klarer å takle det bra, andre gjør ikke det.

De gangene det har vært noe helsemessig, kan det være at de har vært overbelastet. Det er ikke sikkert de har jobbet mer enn noen andre, men de har ikke taklet den hverdagen med å jobbe mye og balansere fritid og jobb like fornuftig. (Informant E)

Det er flere informanter som snakker om den viktige balansen for å opprettholde helsen sin i en avdeling med høyt tempo og arbeidspress.

Fysisk fostring er et stikkord, selv om det endrer seg med hvor i organisasjonen man jobber og med hvilke arbeidsoppgaver man har. Kosthold er vesentlig. Helse handler ikke bare om det fysiske med også det mentale, og evnen til å kunne luften hodet sitt i form av å klare å legge fra seg jobb når man drar hjem i helgen og gjør andre ting og faktisk driver med avslapping, både fysisk og spesielt psykisk, spesielt i en avdeling med så høyt tempo er det ekstremt viktig å ikke henge seg opp i, ikke bruke tid og energi på ting man ikke kan kontrollere. Heller akseptere det og bruke tid og energi på det du kan påvirke og kontrollere. (Informant A)

Medisinsk seleksjon og helse er en svært viktig faktor når det kommer til å redusere sykefraværet. Forsvaret som organisasjon har noen verktøy som sivile arbeidsgivere ikke har. Både vanlig seleksjon og den medisinske seleksjonen som gjennomføres på sesjon, hvor et årskull blir trimmet ned fra 70 000, til 15 000 har stor effekt på sykefraværet i organisasjonen. Personer med sykdommer og allergier som gir høyt fravær, både i det daglige og innen sesongvariasjoner med pollen etc., treffer ikke Forsvaret. Helsen til de ansatte skal gjennomgå hvert andre år hos militær lege, dette er et helse-oppfang som andre organisasjoner ikke har. En av utfordringene Telemark Bataljon har på helse er skader, både korttids og langtidsskader. Det er mange i løpet av et år som skades på jobb og har fravær, men det kommer ikke opp som annet enn sykefravær. Det ville vært interessant å få splittet disse to, syk og skadet, for å få frem hvor stort omfanget av skader faktisk er.

5.5.3 Langtidsfriskhet

Aksial koding	Åpen koding	Langtidsfriskhetsfaktorer
Helse/medsel	Yrkets beskaffenhet Personavhengige faktorer Restitusjon	2. har færre antall fysiske og psykiske plager 7. er ikke bekymret for helsen sin

Medisinsk seleksjon og helse, er en svært stor del av det som gjør at sykefraværet er lavt i Telemark Bataljon. Selv om en informant forteller om et dårlig kne, så er det ingen som kommer med noen bekymring for helsen sin. På spørsmål om hvordan de ser på sin egen helse svarer alle at de har god helse. To informanter snakker om enkelte slitasjeskader de har

fått. Jeg anser disse kategoriene som delvis oppfylt, da det er flere som har fysiske plager, men ingen er bekymret for helsen sin.

5.6 Ivaretakelse

Når uhellet først er ute og personellet har blitt syke eller skadde, er arbeidsgivers ivaretakelse viktig. Det er her en organisasjon viser sitt sanne ansikt. Hvordan man tar vare på de som har gitt sine beste år til avdelingen, er viktig på flere måter. Man sender ut et budskap om at avdelingen tar vare på sine egne, signaleffekten er viktig til både samfunnet, pårørende og de andre ansatte. Hvis man vet at det er støtte å få om det går galt, så tør man også å satse.

Telemark Bataljon har sitt eget ivaretakelsesteam. Dette er tverrfaglig sammensatt av bataljonssjef, nestkommanderende bataljon, personalsjef, bataljonsprest, fysioterapeut, familiekoordinator, HMS-kontakt og hovedverneombud i bataljonen. I tillegg har Forsvarets stressmestringsteam og bedriftshelsetjenesten representanter i teamet. Denne gruppen har faste møter kvartalsvis. Teamet er satt sammen for å hjelpe personell i avdelingen som har det vanskelig på jobb eller privat. Når det er større personalsaker møtes og informeres hele temaet. Behandlingen av saken videre styres av behovet for de forskjellige fagfeltene. Målsetningen er å få inn riktige ivaretakelsestiltak tidligst mulig i prosessen. Målet er å få den ansatte tilbake i normalt tilstand igjen. I de tilfellene det ikke går, jobber medlemmene av ivaretakelsesteamet for å få den ansatte best mulig rustet, til å starte en alternativ karriere. En informant beskriver sine erfaringer med ivaretakelse.

Min erfaring er at folk har blitt ivaretatt litt for mye noen ganger, som har ført til en form for bjørnetjeneste. Utover det så kan og har vi mulighet og evne til å tilpasse oss ganske mye. I tillegg så har vi tilgang på en del ting som andre arbeidsplasser ikke har. I form av treningsfasiliteter og egen fysioterapeut, som også kan tilpasses i tjenesten. I tillegg så har vi et såpass bredt spekter av stillinger, at dersom du over en litt lengre periode ikke er i stand til å gjøre den fysiske stillingen du har fra før, så klarer vi å finne alternative ikke bare arbeidsoppgaver, men stillinger internt i organisasjonen. Som gjør at vi kan flytte på dem. (Informant A)

Det informanten mener med en bjørnetjeneste, er at ivaretakelsen og tilpassingen går for langt. Ved å løse ting internt på lavt nivå med de tilpasninger som trengs, løser de problemet

på kort sikt. Han forteller om en hendelse hvor man ikke har løftet saken høyere med en gang, slik at den kunne den blitt registrert som en yrkesskade. Ved å tilpasse lokalt har skaden blitt registrert som en belastningsskade. Staten betaler for behandling av yrkesskader, ikke belastningsskader. Tilpasninger som er gjort i beste mening, kan i verste fall føre til at den ansatte kommer tapende ut på lang sikt.

Forsvaret er en IA-bedrift (inkluderende arbeidsliv). Dette betyr at Forsvaret har forpliktet seg til å redusere sykefraværet og redusere frafallet fra arbeidslivet. Sykefraværet i avdelingen de siste ti år er i snitt 0,59% egenmeldt og 1,47% legemeldt, totalt 2,06%.

(vedlegg 1) Dette er svært lavt, sett opp mot resten av samfunnet. Det er ikke mulig å få sykefravær ned i null, uten at personell i stor grad går på jobb syke. Det som kan reduseres i avdelingen er frafallet fra arbeidslivet. Her jobber TMBN aktivt med tilrettelegging for å få personell som ikke kan jobbe operativt, over i stillinger de kan bekle.

Forsvaret er ikke en linjebedrift som produserer noe for salg og fortjeneste. Finansieringen er dimensjonert etter oppdrag og aktivitet. Lønnsnivået er satt sentralt, man lønnes etter gradsnivå og lønnstjenesteansiennitet. Som arbeidsgiver har ikke TMBN noe annet å tilby de ansatte enn fleksibilitet. Denne fleksibiliteten er sentral i ivaretagelsen av de ansatte. De spesielle tilsetningsvilkårene åpner for en større fleksibilitet enn mange andre bedrifter har. Forsvaret kan omplassere personellet som er under et visst gradsnivå årlig. Dette gjør flytting av kompetanse og personell mye enklere. Det er alltid oppgaver som må løses administrativt, og de ansatte snakker om en viss grad av slakk i organisasjonen. Den er tilpasningsdyktig når det trengs. En informant beskriver hvordan det er å omplassere ansatte som ikke har helse til å jobbe operativt lengre.

Ofte så gjøres det ikke med en gang. All den tid vi er i fredstid, og det er få oppdrag som gjør at hele avdelingen står på krigsfot. Så har vi ansatt noen ekstra i fredstidsstillinger og trainer-organisasjonen, som har gjort at vi ikke har hatt behov for å kvitte oss med folk med en gang. Ett eller annet på medsel som begynner å skurre. Vi er en av avdelingene med strengest krav, men vi har fortsatt prøvd å være human og fleksibel i det. Jeg har aldri opplevd noe støy i organisasjonen når vi har gjort det. Det har alltid vært i overenstemmelse med alle sammen og stort sett sammen med vedkommende selv, som har skjönt at man har fått noen muligheter til, men det gikk ikke. (Informant E)

5.6.1 Fysioterapi

En av fordelene Telemark Bataljon har, er at de har ansatt en fysioterapeut i 100% stilling. Vedkommende har ansvar for oppfølging av fysisk test på vegne av bataljonssjef, skadebehandling og skadeforebyggende opplæring av treningsinstruktører. Ved å ha denne funksjonen tilgjengelig for de ansatte, får man redusert omfanget av skader betraktelig. De ansatte får riktig behandling tidlig, slik at skadene ikke forverres eller blir permanente. Dette påvirker sykefraværet i positiv retning. Ansatte får riktig tilpasning av tjenesten og kommer raskere tilbake i jobb etter skade. Fysioterapeuten har i tillegg en feltfunksjon, hvor han er med ut og jobber som behandler på skader som er oppstått i felt. Dette for å sikre riktig behandling tidlig, for å ikke forverre skadene.

Alle informanter trekker frem egen fysioterapeut og treningsfasilitetene, som en viktig bidragsyter for å holde skadeomfanget og fraværet nede.

5.6.2 Langtidsfriskhet

Aksial koding	Åpen koding	Langtidsfriskhetsfaktorer
Ivaretakelse	Ivaretakelsestilbud Fleksibilitet	6. er mindre plaget av søvnforstyrrelser

Ivaretakelse av syke og skadde er en viktig bit i det å kunne holde sykefraværet nede. Ved å kunne tilpasse tjenesten og stillinger til personell med utfordringer, holder man fraværet nede, ved at personellet er på jobb og ikke langtidssykemeldt. Det er ingen av langtidsfriskhetskarakteristikkene som favner direkte under ivaretakelse. Jeg anser likevel punkt 6. er mindre plaget av søvnforstyrrelser, til å kunne passe inn her. Med tilgangen på støtte fra ivaretakelsesteamet, har de ansatte i avdelingen større muligheter til å få hurtig hjelp med utfordringene sine, enn personell i andre organisasjoner. Hvis bakgrunnen for søvnforstyrrelsene er psykososialt på arbeidsplassen, er fleksibiliteten og viljen stor i avdelingen til å hjelpe.

5.7 Autonomi

Det er en klar sammenheng mellom autonomi, trivsel, motivasjon og ledelse. Det er også viktig for informantene, at det kan ha medbestemmelse på hvordan de skal utøve jobben sin.

Det er ganske viktig for meg å kunne ha medbestemmelsen på arbeidshverdagen, og i stor grad kunne styre og angripe de oppgavene jeg har på den måten jeg mener er mest nyttig og som er best for meg. Det tror jeg går helt ned på det at man har lov til å ha magasinlommen der det passer seg, jeg tror det gjennomsyrrer hele organisasjonen, at du gjør det du skal, for å nå intensjonen. Det tror jeg er svært viktig, jeg mener selv at det er veldig viktig for trivsel og det å få mulighet til å kunne prestere. (Informant A)

Effekten av autonomi er nye løsninger, høyere trivsel blant de ansatte og større motivasjon. Med oppdragsbasert ledelse har Forsvaret innført en ledelsesplattform som gir personellet delvis autonomi. Når man får et oppdrag er det intensjonen til din sjef som skal nås. Hvis intensjonen er å hindre en fiende i å bruke en viktig bro, er det opp til deg som sjef å finne den beste løsningen på dette. Dette skaper et større eierskap til oppdraget, som igjen gir høyere trivsel til de ansatte. Medbestemmelse på egen arbeidsplass er viktig for de fleste ansatte. Man gir rom for de ansatte til å utfolde seg kreativt. Det åpner for en kultur for å prøve og feile. Man får muligheter til å prøve noe nytt, og å utvikle seg selv og organisasjonen.

Ikke fortell folk hvordan det skal gjøres, men hva, så blir man på en måte overrasket over hvordan de løser oppgaven, så lenge oppgaven løses. I det store og det hele, vi befinner oss i en organisasjon bestående av selektert personell, så fungerer det helt ypperlig, folk er kreative og har initiativ til å finne nye løsninger, finne bedre løsninger som gjør oss mer effektive, som i vårt yrke i stor grad kan redde livet og helsen til folk. (Informant A)

Det er ikke alle som er enige i hvor autonom organisasjonen er, da den er en del av et hierarkisk system. Telemark Bataljon får sine oppdrag fra neste nivå opp. Handlingsrommet er lite på veldig mange fronter.

Jeg synes ikke vi er like god på intensjonsbasert ledelse som på en måte passer til den beskrivelsen autonomi. Man er ikke like flink til det i praksis, spesielt ikke når det kommer til forvaltning og fredsmessige ting, det som er målbart. Vi forfekter denne typen lederskap, vi vil egentlig være der (Informant E)

Forsvaret kjenner på de samme utfordringene som resten av det offentlige. Det er mål og resultatstyring og forsvarlig forvaltning i fokus. Det er ikke rom for å forvalte etter det som passer avdelingen best, selv om det er mer økonomisk fornuftig. Det er rammeavtaler som gjør materiell mye dyrere enn det trenger å være for avdelingen.

Graden av autonomi er oppdrags og lederstyrt. Det er heller ikke for alle. Noen personer foretrekker klare høyre og venstre begrensinger på oppdragene sine. Andre ønsker mer frislipp for å få utfolde seg og finne de beste løsningene.

Informantene forteller om en åpen kultur i avdelingen, hvor det er høyt under taket. De føler at nivået over har tillitt til dem når de kommer med anbefalinger. Ledelse spiller en stor rolle for trivselen og miljøet på en arbeidsplass. Som vi så i teorikapittelet, er det en sterk kobling mellom autonomi og indre motivasjon.

Dårlig ledelse gir et veldig dårlig arbeidsmiljø. Om det er medium bra eller helt topp, er avhengig av de ansatte. Har lederen gitt de rom de ansatte kan skinne i, er det ikke kun lederen som avgjør om det blir et passe bra, eller sinnsykt bra arbeidsmiljø. Det er avhengig av at alle er med på å dra lasset. Men en leder kan være med på å ødelegge et arbeidsmiljø helt. (Informant E)

Om en leder ikke klarer å få personellet indre motivert, vil hun slite med å få bevegde de ansatte mot et felles mål. Ytre motivasjon som belønning eller fravær av straff, gir ikke de samme resultatene som indre motivasjon gir. Det gir et dårligere arbeidsmiljø, som på sikt vil tape personell og kompetanse, fordi trivselen og gleden av å gå på jobb ikke er til stede.

Som vi så i teorikapittelet, viser Johansen et al. til en metaanalyse gjort av Humprey, Nahrgang & Morgeson i 2007, som sier at «Det som går ned ved høy grad av autonomi, er forhold som stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og sykefravær» (2019, s.192) Dette er flere faktorer som isolert sett gir sykefravær, som samlet vil reduseres ved større grad av autonomi i avdelingen.

5.7.1 Langtidsfriskhet

Aksial koding	Åpen koding	Langtidsfriskhetsfaktorer
Autonomi	Oppdragsbasert ledelse Person og lederavhengig Hierarki/system	Rådgivende lederskap Kreativ miljø

Det er en sammenheng mellom trivsel, motivasjon, lederskap og autonomi. Jeg anser ledelsesformen i avdelingen til å være rådgivende. Det er en prestasjonskultur, de ansatte får lov til å styre sin del av oppdraget selv. Informanter forteller at det er høyt under taket, og at deres meninger kommer til skudd. Både gjennom oppdragsbasert ledelse og gjennom den daglige treningen. Informant A forteller om et kreativt miljø, med personell med initiativ og drivkraft. Jeg anser dette til at Telemark Bataljon har et rådgivende lederskap og et kreativt miljø.

5.7.2 Fremtidsoptimister

Det er en karakteristikk som kjennetegner langtidsfrisk, som jeg ikke har funnet igjen i mine studier. Karakteristikk 8, de er fremtidsoptimister. I punkt 1.2.3 tok jeg for meg turnover. Fauske og Strand (2020, s.21) har i undersøkelsen «Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?» funnet ut at ståtiden/turnover på spesialister er tre år. Dette forteller oss noe om fremtidsoptimismen i avdelingen. Det å være profesjonell soldat er en drøm for veldig mange. Avdelingen har alltid hatt stor turnover på personellet på lavere nivå, personellet er innom i 2-5 år, før de begynner på sivile studier, eller går videre til sivile jobber. Det er ingen dramatik i dette, det er sånn systemet er. Man blir mett på opplevelser, ukependling m.m. Det er de færreste på lavere nivå i avdelingen som har en lang tidshorisont på sin karriere. Offiserer og befal beordres fra stilling til stilling, med en tidshorisont på 2-4 år. Man fokuserer på tiden frem til neste beordring. Jeg har ikke noe empirisk grunnlag å bedømme denne karakteristikken etter.

6. Konklusjon

Sykefravær er en utfordring for samfunnet, både arbeidsgiver og arbeidstaker påvirkes negativt. Sykefraværstatistikk forteller oss noe om arbeidsmiljøet i en organisasjon.

I mitt studie har jeg fokusert på en yrkesgruppen yrkesmilitære som etter forutsetningene, burde hatt høyt sykefravær. Statistikken fra de siste 10 år viser at Telemark Bataljon har et samlet egen- og legemeldt sykefravær på 2,06%. I samme periode har offentlig sektor og Forsvar et samlet sykefravær på 5,25%. For å forklare fenomenet lavt sykefravær blant yrkesmilitære har jeg benyttet følgende problemstilling, hva forklarer de yrkesmilitæres lave sykefravær?

Det som forklarer det lave sykefraværet er en kombinasjon av *organisasjonskultur, motivasjon, fysisk form, seleksjon, medisinsk seleksjon og helse, ivaretagelse og autonomi*. Arbeidsklimaet i avdelingen er åpent. Man oppfordres til å si sine meninger.

Avdelingskulturen er inkluderende, personellet sosialiseres raskt inn og føler tilhørighet. Det er en sterk prestasjon- og tilbakemeldingskultur. Personellet ønsker å prestere og bli bedre i jobben sin.

Det er en meget høy grad av trivsel på arbeidsplassen. Alle informanter forteller om et godt arbeidsmiljø. Motivasjonen til de ansatte er hovedsakelig indre drevet. Av motivering og hygiene faktorer som kommer frem som positivt sett opp mot lavt sykefravær er *Ansvar, tillitt, ærekjærhet, annerkjennelse, stolthet, utvikling, ettermæle og anseelse* de viktigste. Krav til fysisk form holder de ansatte bedre rustet mot sykdom og helseplager som gir økt sykefravær.

Seleksjon og medisinsk seleksjon og helse er to faktorer som henger tett sammen med sykefravær. Ved å kunne velge de beste og friskeste fra sine årskull, er grunnstammen i Forsvaret friske. Ved å kunne velge sine nyansatte fra en stor masse med motiverte søkere, så får avdelingen inn personell som er motivert for tjenesten, og har holdningene som de søker etter. Jevnlige helsekontroller hjelper til å holde fokuset på helse oppe hos den ansatte. Telemark Bataljon har eget tverrfaglig ivaretagelsesteam som støtter personell som har det vanskelig. I tillegg har de gode treningsfasiliteter, og egen fysioterapeut som følger opp ansatte med skader. Dette fører til at ansatte kommer raskere tilbake på jobb og reduserer fraværet.

Den siste faktoren som påvirker er autonomi og ledelse. Autonomi er koblet tett til motivasjon og trivsel. Personellet gleder seg til å dra på jobb, det er en stor påvirkning på sykefraværstatistikken.

Jeg har sett funnene mine opp mot teorien om langtidsfriske. Jeg har funnet faktorer hos Telemark Bataljon som passer med alle hovedfaktorene som definerer langtidsfriske. *Åpent arbeidsklima, bevisst organisasjon og klare mål, rådgivende lederskap og et kreativt miljø.* Teorien lister også opp 11 kategorier som kjennetegner en langtidsfrisk organisasjon.

De ansatte:

- | | |
|--|---|
| <i>1. trives svært godt på arbeidsplassen</i> | <i>6. er mindre plaget av søvnforstyrrelser</i> |
| <i>2. har færre antall fysiske og psykiske plager</i> | <i>7. er ikke bekymret for helsen sin</i> |
| <i>3. opplever fysisk belastning som mindre plagsomt enn kontrollgruppen</i> | <i>8. er fremtidsoptimister</i> |
| <i>4. ser positivt på arbeidet sitt</i> | <i>9. opplever god stemning på arbeidsplassen</i> |
| <i>5. er mindre nedtrykte</i> | <i>10. trimmer men enn fem ganger i uken</i> |
| | <i>11. føler tilhørighet</i> |

(Lien, 2013, s.21)

Telemark Bataljon treffer på alle karakteristikker bortsett fra punkt 8: fremtidsoptimister og delvis ikke på 2: har færre antall fysiske og psykiske plager. Sykefraværstatistikken til avdelingen, kombinert med treffene på resten av punktene i teorien, gjør at jeg anser Telemark Bataljon til å være en langtidsfrisk organisasjon.

Det som forklarer de yrkesmilitæres lave sykefravær er en kombinasjon av organisasjonskultur, motivasjon, fysisk form, seleksjon, medisinsk seleksjon og helse, ivaretagelse og autonomi. Det er ingen uavhengig enkeltfaktor som forklarer det lave sykefraværet i Telemark Bataljon.

6.1.1 Anbefalinger på fremtidig forskning.

Det er en utfordring at sykefraværstatistikk ikke tar høyde for forskjellen syk og skadd. Det anbefales at det forskes på hvor mange som skades hvert år, og hvordan det går med personellet etterpå. Det er en ubekreftet mistanke om at det er mange som slutter på grunn av skader, som ikke fanges opp og registreres i et søkbart register.

Tall fra NAV viser at «kvinner har 70 prosent høyere sykefravær enn menn, og forskjellen har økt de siste årene. Når man tar hensyn til årsaker knyttet til graviditet, arbeid og familie, blir godt over halvparten av forskjellen stående uforklart» (nav, 2019) Kjønnsforskjellene i sykefravær er store. Kvinneandelen i Telemark Bataljon utgjør under 10 % av de ansatte. Det ville vært interessant å forske på sykefraværet blant yrkesmilitære kvinner som helhet i Forsvaret. Finne ut om det er store kjønnsforskjeller, eller om det er noe ved organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet som gjør at det holder seg lavt.

7. Litteraturliste

Andersen, S.S. og Sæther Ø./BI (2002) *Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier*
Motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne kunnskapsvirksomheter
(Forskningsrapport 15/2002) <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/94069/fr2002-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bahr, R. (Red) (2008) *Aktivitetshåndboken* Fysisk aktivitet i forebygging og behandling.
Helsedirektoratet
https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/aktivitetshandboken/Aktivitetsh%C3%A5ndboken%20%E2%80%93%20Fysisk%20aktivitet%20i%20forebygging%20og%20behandling.pdf/_attachment/inline/e7710401-9ac5-4619-916d-ff15a9edb3d4:380162e0f16eef64d00906fc472987340fbcc

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur* (4.utg) Universitetsforlaget

Fauske, M.F. & Strand, K.R./FFI (2020) *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?*
FFI-RAPPORT 20/01099 <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6709/20-01099.pdf>

Forsvaret (2020) *Forsvarets grunnsyn på ledelse* Forsvaret.no
https://www.forsvaret.no/sokeresultat/_attachment/download/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf

Forsvaret (2021, 25 april) Forsvaret. no <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall/personell>

Forsvaret, (2021, 31 mars) Forsvaret.no <https://www.forsvaret.no/krav/fysiske-tester-i-forsvaret>

Forsvaret, (2021, 31 mars) Forsvaret.no <https://www.forsvaret.no/sesjon>

Forsvaret, (2021, 31. mars) Forsvaret.no
<https://www.forsvaret.no/jobb/jobb-i-telemark-bataljon>

Forsvarsstaben(2015). Forsvarets verdigrunnlag. Oslo

Fæste, Tora, (2020, 7 mai), mestring og utvikling av avdelingskultur i Task Force Telemark Bataljon. *Stratagem.no* <https://www.stratagem.no/hos-oss-er-det-ikke-noe-alternativ-a-ikke-vaere-best-mestring-og-avdelingskultur-i-task-force-telemark-bataljon/>

Fæste, Tora, (2020, 07. sept) Hvem blir selektert til Task Force Telemark Bataljon.
Stratagem.no <https://www.stratagem.no/hvem-blir-selektert-tf-tmbn/>

Helsedirektoratet (2021, 31 mars) Hva fysisk aktivitet gjør med kroppen Helsenorge.no
<https://www.helsenorge.no/trening-og-fysisk-aktivitet/hva-fysisk-aktivitet-gjor-med-kroppen/>

Jacobsson, Katarina (Red.). (2010) *Forskningsmetodikk for sosialvitere* (1.utgave) Gyldendal Akademisk

Jakhelln, Henning: *inkluderende arbeidsliv* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 11. februar 2021 fra https://snl.no/inkluderende_arbeidsliv

Johannessen, A. Tufte, P.A. Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode* (5.utg) Abstrakt forlag.

Johansen, Rino. B., Fosse Thomas H. & Boe Ole (red). (2019) *Militær ledelse* 1.utg. Fagbokforlaget

Kaufmann G. & Kaufmann A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utgave) Bergen: Fagbokforlaget

Lien, L. (2013) «*Saman om*» *sykefravær* – en kunnskapsstatus: Notat for programmet «*Saman om ein betre kommune*»(Fafo-notat 2013:02). <https://www.fafo.no/images/pub/2013/10168.pdf>

Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m. (forsvarsloven) <https://lovdata.no/lov/2016-08-12-77/§9>

Mood, Robert (2017). *Ansvar. Ledelse er ingen popularitetskonkurranse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

NTNU.no (2021, 22.april) *Kondisen avslører risiko for hjerteinfarkt hos friske*. <https://www.ntnu.no/cerg/publikasjoner/2018#kondis%20oksidative%20proteiner>

NAV.no (2019, 17. desember) *Ny NAV-analyse: Vanskelig å forklare den store kjønnsforskjellen i sykefravær* nav.no <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/ny-nav-analyse-vanskelig-a-forklare-den-store-kjonnsforskjellen-i-sykefravaer>

Regjeringen, (2019, 5 mars) *Hva er inkluderende arbeidsliv* regjeringen.no https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/hva-er-inkluderende-arbeidsliv/id2631314/

Sagen, Oblt. FSAN. (2018, mai) *Revisjon av P6-status. Bestemmelse for medisinsk seleksjon av personell til Forsvaret*. Seminar i regi av FSAN, Sessvollmoen.

Schein, E.H. (1990). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag A.S.

St.prp. nr. 45 (2000-2001) *Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005*.

Forsvarsdepartementet

<https://www.regjeringen.no/contentassets/c10f476a07924f389b3511db15a18db8/no/pdfa/stp200020010045000dddpdfa.pdf>

Tjora, Aksel (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3 utgave) Gyldendal akademisk

Wenneberg, Rune (2019, 13 desember) På skuldrene til kjemper. *Nvio.no*
<https://www.nvio.no/informasjon/nyheter/vis/?T=P%C3%A5%20skuldrene%20til%20kjemper&ID=17900>

8. Vedlegg

Vedlegg 1 Sykefraværstatistikk Telemark Bataljon og Offentlig administrasjon og Forsvar

Vedlegg 2 Godkjent søknad NSD

Vedlegg 3 Godkjent søknad Forsvarets Høyskole

Vedlegg 4 Intervjuguide

Vedlegg 5 Informasjonsskjema til kandidater

Vedlegg 6 Resultat intervjuer og faktorer for langtidsfravær

Vedlegg 7 Analyse av intervjuer

Sykefravær Telemark Bataljon 2010-2020				
Kilde: Forsvaret fellesintegreerte forvaltningssystem				
År	Kvartal	Egenmeldt	Legemeldt	Samlet
2010	1	0,73	2,02	2,75
2010	2	0,64	1,84	2,48
2010	3	0,34	1,36	1,70
2010	4	0,50	1,79	2,29
2010	Resultat	0,55	1,75	2,31
2011	1	1,05	2,95	4,00
2011	2	0,52	1,94	2,46
2011	3	0,16	0,71	0,87
2011	4	0,20	0,74	0,94
2011	Resultat	0,48	1,59	2,07
2012	1	0,84	1,18	2,02
2012	2	0,78	1,92	2,70
2012	3	0,46	1,08	1,54
2012	4	0,66	1,45	2,11
2012	Resultat	0,69	1,41	2,09
2013	1	1,33	1,35	2,68
2013	2	0,88	1,04	1,92
2013	3	0,47	0,97	1,44
2013	4	0,70	1,38	2,08
2013	Resultat	0,85	1,19	2,03
2014	1	1,40	2,19	3,59
2014	2	0,84	1,16	2,00
2014	3	0,30	0,91	1,21
2014	4	0,59	1,04	1,63
2014	Resultat	0,78	1,33	2,11
2015	1	1,28	1,63	2,91
2015	2	0,74	1,99	2,73
2015	3	0,36	1,45	1,81
2015	4	0,51	1,53	2,04
2015	Resultat	0,72	1,65	2,37
2016	1	1,23	1,12	2,35
2016	2	0,76	1,89	2,65
2016	3	0,22	1,30	1,52
2016	4	0,41	2,50	2,91
2016	Resultat	0,66	1,70	2,36
2017	1	0,91	2,27	3,18
2017	2	0,45	1,73	2,18
2017	3	0,11	1,58	1,69
2017	4	0,41	1,47	1,88
2017	Resultat	0,47	1,76	2,23
2018	1	1,00	2,64	3,64
2018	2	0,64	1,22	1,86
2018	3	0,25	0,61	0,86
2018	4	0,37	1,02	1,39

2018	Resultat	0,57	1,37	1,94
2019	1	0,91	2,48	3,39
2019	2	0,46	1,91	2,37
2019	3	0,12	0,91	1,03
2019	4	0,18	0,63	0,81
2019	Resultat	0,42	1,48	1,90
2020	1	0,66	1,79	2,45
2020	2	0,18	0,78	0,96
2020	3	0,16	0,43	0,59
2020	4	0,31	0,89	1,20
2020	Resultat	0,33	0,97	1,30

Gjennomsnitt TMBN i 2010-2020

	Egenmeldt	Legemeldt	Samlet
1 kvartal	1,03	1,97	3,00
2 kvartal	0,63	1,58	2,21
3 kvartal	0,27	1,03	1,30
4 kvartal	0,44	1,31	1,75
Totalt	0,59	1,47	2,06

Sykefravær Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning 2010-2020

Kilde: SSB

År	Kvartal	Egenmeldt	Legemeldt	Samlet
2010	1	1,40	4,20	5,60
2010	2	0,90	4,20	5,10
2010	3	0,80	3,80	4,60
2010	4	1,20	4,50	5,70
2010	Resultat	1,08	4,18	5,25
2011	1	1,40	4,80	6,20
2011	2	1,00	4,40	5,40
2011	3	0,80	3,70	4,50
2011	4	1,20	4,40	5,60
2011	Resultat	1,10	4,33	5,43
2012	1	1,70	4,60	6,30
2012	2	0,90	4,10	5,00
2012	3	0,70	3,70	4,40
2012	4	1,40	4,40	5,80
2012	Resultat	1,18	4,20	5,38
2013	1	1,70	4,60	6,30
2013	2	1,00	4,10	5,10
2013	3	0,70	3,50	4,20
2013	4	1,10	4,20	5,30
2013	Resultat	1,13	4,10	5,23
2014	1	1,40	4,30	5,70
2014	2	0,90	4,10	5,00
2014	3	0,80	3,60	4,40

2014	4	1,20	4,20	5,40
2014	Resultat	1,08	4,05	5,13
2015	1	1,60	4,50	6,10
2015	2	0,90	4,00	4,90
2015	3	0,80	3,60	4,40
2015	4	1,10	4,30	5,40
2015	Resultat	1,10	4,10	5,20
2016	1	1,40	4,40	5,80
2016	2	0,90	4,00	4,90
2016	3	0,60	3,60	4,20
2016	4	1,30	4,30	5,60
2016	Resultat	1,05	4,08	5,13
2017	1	1,50	4,60	6,10
2017	2	1,50	4,10	5,60
2017	3	1,20	3,70	4,90
2017	4	1,20	4,50	5,70
2017	Resultat	1,35	4,23	5,58
2018	1	1,70	4,80	6,50
2018	2	0,90	4,00	4,90
2018	3	0,70	3,60	4,30
2018	4	1,10	4,50	5,60
2018	Resultat	1,10	4,23	5,33
2019	1	1,50	4,60	6,10
2019	2	0,90	4,20	5,10
2019	3	0,70	3,70	4,40
2019	4	1,20	4,60	5,80
2019	Resultat	1,08	4,28	5,35
2020	1	1,40	4,90	6,30
2020	2	0,50	3,70	4,20
2020	3	0,60	3,60	4,20
2020	4	0,60	3,60	4,20
2020	Resultat	0,78	3,95	4,73

Gjennomsnitt offentlig sektor i 2010-2020

	Egenmeldt	Legemeldt	Samlet
1 kvartal	1,52	4,57	6,09
2 kvartal	0,94	4,08	5,02
3 kvartal	0,76	3,65	4,41
4 kvartal	1,15	4,32	5,46
Totalt	1,09	4,15	5,25

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

hvilke faktorer ved yrkesmilitære forklarer deres lave sykefravær?

Referansenummer

468835

Registrert

02.03.2021 av Henning Herfjord - 125124@stud.inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Geir Ove Venemyr, geir.venemyr@inn.no, tlf: 62430531

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Henning Herfjord, henning_herfjord@hotmail.com, tlf: 48182650

Prosjektperiode

01.01.2021 - 15.05.2021

Status

21.04.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

21.04.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 21.04.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

NSD sin vurdering forutsetter at nødvendige tillatelser er innhentet før data innsamlingen begynner.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger om helseforhold frem til 15.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

For særlige kategorier av personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen

Lykke til med prosjektet!



Vår saksbehandler

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

Vår dato

2021-04-28

Vår referanse

2021/014386-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Henning Herfjord

.
..

Kopi til

HÆR/BRIG N/TMBN/Eskild Walnum

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 22. april 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvilke grunnleggende faktorer det er ved yrkesmilitære som forklarer deres lave sykefravær.» Det skal innhentes sykefraværstatistikk fra FIF for Telemark bataljon (TMBN) i perioden 1. januar 2010 – 31. desember 2020 og gjennomføres intervju med ansatte i bataljonen. Tillatelse er innhentet fra TMBN.

2 Drøfting

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

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

Forskningsnemnda har vurdert din søknad, og har satt som vilkår for godkjenning at toppnoden TMBN brukes i uttrekket og at FIF 3.0 sykefravær navigerbart (LLZPAMP0002_Q0005B) er det som brukes for å dokumentere generelt lavt sykefravær.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 15. mai 2021.

Før prosjektet iverksettes ber forskningsnemnda om skriftlig bekreftelse på at toppnoden TMBN brukes i uttrekket. Tilsvarende ber nemnda om bekreftelse på at det er sykefravær navigerbart (LLZPAMP0002_Q0005B) som brukes for å dokumentere sykefraværet. Forskningsnemnda forutsetter at uttrekket bare viser egenmeldt og legemeldt fravær i prosent kvartalsvis hvert år.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden og med de vilkår som er anført over. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

Vedlegg 4

Intervjuguide:

Arbeidsmiljø og trivsel:

1. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i Telemark Bataljon?
2. Trives du selv på jobb?
3. Hva mener du er viktig for trivsel på jobb?
4. På hvilken måte mener du at ledelse påvirker arbeidsmiljøet?
5. Hva vil du trekke frem som det beste med jobben din?
6. Hva mener du er det verste?
7. Hvordan kan du bidra til dine kollegaers trivsel?

Helse:

1. Hvordan beskriver du din egen fysiske form?
2. Hvordan vil du beskrive din egen helse?
3. Hva gjør du for å ivareta egen helse?
4. Legger arbeidsgiver til rette for at du kan ivareta din egen helse?
5. Mener du det er noen særtrekk som går igjen ved helsen til dine kolleger?
6. Har du opplevd at personer med helseutfordringer ikke blir behandlet på en god måte i Forsvaret?

Autonomi:

1. Autonomi, det å kunne ha medbestemmelse over egen arbeidsdag, hvor viktig er det for deg?
2. Mener du at du har en reell påvirkning på egen arbeidshverdag?
3. Kan du påvirke egen oppdragsløsning/valg av løsning/handlemåte?
4. Har du gjort deg noen tanker om hvordan autonomi påvirker arbeidsmiljøet? Både positivt og negativt?

Sykefravær:

1. Har du gjort deg noen tanker om sykefraværet i TMBN?
2. Hvorfor mener du at det er så lavt sykefravær blant de ansatte?
3. Hva er holdningene til sykefravær i ditt kompani/eskadron?
4. Er det forskjell i holdningene til ansatte og linjeledere?
5. Har du jobbet andre steder i Hæren med andre holdninger til sykefravær?
6. Hva er eventuelt forskjellig?
7. Hvordan påvirker dine kollegaers sykefravær deg og ditt arbeid?
8. Kjenner du til personer som skjuler skader/helseutfordringer i frykt for ikke å få delta på aktiviteter?
9. Hvordan håndteres slike tilfeller hvis de blir kjent?

Ditt eget sykefravær:

1. Hvordan vil du selv beskrive ditt eget sykefravær?
2. Har du på et tidspunkt vært sykemeldt?
3. Hvordan opplever du det å måtte ringe linjeleder og fortelle at du er syk?
4. Opplever du at linjeleder stiller deg kontrollspørsmål for å høre hvor syk du er?
5. Når du kommer tilbake etter sykefravær, hvordan tas du imot av linjeleder og kolleger?
6. Har du reist på jobb selv om du føler deg dårlig/syk?
7. Hvorfor valgte du å reise på jobb når du var syk?

Motivasjon:

1. Opplever du arbeidet ditt som meningsfullt?
2. Hva var det som motiverte deg til å bli yrkesmilitær?
3. Opplever du samme motivasjonen nå, eller har det endret seg?
4. Tar du på deg ekstra arbeidsoppgaver utover det som er din jobb/rolle?
5. Har du kjent på lysten til å «melde deg syk», når det er aktivitet på jobb som du ikke ønsker å delta på?

Seleksjon:

1. For å kunne jobbe i TMBN må man gjennom flere former for seleksjon, hvilke former for seleksjon har du selv måtte gå gjennom for å havne der du er i dag?
2. Har du kjennskap til personer som har måttet slutte i jobben på grunn av tap av «MEDSEL»?
3. Hvordan opplevdes dette for de andre i gruppen/laget?
4. Gjorde dette noe med fokuset på helse for de andre?
5. Årlig fysisk test må alle gjennom, kjenner du til noen som har måttet slutte, eller blitt bedt om å slutte selv med bakgrunn i for dårlig fysisk kapasitet?
6. Hvordan opplevdes dette for de andre i gruppen/laget?
7. Øvelser for å teste motivasjonen til kandidater er en kjent seleksjonsform i Forsvaret. Er du kjent med at noen har pådratt seg skader under slik aktivitet, som de fortsatt sliter med?
8. Sa de ifra underveis i øvelsen?
9. Eller holdt de det for seg selv, i frykt for å bli tatt ut av opptaket?

Har du noen betraktninger rundt sykefravær som ikke er dekket av spørsmålene, som du ønsker å dele?

Takk for din deltakelse!

Vil du delta i prosjektet

”Lavt sykefravær blant yrkesmilitære”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut «Hvilke grunnleggende faktorer ved personellet kan forklare det lave sykefraværet til yrkesmilitære?» I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne studien er å finne ut hvorfor sykefraværet blant yrkesmilitære er så lavt. Dette prosjektet er min avsluttende masteroppgave innen studiet offentlig ledelse og styring (MPA) via Høyskolen i Innlandet, avdeling Rena.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Henning Herfjord er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å besvare problemsstillingen er Telemark Bataljon viktig. Som Hærens eneste helprofesjonelle kampavdeling, har avdelingen erfaring fra inn- og utland, og personellet har høy ståtid. Jeg har behov for å intervjuer inntil 10 ansatte med lengre erfaring i avdelingen. For å finne intervjuobjektene har jeg spurt avdelingssjefer og kompanisersjanter etter personell med relevant bakgrunn. Jeg er ikke på utkikk etter personell med høyt sykefravær. Jeg ser etter personell som kjenner avdelingskulturen og vet «hva som beveger» seg blant de ansatte.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 30 minutter. Tematikken jeg vil spørre deg om er arbeidsmiljø, autonomi, trivsel, motivasjon, helse og seleksjon. Vedlagt er intervjuguiden med alle spørsmålene jeg kommer til å stille deg.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun undertegnede og veileder fra Høyskolen som har tilgang til informasjonen som kommer frem i intervjuet. Informasjonen som kommer frem vil bli anonymisert, og vil ikke brukes på noen måter som kan identifisere deg, eller ditt kompani/eskadron. Jeg ønsker å ta lydopptak av intervjuet, for å transkribere (skrive av) etterpå. På denne måten vil jeg kunne systematisere funnene og kategorisere de. Når jeg har skrevet av alt vil intervjuet slettes og skjemaet vil anonymiseres. Det er kun jeg som har tilgang til intervjuer og dataene som kommer frem av analysene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.5.21.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Innlandet ved Geir Ove Venemyr, min veileder på telefon 62430531
- Høgskolen i innlandets personvernombud: Usman Asghar på telefon 61 28 74 83

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

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

Med vennlig hilsen

Geir Ove Venemyr
Veileder

Henning Herfjord
Student
Tlf:48182650

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lavt sykefravær blant yrkesmilitære* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 6

Resultat koding av intervjuer satt sammen med faktorer for langtidsfriskhet

Aksial koding	Åpen koding	Langtidsfriskhetsfaktorer
Organisasjonskultur	Psykososialt arbeidsmiljø Avdelingskultur Profesjonsidentitet Prestasjonskultur Tilbakemeldingskultur Sårbare ved fravær	Åpent arbeidsklima Bevisst organisasjon og klare mål 4. ser positivt på arbeidet sitt 9. opplever god stemning på arbeidsplassen 11. føler tilhørighet
Motivasjon	Egenutvikling Psykososialt arbeidsmiljø Prestasjonskultur Høy arbeidsmoral	1. trives svært godt på arbeidsplassen 5. er mindre nedtrykte
Fysisk form	Fysiske krav Restitusjon Belastninger	3. opplever fysisk belastning som mindre plagsomt enn kontrollgruppen 10. trimmer men enn fem ganger i uken
Seleksjon	Sesjon Opptak og seleksjon Kontinuerlig seleksjon	
Helse/medsel	Yrkets beskaffenhet Personavhengige faktorer Restitusjon	2. har færre antall fysiske og psykiske plager 7. er ikke bekymret for helsen sin
Ivaretagelse	Ivaretagelsestilbud Fleksibilitet	6. er mindre plaget av søvnforstyrrelser
Autonomi	Oppdragsbasert ledelse Person og lederavhengig Hierarki/system	Rådgivende lederskap Kreativ miljø
Ingen kobling		8. er fremtidsoptimister

Informant A			
Intervjutekst	Meningsenhet	Åpen koding	Aksial koding
<i>Godt arbeidsmiljø. Hvor kanskje samhold står øverst, samhold du ikke finner igjen i andre etater i det offentlig, som gjør at man føler en betraktelig mye større tilhørighet, og i de fleste andre tilfeller en større lojalitet til avdelingen du jobber i</i>	<p>samhold</p> <p>tilhørighet</p> <p>lojalitet</p> <p>Arbeidsmiljø</p>	<p>samhold</p> <p>tilhørighet</p> <p>lojalitet</p>	Organisasjonskultur
<i>Tror det er viktig for TMBN sin del at hierarkiet og strukturen er så flat som den er. Og at det oppfordres for meninger på lavere nivå. Vi får tydelige eksempler gang på gang, hva en grenader som har nappet tak i et samband, hvordan det påvirker hele bataljonens retning i løpet av sekunder.</i>	<p>Flat struktur</p> <p>ledelsen er åpen for innspill</p> <p>Høy grad av tillit</p>	<p>Tilbakemeldingskultur</p> <p>Utvikling</p> <p>Tillit</p> <p>Ansvar</p>	Organisasjonskultur
<i>Gjør jeg noe som er dårlig får jeg høre at det er dårlig, gjør jeg noe som er bra, får jeg høre at det er bra. Vi bruker ikke unødvendig tid på å gå rundt grøten og skal være snille med hverandre hele tiden. Vi er ute etter å få et resultat.</i>	<p>Tilbakemeldingskultur</p> <p>Et ønske om å prestere</p>	<p>Tilbakemeldingskultur</p> <p>Prestasjonskultur</p>	Organisasjonskultur
<i>Ledelse er særdeles viktig for å kunne påvirke arbeidsmiljøet, det er bindepunktet for hvilken retning massen av arbeidstakere skal bevege seg i. En leders jobb er å sørge for at en masse mennesker jobber sammen mot et felles mål de alene ikke ville ha jobbet mot.</i>	<p>Ledelse påvirker arbeidsmiljøet i stor grad</p> <p>felles mål</p>	<p>fellesskapstanke</p> <p>Leders påvirkningsmakt</p>	Organisasjonskultur
<i>Direkte tilbakemelding på det du driver med og får frihet til og ha mulighet til å utvikle meg innenfor eget fagfelt. Du får en del muligheter her du ikke får andre plasser, hvertfall innenfor P-feltet. I form av å være 23 år og forvalte 200 mann. Du får mye tillitt i sånne sammenhenger.</i>	<p>Tilbakemeldingskultur</p> <p>Et ønske om å utvikling</p> <p>Tidlig mye Ansvar</p> <p>Tillit</p>	<p>Tilbakemeldingskultur</p> <p>Utvikling</p> <p>Tillit</p> <p>Ansvar</p>	Organisasjonskultur
<i>Hvis noe går galt er jeg ikke interessert i hvem sin skyld det er, jeg er interessert i hva problemet er og hvordan vi kan løse det. Det å skylde på noe er bortkastet tid, derfor tror jeg at vi sammen kan prøve å få en felles retning. Jeg tror det er med på å få folk til å dra i samme retning, ikke begynne med fingerpeking, det blir et åpent miljø.</i>	<p>Samspill, spille andre gode.</p> <p>Lytte og se andres synspunkt</p> <p>Finne løsninger</p> <p>Felles retning</p> <p>Åpent miljø</p>	<p>Organisasjonskultur</p> <p>Løse oppdrag</p> <p>Fellesskap</p> <p>Bygge sunt arbeidsmiljø</p>	Organisasjonskultur

<p><i>Fysisk fostring er et stikkord, selv om det endrer seg med hvor i organisasjonen man jobber og med hvilke arbeidsoppgaver man har. Kosthold er vesentlig. Helse handler ikke bare om det fysiske med også det mentale, og evnen til å kunne lufte hodet sitt i form av å klare å legge fra seg jobb når man drar hjem i helgen og gjør andre ting og faktisk driver med avslapping, både fysisk og spesielt psykisk, spesielt i en avdeling med så høyt tempo er det ekstremt viktig å ikke henge seg opp i, ikke bruke tid og energi på ting man ikke kan kontrollere. Heller akseptere det og bruke tid og energi på det du kan påvirke og kontrollere.</i></p>	<p>Fysisk trening og kosthold. Det mentale er viktig. Restitusjon, også mentalt. Høyt tempo. Ikke fokusere på ting man ikke kan kontrollere. Aksept for tilstanden</p>	<p>Fysisk form Kosthold Restitusjon Akseptere tilstanden</p>	<p>Fysisk form</p>
<p><i>I aller høyeste grad, vil påstå at de gjør det mer enn andre arbeidsgivere, selv om dette er den eneste ordentlige arbeidsgiveren jeg har hatt. Eksempelet er at de stenger ned i hjemkommunen min i forbindelse med Covid, da får jeg melding om at jeg tar langhelg og drar hjem nå, så er du lengre hjemme nå og forbereder de hjemme på at du ikke kommer hjem neste helg. Det negative er at du er borte neste helg, men det tilpasses umiddelbart, for å sørge for at du får nok tid utenfor jobben din, til å ta deg av det som er på utsiden. Det er sånt som dette som gjør at pendlingen er akseptabel, tålbart.</i></p>	<p>Fleksibilitet ifm jobb. Ser løsninger, ikke bare problemer. Gjør pendling akseptert.</p>	<p>Fleksibel arbeidsgiver</p>	<p>Fleksibilitet</p>
<p><i>Det er et generelt fokus på fysisk fostring på denne arbeidsplassen. Folk i god fysisk form er kjent for å ha et mentalt overskudd, de bruker ikke tid på å få kroppen til å fungere, den går bedre av seg selv. Det sosiale miljøet gjør at du får såpass mentalt avbrekk at man blir mer robuste, i tillegg så er personellet her selektert på evne til å leve med usikkerhet. Det merkes på hvordan folk håndteres ulike situasjoner som dukker opp.</i></p>	<p>God fysisk form, gir mentalt overskudd. Sosialt miljø er positivt Bygger robusthet Selektert personell Håndtere usikkerhet</p>	<p>Fysisk form Bra psykososialt Seleksjon Usikkerhetshåndtering</p>	<p>Fysisk form</p>
<p><i>Min erfaring er at folk har blitt ivaretatt litt for mye noen ganger, som har ført til en form for bjørnetjeneste. Utover det så kan og har vi mulighet og evne til å tilpasse oss ganske mye. I tillegg så har vi tilgang på en del ting som andre arbeidsplasser ikke har. I form av treningsfasiliteter og egen fysioterapeut, som også kan tilpasses i tjenesten. I tillegg så har vi et såpass bredt spekter av stillinger, at dersom du over en litt lengre periode ikke er i stand til å gjøre den fysiske stillingen du har fra før, så klarer vi å finne alternative ikke bare arbeidsoppgaver, men stillinger internt i organisasjonen. Som gjør at vi kan flytte på dem.</i></p>	<p>Noen blir for godt ivaretatt. Meget tilpasningsdyktig organisasjon Treningsfasiliteter Fysioterapeut Mulig å bytte stillinger</p>	<p>Ivaretagelse Tilpasningsdyktig org Fysisk form Fysioterapeut Flere jobbmuligheter</p>	<p>Fleksibilitet Fysisk form</p>

<p><i>Det er ganske viktig for meg å kunne ha medbestemmelsen på arbeidshverdagen, og i stor grad kunne styre og angripe de oppgavene jeg har på den måten jeg mener er mest nyttig og som er best for meg. Det tror jeg går helt ned på det at man har lov til å ha magasinlommen der det passer seg, jeg tror det gjennomsyrrer hele organisasjonen, at du gjør det du skal, for å nå intensjonen. Det tror jeg er svært viktig, jeg mener selv at det er veldig viktig for trivsel og det å få mulighet til å kunne prestere.</i></p>	<p>Autonomi er viktig Gjennomsyrrer organisasjonen Viktig for trivsel Prestasjonsmuligheter</p>	<p>Autonomi gir trivsel og gir større muligheter for prestasjon</p>	<p>Autonomi</p>
<p><i>På den positive siden går det på at man: ikke fortell folk hvordan det skal gjøres, men hva, så blir man på en måte overrasket over hvordan de løser oppgaven, så lenge oppgaven løses. I det store og det hele, vi befinner oss i en organisasjon bestående av selektert personell, så fungerer det helt ypperlig, folk er kreative og har initiativ til å finne nye løsninger, finne bedre løsninger som gjør oss mer effektive, som i vårt yrke i stor grad kan redde livet og helsen til folk.</i></p>	<p>La folk få prøve seg på løsninger. Det gir resultater. Personellet er selektert Kreativitet initiativ</p>	<p>Autonomi Kreativitet Åpen organisasjon Seleksjon</p>	<p>Autonomi Seleksjon</p>
<p><i>Jeg har vokst opp med mentaliteten på sykefraværet i TMBN. Folk som er egenmeldt fra avdelingen jeg kommer fra på kompaninivå, man skammer seg hvis man har egenmelding, i den grad, terskelen er ganske høy for å ringe å si at man er syk. Jeg tror at for min egen del at hvis jeg våkner opp en dag og føler meg syk og ikke frisk, så står jeg opp, dusjer, kler på meg og går til ytterdøren. Det er der vurderingen på om jeg er i stand til å gå på jobb eller ikke kommer. Jeg tror at for veldig mange og flertallet i denne avdelingen gjelder det samme. Folk har lyst til å dra på jobb, de ønsker å være her og er motivert for det, og gleder seg til å dra på jobb. Det fører til at man i stor grad holder seg friske, men samtidig som man i noen tilfeller burde blitt hjemme. Det er baksiden av medaljen. I noen tilfeller har vi folk på jobb med litt for høy feber, men de stiller opp og tar på seg storsekken å går. Det gjør man, så kan man diskutere om det er sunt eller ikke. Man skammer seg over å levere en egenmelding, samtidig som det er lov å være syk, det tror jeg er en veldig viktig kombinasjon å ha på mentaliteten rundt bruk av egenmeldinger da man ikke misbruker det i stor grad.</i></p>	<p>Skammer seg ved egenmelding Høy terskel Høy arbeidsmoral Folk ønsker å dra på jobb Høy motivasjon Høy grad av trivsel Folk møter på jobb syk Lov å være syk Mentalt forhold til bruk og misbruk av egenmelding</p>	<p>Skam Høy terskel Arbeidsmoral Trivsel Motivasjon</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon</p>

<p><i>Inntrykket er at man skammer seg litt over det, du har ikke lyst til å være han som er litt pjusk og stusselig. Man møter på jobb for å trene, ikke bli trent, det er åpenbart en av fordelene ved å jobbe i en profesjonell avdeling. Vi ser det jo hvis det går en alarm, man stiller klar til strid i garasjen og blir sendt til Finnmark. Det er de som står igjen og ikke ble sendt som er snurt i det store og hele. Man blir snurt over å gå glipp av å være på jobb en dag på grunn av sykdom, man tilstreber å sørge for at man er på jobb og fatter de tiltak som må til for å holde seg frisk. Jeg tror at tiltak som god fysisk form gjør at man på mange måter bygger bedre immunforsvar, jeg kan kalde det en påstand. I tillegg har man helt fra førstegangstjenesten lært seg mange ting, som det å bo oppå mange andre mennesker i form av kaserneliv, intopsdeployeringer. Det tar man med seg bevisst og ubevisst inn i hverdagen. Det å bo oppå mange andre mennesker og løse oppdrag går ikke hvis alle er syke. Da må man fatte tiltak for å sørge for at folk forblir friske.</i></p>	<p>Holdninger Skammer seg Møter for å trene ikke bli trent Profesjonelle soldater Snurt hvis man går glipp av noe Fysisk form Immunforsvar Lært seg å leve tett på andre, tiltak mot sykdom</p>	<p>Holdninger Profesjonalitet Motivasjon Fysisk form Læring</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon Fysisk form</p>
<p><i>I svært liten grad. Blir noen borte så må noen andre gjøre arbeidsoppgaven, samtidig på lavere nivå, er en geværmann borte fra laget sitt, kan laget fortsatt løse oppdrag. Det påvirker dem ikke i større grad før det blir et stort frafall. En større konsekvens kan være at vognpersonell blir borte. Blir vognfører syk, får ikke vognen med et helt fotlag baki flyttet på seg. Det påvirker måten de løser oppdrag på. Men de har alltid bein, så de kan gå tid tenker jeg.</i></p>	<p>Andre må gjøre oppgavene dine tilpasningsdyktig til en viss grad</p>	<p>Solidaritet tilpasningsdyktig</p>	<p>Motivasjon</p>
<p><i>Jeg kjenner flere, det er tilbake til baksiden av medaljen, man har en holdning om at vondter og uggen form løses ved å drikke vann og skifte sokker. Man presser det nok litt for langt, litt lengre enn man bør tror jeg. Man tar ikke inn over seg at selv om man er ung og i god fysisk form, så kan man møte veggen, det er nok et resultat at snittalderen er lav i organisasjonen. Den er ikke bare lav, men det er tungt selektert personell, ikke bare på det psykiske og mentale i form av motivasjon som drar det litt for langt. Hvor jeg nok selv er en av de som har dradd det litt for langt.</i></p>	<p>Holdninger om at det går over, man må skjerpe seg litt. Man kan møte veggen selv som ung. Seleksjon og motivasjonen er høy til å gå på</p>	<p>Kultur Medsel Fysisk form Seleksjon Motivasjon</p>	<p>Organisasjonskultur Fysisk form Seleksjon</p>

<p><i>Det håndteres på et så lavt nivå som mulig, hos de nærmeste. I tilfeller hvor man har tilpasset ting som ikke er synlig i form av avspasering og sykemeldinger, hvor man tilpasser en arbeidshverdag til de som trenger det. Og man er villige til strekke seg langt for å få personellet ivaretatt. At de både er, og føler seg ivaretatt. Det man må være forsiktig med der, er når det blir litt alvorlig og langvarig at man ikke går for langt med ivaretakelsen igjen. At man ender med å gjøre folk en bjørnetjeneste. Man må kutte den der det er riktig å kutte den.</i></p>	<p>kultur for å ivareta de ansatte. Kan tilpasses for mye</p>	<p>Organisasjonskultur ivaretakelse</p>	<p>Organisasjonskultur ivaretakelse</p>
<p><i>Er på jobb når jeg skal være på jobb. Flere år siden forrige egenmelding. Føler jeg ikke er syk. Har ikke noe sykefravær de siste fem årene tror jeg. Det er såpass lite at jeg ikke legger merke til det.</i></p>	<p>har ikke selv sykefravær</p>	<p>ingen sykefravær</p>	<p>ingen sykefravær</p>
<p><i>Ikke direkte kontrollspørsmål for å finne ut hvor syk jeg er, mer et kontrollspørsmål i form av har du noe smittomt, som kan påvirke andre, da jeg var på jobb dagen før. Eller er det noe vi kan tilpasse her, for å gjøre det bedre. Vel vitende om at han ikke har noe om min helse, så er det veldig greit å vite om de er borte fordi de er syke eller skadde. Det er en vesentlig forskjell på de to.</i></p>	<p>kontrollspørsmål for å ivareta den ansatte. Tilpasningsvilje skille syke og skadde</p>	<p>ivaretakelsesvilje Tilpasning</p>	<p>Organisasjonskultur Ivaretakelse</p>
<p><i>Fordi jeg har lyst til å gjøre jobben min, det er artig å gjøre jobben min. Det går på å definere syk. Er feber 38 grader, har jeg vært på jobb flere ganger med mer enn 38 grader i kroppstemperatur. Man fungerer fint med det.</i></p>	<p>ønsker å jobbe. Fungerer selv om man er litt syk</p>	<p>motivasjon</p>	<p>Motivasjon</p>

<p><i>Hvis man går tilbake til starten så er det veldig mye seleksjon man må gjennom for å bli soldat i TMBN. Jeg vil tørre å påstå at det er betraktelig mye mer enn andre Nato-nasjoner. For det første må man bli selektert inn til førstegangstjenesten. Norge har en så liten hær som den har, som er ikke understøttet størrelsen på befolkningen, hvor en av åtte blir kalt inn. Så må man først bli selektert inn til å bli en av åtte i sitt årskull for å bli kalt inn til førstegangstjenesten. Man må få gode skussmål derfra, for å bli plukket ut til å få videre jobb når man søker, til å gå videre i en seleksjonsprosess. Så fra å gå fra en av åtte til søknaden og bli plukket ut fra mellom 1000 og 2000 søkere, til å være blant de 200-300 som skal møte på opptak. Prosenten begynner å bli ganske lav for om man i det hele får lov til å prøve. Da jeg kom inn var det 450-500 kvalifiserte søkere som ble kjørt en form for seleksjon på, hvor rundt 40 fikk stilling. Bare der igjen er prosenten lav. Det er egentlig en seleksjon som pågår fra sesjon av for å kunne jobbe her. Det gjør at man skal jobbe en stund og hardt etterhvert for å komme gjennom det nåløyet. Det er ikke så mange konvensjonelle hær-enheter i Europa eller USA som har så høye krav for å bli noe så enkelt som en infanterist eller en geværmann. Det selekteres</i></p>	<p>Norge har strengere krav en andre. FG TJ, sesjon, få blir kalt inn, gir lite rekrutteringsgrunnlag. Trangt nåløye inn. Mange nivå med seleksjon</p>	<p>Seleksjon</p>	<p>Seleksjon</p>
<p><i>Det har vært tilfeller hvor tap av medsel har skjedd på bakgrunn av kroniske sykdommer eller skader. Hvertfall på sykdomssiden så har det vært ting som ikke er normalt å få i den alderen. De har vært friske og med generell helse som har fått sykdommer som vanligvis treffer folk som er 60+. det er mest empati som kommer ut av det. Når det er skader er det vanskeligere. Vi har et yrke som innebærer mye risiko, det kan være yrket i seg selv som gjør at man blir såpass skadd at får en skavank som aldri blir bra igjen, man kan ikke gjøre jobben sin, eller jobbe her lenger. Det er triste og tragiske tilfeller, det jobbes ganske målrettet med risiko og justere ned denne, men vi jobber med soldater, tankser og eksplosiver, så uforutsette hendelser skjer. Det er synd når det skjer, men det skjer no.</i></p>	<p>empati hvis uforskyldt. Risikofylt yrke uforutsette ting skjer</p>	<p>empati risiko medsel</p>	<p>Ivaretagelse Organisasjonskultur Medsel</p>

<p><i>Det skaper et ekstra fokus på risiko, man trener på evakueringsdriller igjen, fatter de tiltakene som må gjøres. Det er jo kjipt når sånne ting skjer at de må ut. Det kan jo være ting som er enkle, som en belastningsskade på knær som ødelegger. Knær og rygg, samtidig så er det jo the name of the game, sitter man ti år i en vogn som rister og kjører over stokk og stein vil man få noe slag mot kroppen ganske jevnlig, som vil gjøre at kroppen ikke vil klare det.</i></p>	<p>skaper ekstra fokus driller mer belastningsskader er vanskelig å unngå vibrasjoner og materiell slitasjeskader</p>	<p>Fokus på helse risiko vibrasjonsskader slitasje</p>	<p>Ivaretakelse Medsel</p>
<p><i>Makkeren min knakk foten under mestringsøvelsen, han fullførte jo den. Den foten er fortsatt ikke bra, dette er 10 år siden. Men det har ikke begrenset han i tjenesten, det har det ikke.</i></p>	<p>Personellet er villige til å ofre mye for å få jobb i bataljonen. Svært høy grad av motivasjon</p>	<p>Motivasjon</p>	<p>Motivasjon</p>
<p><i>Jeg tror at veldig mye av sykefraværet handler om arbeidsmiljø, på arbeidsplassen. Så tror jeg helt åpenbart at å bruke tid på fysisk fostring helt åpenbart bidrar til lavere sykefravær. På grunn av fokuset på helse, gjennom fysisk fostring for eksempel. Jeg tror også det å være i stand til gjennom arbeidsmiljøet å gjøre sosiale ting helt utenfor jobb, gjør at folk blir mer motivert til å dra på jobb, fordi det er artig å dra på jobb. Det er et godt miljø, man ønsker å være der. Fordi man har det artig med de nærmeste og systemet som er rundt der. Jeg tror det er de største påvirkningene på helse. Dette er mer enn et yrke, det blir en livsstil, spesielt for yngre yrkessoldater som bor på kaserne og har folk rundt seg hele tiden og legger merke til ting. Vi har tilfeller hvor folk har vært mye syk, men har egentlig trengt noen rundt seg. De har hatt jævlige dårlig hygiene, da har vi indrejustisen både innenfor og utenfor arbeidstid, som kan bidra til å bedre dette. Hjelp hverandre til å bli bedre, få justert atferden som fremprovoserer sykdom. Det viktigste man gjør for å påvirke sykefraværet er arbeidsmiljøet. Terskelen er lavere for å melde seg syk hvis man ikke har det så fett på jobb. Det er viktig å være klar over at det er lov å være syk, det er ikke det det handler om, man skal få lov å være det hvis man er det.</i></p>	<p>Arbeidsmiljø er sentralt Fysisk form. Psykososialt er sentralt folk vil jobbe der En livsstil Man tar vare på hverandre</p>	<p>Godt arbeidsmiljø Psykososialt Motivasjon Ivaretakelse Livsstil</p>	<p>Arbeidsmiljø Fysisk form Psykososialt Ivaretakelse Organisasjonskultur</p>

Informant B			
Intervjutekst	Meningsenhet	Åpen koding	Aksial koding
<i>Arbeidsmiljøet i bataljonen er bra. Har vært innom 3, 4 og stab. Har ikke selv opplevd noe som har påvirket miljøet i negativ retning. Det største problemet vi kanskje har er arbeidsbelastning. Mengden arbeid sliter ut folk. Folk blir sliten og går i lei modus og bare eksisterer.</i>	God erfaring fra 3 underavdelinger Høy arbeidsbelastning. Folk slites ut	Godt arbeidsmiljø For høy belastning	Organisasjonskultur
<i>Bra, denne bataljonen er den beste for egenutvikling. I min alder så hadde jeg nok ikke trivdes i en vernepliktig avdeling. Møter kollegaer hver dag som er interesserte i å være her, gjøre det best mulig den tiden de er her. Tror dette er en av hærens beste arbeidsplasser.</i>	Rom for egenutvikling. De ansatte er motiverte. Alle ønsker å prestere.	Egenutvikling Motivasjon Prestasjonskultur	Motivasjon
<i>Gode kollegaer du kan snakke med, en sjef som lytter og ser deg, og en sjef som faktisk klarer å se når arbeidsbelastningen blir for høy. Jeg har vært borti begge deler, sjefer som ikke har sett at staben er i knestående, som bare vil kjøre på. Så har du sjefer som ser dette og sier man skal ta det med ro. Ingen dager er like på jobb, mye variert arbeid.</i>	åpen kultur er viktig varierende arbeidsdager	Organisasjonskultur Åpen kultur Variasjon	Organisasjonskultur
<i>Folkene, de jeg jobber med har søkt seg hit, de vil være her og gjøre det så bra som mulig den tiden de er her.</i>	kollegaer er det viktigste folk ønsker å prestere	Prestasjonskultur Åpen kultur	Motivasjon
<i>Det er ikke så ille som det var før. Da jeg startet i 2004 var intopspresset stort. Vi ble regelrett drevet rovdrift på. Jeg var selv utenlands i 05,06, 07, 09 og 11. det var billigere å sende oss ut, enn å sende noen andre. Slitasje på kropp ikke minst og motivasjon, man kan gå lei, da risikerer man at bra folk slutter.</i>	Tidligere var utopspresset for høyt slitasje på kroppen går utover motivasjonen	Høyt arbeidspress Kroppsslitasje	Organisasjonskultur Motivasjon

<p><i>Slitasjeskade. Tipper at innen ti år må jeg operere høyre kne. Det er pga arbeidsbelastningen på lavere nivå over lengre tid. Når man først begynner å få skader i denne avdelingen er det veldig, vanskelig å få rettet det opp. Merket det veldig fort da jeg startet i stab i 2012 og frem til nå. Fysisk form har gått ned. Jeg måtte slutte på kompaninivå, da kneet gjorde for vondt til å holde på videre.</i></p>	<p>Slitasjeskade på egen kropp. Vanskelig å få rettet det opp igjen. Fysisk form går ned i stabsstillinger. Måtte bytte til stab pga slitasjeskade.</p>	<p>Dårlig Slitasjeskade Bytte stilling pga skade</p>	<p>Fysisk form Medsel</p>
<p><i>Så mye fyfo som mulig, uten at smerten blir for stor. Vi er så heldig at vi har fysioterapeut, som fungerer som PT, vi har fysioterapeut vi kan bruke og vi har fasiliteter på bygget vi kan bruke, styrkerom, så det er ingenting som står i veien for at man skal klare minimumskravet.</i></p>	<p>Trener så mye som mulig. Fysioterapeut støtter gode fasiliteter på jobb tilrettelagt for å bestå</p>	<p>Tilrettelegging Fysioterapeut Fasiliteter</p>	<p>Fysisk form Ivaretagelse</p>
<p><i>Ja, når du kommer i stab er det enklere for sjef å tilrettelegge for deg, kontra når du er på kompaninivå. Der er aktiviteten fryktelig høy, og det er forventet at du alltid skal delta. Jeg husker at folk møtte opp, selv om de var syk. Folk måtte sendes hjem igjen. De ønsket selv å delta for ikke å skuffe troppen og laget. Det er kanskje både positivt og negativt at folk kjører seg så hardt at de risikerer å bli langtidsskadet eller sykemeldt fordi man presser seg altfor hardt. Det er en av grunnene til at sykemeldingsstatistikken i Forsvaret og bataljonen er lav, folk gir alt, til de stuper på godt og vondt.</i></p>	<p>Lettere å tilrettelegge i stab, da det er roligere der. Folk ble sendt hjem pga sykdom i kompani. Ønske om ikke å skuffe laget. Folk jobber til de stuper (saxlund inn her?)</p>	<p>Tilrettelegging Prestasjonskultur strekker strikken</p>	<p>Motivasjon Organisasjonskultur Medsel/helse</p>
<p><i>Fysiske krav, alle har en interesse av å bestå de, så alle er motiverte til å trene, om de liker det eller ikke. Det er en frivillig tvang. De som er i bataljonen her skal bestå medsel, uten den kan du ikke reise ut. Det er en egeninteresse og motivasjon for å bestå den. Visst ikke kan du ikke jobbe her.</i></p>	<p>Fysiske krav, må trene for test. Medsel for utreise, egeninteresse i å bestå den. "jobbforbud" hvis ikke bestått</p>	<p>Fysiske krav Medsel Motivasjon (ytre?)</p>	<p>Fysisk form Medsel Motivasjon</p>

<p><i>Det er lavt. Kommer tilbake på det jeg sa i sted. Folk møter opp uansett hvor syk eller skadd de er. Du må sende folk hjem, du ser de er syk, men de vil ikke skuffe de de jobber med, eller være en byrde. Det er en positiv ting og en negativ ting. Det gjør at sykefraværet er lavt.</i></p>	<p>Folk møter syk på jobb, er motiverte.</p>	<p>Motivasjon Organisasjonskultur</p>	<p>Motivasjon Organisasjonskultur</p>
<p><i>I karrieren ja. Alt fra kneskadet til ryggskader de holder kjeft om. Det kan gjøre at de ikke får lov til å reise ut, som er primært grunnen til at folk jobber her. Det negative er at når de først går på kvist og blir sykemeldt, så blir de langtidssykemeldt. Hadde de sagt det med en gang så kunne det sikkert vært en bagatell.</i></p>	<p>Kjenner flere, knær og rygg. Frykt for ikke få reise utops. Skjuler skader for lenge</p>	<p>Frykt for ikke å delta Motivasjon Risikovilje Prestasjonskultur</p>	<p>Motivasjon Medsel</p>
<p><i>Det ender med at de må fikse skaden eller slutte. Vi kan ikke ta med noen i striden som er skadde. I verste fall mister de livet eller noen andre dør fordi de er skadd.</i></p>	<p>Liten aksept for å være langtidsskadet og stå på beredskap</p>	<p>Hard kultur</p>	<p>Organisasjonskultur</p>
<p><i>Det er alltid kjedelig. Etterhvert som jeg har blitt eldre så forstår jeg at det er det fornuftige å gjøre. Er jeg syk så er jeg syk. Har jeg noe smittsomt, må man bruke fornuft og holde seg hjemme til man er frisk. Det er aldri gøy å ringe å fortelle at man må holde seg hjemme fordi man er syk. Man sitter med følelsen av at man tror de andre mener jeg sluntrer unna eller tar meg en fridag. Litt guffen følelse, men er man syk, så er man syk.</i></p>	<p>Har selv fått et fornuftig syn på det med alderen. Kjenner litt på en kjiopplevelse med å ringe linjeleder.</p>	<p>Endret syn ubehagelig å ringe</p>	<p>Organisasjonskultur</p>
<p><i>Kan snakke for når jeg var langtidssykemeldt. Da var de ekstremt glad for å ha meg tilbake, arbeidsoppgavene begynte å hope seg opp. De var glad for å få arbeidskraften tilbake. Det er det avdelingen bør være interessert i, få folk frisk raskt, slik at de kan komme tilbake til arbeid. Med den lille Hæren vi er, med de små stabene som finnes. Så merkes det at et par personer er borte. Noen må ta arbeidsoppgavene dine, da blir jo de overarbeidet fordi du er syk.</i></p>	<p>Oppgaver hopper seg opp. Det er ingen til liten redundans i stabene. Fravær går ut over andre i form av merarbeid</p>	<p>Liten redundans Godt mottatt Fravær påvirker andre</p>	<p>Organisasjonskultur</p>

<p><i>Hvis du har prekære ting som skal gjøres. Det er som jeg sier hvordan syk er du, bestemmer om jeg kan dra på jobb. Skikkelig hodepine overlever jeg. Har jeg influensa som kan gjøre andre syk, da drar jeg ikke på jobb. Men ja, jeg har vært på jobb når jeg har vært groggy.</i></p>	<p>Arbeidsoppgavenes viktighet styrer om man går på jobb. Ikke-smittsom sykdom overlever man. Smittsom sykdom gir fravær.</p>	<p>Smittsom blir hjemme Ikke smittsom på jobb Arbeidets viktighet avgjør</p>	<p>Organisasjonskultur</p>
<p><i>Motivasjonen er forskjellig fra kompani til stab. På kompaninivå er det mer skyting og håndgranatkasting. Jeg merker mest forskjell der første-andre året. Jeg fant ut at det er slutt på dette nå, min nye hverdag er stabstjeneste og sånne ting. Men så har jeg glidd over i at stabstjeneste er helt greit når man har kommet litt opp i årene.</i></p>	<p>Endret motivasjon med nivå i avdelingen. gått over i roligere tjeneste. Passer alderen</p>	<p>Endret motivasjon Tilpasset seg aldersbetinget</p>	<p>Motivasjon</p>
<p><i>Hvis det er et behov gjør jeg det. Er folk borte og det trengs å gjøres så kan jeg ta det. Fordelen min er at jeg pendler, jeg er i leir uansett. Kan jeg være på jobb å gjøre noe, er det bedre enn å sitte på messerommet mitt.</i></p>	<p>Støtter ved behov. Pendler, så er likevel her. Bedre å jobbe enn å sitte på rommet</p>	<p>Ja Jobber heller enn å sitte på rom</p>	<p>Motivasjon</p>
<p><i>Ja, hvem har ikke kjent på den, dette har jeg overhodet ikke lyst til, men man må gjøre det, selv om man ikke har lyst. Man vet at om man er borte så må noen andre gjøre jobben din. Denne yrkesstoltheten og ærekjærheten som jeg føler bor i alle soldater som har vært her i jobb, du vil ikke svikte. Vi står han av.</i></p>	<p>Kjent følelse, men man leverer uansett. Yrkesstolthet, ærekjær, vil ikke svikte. Ditt fravær går utover andre.</p>	<p>Yrkesstolthet Ærekjærhet vil ikke svikte de andre Ditt fravær påvirker andre</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon</p>
<p><i>Det er trist hvis noen blir skadet og må slutte på det vilkåret at de er skadd, ikke fordi det selv ønsker det. Det er veldig sårt, da man ikke tar valget selv. Man blir tvunget. Det er en problemstilling man møter oftere på tropps og lagsnivå. Den slitasjen man opplever over mange år, man kan ikke være geværsoldat resten av livet, selv om man ønsker det. Slitasjen på kroppen har blitt for stor.</i></p>	<p>Man må slutte på vilkår man ikke ønsker selv. Man tvinges ut, etter å ha slitt ut kroppen</p>	<p>Trist Utslitte kropp Ufrivillig avskjed</p>	<p>Ivaretagelse Medsel/helse</p>

<p><i>Har vært med på at folk har fått knuste tenner under seleksjon, en som har skadet en hånd, det skjer, men det er noe vi må forvente i det yrket vi har. Seleksjonen her er nok tøffere enn man må gjennom om man skal bli lege. Vi må forvente at noen kan bli skadd. Er du skadet må man ha mot nok til å si ifra. I verste fall kan man ødelegge hele sin militære karriere, hvis man ikke sier fra der og da. Det er vanskelig å finne ut av dette, merket det selv som lagfører. Folk sa ikke fra når de er skadde, de er ærekjære og har mye yrkesstolthet, de er ikke borte, for da må noen andre gjøre deres jobb.</i></p>	<p>Vært borti skader, det forventes. Tøff seleksjon, man må prestere. Vanskelig å oppdage før det er for sent. Krever mot. Kan være slutten på karrieren. Yrkesstolthet og ærekjærhet</p>	<p>Risikofyllt yrke Forventer skader Seleksjon Prestasjonskultur Yrkesstolthet Ærekjærhet</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon</p>
<p><i>Hvis vi ser på deler av materiellet vårt, som eksempelvis sko, så har Hæren store vansker med å gi folk nye sko, dette har irritert meg i mange år. Man får sko som man vet gir skader, hvorfor gjør vi ikke noe med det vi kan gjøre noe med før det blir et problem? Det er folk som har fått ankelskader, kneskader og beinhinnebetennelse av M-77 skoene. Det er et kjent problem, som ikke blir gjort noe med. Jeg har selv hatt beinhinnebetennelse og akillesbetennelse av skoene. Hvorfor ikke gjøre noe med det før folk blir skadd?</i></p>	<p>Gammelt materiell vi vet ikke er optimalt. Det er enkle løsninger, men liten vilje til å gjøre noe med det. Vi har sko som gir problemer, men får ikke bedre materiell</p>	<p>Mangel på vilje Finansiering Godt nok for FGTJ</p>	<p>Organisasjonskultur</p>

Informant C			
Intervjutekst	Meningsenhet	Åpen koding	Aksial koding
<i>Veldig, veldig bra. Vil påstå at en årsak til dette, er at alle er selektert inn i jobben. Mange har startet på samme grunnlag og har derfor fått et felles standpunkt å stå på.</i>	Trives veldig godt. Felles grunnlag Selektert	Seleksjon Felles grunnlag Høy trivsel	Seleksjon
<i>At det er høyt under taket, er en stor faktor. Men det må ikke være så høyt at det går over i mobbing og det blir mistriivsel.</i>	Høyt under taket	Åpen kultur	Organisasjonskultur
<i>Masse utfordringer, hver arbeidsdag er ikke lik. Det vil alltid dukke opp nye problemstillinger man må løse.</i>	Variert arbeid	Variert	Autonomi
<i>Skråkryssere. I det du har planlagt arbeidsdagen din, så kommer det masse telefoner om ting som haster mer. De planene du allerede har lagt må flyttes over til en annen dag.</i>	Skråkryssere, kontrameldinger	Skråkryssere Kontraer uforutsigbarhet	Fleksibilitet
<i>Ganske god, sett bort fra at knær, rygg og hørsel ikke er som den var når jeg var 20. det er en naturlig forklaring med skader man får i denne jobben.</i>	Slitasje på knær rygg og hørsel	Preget av tjenesten	Medsel/helse
<i>Trener regelmessig. Når jeg merker noe på knær eller rygg, går jeg over til andre øvelser, unngår å ta tunge løft som påvirker rygg og knær.</i>	Regelmessig trening	Fysisk trening	Fysisk form
<i>Det vil jeg påstå. Hvis noen, sånn som jeg, fikk hjernerystelse for noen år siden. Da kunne jeg ikke gjøre tunge løft eller noe fysisk. Da fikk jeg heller etter eget ønske lettere arbeidsoppgaver, som PC-jobbing og sånt.</i>	tilpasser arbeidet etter utfordringer	Ivaretagelse tilpasser arbeidet	Ivaretagelse
<i>Ganske mange folk som er sunne, legger jeg merke til. Og så har vi jo en annen gruppe som røyker veldig mye, men som likevel er i superform og i kjempegod helse. Faktum er jo at alle ønsker å trene og prestere.</i>	Mange sunne, men og noen usunne Personellet ønsker å trene og prestere.	Prestasjonskultur Treningskultur	fysisk form Organisasjonskultur
<i>Etter jeg fikk jobben jeg har nå, har det blitt ganske viktig. Jeg har ingen arbeidsbeskrivelse, så er avhengig av å kunne bestemme selv, de arbeidsoppgavene som skal løses. Samtidig så skal jeg være i stand til å støtte de andre seksjonene i staben.</i>	I denne stillingen er det viktig	Autonomi	Autonomi
<i>Ikke gjort meg så mange tanker om det, men ser for meg at jo mer man bestemmer selv, jo lettere er det å holde styr på arbeidsoppgavene sine. Man føler seg mer fri. Men hvis man har en sjef som sitter og skal følge deg etter trådene, vil det gå på tillit, sjefen stoler ikke på at jeg kan gjøre jobben min.</i>	autonomi gir frihet. Det er tillitsbasert	Positivt Gir frihet Tillitebasert	Autonomi
<i>Det kan være ære, de liker jobben sin og har lyst til å være der. Det er garantert mange som er sjuk og ikke burde vært på jobben sin, men de har lyst til å være der. På godt og vondt.</i>	Folk ønsker å være på jobb.	Ærekjærhet Motivasjon	Motivasjon

<i>I liten grad i dag egentlig. I tidligere stillinger kunne det påvirke ganske mye. Vi var ikke så mange som jobbet der, spesielt i laget. Ofte var noen borte på kurs eller støtteoppdrag. Hvis noen i tillegg ble syk, forkjølet eller noe sånt, så ble det mer arbeid på resten av laget. Det ble ikke tatt så godt imot når folk var forkjølet.</i>	Andre må gjøre jobben din liten toleranse for mindre alvorlig sykefravær	Hard kultur Sub kultur? Andre må gjøre jobben din	Motivasjon Organisasjonskultur
<i>De få gangene jeg har gjort det, som nå sist da jeg hadde spy-syke, opplevde jeg nærmeste sjef som forståelsesfull. Han var ganske klar på at jeg ikke skulle komme tilbake før jeg var frisk, og karantenetiden var over.</i>	forståelsesfull leder. Fokus på smittsomhet	Forståelse ivaretagelse Smittfokus	Ivaretagelse
<i>Jeg følte jeg ikke var syk nok, jeg klarte jo fortsatt å jobbe. Da mente jeg at det ikke var noen unnskyldning, så lenge jeg ikke smitter noen andre så går det helt fint.</i>	kan jobbe så lenge man ikke er smittsom	Arbeidsmoral Ikke Syk nok	Motivasjon Organisasjonskultur
<i>Det hender at jeg gjør. Ærekjærhet. Ser at noe som må gjøres, da hender det at jeg ønsker å ta på meg litt ekstra. Når jeg ser at andre trenger hjelp, så kan jeg hjelpe de til å levere også. På den måten så kjøper jeg meg også litt tjenester som jeg senere kan kreve inn.</i>	Ekstraarbeidatferd. Kjøper seg tjenester og hjelper andre. Ærekjær	Ærekjærhet Hjelpsom Baktanker	Motivasjon
<i>Først var det sesjon, så var det seleksjonsbiten i avdelingen jeg var i, i førstegangstjenesten. Der gjorde de en vurdering av meg når jeg meldte at jeg ønsket å søke TMBN. Så ble jeg kalt inn på opptak med bakgrunn i den seleksjonen. Der var det fysiske og psykiske tester og intervjuer jeg måtte gjennom. Etter det når man får den grønne bereten, blir man så å si målt hver dag. Hver dag er som en ny seleksjon. På mange måter er du et produkt som arbeidsgiveren er interessert i å kjøpe og ha i bruk.</i>		Vanlig OR2-4	Seleksjon
<i>Det opplevdes todelt. Det var en bra fyr som gjorde jobben sin, og var ganske sterk faglig. Men når vedkommende ikke klarer å løpe 3000m på kravet, vil det bli stilt spørsmål. Om dette var i en krig, ville han ha levert, klart å dra meg ut av grøften, eller bære pakningen sin selv, eller må vi bære den for han?</i>	Må levere det som kreves for fellesskapets sikkerhet.	Hard kultur Tilbakemeldingskultur Prestasjonskultur	Organisasjonskultur Motivasjon Fysisk form
<i>Jeg vet om folk som fikk frostskafer under GSU2. Det har jeg opplevd, han måtte nesten amputere. Jeg vet at vedkommende småsliter fortsatt med denne skaden.</i>	Ja, alvorlig hendelse	langvarig skade	Motivasjon Medsel
<i>Tror veldig mye går på psyken.</i>		Psyke	Motivasjon

Informant D			
Intervjutekst	Meningsenhet	Åpen koding	Aksial koding
<p><i>Om arbeidsmiljøet: Godt basert på egen erfaring. Det er under en forutsetning at det er godt, det har mye med seleksjonsprosessen å gjøre. Jeg vil tørre å påstå at seleksjonsprosessen vår er relativt subjektiv. Folk som allerede er her søker folk som er lik seg selv, det har alle undersøkelser vist. Folk har en tendens til å ville leke med like barn, det tror jeg gjelder her og. Som gjør at det er en viss likhet på massen som jobber her. Det er flere faktorer som spiller inn, det er en prestasjonskultur, det tror jeg motiverer folk til å møte på jobb, de presterer og er villige til å yte. Det er ingen premie i andre enden, annet en anseelse og annerkjennelse.</i></p>	<p>Selektert personell. Velger de som er lik seg selv. Prestasjonskultur, anseelse og annerkjennelse</p>	<p>Seleksjon Prestasjonskultur Anseelse annerkjennelse</p>	<p>Organisasjonskultur Seleksjon Motivasjon</p>
<p><i>Absolutt. Har vært her siden 2008, den avdelingen jeg har jobbet lengst ved. Selv om det er mange arbeidsoppgaver som har vært like de siste fire årene, så ser en jo frem til å møte på jobb, ikke for å tekke systemet, det er mer kollegaene man har rundt seg. Når man først jobber i TF TMBN så er det en viss forventning om at man ønsker å prestere. Når man ikke orker å prestere, så får man ganske raskt signaler om at man anbefales å søke nye utfordringer andre steder.</i></p>	<p>gode kollegaer og et ønske om å prestere. Man får fort melding om å finne på noe annet hvis man ikke vil prestere.</p>	<p>Arbeidsmiljø Prestasjonskultur tilbakemeldingskultur</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon</p>
<p><i>I denne avdelingen er ståtiden lengre, det er mer avdelingskulturen som påvirker i større grad med noen avvik. Man kan få inn elementer i ledelsen på de forskjellige nivåene som kan påvirke arbeidsmiljøet negativt, over midlere perioder. Samtidig kan man få inn sjefer i underavdelinger hvor det murrer og er dårligere miljø, som påvirker det bedre. Dette er små dipper, det er en relativt flat kurve vil jeg påstå. I de tilfellene det påvirker er det som regel i negativ grad. Det er sjefer som ikke passer inn. Sjefer og mange karrierestillinger er ikke selektert av oss, men av noen andre. Derfor er det ikke gitt at de passer inn like godt som de andre som selekteres fra bunnen av.</i></p>	<p>Avdelingskulturen legger premissene. Sjefen er ikke så veldig viktig, de kan påvirke negativt eller positivt. Det er sjelden i negativ grad. Som regel er det sjefen som ikke passer inn. OR er selektert av likemenn, sjefer kommer på andre premisser.</p>	<p>Seleksjon avdelingskultur Annen seleksjon Sjef skiller seg ut</p>	<p>Organisasjonskultur Seleksjon</p>

<p><i>Jobbe med folk som gjør en innsats. Man føler man drar lasset sammen i større grad. Jeg har merket det mer i denne avdelingen enn i avdelinger jeg har jobbet i tidligere. Fra min forrige avdeling HVS, der var arbeidsoppgavene tidvis mer givende, men jeg trivdes mye dårligere, fordi man hadde ikke den samme enhetlige tankegangen. Man visste ikke hva folkene gjorde på nabokontoret eller etasjen over, folk gjorde sine ting og man satt ikke med en følelse av fellesskap.</i></p>	<p>Samhold og samme retning. Trivselsen øker i avdelinger med samme tankegang.</p>	<p>Prestasjonskultur felles mål felles verdier</p>	<p>Organisasjonskultur</p>
<p><i>Jeg tror at det viktigste jeg kan gjøre, som en av de som har vært her lengst. Er å ta godt imot, veilede og være til hjelp for å orientere seg i den dynamikken som er i denne avdelingen her. Det må føler jeg at jeg gjør. Er det noen man skal satse på i denne avdelingen så er det de nye, det er de som er fremtiden. De i midten har en tendens til å klare seg og de på vei ut forsvinner snart uansett. Inkludere og få de inn i varmen, slik at de forstår det som foregår her.</i></p>	<p>Satse på de nye. Gjøre de neste best mulig. Få de inn i kulturen og dynamikken</p>	<p>Ivaretagelse avdelingskultur indoktrinering</p>	<p>Organisasjonskultur</p>
<p><i>Den har gått jevnt nedover siden 1998. jeg har aldri vært glad i å trene, jeg har vært heldig som, tross et usunt kosthold, klarer å holde meg sånn høvelig i god form uten å bli overvektig. Sett fra naturens side er jeg heldig, det har heller ikke gjort at jeg har hatt behov for å legge mye innsats i å bestå fysiske krav. Med alderen kommer jo det meste. Den har bare gått jevnt nedover. Mitt forhold til fysisk trening er at det er et nødvendig onde. Det stopper der.</i></p>	<p>Er ikke glad i trening. Gjør det som må for å holde formen god nok.</p>	<p>Nødvendig onde</p>	<p>Fysisk form</p>
<p><i>God, utrolig nok, tross hvor lite effort jeg legger i det. Dårlig kosthold og døgnrytme, arbeidsmengde, så blir jeg nesten overrasket over hva denne kroppen tåler.</i></p>	<p>Tar ikke ansvar for egen helse</p>	<p>avvikende</p>	<p>Medsel/helse</p>
<p><i>Sikkert altfor lite. Jeg er ikke en sånn som går til legen en gang i året for en generell sjekk. Er det alvorlig over tid, går jeg selvfølgelig til legen for å sjekke det ut. Er det ikke noen vondter i kroppen, så fortsetter jeg som før.</i></p>	<p>går ikke til legen med mindre det er alvorlig over tid.</p>	<p>avvikende</p>	<p>Medsel/helse</p>

<p><i>Det vil jeg si, det er ikke bare arbeidsgiver som gjør at arbeidspresstet til tider er så høyt som det er. Indirekte så er prestasjonskulturen i avdelingen med på å påvirke at jeg gjør så mye som jeg gjør. Jeg har knapt hatt en dag med normal arbeidstid siden 2012. det er ikke sånn at sjefen min pålegger meg det. De tingene jeg gjør, har jeg lyst til å gjøre bra. Det er en klar forventning om at jeg skal levere bra. Har du jevnt over levert bra over en viss tid, er det livsfarlig å begynne å levere til litt over norm. Da blir du fort ansett til å være utdatert og det er en endring i forhold til det du har levert tidligere. Jeg må bare holde løpet ut til den dagen jeg slutter, eller så vil jo historien min være at jeg gjorde det bra, men på slutten så måtte jeg finne på noe annet. Det er ikke sånn jeg vil bli husket.</i></p>	<p>legger press på seg selv. Prestasjonskultur. Man kan ikke levere dårligere enn tidligere, da blir du fort ansett som utdatert. Må holde ut og levere godt frem til man slutter. Man vil at historien sin skal være god.</p>	<p>Selvpåført Prestasjonskultur jevnt høyt nivå ettermæle</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon</p>
<p><i>Det prates lite om helse. Det de fleste prater om er idretts og belastningsskader. Utover det så vet jeg ikke. Det er en strekk, dårlige knær og ankler som snakkes om.</i></p>	<p>det snakkes mest om skader</p>	<p>skadd ikke syk</p>	<p>Medsel/helse</p>
<p><i>Ja. Klassisk forskjellsbehandling etter gradsnivå. Eksempelvis grenaderer, det er bruk og kast, de er expendable. Man merker det ikke så mye nå, da ståtiden er mye kortere enn den var tidligere. 10 år tilbake hadde vi mange som var i aktiv hard tjeneste på tredje treårskontrakt. Da begynte ting å skranke, da var det to alternativer. Enten tilby de plass i staben med mer administrative arbeidsoppgaver, hvis ikke de hadde det potensialet, så fikk jeg litt flau smak i munnen av og til. På hvordan ting ble håndtert, og folk i stor grad ble oppfordret til å komme seg bort. Eller i noen tilfeller hvis de ikke skjønte det selv, ble det lagt opp til at man skulle slutte, selv om det ikke ble uttalt like direkte.</i></p>	<p>forskjellsbehandling etter gradsnivå. omplassert hvis skranten helse. Grenaderer var bruk og kast. Gikk ikke det, ble man oppmuntret til å slutte, men ikke direkte.</p>	<p>Omplassering Ivaretakelse Ukultur v/skade forskjellsbehandling</p>	<p>Ivaretakelse Medsel/helse Fleksibilitet</p>
<p><i>Veldig viktig, spesielt der jeg er nå. Det var ikke like viktig for ti-femten år siden. Jo eldre man blir og dess flere forpliktelser man får, er det viktigere å kunne tilpasse det andre livet sitt. Kanskje i enda større grad som pendler, så lever man to adskilte liv. Det er jobblivet og hjemmelivet. Jeg tror at de som ikke har prøvd pendlerlivet ikke helt forstår hva det snakkes om. Man møter 0730, så er det noen øvelser en gang i blant. I svært få tilfeller kommer man hjem sent midt i uken.</i></p>	<p>Autonomi blir viktigere med alderen og flere forpliktelser. Pendlere lever to liv. Det er mange som ikke forstår utfordringene pendlerne har.</p>	<p>Autonomi er veldig viktig</p>	<p>Autonomi Fleksibilitet</p>

<p><i>Ja, det har jeg hatt lenge. Dog, så jobber arbeidstidsreglene mot oss, som gjør at vi har mindre fleksibilitet med tanke på timeopptjening til pendling. Det sies at alle bestemmelser skal beskytte oss, men for min del så jobber det mot meg som pendler.</i></p>	<p>Ja</p>	<p>Autonomi Lite fleksiblet regelverk</p>	<p>autonomi Fleksibilitet</p>
<p><i>Tror at folk er forskjellige. Noen er avhengige av klare høyre og venstre begrensinger, mens andre jobber mye dårligere under slike forhold, da man ikke får utfoldet seg selv. Man har en tvangstrøye på seg, jeg går under den siste kategorien der. Jeg liker å jobbe etter en intensjon, sparre underveis for å se at man er på riktig vei. Det er jo lederegenskapene til nest høyere sjef å se hvem som krever hvilken type ledelse. Og for all del ikke tro at man kan feie alle under en kam, man må se på individet og tilpasse lederskapet og hvordan man fordeler arbeidsoppgaver.</i></p>	<p>Personavhengig. Preferansebasert. Liker å jobbe etter intensjon. Det er lederes jobb å finne ut hvilken ledelse som virker, man må behandles ulikt.</p>	<p>Personavhengig Justert lederskap Individuelt tilpasset</p>	<p>Organisasjonskultur Lederskap Autonomi</p>
<p><i>Har skjont at det er lavt. Det har noe med behovet for å prestere, og jaget for å prestere å gjøre. Det er ingen som skuler ondt på deg den dagen du får høstforkjølelsen. Hvis det er enkeltindivider, det har jeg opplevd selv, både som linjeleder og sideordnet. Som ikke klarer å fullføre en øvelse, det er alltid på dag to, at noe som skjer, hosting, bronkitt eller vondt i skinnleggen etc. Folk blir stemplet til å inngå i den kategorien der, da blir man uglesett. Men at folk er skadet, drar på seg sykdom her og der, det er ikke det som er problemet.</i></p>	<p>Prestasjonskulturen påvirker det. Alle kan være syk og det er greit. Det er noen som alltid blir syk under aktivitet. De blir uglesett</p>	<p>Lavt prestasjonskultur Noen er mer syke uglesees</p>	<p>Organisasjonskultur Medsel/helse</p>
<p><i>I noen tilfeller er det sånn at linjeleder er mer opptatt av at sykemeldinger, du skal holde deg borte fra jobb, selv om du er motivert for å være på jobb. Fordi om du drar på deg flere skader under sykemelding, så blir det mer utfordringer. Jeg personlig har ikke opplevd de få gangene jeg har hatt behov for noe backup. De fleste linjelederne vet at systemet vårt har så lite å flekse på at det eneste, at det eneste de kan tilby annet enn lønnen den 12. er fleksibilitet og strekke seg lengre enn man gjør i det sivile. Jeg synes det er en stor betryggelse, jeg har pendlet i hele mitt yrkesaktive liv. Og da skjer det innimellom at man må dra plutselig, eller at man ikke kan dra på jobb som planlagt.</i></p>	<p>Ivaretagelse, folk må holde seg hjemme om de er sykmeldt for ikke å forverre, selv om du er motivert. Vi kan ikke tilby annet en fleksibilitet, strekker oss lengre enn sivile. Man kan tilpasse seg mye for å ta vare på den ansatte</p>	<p>Ivaretagelse fleksibilitet Strekker seg langt tilpassing</p>	<p>Fleksibilitet Motivasjon</p>

<p><i>Vanligvis går det greit. Vi er generelt underbemannet hele tiden. Vi er utrolig sårbare ved frafall. Det er den kollektive forståelsen, er noen i de verste årene i forbindelse med barn, og er i en fase hvor man har stort behov for fleksibilitet i hverdagen. Det må være et grunnlag og gode grunner til det. Har man først fått taggen på seg at arbeidspresset blir for stort så, plutselig blir man syk hver gang, da vil folk ha problemer med å samarbeide med deg. Det blir for upålitelig. Det er svært sjelden man jobber alene med noe. Et hvert frafall av folk medfører merarbeid for andre.</i></p>	<p>underbemannet. Sårbare ved frafall. Et hvert frafall medfører merarbeid for andre.</p>	<p>Underbemannet merarbeid sårbare</p>	<p>Organisasjonskultur</p>
<p><i>I den perioden hvor man hadde hyppigere intops rotasjoner, var det personell der som på slutten så vidt hang sammen. Da tenker jeg fysisk som man kan se, ikke psykisk. Det skinte nok litt igjennom at det ikke var full ærlighet på helseskjemaet.</i></p>	<p>intops mye belastninger uærlighet på fysisk helse for å reise ut</p>	<p>uærlighet utops viktig</p>	<p>Medsel/helse Motivasjon</p>
<p><i>Hørselsskader er ikke uvanlig i dette firmaet. Det er strenge krav intops til hørsel. Det har forekommet at sjefer har akseptert at enkelte har fått medsel når de ikke burde med bakgrunn i hørsel. Det jinxes til ved at man får retestes flere ganger. Det verste tilfellet jeg har hørt om er at noen har tatt en sivil test, som plutselig var bestått, når man strøk den militære.</i></p>	<p>hørselsskader, retester og juks med sivil test. Aksept for å reise ut med for dårlig hørsel</p>	<p>Tilpasning fra sjef uærlighet</p>	<p>Medsel/helse Motivasjon Organisasjonskultur</p>
<p><i>Har ikke erfart det så mye. Basert på når jeg selv var linjeleder, så var det viktigste at folk varslet inne 0730. Det verste jeg visste var når folk under meg, som hadde ansvaret for noe ringte i ni-tiden, da den ansvarlige for en aktivitet ikke hadde dukket opp. Når jeg da ringer og finner ut av vedkommende er syk uten å si ifra blir jeg provosert. Så lenge man varsler innen oppsatt arbeidstid er det ingen problem. Da kan man finne erstatning, jeg satt pris på å få vite det tidligst mulig. Det viktigste var at tjenesten ute ble bra. Tidlig varsling gjør det mulig å hanke inn andre tidsnok. Tror ikke folk er redd for å melde seg syk. Så er det den kategorien mennesker som det er få av her, som alltid er sjuk. Det kan være alt fra holdninger til gener. Igjen hvis det er kjedelig aktivitet og du får en melding klokken 0725, du kan nesten på forhånd si, nå kom den. Du har hele spekteret, men jeg tror at den kategorien er betydelig lavere her.</i></p>	<p>upålitelighet og dårlig varsling er provoserende. Det er lov å være syk, men man må si fra så tidlig som mulig for å kunne finne noen andre til å lede aktiviteten. Tjenesten ute er viktigst. Det er noen få som alltid er syke. Man kan vente på en melding når det er kjøp aktivitet.</p>	<p>Varsling i god tid erstattere upålitelighet Noen få syke</p>	

<p><i>Følelsen av plikt. Man vet at man er så underbemannet og har så lite personellressurser å spille på at hvis jeg er borte, så må andre gjøre min jobb. Det vil si at mitt sykefravær straffer ikke arbeidsgiver ene og alene, fordi at arbeidsgiver har ikke flere ressurser å dytte på, det straffer den jeg deler kontor med. Det er de som må gjøre merarbeid når jeg er borte. Vi er så effektivisert på personellfronten. Vi har ikke noen ringehjelper som de har i helsevesenet, hvis noen er sykemeldt en uke. Det skjer ikke at det kommer noen å stepper inn som lagfører i 3Papa hvis han er sykemeldt. Det er lagfører i 2Papa som må lede to lag i stedet for.</i></p>	<p>Pliktfølelse. Underbemannet. Det er kolleger som blir straffet, ikke arbeidsgiver. Merarbeid på de. Har ikke vikarer.</p>	<p>Pliktfølelse underbemannet gir andre merarbeid ingen vikar</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon</p>
<p><i>I stor grad gjør jeg det. Da kommer jeg tilbake til hvorfor er det meningsfullt? Man jobber ikke for systemet lengre, jeg gjør hvertfall ikke det i min alder. Jeg har fått såpass mye innblikk at det er ikke mitt bidrag til forsvarsevnen som motiverer meg. Det påvirker holdninger og den biten der, misforstå meg rett. Det som er motiverende er å møte bra folk på jobb, det er jo det. Derfor er arbeidsmiljøet så utrolig viktig. Jeg har vært veldig heldig opp gjennom, med de stedene jeg har vært. Det har aldri vært noe problem. Men jeg har opplevd en hendelse, hvor en sjef over meg, hvor det var full krasj mellom meg og sjef. Det er den verste perioden jeg har hatt i mitt yrkesaktive liv på jobb. Det å ikke ha en overordnet det gikk å samarbeide med.</i></p>	<p>Det er meningsfullt, pga kollegaer. Godt arbeidsmiljø gjør det meningsfullt. Har hatt en dårlig sjef i karrieren som har gjort det kjipt å dra på jobb.</p>	<p>Meningsfullt Arbeidsmiljøet Kolleger</p>	<p>Motivasjon Organisasjonskultur</p>
<p><i>Den dagen jeg ikke gleder meg til å gå på jobb, må jeg finne meg noe annet. Det koster meg såpass mye, evigvarende pendling for eksempel.</i></p>	<p>Slutter den dagen han ikke gleder seg til å gå på jobb.</p>	<p>Trivsel</p>	<p>Motivasjon</p>

<p><i>Svært lite. Begynte her rett som befal. Det var ikke tilfeldig at man ble ansatt i TMBN man søkte ikke stillinger på så lavt nivå. Det var ikke søknadsrunder som nå. Man ble ansatt på engasjement. Du måtte ha et godt navn, sånn sett ble man jo selektert ved at noen gikk god for deg. Så har vi også sersjantenes lodd i livet, man må opprettholde anseelse i miljøet rundt seg, ved hvert sjefsbytte. Hver gang det kommer en ny sjef i avdelingen, er det du har gjort frem til det nullet ut. Man må jobbe det opp igjen med en ny sjef, slik at han anerkjenner deg, så er det en ny sjef igjen, sånn har det gått hele karrieren, det kan kalles en kontinuerlig seleksjonsprosess. Hvis ny sjef ikke føler at jeg leverer godt nok, vil jeg fort få melding om at jeg bør finne noe annet å gjøre på.</i></p>	<p>Engasjement, inn som befal. Måtte ha et navn, anseelsen måtte opprettholdes for å få videre jobb. Hver nye sjef er en ny seleksjon. Tidligere prestasjoner er visket ut. Kontinuerlig seleksjonsprosess tilbakemelding hvis jeg ikke leverer, finn på noe annet</p>	<p>Engasjement søknadsrunder kontinuerlig seleksjon tilbakemeldingskultur prestasjonskultur</p>	<p>Motivasjon Seleksjon Organisasjonskultur</p>
<p><i>Flere, gjerne typiske hørselskader og belastningsskader</i></p>		<p>Hørsel belastningsskader</p>	<p>Medsel/helse</p>
<p><i>De som er litt yngre får nok en forståelse av at dette er sånn som skjer når man holder på lenge i dette. Det er ikke helsefremmende mye av arbeidet vi gjør. Det er store belastninger over tid. Du sitter på kjøretøy som ikke er i henhold til HMS krav, vibrasjoner, du går med tyngre utstyr enn det en sivilist får lov til å løfte på jobb. De unge får et bilde av at dette ikke er sunt for kroppen. Personen som går ut og miljøet blir oppgitte. De sitter med et spørsmål om hva de har igjen for å ha oppgitt de beste årene i sitt liv. Når det er rett ut etter å ha fått en liten skavank, så ligger helsen din igjen i stridsrommet på en CV90. Det er det flere som har fått kjenne på. Der er det veldig avgjørende hvordan linjeleder løser slike saker, tilpassing, bytte av stilling til en mindre belastende. Osv.</i></p>	<p>forståelse for yrket, det er ikke helsefremmende. Ikke innenfor HMS, vibrasjoner, tungt utstyr etc. Det er avgjørende hvordan man håndterer personell med medsel utfordringer prøve tilpassing først.</p>	<p>yrkets beskaffenhet håndtering er essensielt for følelsen</p>	<p>Medsel/helse Ivaretakelse</p>
<p><i>At de er redusert i lang tid ja. Det så vi i en periode her med opptak, seleksjon og GSU2. før kaltes det grenaderopptak, og grenaderkurs. Der gikk tjenesten såpass hardt, at man kan diskutere om det var forutsetningene til den enkelte som gav skavanker, men det var flere som ble såpass hardt skadd i bein, rygg og belastningsskader, at de ble sykemeldt når de skulle begynne tjenesten, at de aldri kom til skudd.</i></p>	<p>Hard fysisk seleksjon har gitt mange skader og sykemeldinger, enkelte kom aldri i jobb hos TMBN pga skader</p>	<p>For hard fysisk seleksjon til tider Sykemeldinger</p>	<p>Seleksjon Organisasjonskultur</p>

<p><i>Folk undervurderer det psykososiale på jobb med tanke på sykefravær. Det er utrolig hvor mye, med en sammensveiset gjeng, godt miljø, det er utrolig hvor langt folk er villig til å strekke seg for å holde samme nivå og være en del av den gruppen.</i></p>	<p>Psykososialt er undervurdert. Arbeidsmiljø og kollegaer gjør at folk strekker seg langt for å være en del av gruppen og holde samme nivå</p>	<p>Psykososialt Arbeidsmiljø Motivasjon</p>	<p>Motivasjon Organisasjonskultur</p>
--	---	---	---

Informant E

Intervjutekst	Meningsinnhold	Åpen koding	Aksial koding
<p><i>Kort vil jeg beskrive det som bra. Jeg har blitt positivt overrasket over, jeg har hatt mange forskjellige stillinger og jeg har brukt en veldig liten del av arbeidsdagen min på å motivere folk, og behandle saker med folk som ikke synes det er gøy å dra på jobb. Det er veldig inspirerende. Det tror jeg smitter over, folk får lyst til å prestere. Det å trives og det å gjøre en god jobb er gjensidig forsterkende tror jeg. Alle har lyst til å være med og ta ansvar, de har lyst til å være med å dra lasset. På ett eller annet vis blir folk motivert av å jobbe her. Vi er alltid skeptisk når vi skal bytte ut folk, hvordan blir det, man mister fagkompetanse og mister en person som veldig ofte har gjort en kjempegod jobb og er en positiv bidragsyter i arbeidsmiljøet. Så kommer det en ny en inn, som selvfølgelig må lære seg noe av faget, hvis de ikke kan det fra før, så blir de en del av kulturen, de kommer med et positivt syn. Det er aldri et nei å få. Folk byr på. Om det er sånn i hele forsvaret, eller bedre her? Det er uvisst, vanskelig å si.</i></p>	<p>Bra arbeidsmiljø. Brukt liten del av tiden på motivering og vanskelige saker. Det er inspirerende. Folk ønsker å prestere. Trivsel og det å gjøre en god jobb er gjensidig forsterkende. Arbeidsplassen motiverer personellet. Alle ønsker å delta og ta ansvar. ved utbytting så leverer nyansatte og, de kommer fort inn i kulturen med et positivt syn.</p>	<p>Arbeidsmiljø motivert personell Prestasjonskultur Positivt syn rask indoktrinering</p>	<p>Motivasjon Organisasjonskultur</p>
<p><i>Har veldig troen på at om man har det bra på jobb, har en hyggelig tone, så gjør man også en bedre jobb. Der det er godt å jobbe, er det bra å være kunde. Det er ikke alltid jeg klarer å etterleve det selv, men jeg har veldig troen på den Norske offiseren og sersjanten, de har lyst til å bli sett, lyst til å få ansvar, lyst til å ta plass. Det tror jeg er viktig for at folk skal trives. At de føler at de er med å bidrar, og prøver å gjøre det på et så lavt nivå som mulig. Det prøvde jeg å få til på kompaninivå, prøve å kommunisere til grenader X, viktigheten av de, prøve å se den enkelte av grenaderene, ikke være så firkantet, tilpasse ting til den enkelte og prøve å trigge den enkelte. Kanskje må du utfordre de med forskjellig type lederskap.</i></p>	<p>har man det bra på jobb, gjør man en bedre jobb. Norske militære vil bli sett, få ansvar og ta plass. Viktig for trivsel at de føler de bidrar. Se den enkelte, tilpasse lederskapet.</p>	<p>Se, få ansvar, ta plass gir trivsel. Følelse av å bidra Tilpassing</p>	<p>Organisasjonskultur Ivaretagelse Motivasjon</p>

<p><i>Det tror jeg er helt avgjørende. Dårlig ledelse gir et veldig dårlig arbeidsmiljø. Om det er medium bra eller helt topp, er avhengig av de ansatte. Har lederen gitt de rom de ansatte kan skinne i, er det ikke kun lederen som avgjør om det blir et passe bra, eller sinnsykt bra arbeidsmiljø. Det er avhengig av at alle er med på å dra lasset. Men en leder kan være med på å ødelegge et arbeidsmiljø helt. Lederstil, hvertfall i fredstid er avgjørende for arbeidsmiljøet. Hvis ikke man tenderer til A-lederskap og er helt firkantet når man ikke må.</i></p>	<p>avgjørende, dårlig ledelse=dårlig arb.miljø. Det er avhengig av de ansatte hvordan det blir. Alle må dra lasset og kan påvirke. Får de ansatte rom til å skinne i, er det opp til de å gjøre miljøet best mulig. Må tilpasse lederskapet.</p>	<p>Avgjørende Ansatte er og ansvarlige Felles ansvar tilpasse lederskap</p>	<p>Organisasjonskultur</p>
<p><i>Det positive arbeidsmiljøet, de hyggelige folkene som er der, fordi de ønsker å gjøre en god jobb. Det motiverer meg.</i></p>		<p>Positivt arbeidsmiljø prestasjonskultur</p>	<p>Motivasjon Organisasjonskultur</p>
<p><i>Som leder selyfølgelig må man være tydelig, stake ut en kurs og en retning slik at folk vet hvor man skal hen. I så stor grad som mulig gi frihet, prøve å trigge den indre motivasjonen. Finne ut hvordan den enkelte presterer best, legge til rette for at de ansatte trives og ønsker å gjøre en god jobb. Jeg som leder får ikke gjort jobben, jeg må få andre til å gjøre en god jobb. Være forutsigbar, folk må vite hvor de har deg. Stabilt godt humør. Man må ikke være på topp hele tiden, men absolutt prøve å unngå nedeperioder.</i></p>	<p>Tydelig lederskap, gi retning og kurs til de ansatte. Prøv å trigge den indre motivasjonen. Tilpasse lederskapet. Det er de ansatte som skal gjøre jobben. Være forutsigbar. Stabilt godt humør.</p>	<p>Tydelig lederskap Trigge den indre motivasjonen tilpasse lederskapet Forutsigbarhet Stabilitet</p>	<p>Ledelse Motivasjon</p>
<p><i>Prøve å røre seg litt innimellom. Litt bevisst på hva man spiser, jeg er ikke en kostholdsfreak, samtidig så er det jo ting jeg velger å ikke spise hver dag, for det ikke er så smart. En balanse mellom nok hvile, evne til å skru av bryteren innimellom. Det tror jeg at jeg er flink til når jeg er hjemme og i helgene. Det må ikke gå i hundre hele tiden. Få rørt meg en del og er aktiv gjennom ungene.</i></p>	<p>bevegelse, bevissthet om hva man spiser. Hvile, kunne skru av bryteren når man ikke er på jobb.</p>	<p>Fysisk aktivitet Kosthold Hvile Skru av bryteren</p>	<p>Medsel/helse</p>
<p><i>Stort sett er folk veldig frisk og rask. Det er lite problemer, veldig lite kostholdsmessig, overvekt, vondt i kneet på grunn av overvekt og den type ting. De gangene det har vært noe helsemessig, kan det være at de har vært overbelastet. Det er ikke sikkert de har jobbet mer enn noen andre, men de har ikke taklet den hverdagen med å jobbe mye og balansere fritid og jobb like fornuftig.</i></p>	<p>Stort sett friske. Lite utfordringer med kosthold, overvekt og skader som følge av dette. Overbelastninger pga jobb. Ikke sikkert det er arbeidsmengden som gjør det, men deres evne til å balansere jobb og fritid.</p>	<p>Friske kolleger. Lite livsstilssykdommer overbelastning pga jobb. Dårlig balanse jobb/fritid</p>	<p>medsel/helse</p>

<p><i>Synes det er ok, i den grad jeg kan å styre det selv, ha det litt fleksibelt. Alt i fra å flekse litt på arbeidstiden og komme litt senere, eller finne ut at det passer å jobbe seint en tirsdag heller enn en onsdag. Det å ha den fleksibiliteten mener jeg er viktig. Jeg tror det er viktig, man prøver å, som leder har man et visst behov for å følge opp at ting blir gjort, men jeg prøver å forfekte at, så lenge folk vet hva som skal gjøres, fortell at det er gjort, fremfor å få kontrollspørsmål hele tiden. Noen sånne små grep i hverdagen, tror jeg gjør at folk får følelsen av autonomi. Vi er jo en del av et system, man kan ikke velge helt selv hvilke møter man møter på, eller ikke forholder seg til frister. Full autonomi har vi ikke. Det er noen som forteller oss hvilke klær vi skal ha på oss. Jeg har troen på at i så stor grad vi har mulighet, så skal vi legge til rette for autonomi. Jeg synes vi skal prøve å tolke regelverk til autonomiens fordel, for eksempel uniformsreglement, ja det skal være uniform og svarte sko, men noen sånne småting for en patruljemann X som er langt uti skogen, hvis han får lov til å ha på seg sko eller</i></p>	<p>fleksibilitet i hverdagen er viktig. Vi er en del av et system som styrer oss. Vi har ikke mulighet til full autonomi. Regelverk må tolkes til autonomiens fordel, hvis det gir ekstra effekt av ressursene våre. Eksempelvis tillempling av uniformsreglement.</p>	<p>Autonomi er viktig Fleksibel hverdag Hierarki Tolke regelverk for å få maks effekt.</p>	<p>Autonomi Fleksibilitet</p>
<p><i>Ja, det vil jeg absolutt si, samtidig så er vi jo en del av et system. Det er noe malverk og noen frister, det er en-over-en ledelse. Man er på en måte veldig styrt, samtidig så opplever jeg at det har blitt et mer moderne lederskap i Forsvaret, det er flere og flere ledere som ser nytteverdi i at det er handlefrihet i hvordan ting løses. Jeg synes ikke vi er like god på intensjonsbasert ledelse som på en måte passer til den beskrivelsen autonomi. Man er ikke like flink til det i praksis, spesielt ikke når det kommer til forvaltning og fredsmessige ting, det som er målbart. Vi forfekter denne typen lederskap, vi vil egentlig være der.</i></p>	<p>vi er veldig styrt, men kan styre mye selv. Forsvaret har modernisert lederskapet, vi forfekter intensjonsbasert ledelse, men er ikke så god i praksis. Blir målt på det som kan måles. Spesielt innen forvaltning.</p>	<p>delvis Autonomi styrt ovenfra Oppd.bas.led i teorien Tung forvaltning</p>	<p>Autonomi</p>

<p><i>Jeg tror primært det er positive grunner til at det er så lavt. Vi selekterer ganske hardt for å få jobbe her. Man har vært gjennom noen seleksjonsprosesser som gjør at vi i utgangspunktet har frisk folk. Det tror jeg er en viktig faktor. Skal du være både befal og OR her, så har du blitt selektert gjennom forskjellige møller. Det tror jeg er et viktig aspekt. Så tror jeg at det er en stolthet i å jobbe her. Navnet Telemark Bataljon i Forsvaret betyr noe for folk. De syntes det er gjevt å jobbe her. Både befal og soldater. Så tror jeg det er en positiv prestasjonskultur her. Det er nok og en tøff prestasjonskultur i varierende grad i de forskjellige avdelingene. Så kan det hende at det er noe skjult fravær, men jeg tror ikke det er så sinnsykt stort. Det var nok større før når det var et stivere lederskap og kulturen var med matcho fra starten av. Jeg tror det i mye større grad nå er akseptert å være i pappapermisjon og være syk, både fysisk og mentalt. Jeg tror og at vi klarer å få færre med langtidsfravær, da vi har et godt apparat i form av trening på avdelingsnivå, og i form av egen fysioterapeut. Dette gjør at vi klarer å få</i></p>	<p>seleksjonen tar bort mange med sykdom og skader. Alle ansatte har blitt selektert i flere omganger. Stolthet i å jobbe i TMBN. En positiv prestasjonskultur. Tøffere kultur i enkelte kompanier. Noe skjult fravær, men ikke i stor grad. Tidligere var det en hardere mer macho kultur. det er større aksept for å være syk og ta pappaperm nå. ivaretakelsesapparat. fysioterapeut. tilrettelegger i stor grad</p>	<p>Seleksjon i mange omganger. Stolthet Positiv prestasjonskultur Tøffere subkultur? Tidl. Machokultur aksept for sykdom ivaretakelse fysioterapeut tilrettelegging</p>	<p>Seleksjon Medsel/helse Motivasjon Organisasjonskultur Ivaretakelse</p>
<p><i>Det er jo høyt tempo, det er mye som skjer. Spesielt hvis det er i funksjoner hvor du har one-man/woman-deep. De oppgavene flyttes jo, det er en av utfordringene til forsvaret. takk og lov for at vi har så lavt fravær som vi har. Vi har endel funksjonelt fravær, men vi har ikke et vikarbyrå å ringe. Skal vi fylle inn en ekstra så får en annen avdeling et fravær. Det er en av utfordringene til en slik bedrift. Som er selvassurandør av hele utdanningsløpet. Vi kan ikke gå på bygden å kjøpe inn arbeidskraft, konsekvensen av fravær, hvertfall langtidsfravær blir jo potensielt større, enn eksempelvis et sykehjem, hvor du kan leie inn ekstern sykepleier.</i></p>	<p>høyt tempo. Oppgaver må flyttes til andre. Har ikke vikarer. Konsekvensene av langtidsfravær i smale fagfelt er store.</p>	<p>Andre må gjøre jobben ingen vikarbyrå Smale fagfelt er utfordrende.</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon</p>
<p><i>Tror det enkelte ganger ikke bare er den enkelte selv, men også at nærmeste linjeleder er informert og tatt en vurdering på at målet helliger midlet. Både for den ansatte, og for at den ansatte er viktig for organisasjonen. Det tror jeg har skjedd.</i></p>	<p>det har blitt gjort tilpasninger for å få folk med ut.</p>	<p>Uheldige tilpasninger</p>	<p>Medsel/helse</p>

<p><i>Relativt lavt. Veldig få dager, noen i forbindelse med unger. Tror av og til at i forbindelse med den machokulturen som jeg tror har blitt bedre. Det med at det er greit å ta pappaperm og sånne ting, kanskje henger igjen noen steder. Jeg tror at endel ansatte i Forsvaret tror at det de gjør er viktigere, enn samboerens sivile jobb kanskje er, spesielt enkelte mannfolk. Som gjør at sykefraværet i forbindelse med sykt barn, så har kvinnene tatt en stor del av belastningen. I fredstid på øvelse og trening, så tror jeg mange føler at det er sinnsykt viktig at jeg er med ut på skytebanen i dag, sitter baki san-vognen bak mek-kompaniet. Jeg tror mange har overvurdert viktigheten av sin egen jobb i fredstid, som har gått utover sykefraværet til partner.</i></p>	<p>Lavt. Hovedsaklig syke barn. Ansatte overdriver sin egen viktighet ifm syke barn. Samboer/kone har blitt mye skadelidende for dette, med fravær fra sin "uviktige" jobb.</p>	<p>Lavt Overvurdering av egen viktighet</p>	<p>Organisasjonskultur</p>
<p><i>Jeg tror at ansvarsfølelsen er stor her. Det sitter nok langt inne for noen, hvis de har ansvaret for noe, å ringe å si: sorry, det går ikke, noen andre må ta det. Jeg tror mange strekker seg langt for å få gjort den aktiviteten. Spesielt om man har ansvaret for den. Det er det jo mange som har. For vi genererer jo møter og aktivitet. Vi er ikke en produksjonslinje, man sitter ikke på kontoret og jobber i isolasjon. Så veldig ofte av de tingene vi gjør hver dag, så er det mange som blir påvirket. Jeg tror vi har en stor ærekjærhet. Den har nok utviklet seg med bakgrunn i det positive arbeidsmiljøet. Man føler en lojalitet opp mot hverandre. Jeg har inntrykket av at man ikke tar første og enkleste utvei når man føler seg litt småtrøtt om morgenen og føler seg litt smågroggy. De fleste tenker nok at det blir bedre, det går over. Som oftest gjør det jo det.</i></p>	<p>Ansvarsfølelsen er stor. Strekker seg langt for å gjennomføre. Mange påvirkes ved fravær. Ærekjærhet i et positivt arbeidsmiljø. Lojalitet mot hverandre. Har inntrykk av at ingen tar enkleste utvei.</p>	<p>Ansvarsfølelse Gjensidig avhengighet Påvirker mange ærekjærhet lojalitet positivt arbeidsmiljø</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon</p>

<p><i>Det var litt tilfeldig at jeg begynte i Forsvaret. så var det litt tilfeldig at jeg fortsatte som engasjert i mange år. Var usikker på om jeg skulle fortsette eller bli sivil. Det var ganske tilfeldig at jeg søkte Krigsskolen, det ble bare litt sånn. Har gjort meg opp noen tanker om dette er det eneste jeg skal gjøre. Spesielt etter at jeg fikk familie har jeg tenkt på om jeg skulle finne på noe annet. Men så er det jo det at hverdagen er motiverende, da er det først og fremst folkene, jeg får energi av å jobbe med positive folk. Ikke bare Ja-mennesker, men folk som er flinke og tar ansvar. Det å være en del av det positive arbeidsmiljøet, det blir forpliktene, man blir sugd litt inn i det.</i></p>	<p>Tilfeldig at jeg begynte i forsvaret. usikkerhet før krigsskolen. Blitt værende. Etter å ha fått familie har jeg tenkt på alternativ karriere. Motiverende hverdag, først og fremst folkene. Får energi av å jobbe med positive folk. Folk er flinke og tar ansvar. det positive arbeidsmiljøet blir forpliktende.</p>	<p>Tilfeldig vei inn. Motiverende hverdag. Kollegaer Positivt arbeidsmiljø er forpliktende.</p>	<p>Motivasjon</p>
<p><i>Standard løpet, befalsskole. Søknadsprosess for hver stilling. Engasjement. Krigsskolen måtte på opptak. Søknadsrunde etter krigsskolen. Ingen skulle til TMBN rett fra krigsskolen, men fikk den da jeg hadde vært her før. Det er de forskjellige rundene, karriereråd. Tjenesteuttalelsene teller når du søker på ting, må levere hvert år.</i></p>	<p>Standard løpet. Sesjon, Befalsskole, krigsskole. Opptak. Søknadsrunder. Karriereråd, talentliste, tjenesteuttalelse</p>	<p>Sesjon befalsskole Krigsskole Søknadsrunder Tjutt Karriereråd talentlister</p>	<p>Seleksjon</p>
<p><i>Ofte så gjøres det ikke med en gang. All den tid vi er i fredstid, og det er få oppdrag som gjør at hele avdelingen står på krigsfot. Så har vi ansatt noen ekstra i fredstidsstillinger og trenerorganisasjonen, som har gjort at vi ikke har hatt behov for å kvitte oss med folk med en gang. Ett eller annet på medsel som begynner å skurre. Vi er en av avdelingene med strengest krav, men vi har fortsatt prøvd å være human og fleksibel i det. Jeg har aldri opplevd noe støy i organisasjonen når vi har gjort det. Det har alltid vært i overenstemmelse med alle sammen og stort sett sammen med vedkommende selv, som har skjont at man har fått noen muligheter til, men det gikk ikke.</i></p>	<p>det gjøres ikke over natten. Vi har mange muligheter for tilrettelegging for enkelte. Vi har strenge krav, men er veldig fleksible. Gjøres i samråd med de involverte.</p>	<p>tilrettelegging fleksibilitet i samråd med involverte</p>	<p>Ivaretagelse medsel/helse</p>

<p><i>Ting har blitt satt mer i system de siste årene, men FIF og opplæring. Det er mye å gjøre for linjelederne, men det er mye mer strukturert og satt i system enn det var før. Vi er nok mye flinkere nå, til å følge de lover og regler som gjelder. Forsvaret er en IA bedrift, så det er endel ekstra ansvar og plikter på oss som arbeidsgivere. Det har vi blitt flinkere til å følge. De fysiske kravene gjør at den enkelte ikke kan slippe seg selv ned i fysisk form og helse, om de vil jobbe her.</i></p>	<p>Har fått bedre systemer og opplæring. Flinkere til å følge lover og regler. IA bedrift.</p>	<p>Bedre systemer Opplæring Fokus Flinkere</p>	<p>Organisasjonskultur Motivasjon</p>
--	--	--	---