



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Handelshøyskolen ved UiT

Faktorer som påvirker turnover blant Krigsskoleutdannede offiserer i HMKG

Mads Kollerud

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - BED-3910 - Desember 2021

Forord

Dette forordet markerer slutten på et erfaringsbasert mastergradstudium i strategisk ledelse og økonomi ved Universitet i Tromsø. Veien hit har vært lang, utfordrende men ikke minst lærerik. Det siste halvannet året kan sies å ha vært turbulent. Tiden har båret preg av en pågående pandemi og diverse hendelser på «hjemmebane», som kan sies å ha preget både arbeidet med studiet og egen hverdag. Gjennom studiet har jeg tilegnet meg både kunnskap og erfaringer jeg kommer til å ta med meg resten av livet. Når jeg nå ser tilbake på studiet i sin helhet, har det vært krevende, men likefullt en læringsprosess jeg ikke ville vært foruten.

Jeg ønsker først og fremst å rette en spesiell takk til mine respondenter. Dere har vist både en fleksibilitet og ikke minst en stor grad av åpenhet. Velvillig har dere delt av deres meninger, tanker og følelser rundt temaet turnover, som har muliggjort forskning på tematikken.

Videre vil jeg takke min veileder Sølvi Lyngnes, som til daglig jobber som dosent ved BI Norwegian Business School. Tross pandemien, har hun bidratt med kreative løsninger, positivitet, gode råd og ikke minst motivert meg til å opprettholde fremdriften i arbeidet med denne oppgaven.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Hans Majestet Kongens Garde (HMKG), min nærmeste overordnet og mine kollegaer for muligheten dere har gitt meg til å gjennomføre dette studiet ved siden av en fulltidsjobb. Selv om jeg hadde en ambisjon om ikke å la studiet påvirke jobben, har behovet for enkelte studiedager i forbindelse med eksamener og denne oppgaven likevel vært nødvendig. Jeg er derfor ydmyk og takknemlig for den støtten og fleksibiliteten dere har imøtekommet meg med.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til min samboer og min nærmeste familie, som har vært mine viktigste støttespillere gjennom dette studiet.

Sammendrag

Innføringer av diverse ordninger og reformer i Forsvaret de siste fem årene, kan tyde på at organisasjonen fortsatt har utfordringer med å beholde kompetanse. Statistikk fra forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) for 2021, underbygger dette ved å vise til en økning i turnoverintensjonen til sine ansatte (Forsvarets mediesenter, 2021).

Denne oppgaven har hatt til hensikt å gi en dypere forståelse for hvilke faktorer som påvirker turnover blant offiserer i Hæren. For å belyse problemstillingen ble det gjennomført en kvalitativ studie, hvor det ble hentet inn førstehåndsinformasjon fra offiserer som nylig hadde sagt opp jobben i HMKG til fordel for en jobb i det sivile næringslivet. Det ble gjennomført syv individuelle intervjuer av tidligere offiserer i Hans Majestet Kongens Garde, med gradene løytnant og kaptein. Oppgavens problemstilling er følgende:

Hvilke faktorer påvirker turnover blant Hans Majestet Kongens Gardes krigsskoleutdannede offiserer med løytnant- og kapteins grad?

Funnene tilsier at det ikke er én konkret årsak bak respondentenes valg om å si opp jobben i Forsvaret, men at det var flere faktorer som var med på å påvirke valget over tid. Summen av disse faktorene har med tiden blitt flere. Faktorene som kan sies å ha påvirket respondentenes motivasjon til å bli værende i Forsvaret er «selve jobben» og «mellommenneskelige relasjoner». Disse fremstår som en motvekt til faktorene som har påvirket respondentene til å si opp jobben i Forsvaret. Med tiden kan derimot motivasjonen til faktoren «selve jobben» sies å ha blitt noe svekket, samtidig som misnøyen knyttet til faktorene «bedriftspolitik», «lønn», «anerkjennelse» og «prestasjoner» er blitt styrket. Funnene i denne oppgaven tilsier at respondentenes misnøye har vært mest fremtredende innenfor faktorene «bedriftspolitik» og «lønn». Misnøyen er knyttet til uforutsigbarhet i egen karriere- og tjenesteplan og en for lav grunnlønn sett opp mot belastning og arbeidsmengde.

Nøkkelord:

Turnover, motivasjon, offiserer, Forsvaret, HMKG.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tema og problemstilling.....	1
1.2	Studiens relevans	2
1.3	Oppgavens oppbygning	3
2	Kontekst og bakgrunn	3
2.1	Innføringen av OR korpset	3
2.2	Hans Majestet Kongens Garde	4
2.3	Forsvarets ledelsesfilosofi	5
2.4	Karriere- og tjenesteplass i Hæren.....	5
2.4.1	Disponeringssystemet.....	5
2.5	Medarbeiderutvikling i Hæren.....	6
2.5.1	Medarbeidersamtale	6
2.5.2	Tjenesteuttalelse	6
3	Teorikapittel	7
3.1	Turnover	7
3.2	Motivasjon	8
3.2.1	Behovsteori.....	8
3.2.2	Kognitive teorier	9
3.2.3	Situasjonsteorier	10
3.2.4	Jobbkarakteristikamodellen.....	12
3.3	Stress.....	14
4	Metode.....	15
4.1	Tema og forskningsdesign.....	15
4.2	Utvikling av problemstilling.....	15
4.3	Utvalg	15
4.4	Metode for innsamling av data	17

4.5	Gjennomføringen av intervju.....	17
4.6	Pålitelighet og validitet.....	19
4.7	Kritikk til valgt metode.....	19
5	Analyse og drøfting.....	20
5.1	Bakgrunn	20
5.2	Motivasjonsfaktorer.....	21
5.2.1	Prestasjoner	21
5.2.2	Anerkjennelse.....	24
5.2.3	Ansvar	25
5.2.4	Selve arbeidet	27
5.2.5	Personlig vekst	29
5.3	Hygienefaktorer	31
5.3.1	Arbeidsbetingelser.....	31
5.3.2	Lønn	32
5.3.3	Bedriftspolitik.....	34
5.3.4	Mellommenneskelige relasjoner	37
5.4	Karriereløp for offiseren i Hæren	38
5.4.1	Stress	41
6	Oppsummering	43
7	Litteraturliste	46
	Vedlegg 1: Militære forkortelser.....	49
	Vedlegg 2: Mulighetskart Manøver offiserer.....	50
	Vedlegg 3: Intervjuguide.....	51
	Vedlegg 4: Informasjonsskriv	54
	Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD.....	59
	Vedlegg 5: Godkjenning fra Forsvaret.....	62
	Vedlegg 6: Godkjenning fra HMKG.....	64

Figurliste

Figur 1: Mazlows behovhierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116)	8
Figur 2 Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139).....	11
Figur 3: En sammenligning av motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene (Alshmemri et al., 2017, s. 13).....	12
Figur 4: Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1974, s. 7)	13

1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

I en jobbundersøkelse gjennomført av Opinion i 2019, for Finn.no, ble det gjennomført intervjuer av totalt 1501 menn og kvinner i alderen 18-67 år. Undersøkelsen hadde som formål å etablere oppdaterte mål på ulike forhold knyttet til arbeidsliv og mobilitet. Utvalget ble trukket tilfeldig fra en målgruppe på til sammen 3,45 millioner personer. Det tilfeldige utvalget er representativt for den yrkesaktive delen av befolkningen (Opinion, 2019).

Undersøkelsen viste blant annet trender i samfunnet som kan tyde på at dagens yngre generasjoner i større grad enn tidligere, tenderer til å foreta hyppige jobbskifter.

I likhet med hyppigere jobbskifter i samfunnet forøvrig, kan Forsvaret i lengre tid sies å ha hatt utfordringer knyttet til deres evne til å beholde sine ansatte. Turnover blant ansatte i Forsvaret har vært spesielt fremtredende i Hæren hvor statistikk (Hærstaben, 2020) viser at yngre «other ranks» (OR) ansatte er overrepresenterte, sammenlignet med statistikken for «offiserene» (OF) og de sivilt ansatte. Det er, som en konsekvens av disse funnene, påbegynt omfattende arbeid med årsaken til og hvordan Forsvaret skal evne å vende denne negative trenden, med et spesielt fokus rettet mot nettopp OR korpset. Forsvaret investerer store ressurser i utdanningen av sitt personell og som et resultat av turnover vil mye relevant kunnskap og erfaringer gå tapt, samtidig som Forsvaret må rekruttere og utdanne nytt personell.

Som stadig tjenestegjørende offiser i HMKG, har jeg det siste året vært vitne til en påfallende økning i antall turnover blant krigsskoleutdannede offiserer i avdelingen. Hvorvidt denne selvopplevde trenden gjenspeiles i resten av Hæren, er det foreløpig ingen statistikk som kan underbygge. Ettersom mye av fokuset til Forsvaret og Hæren har vært rettet mot spesialistene eller OR-korpset siden 2015, vil det være interessant å foreta forskning på hvorvidt dette fokuset, samt innførte ordninger og prosjekter har fått konsekvenser for turnoverprosenten blant offiserene i avdelingen. I hvilken grad vil de statistiske årsakene til turnover blant OR-korpset gjenspeiles blant offiserene? Det er på tide å rette søkelyset mot Hærens offiserer, som siden 2015 har befunnet seg i skyggen av et nyetablert OR-korps. Temaet for denne masteroppgaven vil være turnover blant Krigsskoleutdannede offiserer i kategorien løytnant (OF1+) og kaptein (OF2) av grad. Oppgavens problemstilling fremkommer under:

Hvilke faktorer påvirker turnover blant Hans Majestet Kongens Gardes krigsskoleutdannede offiserer med løytnant- og kapteins grad?

Oppgaven vil avgrensnes til HMKG. HMKG som en organisasjon fremstår som interessant, da tidligere forskning tilsier at demografi og dårlige incentiver knyttet til pendling, er faktorer som påvirker turnoverprosenten blant OR-korpset (HST, 2020). HMKG er som den eneste av Hærens bataljoner lokalisert sentralt i Oslo. Hva kan være årsaken til at offiserer velger å avslutte sine militære karrierer i Forsvaret til fordel for det private eller offentlige næringslivet, når disse faktorene ikke er like fremtredende?

1.2 Studiens relevans

I statistikken utarbeidet av Hærstaben (HST), er det tydelig at Forsvaret har utfordringer knyttet til ufrivillig turnover blant sine ansatte (HST, 2020). Både offiserer og spesialister som velger å si opp jobben i Forsvaret etterlater seg kompetansegap, som resulterer i at stillinger blir stående vakante. Hvis Forsvaret i større grad skal vende denne «negative» trenden, må faktorene som påvirker turnover kartlegges i større grad, før man kan finne frem til en bærekraftig løsning.

Av andre relevante studier rundt tematikken «turnover» i Forsvaret er det meste av forskning rettet mot spesialistene og er av en kvantitativ art. Lasse Petersen og Tore Schartum forsket på spesialistenes motivasjon for en videre karriere i 2019. Deres kvalitative tilnærming tilsa at tematikken var både kompleks og sammensatt, hvor forhold ved jobben, organisasjonen og individuelle behov påvirket spesialisten til å vurdere å slutte i jobben (Petersen & Schartum-Hansen, 2019). Peter Fredrik Brock og Jan-Arne Kvernevik utførte i 2019 også en kvantitativ studie vedrørende forsvarsansattes motivasjon og hva som motiverte ledere til å jobbe i Forsvaret. Forskerne viste til et resultat som tydet på at mellommenneskelige relasjoner og arbeidet i seg selv motiverte de ansatte. Studien inkluderte både spesialister og offiserer, hvorpå offiserene utgjorde 72,3% av respondentene (Brock & Kvernevik, 2019). Tilbake i 2016 utarbeidet derimot Marita Thorsvik en kvalitativ masteroppgave, som omhandlet årsakene til turnover blant offiserer i ingeniørvåpenet med Krigsskolebakgrunn. Forskingen slår fast at offiserene av familiære årsaker i kombinasjon med geografisk plassering fremstår som hovedårsaken til at offiserene valgte en vei ut av organisasjonen (Thorsvik, 2016).

Denne oppgaven vil kunne kaste et nytt lys på faktorene som påvirker turnover blant Hærens offiserer i nyere tid, samt avdekke eventuelle nye prioriteringsbehov for Hæren i en tid som kjennetegnes av store interne organisatoriske endringer. En kvalitativ studie vil i tillegg tilføre en dypere innsikt til tematikken, som kan anvendes i det videre arbeidet med å få bukt med turnoverproblematikken i Forsvaret og bevare offiserkompetansen.

1.3 Oppgavens oppbygning

I innledningen har jeg belyst bakgrunnen for valgt tematikk, hensikten og målet med oppgaven. I neste kapittel vil jeg gi leseren en nødvendig innsikt i konteksten og bakgrunnen, før det i kapittel 3 redegjøres for relevant teori innenfor tematikken «turnover», som er nødvendig for analysen og drøftingen som fremkommer av kapittel 5. Kapittel 4, vil derimot belyse metoden som er nyttet for å besvare problemstillingen. Oppgaven avsluttes med en oppsummering av funnene.

2 Kontekst og bakgrunn

2.1 Innføringen av OR korpset

Forsvaret består av fire primære forsvarsgrener, hvorav Hæren er den største med sine 3417 militært ansatte (Forsvaret, 2020). Hæren kan de senere årene sies å ha hatt et intensivert fokus på å øke ståtiden til sine ansatte. Statistikk fra HST (2020) viser til en gjennomsnittlig turnoverprosent på 15% blant sine ansatte i tidsperioden 2017-2019. Ideelt sett bør Forsvaret ha en turnoverprosent på 10% eller lavere. Av Hærens totale turnoverprosent på 15 % utgjør spesialistkorpset (OR-korpset) 82 %, mens offiserene utgjør den resterende prosentandelen med et gjennomsnitt på 18% i den samme tidsperioden (HST, 2020).

Hæren har med bakgrunn i denne trenden naturlig nok valgt å fokusere på å øke ståtiden til spesialister spesielt. Denne prioriteringen synliggjøres gjennom igangsettelsen og innføringen av diverse ordninger og prosjekter, hvor den overordnede hensikten har vært å redusere antallet turnover blant organisasjonens yngre spesialister. Eksempler på prosesser og ordninger som tiltak mot den økende trenden av turnover blant spesialister, finner vi i «ordning for militært tilsatte» (OMT), prosjekt spesialisten, «Karriere, kompetanse og talent prosjektet» (KKT-prosjektet) og «Svendsen-utvalget», som alle i størst grad fokuserer på nettopp spesialistene i organisasjonen.

2.2 Hans Majestet Kongens Garde

Hans Majestet Kongens Garde er en tradisjonsrik avdeling og består av rundt 160 ansatte og 1200 vernepliktige. Bataljonen er lokalisert i Huseby leir i Oslo (Forsvaret, 2020). Hver dag hele året er gardistene i Hans Majestet Kongens Garde på skarp beredskap for kongehuset og hele hovedstaden. Som en del av samfunnssikkerheten i hovedstadsområdet skal Garden kunne støtte politiet ved krisesituasjoner som naturkatastrofer, store ulykker og terrorangrep (Forsvaret, 2020).

Ressursene HMKG tilføres årlig vil påvirke avdelingens evne til å bedrive utdanning, trening og øving. Mer konkret omhandler disse ressursene: økonomi, ammunisjon, tid, personell og fasiliteter. Økonomi er den styrende ressursen for all aktivitet. En ressurs med årlige variasjoner, ut ifra hvor mye Forsvaret tildeles og hva som prioriteres fra Forsvarsledelsen. Forsvaret tildeles en pengesum som fordeles på de ulike driftsenhetene (DIF), eksempelvis Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Av Hærens «pot» mottar de respektive avdelingene sine budsjetter, som HMKG igjen fordeler ned på sine respektive kompanier. Summen kompaniene tildeles har med andre ord en direkte innvirkning på utdanningsnivået til soldatene i de respektive kompaniene. Mindre penger til arbeidstid resulterer i mindre utdanning, som igjen predikerer utdanningsnivået den enkelte soldat når etter avtjent verneplikt.

I tjenesten som troppssjef i HMKG, er man involvert i alt soldatene foretar seg innenfor utdanning, trening og øving. Når man jobber så tett på soldatene vil man få en direkte tilbakemelding på og se den umiddelbare effekten av de valgene og beslutningene som fattes. Man lærer soldatene å kjenne på en helt annen måte gjennom å være direkte involvert i soldatenes utvikling fra de lærer korrekt bekledning, til den dagen de går ut av leirporten for siste gang. Som troppssjef faller variasjonene i arbeidsoppgavene derfor naturlig. På et høyere nivå vil det derimot i større grad være opp til den enkelte å sørge for å opprettholde en viss grad av variasjon i det daglige arbeidet. Til forskjell fra en offiser på troppsnivå, gis en offiser på bataljonsnivå større grad av innsikt i de organisatoriske endringene og prosessene. Offiserer på et lavere nivå skjermes ofte fra dette, men må derimot forholde seg til de beslutningene som blir fattet på et høyere nivå med de konsekvensene og endringene dette måtte medføre.

2.3 Forsvarets ledelsesfilosofi

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse viser til oppdragsbasert ledelse (OBL) som Forsvarets foretrukne ledelsesfilosofi, hvor hensikten er å desentralisere beslutningsmyndigheten. En oppdragsbasert ledelsesfilosofi bygger på de samme grunnleggende prinsippene som målstyring og resultatstyring, gjennom å gi de undergitte en størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå en ønsket slutttilstand. OBL baserer seg på en stor grad av tillitt mellom over og underordnet. Ledelse på de ulike nivåene foregår ved å angi hva som skal oppnås og hvorfor. Handlingsrommet ligger innenfor de rammene som sjefens intensjon gir (Kristoffersen, 2020, s. 13).

2.4 Karriere- og tjenesteplan i Hæren

Hærens karriere- og tjenesteplan skisserer de karriere og tjenestemuligheter som finnes, hvilke utviklingsmuligheter den enkelte har og hvilke krav som stilles i forhold til avansement (Johannessen, 2016, s. 6). Stillingene i Hæren deles inn i nøkkelstillinger og karrierestillinger. Nøkkelstillingene er stillinger som gir en ansatt den nødvendige kunnskapen og erfaringen som kreves for å få en karrierestilling (Johannesen, 2016, s. 25). En forutsetning for å avansere i det militære hierarkiet er tjenesteerfaring fra karrierestillinger.

2.4.1 Disponeringssystemet

Disponeringssystemet i Hæren består av et beordringssystem og et søknadssystem. Grad og ansiennitet avgjør hvilke av systemene du tilhører og hvilken frihet Forsvaret har til å disponere sine ansatte. Beordringssystemet er gjeldende for militært tilsatte på gradsnivåene fenrik, løytnant og kaptein. Personellet beordres til en avdeling, tjenestested og innenfor et fagområde for en periode på minimum tre år. Så lenge ansatte er underlagt disponeringssystemet har Forsvaret myndighet til å disponere den enkelte etter Forsvarets egne behov, også på tvers av tjenestested og avdeling. Den øvre aldersgrensen på disponeringssystemet er satt til trettiåtte år (Johannesen, 2016, s. 21). Søknadssystemet er gjeldende for militært tilsatte på gradsnivåene kaptein til general, men også for alle karrierestillinger. Er man over trettiåtte år eller innehar overnevnte grader, søker man selv på stillinger som utlyses på Forsvarets egne nettsider. Disponeringen skal som hovedregel baseres på villighet, men personellet kan disponeres uten og mot dette. Disponeringen skal være av minst tre års varighet, med unntak av karrierestillinger som ofte har en varighet på to år (Johannesen, 2016, s.21).

For å tilfredsstille de erfaringsbaserte «må» og «bør» kravene i karriere og tjenesteplanen for en stilling, må man kunne vise til erfaring i en stilling over en tidsperiode på to år. Det understrekes i tillegg i Karriere- og tjenesteplanen (2016) at offiserer bør variere sin tjeneste, sine fagfelt og at det er ønskelig med rotasjon av kompetanse mellom avdelinger. Mulighetskartet for offiseren fremkommer av vedlegg 2 (Johannessen, 2016).

2.5 Medarbeiderutvikling i Hæren

Hærens karriere- og tjenesteplan (2016) slår fast at Forsvarets HR-strategi anser personellet og dets kompetanse som organisasjonens viktigste ressurs. Medarbeiderutvikling fremstår formelt av medarbeidersamtale (MAS) og tjenesteuttalelse (TJUTT). Sammen danner disse to et grunnlag for medarbeiderens kvalifikasjon, dyktighet og potensial i tjenesten (Johannesen, 2016).

2.5.1 Medarbeidersamtale

Medarbeidersamtalen er en samtale mellom linjeleder og medarbeider. En linjeleder er en medarbeider sin nærmeste overordnede og medarbeiderens rapporterende offiser. Samtalen består av to deler. Den første delen skal ha fokus på arbeidsmiljø og trivsel, mens den andre delen skal være kompetanseutviklende. Samtalen skal bidra til å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke arbeidsprestasjoner (Johannesen, 2016, s. 19).

2.5.2 Tjenesteuttalelse

Tjenesteuttalelsen er et virkemiddel i arbeidet med å videreutvikle medarbeidere. Den skal gi uttrykk for medarbeiderens dyktighet i utførelsen av tjenesten i rapporteringsperioden. Medarbeiderne vurderes på deres lederskap generelt, ansvar, samarbeid og kommunikasjon, faglig dyktighet, vurderingsevne, kreativitet, mestring og helhetsoversikt. Medarbeideren vil i tillegg få et helhetsinntrykk. Helhetsinntrykket skal oppsummere de øvrige punktene. For hvert punkt i tjenesteuttalelsen vurderes medarbeideren etter en skala med fem nivåer, med ytterpunktene «under norm» til «over norm». Verdien «Norm» tilsier at du har gjennomført tjeneste på en god måte.

3 Teorikapittel

Det eksisterer en hel del ulike teoretiske perspektiver som vil kunne bidra til å forklare hvorfor enkelte offiserer i HMKG velger å avslutte sine militære karrierer i Forsvaret til fordel for andre bransjer i næringslivet. I dette kapittelet vil det primært redegjøres for teori knyttet til turnover, motivasjon, jobbkarakteristika og stress. Denne teoretiske redegjørelsen har dannet grunnlaget for utarbeidelsen av intervjuguiden og resultatene fra datainnsamlingen vil drøftes opp mot den samme teorien i kapittel 5.

3.1 Turnover

Når en person frivillig slutter i jobben sin, slik at arbeidskraften går tapt for den respektive bedriften kalles det for «turnover» (Einarsen et al., 2019, s. 129). Interne forflytninger skiller seg fra turnover ved at personer blir værende i organisasjonen men bytter stilling. Knyttet til turnover som begrep skilles det mellom funksjonell og dysfunksjonell-turnover. Funksjonell turnover finner sted når en organisasjon og personen skilles etter en gjensidig avtale og organisasjonen ikke vil ha noen utfordringer med å fylle behovet for arbeidskraft.

Dysfunksjonell turnover innebærer at den ansatte slutter uten at organisasjonen evner å fylle behovet for arbeidskraft (Einarsen et al., 2019, s. 129).

En viss grad av personalomsetning vil alltid være ønskelig i en organisasjon, ettersom dette vil kunne sikre en ønskelig aldersfordeling og en jevn tilgang på nye krefter. Skulle turnoverprosenten derimot bli for stor, vil dette kunne få negative konsekvenser for bedriften. Dette med bakgrunn i at det ofte er de dyktigste som har flest alternativer i arbeidsmarkedet og som ender opp med å forlate organisasjonen mot organisasjonens vilje eller ønske, altså en uønsket turnover. Sagt på en annen måte innebærer en uønsket turnover at den ansatte selv fattet en beslutning om å forlate sin stilling, uten påvirkning fra organisasjonen selv. Følgelig vil derfor også årsaken bak eventuelle turnover også være viktig å kartlegge for en organisasjon (Grimso et al., 2015, s. 113).

Anders Dysvik og Bård Kuvaas gjennomførte i 2010 en studie for å se nærmere på hva som får ansatte til å vurdere å slutte i jobben sin. De mener det er dyrt for en bedrift å erstatte ansatte, ettersom både rekruttering og opplæring koster penger. I tillegg vil høy gjennomtrekk av ansatte påvirke kvaliteten og stabiliteten på de varer og tjenester virksomheten tilbyr (Dysvik & Kuvaas, 2010, s. 622). De definerer turnover intensjon som: the behavioural intent

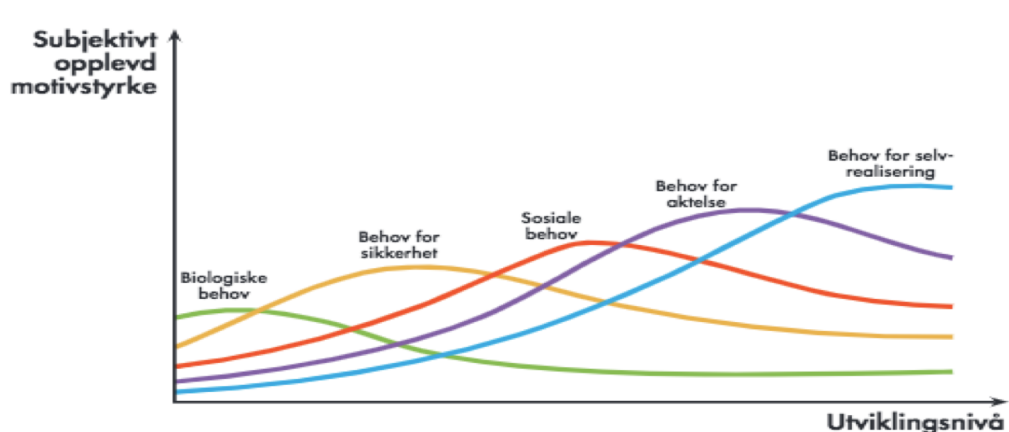
to leave an organization (Dysvik & Kuvaas, 2010, s. 628). Tidligere forskning viser at ansatte med en høy mestringstilnærming, har en høyere tendens til å slutte i jobbene. Denne typen ansatte trives best i arbeidssituasjoner som gir dem mulighet til å lære og utvikle seg med seg selv som referansepunkt og fravær av dette kan resultere i turnover. Disse leverer i tillegg gjennomgående svært gode arbeidsprestasjoner og er av typen ansatte organisasjoner svært gjerne vil beholde. Resultatene i studien tyder på at ansattes opplevelse av mening, interesse og glede knyttet til arbeidsoppgavene man utfører, betyr mer for graden av turnover intensjon enn behovet for å lære og utvikle seg i jobben (Dysvik & Kuvaas, 2010, s. 630).

3.2 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer motivasjon som en prosess som setter i gang, gir retning til og opprettholder og bestemmer intensitet i adferd. I moderne organisasjonspsykologi ansees derimot «motivert atferd på arbeidsplassen», som noe komplekst. Grunnet temaets kompleksitet skilles det derfor mellom ulike teorier i et forsøk på å forklare motivert atferd i arbeidslivet, gjennom henholdsvis behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 13).

3.2.1 Behovsteori

Innenfor behovsteorier fremstår Abraham Maslow sine teorier som de mest anerkjente. Han var den første som tok sikte på å klassifisere og ordne de menneskelige behovene for deretter å sette dem i et system. Han utviklet et behovshierarki bestående av fem kategorier. Teoriens grunntanke baserer seg på at de laveste behovene, underskuddsbehovene, må tilfredsstilles før de høyere behovene, overskuddsbehovene, kan tilfredsstilles.



Figur 1: Maslows behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116)

Det laveste nivået i Mazlows behovshierarki tar for seg menneskets biologiske/fysiologiske behov. Dette er behov som må dekkes for å ivareta menneskets overlevelse, som eksempelvis luft, vann og mat. I arbeidslivssammenheng omtales dette grunnleggende behovet som lønnsbetingelser. Mennesket er avhengig av en viss minimumslønn nettopp for å kunne dekke våre grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Det neste nivået er sikkerhetsbehov, som først kan dekkes etter at de grunnleggende behovene er sikret. Sikkerhetsbehovet innebærer primært menneskers behov for trygghet i omgivelsene. For mange vil trygghet knyttet til å beholde jobben kunne danne et fundament, som frigjør energi til å søke seg oppover i behovshierarkiet i retning større vekst og trivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Menneskers sosiale behov er det høyeste nivået av det Maslow omtaler som underskuddsmotivene. De sosiale behovene innebærer menneskers behov for tilknytning til andre mennesker, som formidler støtte og aksept gjennom nære venner, familie, kolleger og partnere. I jobbsammenheng kan dette behovet dekkes gjennom gode samarbeidsforhold og anerkjennelse for det arbeidet som utføres (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Det fjerde nivået for behov danner det første nivået innen overskudds- eller vekstmotiver. Disse behovene tar for seg mennesker behov for å utvikle god selvrespekt og oppnå anerkjennelse fra andre mennesker. Maslow omtaler disse behovene for aktelse. Sentralt i denne gruppen står ønsket om å prestere, ha prestisje, samt nyte suksess i livet. I arbeidslivssammenheng handler det om å gi synlig anerkjennelse på arbeid som gjøres ut over sine formelle plikter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Et eksempel på dette er utlevering av medaljer eller tilsvarende i forsvarssammenheng.

Behovet for selvaktualisering utgjør det høyeste nivået i Maslows hierarki. Dette nivået innebærer å frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere potensial i form av iboende anlegg, evner og egenskaper. Når medarbeidere gis slike muligheter i jobbsammenheng, vil dette kunne utløse sterke motiverende krefter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116).

3.2.2 Kognitive teorier

Innenfor kognitiv evalueringsteori finner man blant annet de amerikanske forskerne Edward Deci og Richard Ryans (2000) teorier, som omtaler et individs indre (intrinsic) og ytre

(extrinsic) motivasjon som to motivasjonssystemer. Forskerne skiller mellom ulike typer motivasjon basert på de bakenforliggende årsakene til en handling, som også kjennetegner teori innen selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 2000, s. 55).

Forskerne definerer indre motivasjon som: «the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence» (Deci & Ryan, 2000, s. 56). Når en person er drevet av indre motivasjon handler personen ut ifra glede, tilfredsstillelse eller et ønske om en utfordring. For å oppnå en høy grad av indre motivasjon tilsier forskning at individer må oppleve tilfredsstillelsen av å få dekket de iboende behovene for både kompetanse og autonomi (Deci & Ryan, 2000, s. 58). Sagt på en annen måte styrkes den indre motivasjonen gjennom å få dekket behovet for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. Kompetanseopplevelse er følelsen av å mestre sine oppgaver, mens selvbestemmelse innebærer behovet for å føle at man selv bestemmer over det man gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129).

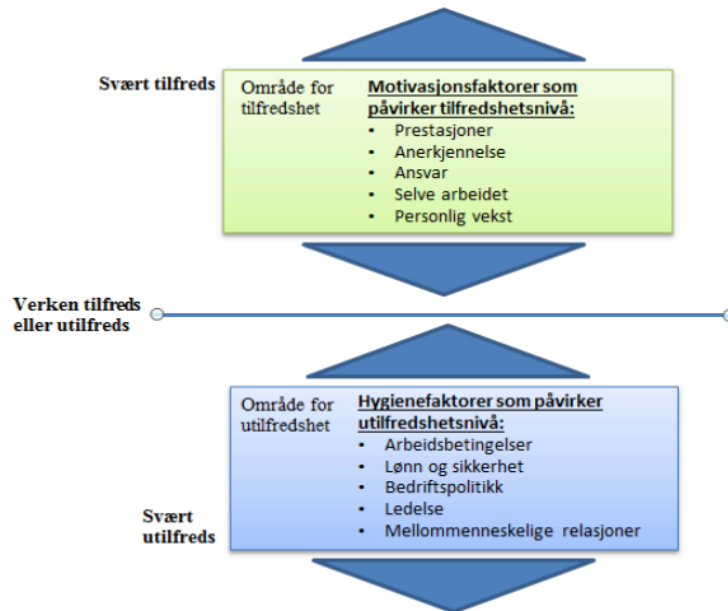
I sterk kontrast til den indre motivasjonen finner vi ytre motivasjon. I følge Deci og Ryan, kan den ytre motivasjonen variere i mye større grad enn den indre og ansees derfor som autonom. For i motsetning til indre motivasjon som er mest fremtredende i barndommen og avtar gradvis deretter, er det den ytre motivasjonen som oftest er drivkraften bak hvorfor man velger å gjennomføre en handling eller ikke. Deci og Ryan (2000) definerer ytre motivasjon som: «whenever an activity is done in order to attain some separable outcome» (Deci & Ryan, 2000, s. 60).

3.2.3 Situasjonsteorier

Situasjonsteorier vender søkelyset mot arbeidssituasjonen fremfor individet, som ofte forbindes med motivasjonsbegrepet. Jobbkarakteristikamodeller er samlebetegnelsen for alle teorier som nettopp fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben, hvor Frederick Herzberg sin tofaktorteori står sentralt.

Herzberg konkluderte i sin forskning med at faktorene som i de fleste tilfeller ble nevnt som årsaker til trivsel, var andre enn dem som ble sett på som årsaker til mistrivsel. Han konkluderte derfor med at mistrivsel ikke nødvendigvis er det motsatte av trivsel, hvorpå de to begrepene kan betraktes som to uavhengige dimensjoner. Herzberg kalte disse dimensjonene for motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Motiveringsfaktorene skaper trivsel

i den grad de er tilstede, men fører ikke nødvendigvis til mistriivsel dersom de ikke er til stede. Hygienefaktorene på den annen side kan skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men fører ikke nødvendigvis til trivsel om de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 136).



Figur 2 Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139)

For å øke graden av jobbtildfredshet hos en ansatt, hevder Herzberg at motivasjonsfaktorene må forbedres. I følge Herzbergs teori er motivasjonsfaktorene relatert til en persons indre motivasjon ettersom de tilfredsstillt behovet for vekst og selvrealisering. Herzberg deler motivasjonsfaktorene inn i kategoriene personlig vekst, selve arbeidet, ansvar, anerkjennelse og prestasjoner. Faktoren «personlig vekst» innebatter den ansattes mulighet til å oppleve personlig utvikling og avansement, mens «selve arbeidet» består i hvorvidt arbeidet i seg selv har en positiv eller negativ effekt på den ansatte. Hvorvidt en ansatt opplever en tilfredsstilltelse av selvstendighet, ansvarsfølelse og nok frihet til å fatte egne beslutninger inngår i motivasjonsfaktoren «ansvar». I hvilken grad en ansatt opplever positiv oppmerksomhet, anerkjennelse eller belønning for utført arbeid eller negativ anerkjennelse i form av kritikk eller skyldfordeling, inngår i motivasjonsfaktoren «anerkjennelse». Den siste faktoren innen Herzbergs motivasjonsfaktorer er «prestasjoner», hvor positive prestasjoner i form av å slutføre krevende oppgaver innenfor tidsfrister, løse jobbrelaterte utfordringer og oppnå gode resultater, kan påvirke jobbtildfredsheten og den indre motivasjonen i positiv forstand. På samme måte vil negative prestasjoner i form av mangel på fremskritt og dårlige beslutninger ha en negativ påvirkning (Alshmemri et al., 2017, s. 14).

Hygienefaktorene er faktorene som korrelerer med jobbmistrivsel. Disse faktorene er relaterte til alt utenom utførelsen av selve jobben på arbeidsplassen og påvirker den ansattes motivasjon og tilfredshet direkte. Disse faktorene må være tilstedeværende for å unngå mistrivsel. Innenfor hygienefaktorene finner man faktorene mellommenneskelige relasjoner, lønn, bedriftspolitik, ledelse og arbeidsforhold.

Herzberg hevder at ansattes relasjoner til sine overordnede, kolleger og underordnede på arbeidsplassen vil påvirke den ansattes trivsel og kaller dette «mellommenneskelige relasjoner». Hygienefaktoren «lønn» innebærer all form for kompensasjon knyttet til arbeidsplassen. «Bedriftspolitik» innebærer bedriftens organisering og styring, hvor graden av kommunikasjon, retningslinjer og prosedyrer påvirker den ansatte på en god eller dårlig måte. Hygienefaktoren «ledelse» innebærer den ansattes opplevelse av hvorvidt bedriftens ledelse fremstår som kompetent og rettferdig. I hvilken grad en leder viser en vilje til å delegere ansvar, foreta opplæring, fremstår rettferdig og kunnskapsrik, vil kunne påvirke ansattes jobbtrivsel. Den siste hygienefaktoren er «arbeidsbetingelser», hvor fokuset rettes mot arbeidsforholdene i form av omgivelser, ventilasjon, plass og temperatur for å nevne noe. Gode arbeidsbetingelser vil kunne gi den ansatte en følelse av stolthet og tilfredsstillelse (Alshmemri et al., 2017, s. 14).

Table 2: Comparisons between the Two Factors of Herzberg's Theory

	Motivation Factors	Hygiene Factors
Absent	The outcome is no satisfaction	The outcome is dissatisfaction
Present	The outcome is satisfaction	The outcome is no dissatisfaction
Herzberg described	Intrinsic to the job	Extrinsic to the job
Important to job satisfaction	Strong	Poor

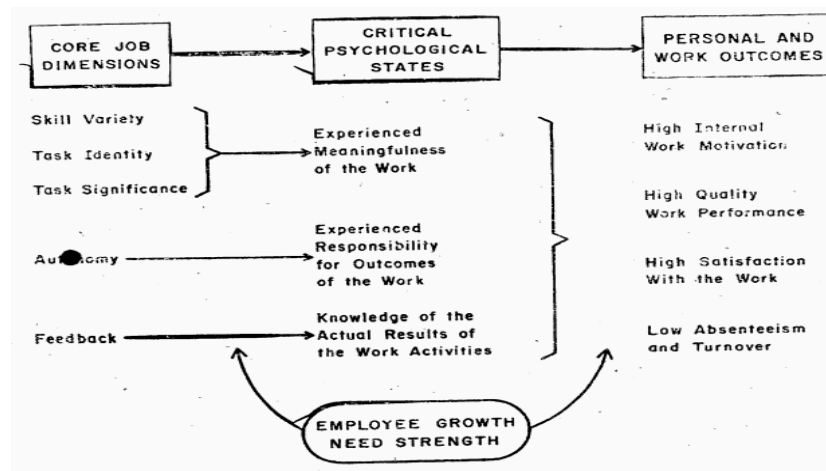
Figur 3: En sammenligning av motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene (Alshmemri et al., 2017, s. 13)

Herzberg sin tofaktorteori anses som en videreføring av Maslows behovspyramide. De ulike faktorene Herzberg identifiserte som motiveringsfaktorer, finner vi igjen i Maslows øvre område av pyramiden. Likedan er Herzbergs identifiserte hygienefaktorer gjenkjennbare i Maslows nedre område av behovspyramiden. Således kan tofaktorteorien sies å utfylle behovspyramiden (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139).

3.2.4 Jobbkarakteristikamodellen

Som et resultat av forskningen til både Maslow og Herzberg, har man gjort forsøk på å utvikle systematiske modeller for hvordan man kan gi den enkelte best mulig arbeidsmotivasjon i

jobbsammenheng. Richard Hackman og Greg Oldham (1974) har utarbeidet en modell som hadde til hensikt å utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 141). Modellen omhandler egenskaper ved selve jobben og hvordan dette påvirker arbeidstakerens motivasjon og prestasjoner. Modellen fremkommer under.



Figur 4: Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1974, s. 7)

Modellen peker på fem sentrale trekk som antas å være relevante for å engasjere det enkelte individets indre motivasjon for arbeid, uavhengig av type jobb. De sentrale trekkene som fremkommer av modellen er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding.

Det sentrale trekket «variasjon i ferdigheter», omhandler graden av variasjon i jobben. En jobb som gir individet mulighet til å bruke forskjellige, evner, ferdigheter og kunnskaper vil i større grad være motivasjonsengasjerende, sammenlignet med en ensformig jobb. Trekket «oppgaveidentitet» måler i hvilken grad den ansatte gis mulighet til å slutføre et produkt eller bare deler av en større prosess. Teorien tilsier at ansatte som er delaktige i hele prosessen av en større arbeidsoppgave vil oppnå større grad av oppgaveidentitet, sammenlignet med en ansatt som kun er involvert i bruddstykker av en større oppgave. Hvorvidt en arbeidstaker kan se en større mening med den jobben som gjøres omtales som «oppgavebetydning» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 142). «Variasjon i ferdigheter», «oppgaveidentitet» og «oppgavebetydning» er alle trekk som vil påvirke en arbeidstakers opplevelse av å ha en meningsfull jobb. «Autonomi» omhandler derimot i hvilken grad jobben gir arbeidstaker kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon. Høy grad av «autonomi» vil kunne gi arbeidstakeren en opplevd ansvarsfølelse og eierskap til det arbeidet som utføres.

«Tilbakemelding» omhandler i hvilken grad arbeidstakeren får direkte og tydelige tilbakemeldinger på det arbeidet som er utført, samt kjennskap til resultatet. Slike tilbakemeldinger ansees som viktig for arbeidstakerens videre utvikling (Hackman & Oldham, 1974, s. 5).

3.3 Stress

Definisjonen av stress som legges til grunn i denne oppgaven legger vekt på hvordan det enkelte individet vurderer det omliggende miljøet, som i denne sammenhengen handler om alle forhold som påvirker oss på jobben. «Stress er en tilstand som oppstår når personer vurderer at krav fra omgivelsene overstiger hans eller hennes ressurser i en slik grad at det oppleves som en trussel mot ens velvære» (Einarsen et al., 2019, s. 149).

På et overordnet nivå skiller man ofte mellom fysiske og psykologiske stressorer. De fysiske stressorene omhandler det som påvirker og skader oss direkte, mens de psykologiske stressorene omhandler hendelser og situasjoner som vi fortolker og som ligger utenfor vår kontroll. Knyttet til stressorer som kan føre til manglende mestring og helseplager på arbeidsplassen deler Einarsen et al. (2019) disse inn i seks ulike kategorier, henholdsvis selve arbeidsoppgavene, rollekrav, fravær av egenkontroll og medbestemmelse, problemfylte mellommenneskelige relasjoner, problemer knyttet til karriereutvikling og organisatoriske faktorer (Einarsen et al., 2019, s. 155). For denne oppgaven anses primært stressoren «utfordringer innen karriereutvikling» som den mest relevante for problemstillingen.

Innenfor denne stressoren, skilles det hovedsakelig mellom tre typer mulige belastninger, nemlig overpromotion, underpromotion og urealiserte ambisjoner. Overpromotion innebærer en karriereutvikling som overskrider individets evner og ferdigheter, gjennom eksempelvis å bli forfremmet til en stilling man ikke er kompetent for. Underpromotion innebærer derimot en karriereutvikling hvor man ikke får uttelling for sine evner og ferdigheter, gjennom eksempelvis en arbeidstaker som ikke får den interne stillingen han/hun søkte på, selv om søkeren er den best kvalifiserte. Det tredje skillet omhandler urealiserte ambisjoner, som innebærer en ubalanse mellom egne ambisjoner og faktisk karriereutvikling (Einarsen et al., 2019, s. 159).

4 Metode

4.1 Tema og forskningsdesign

Hensikten med studien var å kunne påpeke sentrale trekk ved fenomenet. Et intensivt undersøkelsesopplegg ble det foretrukne undersøkelsesdesignet. Undersøkelsen skulle gå i dybden på fenomenet, gjennom en detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, men også hvordan ting henger sammen. Et intensivt undersøkelsesopplegg omtales som «virkelighetsnært», som vil si at en undersøkelse skal ta utgangspunkt i dem som blir studert, deres forståelse og den konteksten de inngår i. Et slikt undersøkelsesopplegg studerer vanligvis mange nyanser, men få enheter og scorer høyt på intern gyldighet (Jacobsen, 2018). En kvalitativ forskningsmetode fremstod derfor som det naturlige valget.

4.2 Utvikling av problemstilling

Selv om beslutningen rundt tematikken var fattet, var det behov for en ytterligere konkretisering dersom ønsket om å gå i dybden skulle innfris. Valget falt derfor på offiserene som tjenestegjorde i HMKG. Valget om å nytte HMKG som avdeling for undersøkelsen var todelt; egen inngående kjennskap til avdelingen med 9 år som ansatt i HMKG og egen hypotese om at lokalisasjon kunne være en faktor som hadde betydning for turnover.

Hærens ulike avdelinger kan på mange måter sies å være unike, ved å skille seg fra hverandre på flere måter i form av kultur, identitet, oppdrag, materiell og lokalisasjon for å nevne noen. Inngående kjennskap til avdelingen ville kunne gjøre det enklere å nå ut til respondenter, få tilgang til nødvendig informasjon og ikke minst være i bedre stand til å utforme spørsmål som ville kunne besvare problemstillingen.

4.3 Utvalg

Forsvaret er i likhet med andre organisasjoner, en organisasjon i stadig endring. Det vil derfor kunne vært andre faktorer som var gjeldende knyttet til turnover for bare fem år siden, enn faktorene som er gjeldende i dag. Undersøkelsens populasjon omfatter derfor alle offiserer i HMKG med gradene løytnant og kaptein, som har valgt å si opp jobben i løpet av de siste to årene, for å gjøre undersøkelsen mest mulig relevant. Den teoretiske populasjonen for antallet personer som har sluttet eller tatt ut permisjon for årene 2020 og 2021, med gradene løytnant

og kaptein, utgjorde elleve personer. Til sammenligning var det totalt fire offiserer som sa opp i tidsperioden 2016 og 2017.

Valget om å inkludere offiserer med gradene løytnant og kaptein var bevisst og basert på et ønske om å oppnå bredde i svarene fra respondentene som har tjenestegjort på henholdsvis tropps, kompani og bataljonsnivå. Statistikk tilsa i tillegg at denne kategorien er overrepresentert i antall turnover blant offiserer i Hæren (HST, 2020). Offiserer på dette nivået står overfor et naturlig veivalg knyttet til videre tjeneste i Forsvaret. Utvalget viser til variasjon i respondentenes alder, daværende stillinger og nåværende stillinger. Inkluderingskriterier for oppgavens utvalg ble følgelig at respondentene hadde gjennomført utdanning ved Krigsskolen og at de tjenestegjorde i HMKG da de valgte å si opp jobben i Forsvaret. Et ytterligere kriterium var at respondentene hadde sagt opp jobben som ansatte ved HMKG i løpet av de siste to årene.

Jeg foretok en informasjonsbasert strategisk utvelgelse, som baserte seg på hensiktsmessighet fremfor representativitet. Utvelgelsen av respondenter baserte seg på et «kritisk case utvalg», som innebar at respondentene ble valgt ut ifra hvem som i størst grad ville kunne gi meg som forsker tilgang på den beste informasjonen for å kunne besvare problemstillingen. Strategien ble valgt med bakgrunn i det forskningsmessige lave antallet tilgjengelige respondenter. Denne formen for utvelgelse av respondenter ansees som krevende, nettopp fordi det fordrer at man må vite noe om hvor gode informasjonskilder de ulike respondentene er. Gjennom egen arbeidserfaring dannet jeg meg et inntrykk og en formening knyttet til hvilke respondenter som kunne inneha den nødvendige kunnskapen, interessen og engasjementet for prosjektet. Fordelen med en slik utvelgelse kan være flere, selv om jeg ikke hadde inngående kjennskap til alle respondentene, hadde jeg likevel bygget en form for relasjon i større eller mindre grad til dem. Relasjonen ville kunne påvirke svarprosenten i positiv forstand, ved å kunne påvirke graden av åpenhet og detaljgraden i svarene på spørsmålene som ble stilt. Tematikken og enkelte av spørsmålene som ble stilt, kunne nok for enkelte fremstå som ukomfortabelt og for personlig, uten et allerede etablert tillitsforhold.

Et vedvarende fokus har vært å opprettholde og ivareta anonymiteten til den enkelte respondent. Det vil derfor kun være få opplysninger om bakgrunnen til den enkelte, utover enkelte sitater som vil fremkomme i analyse og drøftingskapitlet, hvor respondentene siteres som respondent 1 til 7.

4.4 Metode for innsamling av data

Det ble benyttet åpne, individuelle intervjuer for den kvalitative datainnsamlingen.

Metodebruken resulterte i store datamengder, noe som igjen fordret mye tid til administrering og etterarbeid av intervjuene.

Ettersom de fleste respondentene hadde sagt opp jobben for to år siden og ikke nødvendigvis hadde følelsene og meningene «friskt i minne», så jeg behovet for en sterkere grad av strukturering i form av semistrukturerte intervjuer. Intervjuene tok utgangspunkt i en intervjuguide, hvor spørsmålene i intervjuguden ble forankret og utarbeidet med bakgrunn i relevant teori og egne erfaringer knyttet til fenomenet. Intervjuguiden ble strukturert med faste temaer i en forhåndsbestemt rekkefølge, med tilhørende spørsmål som varierte mellom åpne og mer strukturerte. Hvert tema hadde i tillegg oppfølgingsspørsmål, om respondentenes svar ble oppfattet som mangelfulle. Intervjuguiden ble innledet med forholdsvis enkle spørsmål knyttet til respondentenes bakgrunn. Dette for å få respondentene i prat og gi en mer behagelig overgang til påfølgende temaer, som innebefattet en større grad av personlig «utlevering». Således kan temaene i intervjuguiden sies å ha en gradvis progresjon mot det mer personlige, med en avsluttende del knyttet direkte opp mot problemstillingen i en form for oppsummering av intervjuet.

Da intervjuguiden var ferdigstilt, ble prosjektskisse og intervjuguide oversendt veileder, Norsk senter for forskningsdata (NSD), Forsvaret og HMKG for godkjenning. Etter godkjenningen ble det gjennomført et prøveintervju av en kollega.

4.5 Gjennomføringen av intervju

COVID-19 pandemien sammen med antallet respondenter i utvalget, skulle få noen konsekvenser for gjennomføringen av intervjuene. Ambisjonen var fra starten av å gjennomføre totalt åtte intervju fordelt på det foregående og inneværende år, men jeg lyktes til slutt med å intervju syv objekter. Disse intervjuene var i utgangspunktet tiltenkt å være «ansikt til ansikt intervju», men COVID-19 ville det annerledes. To av de totalt syv intervjuene ble gjennomført som «ansikt til ansikt» intervju etter en delvis gjenåpning av Norge, mens de resterende fem intervjuene ble gjennomført på digitale plattformer for å ivareta gjeldende smittevernrestriksjoner.

Intervjuene baserte seg på et samtykke fra utvalgte respondenter, som fremkom av et informasjonsskriv sendt en til tre dager forut for selve intervjuet. Ønsket om «ansikt til ansikt intervju» bunnet ut i en forestilling om at det fremstod som en bedre løsning, ettersom det ville kunne gi en bedre forutsetning for å lese kroppsspråket til respondenten, samt forsterke relasjonen mellom intervjuobjekt og forsker, som igjen kunne påvirke graden av åpenhet. Basert på innhentet data, fremkom det derimot at intervjuene som ble gjennomført på digitale plattformer gav, om ikke annet, en desto større dybde enn intervjuene som ble gjennomført «ansikt til ansikt». Dette kan tyde på at det oppleves enklere for intervjuobjektene å dele informasjon over digitale plattformer, hvor man befinner seg i trygge omgivelser. Det kan likefullt være en tilbakemelding til forsker på måten intervjuene avholdes, men også en indikasjon på viktigheten av lokalitet for å underbygge en grad av trygghet hos intervjuobjektet. Dette er trolig desto viktigere når tematikken er av en personlig art og bør ikke overlates til tilfeldighetene. Grunnet antallet respondenter i utvalget var jeg fleksibel hva gjaldt tid og sted for de respektive intervjuene.

Intervjuene ble dokumentert gjennom lydopptak ved hjelp av appen «Diktafon» på telefonen. Valget falt på appen da denne forsikret en trygg lagring av sensitive data. Lydfilene ble sendt til egen bruker gjennom appen og ble deretter lagret forsvarlig på en personlig beskyttet profil på appens egen nettside.

Utgangspunktet for en god analyse av innhentet data, forutsetter et grundig etterarbeid i form av transkribering. For å minimere tap av informasjon, ble alle intervjuene transkribert ordrett. Deretter ble det utarbeidet en sammenligningsmatrise bestående av fargekoder hvor rødt tilsvarte negativ ladete svar, fargen grønn tilsvarte positivt ladete svar og fargen gul en form for både og eller hverken-eller. Da alle data var lagt inn i matrisen, ble det utarbeidet en ny matrise, hvor de samme fargekodene ble tatt i bruk. I denne matrisen ble respondentsvarene konkretisert ned til kun å omhandle en form for oppsummering. Denne formen for strukturering gav anledning til å sammenligne respondentenes svar på en oversiktlig måte, med mulighet for å kunne gå tilbake til respondentenes fullverdige svar, for å kartlegge enkelte nyanser eller detaljer som kunne ha forsvunnet mellom stegene i strukturingsprosessen. Selve transkriberingen opplevdes som en del av analysearbeidet, ettersom man allerede på dette tidspunktet begynte en grov sammenligning av svarene og begynte å ane konturene av trender i svarene.

4.6 Pålitelighet og validitet

Som forsker vil en alltid etterstrebe en størst mulig nøyaktighetsgrad på informasjonen som innhentes om et fenomen (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s.40). I denne studien falt valget på individuelle intervjuer av respektive respondenter. Dette fremstod som den metoden som i størst grad ville kunne tilføre mest virkelighetsnær data. Etersom fenomenet omhandler respondentenes følelser og opplevelser av deres virkelighetsoppfatning, var naturlig nok ikke observasjon et alternativ. Det faktum at respondentene allerede hadde sagt opp jobben i Forsvaret, bidro til å styrke dataens pålitelighet. En stadig tjenestegjørende offiser ville trolig ha vegret seg noe for å blottlegge sine tanker og meninger rundt en organisasjon han eller hun tilhører. Samtidig vil nøyaktighetsgraden på svarene respondentene avga, kan ha blitt noe svekket ettersom enkelte av respondentene sa opp jobben for 2 år siden. Dette oppholdet kan ha forsterket enkelte inntrykk og på samme måte ha fortrenget andre inntrykk, meninger og følelser, som kan ha vært mer fremtredende tidligere. På den annen side kan enkelte følelser og meninger ha blitt forsterket som en form for rasjonalisering av respondentenes valg om å si opp jobben i Forsvaret.

Jeg opplevde likefullt at svarene respondentene avga, fremstod som en ærlig fremstilling av deres virkelighet. Etersom det ble gjort lydopptak av intervjuene og senere transkribert i det fulle, vurderes datapåliteligheten som god. Da respondentene ikke lenger jobber i den samme organisasjonen, er sannsynligheten liten for at de følte på noe press om deltakelse, men at de deltok av egen fri vilje.

Knyttet til gyldigheten og hvorvidt oppgaven måler det den hadde til hensikt å måle, fremstår det som en viktig faktor at undertegnede er stadig tjenestegjørende. Kunnskapen og erfaringen knyttet til systemet og organisasjonen var avgjørende for prosessen med å utarbeide en intervjuguide, som tillot respondentene å besvare oppgavens problemstilling. Metoden og valget om semistrukturerte intervju basert på en semistrukturert intervjuguide, sikret at ønsket tematikk ble diskutert og belyst. Oppgavens validitet vurderes på bakgrunn av det overnevnte som god.

4.7 Kritikk til valgt metode

Tross egen vurdering av oppgavens validitet og reliabilitet, kan det faktum at jeg som stadig tjenestegjørende og med ulik grad av kjennskap til respondentene, ha utfordret etikken i

forskningsprosessen. Denne problemstillingen var meg bevisst før forskningsprosessen ble påbegynt, men at jeg ubevisst kan ha påvirket respondentene i den eller andre retning med kroppsspråk eller på annet vis, kan jeg ikke med sikkerhet avkrefte og noe annet ville vært naivt å tro.

Uttalelsene vedrørende faktorene «motivasjon og misnøye» som fremkommer under intervjuene, var gjenkjennelige og er en tematikk jeg personlig har etablerte sterke meninger om. Tross egen bakgrunn har jeg gjort mitt ytterste for å innta en nøytral forskningsrolle, med et spesielt fokus på rollen som forsker under gjennomføringen av intervjuene. Fordelene en fartstid i organisasjonen utgjør, overgår sannsynligheten for at den nøytrale og objektive rollen som forsker trues.

5 Analyse og drøfting

Knyttet til analysen av datainnsamlingen, ble det foretatt en firestegs analyse, henholdsvis dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, samt sammenbinding av datainnsamlingen. Dette kapitlet vil ta for seg de enkelte tema gjengitt i intervjuguiden og teorikapitlet: bakgrunn, motivasjonsfaktorer, jobbkarakteristika, hygienefaktorer, karriereløpet for offiseren i Hæren og stress. Innenfor hvert tema vil det fremkomme en innledende analysedel, etterfulgt av en drøftingsdel som underbygges av enkelte sitater/utsagn fra respondentene. Kapitlet vil peke på de mest sentrale funnene innenfor hver kategori.

5.1 Bakgrunn

Spørsmålene under dette temaet hadde til hensikt å kartlegge deler av bakgrunnen til den enkelte respondent, som ble ansett som relevant opp imot problemstillingen. Selv om bakgrunnsdata til den enkelte respondent ikke redegjøres for i detalj og knyttes til den enkeltes besvarelse, gav denne informasjonen en nødvendig kontekst i det videre analysearbeidet.

Bakgrunnen til respondentene som utgjorde utvalget fremstod variert. Knyttet til sivil status, var alle kategoriene representert i form av: enslige, samboere, gifte og foreldre. Den samme bredden fant man i hvilke stillinger respondentene tjenestegjorde i, da de valgte å si opp jobben i Forsvaret. alle nivåene i HMKG var representert i form av tropp, kompani og bataljonsnivå. Hva gjelder hvilken stilling den enkelte respondent innehar i dag, jobber fire i

det offentlige og de resterende tre i private bedrifter. Alle respondentene har i tillegg begynt sin militære karriere før innføringen av URE og kan således sies å ha gått den «gamle skolen». «Den gamle skolen» innebærer at man startet sin militære karriere som spesialist og lagfører, før man på et senere tidspunkt valgte å ta Krigsskolen for å bli offiser og troppssjef.

I motsetning til de overnevnte forskjellene i den enkeltes bakgrunn fremstår respondentene sine avsluttende tjenesteuttalelser (TJUTT), med et helhetsinntrykk bedre enn «Norm», som den største likheten. Flertallet av de utvalgte respondentene fikk «over norm» som hovedinntrykk på sin siste TJUTT. I ordlyd tilsier det at du har gjennomført tjenesten på en utmerket eller særdeles god måte. Kvaliteten på TJUTTene til respondentene tilsier at alle syv har gjort en meget god eller utmerket jobb i HMKG på tidspunktet de valgte å si opp jobben. Det kan derfor argumenteres for at respondentene kan aneeses som viktige ressurser og en ressurs det ville vært fordelaktig for Forsvaret å beholde, basert på den vurderingen som ble gjort av deres nærmeste overordnede. Funnene i studien styrker teorien til Dysvik og Kuvaas (2010) om at ansatte som gjennomgående leverer svært gode resultater viser til en høyere turnover tendens (Dysvik & Kuvaas, 2010 s. 630).

5.2 Motivasjonsfaktorer

Knyttet til temaet «motivasjon» ble respondentene spurt om hvilke faktorer ved jobben i Forsvaret som motiverte dem og hvilke faktorer som hadde en negativ innvirkning på deres egen motivasjon. En motivasjonsfaktor defineres av Herzberg som noe som skaper trivsel i den grad de er tilstede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

5.2.1 Prestasjoner

I «prestasjoner» legger Herzberg (2017) at en arbeidstaker kan oppleve økt grad av motivasjon gjennom økt grad av jobbtildfredshet. Positive prestasjoner i form av å slutføre krevende oppgaver innenfor tidsfrister, løse jobbrelevante problemer og oppnå gode resultater kan påvirke jobbtildfredsheten og den indre motivasjonen i positiv forstand. På samme måte vil negative prestasjoner i form av mangel på fremskritt og dårlige beslutninger ha en negativ påvirkning (Alshmemri et al., 2017, s. 14).

Til forskjell fra «prestasjon» som en faktor som styrket respondentenes motivasjon, var det derimot flere som mente den samme faktoren svekket deres motivasjon. Følelsen av en

etablert prestasjonskultur på tross av at forventningene og ambisjonene ikke samsvarer med forutsetningene den enkelte gis for å gjøre en god jobb, svekket motivasjonen til respondentene.

«Jeg tror det som frustrerte meg mest var ubalansen mellom forventninger og ressurser man får og hvor ofte andre avdelinger eller andre nivåer klarte å ødelegge for din egen plan og ditt eget kompani» (R2).

«På slutten er det veldig mye arbeidsoppgaver på veldig få folk og hele strukturen og organisasjonen er underbemannet.....» (R5).

Ut ifra sitatene over kan følelsen av å ikke bli gitt de nødvendige forutsetningene til å prestere, fremstå som sammensatt. Flere respondenter spesifiserer personellmangel som en direkte årsak til mistriksel. Det er en generell opplevelse av for få ansatte i forhold til jobben som skal utføres. Med få økonomiske ressurser til rådighet, får ikke de respektive avdelingene tilført flere ansattjerner. I tillegg opplever flere respondenter vakanser i en rekke stillinger. Disse vakansene skyldes blant annet innføringen av URE og en generell personellmangel i organisasjonen. Dette problematiserer avdelingenes evne til å «tette hullene». Innføringen av URE har medført at avdelingene selv må avgi sine ansatte til befalsutdanning, som etterlater en vakans hele perioden personen er under utdanning. Personellmangelen resulterer i at arbeidsbelastningen på den enkelte ansatt øker.

«URE medfører vakanser i den operative enden over tid fordi du må avgi personell som skal utdannes» (R4).

I tillegg til personellmangelen er det flere som nevner høy arbeidsbelastning som en medvirkende faktor som kompliserer prestasjonene for den enkelte. En del av utfordringen er belyst gjennom personellmangel. En annen del er prestasjonskulturen. Prestasjonskulturen i Forsvaret kan sees i sammenheng med hva respondentene svarte på spørsmålet om hvorvidt de opplevde en ansvarsfølelse og eierskap til jobben som ble utført. Alle syv respondenter vurderte egen ansvarsfølelse og eierskap til jobben som høy.

«Man jobbet hovedsakelig for å løse oppdraget på en best mulig måte hele veien, med de ressursene vi hadde» (R7).

«I veldig stor grad. Kanskje i for stor grad. Brydde meg veldig mye om alt som skjedde innenfor mitt ansvarsområde, innenfor troppen. Uansett hvem eller hva som ble gjort innenfor troppen så opplevde jeg at det var mitt ansvar, selv om det ikke var min feil, eller noe gikk galt så var det alltid mitt ansvar å fikse det eller å finne en løsning» (R6).

«Alltid vært veldig opptatt av å gjøre meg ferdig med ting og har ikke noe problem med å sitte ut over normal arbeidstid (NA) for å gjøre meg ferdig. Jeg hadde veldig ansvarsfølelse over kompaniet, kollegaer og soldater» (R5).

«Jeg ville alltid primært kompaniet mitt best mulig, men også garden som system best mulig. Så det og hele tiden jobbe for det, var viktig selv om man ble tatt fra penger eller ressurser, så prøver man å gjøre det best mulig ut fra de få kronene man får tildelt eller de forutsetningene man har da. Å gi soldatene og spesielt kollegaene en meningsfull hverdag (R3)».

Denne ekstreme følelsen av eierskap til egne arbeidsoppgaver og jobben som gjøres fremstår som en medvirkende årsak til den høye arbeidsbelastningen. Da er det interessant at den enkelte med den arbeidsinnsatsen som legges ned, likevel føler de ikke gis nødvendige ressurser til å prestere på et godt nok nivå. Dette er med på å belyse at ambisjonsnivået bør reduseres til å samsvare de ressursene avdelingene har til rådighet. Samtidig er det utfordrende for nivåene over å gjøre nettopp dette når avdelingene, på papiret, likevel leverer resultater med «dårlige kort på hånden» i form av lite ressurser. Da vil ikke nødvendigvis arbeidsinnsatsen som kreves for å nå disse ambisjonene synliggjøres, noe det kan argumenteres for at prestasjonskulturen kan ha noe skyld i. For når et iboende ønske om å prestere og en lojalitet til organisasjonen trumfer ressursene man har til rådighet, vil det påvirke de ansatte over tid.

«Så det og hele tiden gå hjem fra jobb med en dårlig samvittighet for at du skulle ha gjort mer, du skulle ha rukket mer og det er ting som henger, Det er veldig godt å slippe, for det var en stressor i livet, som du tok med deg hjem» (R5).

«Jeg var hjemme og tenkte på hvordan du skulle effektivisere neste dag, hvordan du skulle stappe ting. Det igjen går tilbake til det med at det ikke er nok personell og økonomi til antall arbeidsoppgaver» (R3).

Høy arbeidsbelastning kan sies å ha påvirket respondentenes mulighet til å slutføre produkter. Ifølge Hackman og Oldham (2015) vil det kunne redusere respondentenes indre motivasjon, samt påvirke opplevelsen av arbeidet som meningsfylt (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 142). Herzberg (2017) underbygger også disse funnene. En opplevelse av dårlige prestasjoner og manglende evne til å slutføre krevende oppgaver innenfor tidsfrister, vil kunne ha en negativ påvirkning på jobbtilfredsheten til en ansatt (Alshmemri et al., 2017, s. 14).

5.2.2 Anerkjennelse

I hvilken grad en ansatt opplever positiv oppmerksomhet, anerkjennelse, belønning for utført arbeid, eller negativ anerkjennelse i form av kritikk eller skyldfordeling, inngår i motivasjonsfaktoren «Anerkjennelse».

Av diskusjonen rundt motivasjonsfaktoren «prestasjon» fremkommer det at den enkelte respondent opplever et behov for å legge ned en stor arbeidsmengde for å nå ambisjonene satt av avdelingen og for å bøte med personellmangelen. Tross arbeidsmengde og personellmangel, tilsier hovedinntrykket på de respektive respondentenes TJUTTer at jobben ble utført på en meget god eller utmerket måte. Likevel føler 4 respondenter på en eller annen form for manglende anerkjennelse for jobben som ble utført og ingen av respondentene fremhever anerkjennelse, som noe som bidrar til økt motivasjon.

«Jeg satt med en følelse, hvert fall siste året at jeg ikke ble satset på i den jobben jeg ville, når andre mindre kvalifiserte mennesker får de jobbene jeg har ytret et ønske om å få og de blir satset på fremfor meg, da mister jeg litt motivasjonen. Så jeg kunne blitt lenger hvis jeg hadde følt at de satset på meg. Eller følt at de hadde gitt noe tilbake igjen. Man føler selv at man gir så mye, og får selv så lite tilbake igjen» (R3).

«Manglende belønning for god prestasjon over tid, manglende anerkjennelse for jobben som gjøres fra systemet» (R4).

Det at ingen av respondentene fremhever anerkjennelse og belønning som noe positivt ved jobben i Forsvaret, kan tyde på at Forsvaret har et forbedringspotensial. Likefullt skal det nevnes at det på mange måter er krevende for Forsvaret som en offentlig organisasjon å tilby

de ansatte noen form for belønning eller goder av betydelig art. Lønn følger stilling og ansiennitet. Følelsen av å bli forbigått og mangel på forfremmelse, oppleves av respondentene som et tydelig signal på at jobben som er gjort, ikke anerkjennes eller belønnes. Desto viktigere vil trolig den positive forsterkningen og anerkjennelsen av det daglige arbeidet som utføres, spille en viktig rolle. Et tiltak Forsvaret derimot benytter seg av er å gi de ansatte anerkjennelse gjennom utlevering av diverse medaljer, som tidligere nevnt under behovsteorien. Dette fremstår som et kosteffektivt tiltak som potensielt kan gi en enorm effekt, som burde praktiseres hyppigere.

I følge Maslow utgjør nettopp «aktelse» det første menneskelige overskuddsbehovet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Basert på teoriens grunntanke tilsier denne at jobben i Forsvaret aldri vil kunne oppfylle behovet om selvrealisering uten at de ansatte opplever en synlig anerkjennelse på arbeid som gjøres ut over deres formelle plikter. Behovet for anerkjennelse må oppfylles før behovet om selvrealisering kan nåes. Basert på respondentenes svar, opplever respondentene at deres behov om aktelse, ikke blir godt nok ivaretatt av Forsvaret.

5.2.3 Ansvar

Hvorvidt en ansatt opplever en tilfredsstillende selvstendighet, ansvarsfølelse og nok frihet til å fatte egne beslutninger inngår i motivasjonsfaktoren «Ansvar». Motivasjonsfaktoren «ansvar» har påvirket respondentene ulikt ut ifra hvilken overordnet leder de har hatt og hvilken lederstil disse har utøvd. Enkelte av respondentenes overordnede har hatt et større kontrollbehov enn andre. Friheten til å foreta egne beslutninger og valg, kommer til syvende og sist an på tillitsforholdet mellom overordnet og underordnet. Et tillitsforhold er noe som må fortjenes og som blir til over tid. Relasjonen mellom overordnet og underordnet er således en faktor som spiller inn. Alle mennesker er forskjellige og enkelte kommer bedre overens enn andre.

«Noen ledere i Forsvaret er veldig relasjonsorientert og opptatt av å følge opp i hverdagen, motivere, skape trivsel de tingene, mens andre er litt sånn knallhard ledertype som bare er opptatt av at oppgaver skal bli gjort da, så det er varierende» (R2).

I Forsvaret tildeles man mye ansvar fra ung alder og man opparbeider seg erfaringer knyttet til å arbeide tett på ulike typer mennesker. Ingen av respondentene presiserte at de opplevde

noen utfordringer knyttet til motivasjonsfaktoren «ansvar» og samtlige svarte at de i likhet med eierskap, opplevde stor ansvarsfølelse over de oppgavene de påtok seg eller ble tildelt.

«Høy, altså ja, man jobber med ting som var komplekst og vanskelig som krever at man er fokusert og gir litt gass og tar ansvar for arbeidsoppgavene sine, så ansvarsfølelsen var jo der» (R2).

«Jeg tok ansvaret på alvor. Alt annet vil være feil og ikke sånn som man vil bli husket eller fremstå som offiser. En offiser som ikke gjør det, gjør ikke jobben sin» (R4).

Hackman og Oldham (1974) peker på at en høy grad av «autonomi» vil kunne gi arbeidstakeren en opplevd ansvarsfølelse og eierskap til det arbeidet som utføres. Etersom ansvarsfølelsen og eierskapet til den jobben som ble gjort opplevdes såpass høy, er det tydelig at respondentene opplevde kontroll over og ansvar over egen arbeidssituasjon. Ifølge Hackman og Oldham (1974) styrker motivasjonsfaktoren «ansvar» respondentenes indre motivasjon og reduserer med dette sannsynligheten for turnover (Hackman & Oldham, 1974, s. 5). I likhet med Hackman og Oldham peker også Deci og Ryan (2000) på «autonomi» som en viktig faktor knyttet til en indre motivasjon. Den indre motivasjonen styrkes gjennom å få dekket behovet for selvbestemmelse, gjennom selv å få bestemme over det man gjør (Deci & Ryan, 2000).

Forsvarets ledelsesfilosofi (2020), er med på å styrke denne opplevde selvbestemmelsen. Den overordnede tanken med en «desentralisert ledelse» er at de ansatte skal presenteres med et oppdrag og en intensjon. Hvordan den enkelte velger å løse oppdraget, er derimot opp til den enkelte innenfor gitte rammer. Denne formen for ledelse gir en ansatt frihet i form av selvbestemmelse og liten grad av «trådstyring» (Kristoffersen, 2020, s. 13). Likefullt må det nevnes at bindingene og begrensningene med tiden har blitt flere, noe som kan påvirke den enkeltes opplevde grad av selvbestemmelse i det daglige arbeidet. En annen faktor som må legges til grunn er at Forsvarets oppdragsbaserte ledelse i stor grad baserer seg på et tillitsforhold, som blir til over tid. For offiserer problematiserer den høye rotasjonen i karriereløpet tillitsforholdet mellom overordnet og underordnet. Et svekket tillitsforhold vil kunne undergrave en desentralisert ledelse med en større grad av trådstyring. «Ansvar» fremstår ikke som en faktor som kan ha påvirket respondentenes valg om å si opp jobben i

Forsvaret i en nevneverdig grad, men kan derimot sies å være en faktor som kan ha bidratt til å øke respondentenes ståtid i organisasjonen.

5.2.4 Selve arbeidet

«Selve arbeidet» består i hvorvidt arbeidet i seg selv har en positiv eller negativ effekt på den ansatte (Alshmemri et al., 2017, s. 14). Alle respondentene oppga at arbeidet i Forsvaret og HMKG opplevdes som meningsfullt.

«Man lager jo soldater av dem. Soldater som potensielt i fremtiden vil brukes i en eller annen konflikt på en eller annen måte og det å forstå viktigheten av det i demokratiet vårt, det gir en mening. Så absolutt» (R3).

«Vi har oppgaver som gir mening. Du føler at du bidrar med noe som gir effekt i andre ender og at jeg faktisk er med på å bedre kampkraften til Forsvaret, styrker Forsvaret som helhet og skaper et robust Forsvar. Det har vært viktig for meg at det ikke bare har vært arbeidsoppgaver i en mølje» (R5).

Ut over opplevelsen av en meningsfull jobb, er det flere respondenter som trekker frem andre aspekter ved selve arbeidet som fremstod motiverende. På spørsmålet om hvilke faktorer ved jobben som motiverte dem, kjennetegner svarene at tjenesten opplevdes som spennende, givende, dekket eventyrlysten og hadde stor grad av variasjon knyttet til arbeidsoppgavene.

«Jeg syntes det var gøy, det var en gøy tjeneste, givende hverdag, en veldig variabel hverdag» (R3).

«På generelt nivå er det som motiverer meg nye spennende arbeidsoppgaver, arbeider med fag som er rettet mot det militære spekteret, veldig artig å skape og utvikle ting, få gjennomført endringer og utvikle både meg selv og organisasjonen» (R5).

Selve arbeidet fremstår som en av de sterkeste motivasjonsfaktorer for alle de respektive respondentene. Likevel fremkommer det av svarene at motivasjonsfaktoren «selve arbeidet» tenderer til å svekkes over tid.

«I starten var det å være ute i skogen, skyting spennende ting i seg selv, men når man ble lei det, ble det naturlignok ikke noen motivasjon lenger» (R2).

«Det var litt større variasjon på troppsnivå, hvor det ble en salig blanding av kontorarbeid og hands on. På kompaninivå ble det naturlig nok mer kontorarbeid ettersom hovedfunksjonen din er en forvalter. Så det var mindre variasjon, men nok til at jeg fant glede i det» (R2).

«Det er jo alt ettersom hva man måler det opp imot. Sammenligner man det med tiden min i tidligere avdeling, var det ikke variasjon i det hele tatt. Det var monotont, ensidig, for mange oppgaver, en evig kamp mot rammefaktorene» (R5).

Respondentenes positive svar knyttet til «selve arbeidet», ble primært avgitt som svar på hvilke faktorer ved jobben i Forsvaret som motiverte dem. Da de senere ble spurt om kjennetegn ved jobben i HMKG, var svarene noe mer nyanserte. Spesielt knyttet til «variasjon», som fremstod som den sterkeste motivasjonsfaktoren på det tidligere stilte spørsmålet. Svarene kan tyde på at respondentene på et tidlig stadium i sine militære karrierer opplevde en annen grad av både spenning og variasjon i arbeidsoppgavene, sammenlignet med stillingen de satt i da de valgte å si opp jobben i Forsvaret.

Som redegjort for i bakgrunnen har respondentene tjenestegjort på et lavere nivå i Forsvaret over tid. Således kan forskjellene mellom tjenesten på lavere nivå og tjenesten i den siste stillingen oppleves som større. Til sammenligning blir kommende befal og offiserer i dag stilt overfor et retningsvalg allerede etter fullført førstegangstjeneste eller fullført videregående skole. Disse vil trolig ikke kjenne like sterkt på forskjellene, selv om ulikhetene mellom tjenesten som troppssjef og stabsoffiser/avdelingssjef er markante. Flere av respondentene uttaler at mulighetene for variasjon i tjenesten som stabsoffiser og avdelingssjef fortsatt er tilstedeværende, men at det i større grad er opp til en selv om man velger å benytte seg av dem eller ikke.

«Hverdagen ble litt mindre variert, for da sitter man jo med faste oppgaver som må løses, men det å kunne være kreativ innenfor de arbeidsoppgavene var spennende. Det handler litt om hvordan man går inn i jobben, om man ser litt utenfor boksen i forhold til arbeidsoppgavene sine» (R3).

«I de grove linjene så var det ganske rutinepreget. Vi gjorde masse av de samme tingene osv., men vi puttet alltid på nye faktorer som gjorde at vi gjorde alltid noe forskjellig. Det var liksom en grad av gjenkjennbarhet men vi klarte liksom å utvikle oss innenfor de rammene vi hadde. Så jeg synes det var ganske bra» (R7).

Motivasjonsfaktoren «selve jobben» omfatter alle tre trekkene som Hackman og Oldham (1974) mener påvirker en ansatt sin opplevelse av å ha en meningsfull jobb. De peker på «variasjon i ferdigheter», «oppgaveidentitet» og «oppgavebetydning», som alle tre må være tilstede for å oppfylle en følelse av å ha en meningsfull jobb (Hackman og Oldham, 1974, s. 7). Basert på svarene gitt av den enkelte respondent tillot en stilling på et lavere nivå større grad av muligheter til å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i form av variasjon. Således kan det argumenteres for at faktoren «variasjon i ferdigheter» kan ha blitt svekket med tiden.

«Oppgaveidentiteten» og den ansattes mulighet til å slutføre deler av eller hele prosesser, ansees derimot fortsatt som god, tross en opplevelse av for høy arbeidsbelastning og for mange arbeidsoppgaver, som ble belyst under faktoren «prestasjoner».

Alle respondentene så en større mening med den jobben som ble utført og kan således sies å score høyt på «Oppgavebetydning». Selv om respondentene opplevde jobben i Forsvaret som meningsfull, tyder svarene, ifølge Hackman og Oldham (1974), på at opplevelsen av å ha en meningsfull jobb stod sterkere tidligere i deres militære karriere og at den indre motivasjonen derfor ble noe svekket. En svekket indre motivasjon er i tråd med Deci og Ryan (2000) sin teori. De hevder at den indre motivasjonen til oss mennesker er mest fremtredende i barndommen og vil avta med tiden og mennesket vil i større grad bli drevet av ytre motivasjonsfaktorer (Deci & Ryan, 2000, s. 61). Motivasjonsfaktoren «selve jobben» ansees å ha hatt en positiv innvirkning på respondentenes ståtid, men kan tyde på å ha blitt noe svekket med tiden.

5.2.5 Personlig vekst

«Personlig vekst» innebærer den ansattes mulighet til å oppleve personlig utvikling og avansement (Alshmemri et al, 2017, s. 14). Knyttet til personlig vekst som ansatt i HMKG er respondentene noe delte i sine svar. Respondentenes enes derimot om at «selve jobben» fremstår som den største bidragsyteren til den enkeltes personlige vekst.

«Når jeg ser det fra utsiden nå, så tror jeg både i Garden og Forsvaret at man vokser veldig fort med det ansvaret man får som ung, så jeg tror en 30 år gammel mann som har vært i Forsvaret fra dag én har flere egenskaper og erfaringer enn det som er normalt og det som er snittet» (R2).

Det kommer i tillegg frem av svarene til respondentene at Forsvaret ikke oppleves som spesielt gode til å tilrettelegge for den personlige veksten ut over «selve jobben». Enkelte av respondentene savner å bli tildelt flere kurs, mens andre viser til en misnøye rundt hvilke kurs man tildeles. Når man først ble sendt på kurs, opplevdes dette primært som kompetansehevende kurs opp mot stillingen en skulle bekle, fremfor kurs som bidro til personlig vekst eller som fremstod relevante for en videre karriere. Respondentene enes derimot om at det finnes muligheter også her, men det krever at den enkelte selv tar ansvar for sin personlige vekst i en hektisk hverdag.

«Opplevde at mulighetene er der, hvis du legger til rette for det selv. Men det må komme fra deg selv, du må finne tid og arenaer for å utvikle deg selv og du må ta initiativet selv» (R6).

«Egenveksten var egentlig opp til deg selv, det var ingen som la noen føringer, rammer eller stilte noen krav» (R7).

«I realiteten er det ikke rom for å vokse ut over personlige vekstmål. Det er det ikke tid til i arbeidsdagen» (R5).

Tilbakemeldinger på arbeidet som ble utført kan sies å være en viktig del av en persons utvikling. I Forsvaret, i likhet med andre organisasjoner er det den nærmeste overordnede som sitter med hovedansvaret for utviklingen av sine ansatte, som redegjort for i konteksten (Hærens karriere- og tjenesteplan, 2016, s. 19).

«Opplevde at man fikk den støtten man trengte, opplevde at man fikk tilbakemeldinger underveis på jobben man gjorde. Så er jo Forsvaret flinke til å holde seg til medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelsene og sånn, så man får bra oppfølging i Forsvaret, det synes jeg» (R2).

«Generelt vært veldig bra, jeg foretrekker direkte og kontinuerlige tilbakemeldinger, det får man hvis man oppsøker det utover halvårlig samtale» (R1).

Karriereløpet til en offiser i Hæren innebærer en hyppig rotasjon av stillinger. I karrierestillinger som avdelingssjef eller tilsvarende, har man frem til nå kun hatt muligheten til å bekle stillingen i 2 år (Hærens karriere og tjenesteplan, 2016). Denne hyppige rotasjonen medfører at man som offiser i Hæren opplever en hyppig utskiftning av nærmeste sjef. De av respondentene som ikke har vært tilfreds med tilbakemeldingskulturen og oppfølgingen understreker samtidig en variasjon fra sjef til sjef. Den generelle oppfatningen av den personlige oppfølgingen og tilbakemeldingen var god, med noen unntak.

Hackman og Oldham (1974) anser «tilbakemelding» som den siste av de fem faktorene som påvirker den indre motivasjonen til en ansatt i jobbsammenheng (Hackman & Oldham, 1974, s. 5). Basert på svarene respondentene avga tyder det på en variasjon i kvaliteten og hyppigheten i tilbakemeldingene og oppfølgingen som gis. Dette har for enkelte respondenter resultert i en redusert indre motivasjon og fremstår derfor som en faktor som i noen grad er med på å påvirke turnoveren til enkelte av dem.

5.3 Hygienefaktorer

5.3.1 Arbeidsbetingelser

Gode arbeidsbetingelser vil kunne gi den ansatte en følelse av stolthet og tilfredsstillelse (Alshmemri et al., 2017, s. 14). Det fremstår derimot lite ved arbeidsforholdene som vekker en følelse av stolthet og tilfredsstillelse hos respondentene. Hærens militære leire består hovedsakelig av eldre infrastruktur og Hæren har lite økonomiske ressurser til å renovere eller bygge nytt. I tillegg til at kvaliteten på fasilitetene fremstår som lav, blir knapphet på fasiliteter fremstilt som en større utfordring. Det oppleves som at fasilitetene ikke er tilpasset antallet soldater leiren huser, noe som får konsekvenser for utdanning, trening og øving.

«De er jo dårlige, det er gamle bygg det er gamle PCer. Det er ikke noe lap toper man kunne ta med seg rundt med trådløs internett i leir. Jeg måtte jo kjempe en kamp for å få en ordentlig pult» (R2).

«Bygningsmessig noe av de mest slitne kontorfasilitetene jeg har hatt og det merker jeg. Det er stusselig, sikkert ikke gjort noe her siden det ble bygget» (R1).

Knyttet til fleksibilitet i arbeidshverdag understrekes det av flere respondenter at de er fornøyde med måten Forsvaret utviser nettopp fleksibilitet og fremstår løsningsorienterte på.

«Man er ganske rund i kantene og man finner løsninger der man finner utfordringer, så sånn sett synes jeg Forsvaret er ekstremt gode egentlig, hvert fall på lokalt nivå da. Så det er jo aldri noen utfordringer sånn, hvis man får et dødsfall i familien eller er syk eller noe sånn, så er det aldri noe problemer, så arbeidsforhold var egentlig veldig bra» (R7).

Tross en fleksibel ordning i arbeidshverdagen uttaler seks av syv respondenter at de opplever en for høy arbeidsbelastning. Den høye arbeidsbelastningen er knyttet til mengden arbeidsoppgaver, som ofte medfører det som omtales som GA. GA står for gratisarbeid og er slang for alt ulønnet arbeid som utføres utenfor arbeidstidstiden som fremkommer av arbeidsplanen. GA jobbing har lenge vært ansett som en form for «ukultur» som avdelingen har prøvd å få bukt med og som resulterer i store mengder mørketall knyttet til ansattes totale arbeidsbelastning. Ser man arbeidsbelastningen opp mot funnene som ble gjort knyttet til respondentenes ansvarsfølelse og eierskap til den jobben som gjøres, samt organisasjonens prestasjonsfokus, er det forståelig at GA jobbing som et fenomen har fått utvikle seg.

«Uansett hvilket nivå du ser på, er det flere arbeidsoppgaver enn det som strekker til med timer om dagen, så du har egentlig ikke tid til å gjøre alt det du skal. Som gjør at man jobber mer enn det som er nødvendig og mange jobber jo GA, det skal man jo ikke gjøre, for å få endene til å møtes og man føler veldig ofte at man henger etter og ja får aldri hodet helt over vann, fordi det dukker opp nye arbeidsoppgaver hele tiden» (R3).

5.3.2 Lønn

Hygienefaktoren «lønn» innebærer all form for kompensasjon knyttet til arbeidsplassen. seks av syv respondenter hevder aspekter ved lønnen i Forsvaret bidrar til mistrivsel.

Respondentene enes om at grunnlønnen for ansatte i Forsvaret er for lav. Med det tildelte ansvaret en offiser til daglig forvalter, spesielt knyttet til personalansvar, oppleves grunnlønnen som urimelig lav. Likefullt fremhever flere at et positivt aspekt ved nettopp HMKG er at du gis mulighet til å opparbeide deg tillegg, gjennom vakt og øvelsesdøgn. Selv

om dette ansees som noe positivt isolert sett, hevder respondentene at selv om summen på lønnslippen i seg selv potensielt kan være høy, gjenspeiler ikke summen antall timer og den totale arbeidsbelastningen som ligger bak, på en rettferdig måte.

«Det blir ikke en motivasjonsfaktor i seg selv å tjene 800 000 kroner når det innebærer at man sover borte 70 døgn i året og opplever frustrasjon på arbeidsplassen» (R2).

«Uten øvelse og vakttillegg, så tjener den gjennomsnittlige forsvarsansatte alt for lite, alt for dårlig» (R3).

Et annet aspekt ved «lønn» som bidrar til mistriivsel blant respondentene er det faktum at tilleggene i Forsvaret ikke er pensjonsgivende. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) har i en rapport fra 2021 konkludert med at pensjonen til en gjennomsnittlig offiser født i år 2000, ville hatt en økning i pensjonen med 90 000 kr dersom variable tillegg som vaktjeneste, øvingsdøgn og overtid hadde vært pensjonsgivende. Den gjennomsnittlige kadetten ville med andre ord sett en økning fra 320 000 kr til 410 000 kr (Forsvarets Forum, 2021).

«Det største ankepunktet er det med pensjonsopptjening, som er ett utrolig sparetiltak fra staten sin side, for dette er politisk styrt og det er en skam» (R5).

Respondentenes misnøye rundt lønnen i Forsvaret er etter alt å bedømme knyttet til den totale arbeidsbelastningen til den enkelte. For yngre OR ansatte uten familiære forpliktelser, fremstår trolig denne lønnstilleggene som alt annet enn utfordrende, men for offiserer i kategorien OF1+ og OF 2 kan det oppleves som problematisk. Ett døgn på øvelse eller vakt, er ett døgn borte fra familie og venner. Det å sjonglere familiære forhold og et arbeid som innebærer 70 døgn borte fra familien for å opparbeide seg det som ansees som en akseptabel årslønn, er ikke nødvendigvis forenlig med et sosialt/familieliv. Når tilleggene heller ikke er pensjonsgivende, fremstår man som en lønnstaper. Utsagnene under oppsummerer respondentenes synspunkter til lønnen i Forsvaret på en god måte.

«Du blir jo lønnstaper i forsvaret grunnlønnsmessig, pensjonsmessig og så må du hanke deg inn gjennom øvelse og vakt, for det er den eneste muligheten til å tjene fornuftig til livets opphold, som gjerne øker arbeidsbelastningen da» (R5).

«Hvis du vekter timer mot en sivil jobb og lønn, så skjønner du at du egentlig har tjent ganske dårlig da. Hadde jeg jobbet like mye som jeg jobbet i HMKG i den jobben jeg sitter i nå, så hadde jeg jo tjent ekstremt mye mer. Så lønnsmessig så stiller vi ganske dårlig i Forsvaret. Jeg blir jo fascinert av at en vinkjenner på statsministerens kontor har høyere lønnstrinn enn kompanisjefene i garden. Det blir helt useriøst» (R7).

Har man som ansatt i Forsvaret jobbet lenge nok i systemet kan synspunktene endres med tiden. Man kan gå fra et ønske om å opparbeide mest mulig økonomiske ressurser uavhengig av arbeidsbelastningen dette medfører, til i større grad å verdsette en forutsigbar arbeidstid som er forenlig med forpliktelsene den enkelte har utenfor arbeidsplassen. For at lønnen i Forsvaret skal gå fra en hygienefaktor som bidrar til mistrivsel til å bli en faktor som bidrar til trivsel, må grunnlønnen heves. En økning i grunnlønnen bidrar til økt pensjon, mindre familiefravær i form av vakt og øvelsesdøgn og således en lavere arbeidsbelastning. For skal vi tro sitatet over, er grunnlønnen i Forsvaret i dag så lav at den for enkelte truer det laveste nivået i Mazlows behovhierarki, nemlig behovet for en minimumslønn som dekker menneskets grunnleggende behov. Flere av respondentene opplevde at de sto overfor et valg mellom to onder: Man kan tillate seg selv å tjene godt, men det på bekostning av familie og overskudd i hverdagen, eller man kan velge å prioritere familien, men man må da akseptere en gjennomsnittlig årsinntekt som befinner seg under den gjennomsnittlige årslønnen i Norge noe som for enkelte utfordrer de biologiske behovene. Den gjennomsnittlige bruttoinntekten i Norge i 2019 var på 488 100kr (Dagbladet, 2021). Offiserenes grunnlønn i 2021 for kategorien løytnant og kaptein av grad, ligger et sted mellom 460 000kr og 540 000kr i bruttoinntekt (Befalets felles organisasjon, 2021).

«Grunnlønnen var ræv, men med tilleggene som man også må jobbe ræva av seg for å oppnå, så har du potensialet til å tjene godt, men det går ut over andre ting da. Prioriterer du familie så tjener du dritt. Det er ikke verdt innsatsen man legger ned» (R3).

5.3.3 Bedriftspolitik

«Bedriftspolitik» er en av hygienefaktorene Herzberg omtaler i sin tofaktorteori (2017). Faktoren var viktig for mange av respondentene og innebærer bedriftens organisering og styring, hvor graden av kommunikasjon, retningslinjer og prosedyrer påvirker den ansatte på en god eller dårlig måte (Alshmemri et al., 2017, s.14).

Innenfor faktoren «bedriftspolitik», ble respondentene spurt om innføringen av diverse ordninger, prosjekter eller prosesser hadde påvirket deres valg om å si opp jobben i Forsvaret. Tre av syv mener dette hadde en direkte innvirkning på deres beslutning om å si opp jobben i Forsvaret. Det er enighet knyttet til at det er viktig for en organisasjon å endre seg, men det er knyttet mye frustrasjon til måten spesielt OMT og URE har blitt innført på og det stilles spørsmålsteget ved hensikten bak disse endringene.

«Det blir kalt effektivisering og sentralisering og det er stadig omstillingsreformer, selv om jeg tror det er viktig for Forsvaret å være omstillingsvillig og egentlig i stadig endring, men det er såpass store reformer som skjer samtidig og før noen av reformene har satt seg, så blir det implementert nye. Så man endrer hele strukturen på en såpass kort tidsperiode, ting er ikke gjennomtygd, det er politiske beslutninger som medfører store strukturendringer internt i organisasjonene som ikke er utredet godt nok» (R5).

«En perfekt storm av all slags mulige økonomisk motiverte reformer som til syvende og sist rammer personellet og de som jobber der. Da får det masse operative konsekvenser, konsekvenser overfor personellet du er satt til å lede» (R4).

Innføringen av OMT og URE er de største ordningene/reformene som har blitt innført de siste årene, og er de ordningene/reformene som respondentene tar opp. Bakgrunnen for respondentenes misnøye knyttet til innføringen av disse to er ulike. Til forskjell fra URE ansees OMT som et positivt initiativ fra organisasjonen, men misnøyen er knyttet til selve innføringen. Det oppleves som at ordningen ble innført på et for tidlig stadium, noe som medførte mange spørsmål og få svar. I utgangspunktet en god tanke, men som fremstod som alt annet enn gjennomarbeidet da den ble innført. URE fremstår for respondentene som et eneste stort sparetiltak som ikke tjener Forsvaret, hvor den bakenforliggende hensikten ikke er kommunisert. URE oppleves som uoversiktlig og en dårligere løsning som gir dårligere kvalitet på utdanningen som gis, sammenlignet med den «gamle modellen».

«Det er det samme som utdanningsreformen, alle reformene som blir gjennomført er kun basert på det å spare penger, dritt som blir pakket inn i gull, men det er fortsatt dritt» (R5).

«Jeg mener vi ser det allerede på lagførernivået hvor vi ikke spiller de gode ved å gi de god nok utdanning slik vi fikk. Og det nye KS kullet som er unge når de kommer ut og i snitt

innehar lavt erfaringsnivå, som har vært hjørnesteinen i Forsvaret, det vi har vært kjent for er dyktigheten til den Norske offiseren» (R1).

Det faktum at URE ble innført før OMT fikk satt seg, bidro til at respondentene opplevde for store organisatoriske endringer på for kort tid. Det rettes i tillegg mye frustrasjon oppover i systemet hvor ledelsen omtales som «nikkedukker» overfor politikerne for å ivareta egne karrierer, fremfor å stå opp for de ansatte ved å yte motstand og ytre sine faktiske meninger mot innføringer av ordninger/reformer med åpenbare svakheter. Ledelsens meninger bak «lukkede dører» divergerer med det som uttales offentlig. Ut over lite motstand mot innføringen av diverse reformer og ordninger har respondentene i tillegg knyttet misnøye til manglende mulighet for selv å kunne påvirke både selve beslutningen om selve innføringen, men også selve innføringsprosessen.

«Det oppleves som at folk oppover i systemet er mer opptatt av å verne om egen karriere, skjermes seg selv, fremfor å stikke frem nakken. Ikke står opp for sine egne» (R4).

«Det er ikke rom får å gi tilbakemeldinger, påvirke eller endre, for ting er liksom besluttet og forsvaret sier: ja mottatt. Og tralter lojalt videre» (R5).

Innføringen av og måten OMT og URE ble innført på, har for enkelte resultert i en svekket tillitt til ledelsen, systemet og organisasjonen.

«Det gir ikke mening det vi driver på med lenger. Det er demotiverende å være en del av det da, å se at organisasjonen ikke utvikler seg til det bedre, det er liksom: hvor langt kan man skjære til beinet før pasienten begynner å skrike» (R5)?

«OMT og URE da, som også har gjort at jeg har mistet litt troen på Forsvaret. Det er det nye utdanningssystemet og litt mange reformer på en gang. Man prøver å bite over litt mye og det går ut over alle som er på de nivåene det treffer først» (R1).

Et fåtall av respondentene mener derimot at det er for tidlig å dømme OMT og URE. De mener ordningen og reformen må gis tid og understreker viktigheten av at en organisasjon endrer seg.

«I en organisasjon som er så stor vil det alltid smerte hardt når man gjør disse tingene. Så vil det alltid være ting som høres helt riv ruskende idiotisk ut, men det må man bare akseptere, det finner man i alle organisasjoner. Så nei, det påvirket meg aldri i nevneverdig grad» (R7).

5.3.4 Mellommenneskelige relasjoner

Herzberg hevder at ansattes relasjoner til sine overordnede, kolleger og underordnede på arbeidsplassen vil påvirke den ansattes trivsel og kaller dette «mellommenneskelige relasjoner» (Alshmemri et al., 2017, s. 14). Alle syv respondentene anså relasjonene til sine kollegaer i HMKG som gode. Det var i tillegg hele seks av syv respondenter som mente arbeidsmiljøet og kollegaene var en faktor som fremstod som en motiverende faktor ved jobben i Forsvaret.

«Først og fremst var det kollegaer, det kollegiale rundt jobben. Det er egentlig kanskje det viktigste. Det å jobbe med mennesker som er motiverte for å gjøre en innsats, gjøre jobben» (R3).

Herzberg hevder at hygiene faktorene ikke nødvendigvis bidrar til motivasjon, men at de derimot bidrar til å redusere graden av mistriivsel dersom de er tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2015). De mellommenneskelige relasjonene utfordrer i dette tilfellet teorien til Herzberg. Motiverte kollegaer, med samme interesser, den samme utdanning, liten divergens i alder og en høy arbeidskapasitet er alle aspekter ved relasjonene respondentene verdsetter og som bidrar til en motivasjon i det daglige. Basert på respondentenes svar, fremstår denne faktoren som den mest fremtredende motivasjonsfaktoren, som i seg selv kan ha hatt en direkte innvirkning på respondentenes ståtid i Forsvaret.

«Veldig god relasjon til de aller fleste, masse flinke mennesker på ulike fagområder, folk som ville ting. Så jeg opplevde det som ganske bra. Og det var en viktig del av at jeg valgte å bli der så lenge som jeg gjorde» (R7).

«Konstanten av motivasjonsfaktorer som har vedvart er jo det mellommenneskelige og kollegiale med gode arbeidskollegaer. Der er jo den sterkeste drivkraften» (R5).

De sterke mellommenneskelige relasjonene kan ha bidratt til å øke ståtiden til respondentene. Uten disse relasjonene, vil det være rimelig å anta at respondentene ville ha sagt opp jobben i

Forsvaret på et tidligere tidspunkt. Mellommenneskelige relasjoner fremstår derfor i større grad som en motivasjonsfaktor fremfor det Herzberg omtaler som en hygienefaktor. De mellommenneskelige relasjonene kan sies å dekke respondentenes «sosiale behov». I følge Mazlow dekkes menneskers sosiale behov gjennom gode samarbeidsforhold i jobbsammenheng (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

5.4 Karriereløp for offiseren i Hæren

Hærens karriere og tjenesteplan skal gjennom disponeringssystemet sies blant annet å bidra til å gi arbeidstaker en større forutsigbarhet (Hærens karriere- og tjenesteplan, 2016). I praksis hevder respondentene at det derimot bidrar til alt annet enn dette. Det hører med til sjeldenheten, at offiserer vil oppleve en planleggingshorisont for egen karriere ut over en tidsperiode på to år. I tillegg bidrar stor konkurranse og færre stillinger til økt uforutsigbarhet knyttet til tjenestestillinger og tjenestested.

«Jeg synes hele karriereløpet er såpass usikkert, i hvert fall etter troppsjefsnivået så synes jeg hele karriereløpet er usikkert, For du vet aldri om du får en stilling på en runde, du vet egentlig ingen ting, du vet ikke om du er på talentlisten til fagsjef manøver. Veldig mye sånn hemmelighold rundt karriereforløpet, om du blir satset på eller ikke. Jeg så på min egen fremtid som veldig usikker» (R3).

«Forskjell på prat og praksis, sjefer kan si at du er flink og vi skal prøve å få deg inn i den og den stillingen, men det blir ikke helt opp til dem eller meg opplevde jeg. Det blir jo den kabalen som skal legges da og så får man det kortet man får så ja, uforutsigbar karriereplan egentlig. God i teorien men fungerer ikke i praksis» (R2).

Ifølge respondentene fremstår Hærens karriere og tjenesteplan som oversiktlig og god, men utfordringen ligger i hvordan planen gjennomføres i praksis. I teorien bør det være fullt gjennomførbart å legge opp et karriereløp til en offiser utover en tidshorisont på langt mer enn to år, men dette er ikke gjennomførbart slik praksisen er i dag. Divergensen mellom det som gjennomføres i praksis og det som står skrevet i karriere og tjenesteplanen, kan ifølge respondentene synes å ha blitt så stor at dokumentet kan ha mistet noe av sin funksjon. Dette kan gjøre det spesielt utfordrende for ledere på lavere nivå å gi konkrete råd og karriereveiledning om fremtiden til sine underordnede. Resultatet blir ofte ifølge respondentene vage lovnader, som personellet vanskelig kan forholde seg til. Ledelsen i

Forsvaret og Hæren må være tydeligere i sin kommunikasjon på hvilke konsekvenser det kan få å velge den ene stillingen fremfor en annen og være behjelpelig med å stake ut en karrierevei for den enkelte. Man får i det hele tatt lite hjelp og påfyll av kunnskaper om og endringer av systemet og karriereplanen, uten selv å fatte grep i en hektisk hverdag. Den hyppige rotasjonen av offiserer problematiserer i tillegg oppfølgingen av muntlige avtaler og lovnader som ble inngått med tidligere overordnede. Når nye sjefer tiltrer sine stillinger, er opplevelsen at tidligere lovnader som ble gitt av deres forgjengere i et forsøk på å tilrettelegge for forutsigbarhet, ikke opprettholdes eller videreføres.

«De gangene jeg har utfordret mine overordnede på dette, at jeg må ha noe mer konkret, får man ikke det, mer av det samme, man får hint: den fremfor den, men ikke sånn og sånn. Ingen forutsigbarhet. Henvises alltid til skriftlig produkt, karriere tjenesteplan osv, men opplever ikke at det fungerer i praksis i det hele tatt. Er litt sånn som folk sier for kødd, man er sin egen Personelloffiser (P-offiser). Man må fikse det selv, det virker nesten som at hvis man er god kompis med fagsjef manøver kan det godt være du får noe mer konkret. Man må tolke signaler aldri noe konkret, useriøst, ikke bra» (R4).

«Vi har veldig godt verktøy som heter karriere og tjenesteveileder, hvis man bruker det verktøyet der så er det en rød tråd frem til du går av med pensjon (sagt i en ironisk tone) Neida, det er som alle sier, du er din egen personellrådgiver. Jeg tror det en stor grad av at du får tjeneste der du vil er lobbyering, og personkontakter, Så har du i tillegg talentlisten, men det baserer seg jo på trynefaktor det også. Så det er jo helt lotto» (R5).

Det står beskrevet at det er ønskelig med rotasjon av kompetanse mellom avdelinger i Karriereplanen (2016). Respondentene opplever derimot at praksisen er at bredden, les tjeneste fra flere avdelinger og tjenestesteder, oppleves som den tyngstveiende faktoren og at dette rammer avdelingene i Sør hardest. Kravene har gått fra å favorisere ansatte med bakgrunn fra internasjonale operasjoner, til å favorisere bredde. Den jobben som gjøres i det daglige derimot, fremstår som desto mindre viktig.

«Gangen har vært at man går gradene og får bredde. Det var jo en periode hvor internasjonale operasjoner veide tyngre enn bredde, men nå har det snudd. Nå er det viktigere å ha arbeidet i nord» (R5).

«Utfordringen med krav til bytte av tjenestested er at det er så få tjenestesteder at du ender opp i Nord-Norge uansett, og det kan de fleste av oss som har jobbet i Sør Norge skrive under på at vi ikke er så jævlig gira på å gjøre en gang til. Så gjelder jo ikke kravet om rotasjon av tjenestested for alle da. Det gjelder jo mest for de i Sør Norge. De i Nord-Norge kan sitte å holde på der oppe i alle år og klatre karrierestigen uten at det er noe issue. De blir ikke sendt sørover de. Så det går liksom ikke begge veier da. Man sitter her nede i Sør og blør for at man ikke har vært i Nord, det oppleves som urettferdig» (R7).

Flere av respondentene peker i tillegg på at endringer i samfunnet forøvrig problematiserer forventningen om bytte av avdeling og tjenestested, som har vokst frem de senere årene. De mener samfunnet har endret seg og forsvarsansattes samboere og ektefeller, ikke nødvendigvis viser til den samme fleksibiliteten hva gjelder flytting og pendling, som var tilfellet tidligere. Disse har i dag egne karrierer og ambisjoner og krever en jevn arbeidsfordeling i hjemmet. For ansatte med familiære forpliktelser fremstår det utfordrende å kombinere en horisontal karriere med et familieliv. Flere respondenter uttaler at Forsvaret fremstår som «gammeldags» i sin tankegang, når det stilles urealistiske krav om bredde, uten noen form for incentivordninger som gjør pendlerordningen verdt det.

«Inntrykket mitt er at Hærstaben og den ledelsen der, speiler sine egne karriereløp over på den nye offiseren som har kommet ut, de har ikke tatt inn over seg at ting har endret seg siden 90 tallet. Så når man jobber oppe i Nord-Norge da, så ser man konene til de gutta som jeg jobbet med, altså det er advokater, det er leger, det er jurister, altså de har kjempeutdannelse. Og så sitter de og «meiter» oppe i Nord-Norge som kundesupport på Nav ikke sant. Du får ikke disse partnerne til å bli med lenger. Hvis vi ikke tar inn over oss det, så tror jeg vi bare kommer til å miste flere og flere folk» (R7).

«Jeg synes det er sånn gammelmanns teori, for jeg tror at du tilegner deg egentlig de samme kunnskapene uansett hvor du er. Jeg merker det veldig på de som prøver å snakke om at det er viktig, det er de gamle gutta. Så jeg har ikke noen tro på det altså, da tror jeg heller du skal holde på de motiverte menneskene så lenge du klarer i det systemet de er i, hvis de ønsker det» (R4).

Nok en utfordring med karrieresystemet til offiseren, som enkelte respondenter påpeker, er at det kun er en måte å gjøre en militær karriere på som offiser i Hæren. Denne stien er smal,

med mange flaskehalsar underveis i form av karrierestillinger. Respondentene viser alle til misnøye vedrørende uforutsigbarheten og praksisen i dagens karriere og tjenesteplan. Respondentenes misnøye er ikke nødvendigvis bare knyttet til kravet om breddekompetanse, men uforutsigbarhet i fremtidig karriere og liten grad av åpenhet knyttet til prosessene rundt karriere for offiseren i Hæren. Faktoren kan i stor grad sies å ha påvirket respondentenes valg om å si opp jobben i Forsvaret på en negativ måte.

5.4.1 Stress

Flere av respondentene oppgir uforutsigbarheten og press fra nærmeste overordnede om bytte av tjenestested og stilling, som stressorer i hverdagen. For respondentene handler dette primært om stressoren «utfordringer innen karrieremuligheter».

«Med stresset er det vel det stresset man opplever med at det hele er så uforutsigbart. Man vet ikke hvilken stilling man har før man sitter i stolen» (R2).

«Ja, i den grad at det har vært så uforutsigbart, du har ingen plan, du får ingen klare svar, det er bare å vente på rundene så får man se hvordan det gikk» (R5).

Flertallet av respondentene hadde ambisjoner om å nå høyere på den militære «karrierestigen», enn den stillingen de hadde da de valgte å si opp jobben i Forsvaret. Respondentene kan derfor sies å ha hatt urealiserte ambisjoner vedrørende sin videre militære karriere. I tillegg opplever respondentene et press fra nærmeste overordnede allerede på troppsjefsnivået om å være tydelig på hva man vil med karrieren sin uten egentlig å ha forutsetninger for å kunne mene noe om det. Det oppleves av flere som problematisk å være ærlige under slike samtaler, ettersom en erkjennelse av et ønske om å bli værende i Sør-Norge, resulterer i at man ikke blir prioritert eller satset på.

«Man blir fortalt at man bør ha tjeneste i Nord-Norge fordi det vil gjøre karrieren din godt, og så sier du, nei jeg har ikke lyst til å tjenestegjøre i Nord-Norge, jeg har ikke lyst til å dra Nord for Rena, så blir man nesten litt ledd av. Så mener jeg det er noe galt med systemet» (R4).

«Hvis man presterer som troppssjef vil du allerede bli presset på å være tydelig på hva man vil, da får jeg bare si det folk forventer av meg fordi forventningspresset blir såpass stort, for

da lukker jeg i hvert fall ingen dører. Handlet på andre sine forventninger fremfor hva man selv egentlig har bestemt seg for» (R4).

«Du blir presset relativt ofte til å flytte på deg» (R3).

Uforutsigbarheten i egen karriere og tjenesteplan med en kort planleggingshorisont på to år, er den mest fremtredende stressoren. Respondentene blir tidlig stilt overfor et valg om å prioritere familiære forhold eller en militær karriere. Slik systemet er lagt opp pr. i dag, hevder respondentene at det er utfordrende å kombinere på en god måte over tid.

«Og så er det forutsigbarheten da, som jeg på en måte aldri hadde og som jeg mest sannsynlig aldri ville fått heller, som gjorde at det ble en sånn familiebeslutning om at det var greit, da får jeg ta min del av kaka nå, og slutte i forsvaret selv om jeg egentlig trivdes veldig godt, gjøre det for familien» (R7).

«Jeg har liksom aldri fått noen gode klare indikatorer på at jeg har en fremtid, har muligheter. Det er jo veldig vanskelig å forholde seg til det. Så man kan leve to maks tre år fram i tid. Alt etter det er usikkert. Og det funker ikke, du kan ikke planlegge et liv to år frem i tid. Det går ikke» (R3).

"Det er en helt grei forutsetning det at når du ansetter folk i Forsvaret at man ønsker at folk skal flytte rundt på seg, men da må du ha incentiv som legger til rette for at den kostnaden ved å være beordringsvillig, det krever en kompensasjon. Det går ikke an å drive en langsiktig familieplanlegging hvis du er en del av beordringssystemet» (R5).

Knyttet til «underpromotion» (Einarsen et al., 2019) opplevde flere ikke å bli satset på, dette på tross av at de oppfylte kravene til stillingene og således var kvalifiserte. Flere av respondentene hevder de allerede hadde ofret mye for Forsvaret, de hadde levert i stillingene de bekledd, men likefullt satt de igjen med en følelse av å ikke bli satset på. De siste tjenesteuttalelsene tilsa at de leverte ut over det som kan forventes.

«Jeg tror at når jeg gav ett signal ganske tidlig så gjorde det at man ikke nødvendigvis blir inkludert i de planene som legges» (R6).

«Jeg ble i hvert fall ikke prioritert. Når det var naturlig at en person med min kompetanse og fartstid hadde muligheten. Følelsen av å bli forbigått og ikke satsset på» (R3).

Samtidig erkjente flere også at deres valg om å bli værende i HMKG ville svekke deres muligheter i konkurransen med andre slik systemet er i dag. En erkjennelse av at man som offiser i dagens Forsvar må opparbeide seg breddekompetanse fra ulike avdelinger for å avansere i gradene og stillinger. Spørsmålet om hvor lenge man skal vente på en mulighet i et system som legger opp til en satsning på «yngre» offiserer, meldte seg hos flere.

Respondentene opplever at faktoren «karriere og tjenesteplan» fremstår som en stressor i hverdagen. Med kort forutsigbarhet, stor konkurranse om både karriere og nøkkelstillinger og dårlige incentiver, fremstår karriereløpet som en evig kamp mellom overordnede, familiære forhold og egne ambisjoner.

6 Oppsummering

Denne studien har hatt som formål å kartlegge hvilke faktorer som påvirker turnover blant HMKGs offiserer i kategorien løytnant og kaptein av grad. Studien viser at årsaken til at offiserene valgte å si opp jobben i Forsvaret er sammensatt og at det derfor er flere faktorer som har påvirket respondentenes valg om oppsigelse.

Det er relativt få faktorer som kan sies å ha påvirket respondentene til å bli værende i organisasjonen Forsvaret. Av disse fremstår motivasjonsfaktoren «selve jobben» og hygiene faktoren «mellommenneskelige relasjoner» begge som respondentenes største motivasjonsfaktorer. Disse faktorene i seg selv har trolig bidratt til at respondentene ikke har valgt å si opp jobben i Forsvaret på et tidligere tidspunkt, men likefullt var de ikke sterke nok til å endre offiserenes valg av turnover over tid. Det skal likevel legges til at sider ved faktoren «selve jobben» ikke lenger tilførte en like sterk grad av motivasjon, sammenlignet med hva den samme faktoren gjorde på et tidligere tidspunkt i respondentenes militære karrierer.

Faktorene som påvirket offiserene til å si opp jobben i Forsvaret, er derimot flere.

Respondentenes svar tilsa at det først og fremst er hygiene faktorene som vektet tyngst og som i størst grad kan sies å ha påvirket beslutningen om turnover i størst grad. Av de mest

fremtredende motivasjonsfaktorene fant vi «prestasjoner» og «anerkjennelse». Knyttet til faktoren «prestasjoner» satt respondentene igjen med en opplevelse av at de ikke nødvendigvis ble gitt de nødvendige rammene som opplevdes som forutsetninger for å gjøre en god jobb. Lave økonomiske ressurser som påvirket planlagt utdanning, trening og øving med et for høyt ambisjonsnivå som kompliserer måloppnåelse. I tillegg til en divergens mellom midler og ambisjonsnivå, forsterket personellmangelen og innføringen av URE opplevelsen av en for høy arbeidsbelastning med for mange arbeidsoppgaver over tid. Innenfor faktoren «anerkjennelse», opplyste flertallet av respondentene at de satt med en følelse av at jobben som ble gjort ikke ble verdsatt og anerkjent i stor nok grad, sett opp mot arbeidsmengden og innsatsen som ble lagt ned. De mottok riktignok en god tjenesteuttalelse, noe som til syvende og sist ikke lenger viste seg å være av like stor betydning og relevant i konkurransen om å tilegne seg en karrierestilling. Motivasjonsfaktorene fremstod riktignok som underliggende faktorer, som i seg selv ikke kan sies å ha hatt en avgjørende påvirkningskraft, men som sammen med hygienefaktorene likefullt kan ha bidratt til å påvirke avgjørelsen til enkelte av respondentene i den ene eller andre retningen gjennom deres militære karrierer.

Hygienefaktorene «Lønn» og «Bedriftspolitik» kan i størst grad sies å ha påvirket respondentene til å si opp jobben i Forsvaret. Respondentene mente lønnen man mottok i Forsvaret ikke stod i stil til ansvaret, belastningen og arbeidsmengden tjenesten i Forsvaret medførte. Misnøyen var spesielt rettet mot den lave grunnlønnen. Når grunnlønnen i tillegg var det eneste som var pensjonsgivende, var det bred enighet blant respondentene knyttet til det faktum at ansatte i Forsvaret fremstod som lønnstapere.

Det var flere aspekter ved faktoren «Bedriftspolitik» som har påvirket respondentene i en negativ retning. Spesielt kan samtidighetsproblematikk vedrørende innføringen av OMT og URE sies å underbygge respondentenes misnøye. To store organisatoriske endringer som har blitt innført på et for tidlig stadium, som medfører en opplevelse av at planene for innføringen og ordningene i seg selv ikke fremstod gjennomtenkte, med liten til ingen mulighet for å påvirke prosessene eller innholdet. Innføringene har medført store konsekvenser på lavere nivå. Det ble i tillegg rettet mye misnøye mot innføringen av URE i sin helhet. Summen av det overnevnte har bidratt til at flertallet av respondentene har mistet noe tillit til organisasjonen.

Videre fremstod Forsvarets personellpolitikk som den faktoren som i størst grad hadde påvirket respondentenes turnover. Mer konkret var det rettet størst misnøye mot praksisen av Forsvarets karriere og tjenesteplan, i form av manglende forutsigbarhet for deres videre karriere. Slik planen praktiseres i dag lar ikke en militær karriere seg kombinere med familiære forhold over tid. En horisont på to år opplevdes som for kort tid til å kunne planlegge et liv og fremstod som en konstant stressor som preget hverdagen til den enkelte.

Oppsummert fremstår respondentenes turnover som dysfunksjonell, ettersom Forsvaret tenderer til å ha utfordringer med å tette alle behovene for arbeidskraft. Det er dyrt for Forsvaret å miste offiserer som har kostet organisasjonen både tid og økonomiske ressurser i form av både utdanning og rekruttering. I tillegg vil høy gjennomtrekk blant ansatte kunne påvirke kvaliteten og stabiliteten på de tjenestene som tilbys (Dysvik & Kuvaas, 2010, s. 622). HMKG som avdeling kan sies å ha hatt liten del av skyld i misnøyen som har oppstått blant respondentene. Funnene i oppgaven tilsier at mistrivselen og manglende motivasjon i størst grad er knyttet til organisatoriske faktorer. Forskjellene mellom godene og incentivene man tilbys som ansatt i «sivile» bedrifter, sammenlignet med det Forsvaret tilbyr, fremstår stadig større. Denne utviklingen kan gjøre det utfordrende for Forsvaret å konkurrere med næringslivet i kampen om å beholde kompetansen også i fremtiden.

«I Garden burde det være forutsetninger for at folk blir. Det er en alle tiders arbeidsplass i bunn og grunn, det er mye frihet med masse ansvar og masse flinke mennesker. Folk har virkelig lyst til å oppnå noe. Så det er jo fascinerende at så mange gir seg» (R7).

Det vil være behov for ytterligere forskning på temaet turnover i Forsvaret. Det kunne vært interessant og sammenlignet funnene i denne oppgaven, med faktorer som påvirker offiserenes turnover i Hærens andre avdelinger. Det ville i tillegg vært interessant å se hvorvidt funnene i denne oppgaven gjenspeiles i andre driftsenheter som Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet.

7 Litteraturliste

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). *Herzberg's Two-Factor Theory*. Life Science Journal, 14(5), 12-16.

Befalets fellesorganisasjon. (2021, 01. Mai). *Lønnsfolder*. BFO.

https://admin.bfo.no/sites/default/files/2021-08/L%C3%B8nnsfolder%2021_v3.pdf

Brock, P. F. & Kvernevik, J. A. (2019). «*Should I stay, or should I go*»: *Hva motiverer ledere til å jobbe i Forsvaret?* (Mastergradsavhandling). Universitetet i Tromsø.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. University of Rochester.

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personell review*, 39(5), 622-638.

Einarsen, S. V., Martinsen, Ø. L. & Skogstad, A. (red.). (2019). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademiske.

Forsvaret, (2020). *Organisasjon*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haeren>.

Forsvarsstaben, (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvaret.

Grimlø, E. R., Egerdal, Å. & Sanyang, E. A. (2015). *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (5. utgave). Gyldendal akademisk.

Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1974). *The job Diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University: Department of Administrative Sciences.

Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard business Review*, 81(1), 87-96.

Hærstaben, (2020). *Statistikk turnover i Hæren*. Hæren.

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? (3. utgave)*. Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utgave)*. Abstrakt forlag AS.

Johannesen, O. (2016). *Hærens karriere- og tjenesteplan* Hæren. Hæren

Johannesen, O. (2016). *Tjenesteplan for manøver*. Hæren.

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

Kristoffersen, E. (2020). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.

Olsen, Ø. F. & Hem, M. (2021, 08. September). *Offiseren ville fått 90.000 kroner mer i pensjon*. Forsvarets forum.

<https://forsvaretsforum.no/forsvarets-forskningsinstitutt-pensjon-politikk/rapport-offiserer-ville-fatt-90000-kroner-mer-i-pensjon/215133>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Petersen, L. & Schartum-Hansen, T. (2019). *OMT: en studie om spesialistens motivasjon for en karriere i Hæren* (Mastergradsavhandling). Universitetet i Tromsø.

Sørdal, K. (2021, 17. Februar). *Sjekk om du har nok i lønn*. Dagbladet.

<https://dinside.dagbladet.no/okonomi/sjekk-om-du-har-nok-i-lonn/73420321>

Svendsen, B., Bakken, Ø., Chræmer, C., Hanssen, T., Hellebust, S., Mathisen, K. O. & Warncke, M. (2020) *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi*. Forsvarsdepartementet.

Thorsvik, M. (2016). *Opp eller ut?: En kvalitativ studie om hvorfor Krigsskoleutdannede ingeniører slutter etter endt pliktjeneste* (Mastergradsavhandling). Universitetet i Tromsø.

Vedlegg 1: Militære forkortelser

GA: Gratisarbeid

GOU: Grunnleggende offisersutdanning

HMKG: Hans Majestet Kongens Garde

HST: Hærstaben

INTOPS: Internasjonale operasjoner

KKT-prosjektet: Karriere, kompetanse og talent prosjektet

KS: Krigsskolen

MAS: Medarbeidersamtale

OBL: Oppdragsbasert ledelse

OF: Offiser

OF1+: Løytnant

OF2: Kaptein

OMT: Ordning for militært tilsatte

OR: Other ranks (spesialister)

P-off: Personelloffiser

TJUTT: Tjenesteuttalelse

URE: Utdanningsreformen

VOU: Videregående offisersutdanning

Vedlegg 2: Mulighetskart Manøver offiserer

Mulighetskart Manøver Offiserer (OF1-4)				
Grad	År på nivå	Vertikalt karriereløp	Krav	Alternative stillinger
Oblt OF 4	2-6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bataljonsjef ▪ Sjef HBS 	<p>Må krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ VOU, INTOPS, kompanisjefstjeneste, fagstjeneste, operativ tjeneste, og stabstjeneste <p>Ønskelig krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tjenesteerfaring som NK bataljon, S-3 eller NK Manøverskolen og fra fellesavdelinger, samvirketjeneste og undervisningserfaring. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabssjef FSK ▪ NK FSK ▪ SSO HST ▪ Seksjonsjef Manøverskolen ▪ NK Manøverskolen ▪ G-Brigade stab ▪ SSO i fellesavdelinger ▪ HV distriktssjef
Major OF 3	2-6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NK bataljon ▪ S-3 ▪ Sjef Gardeskolen 	<p>Må krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ GOU, ledererfaring, fagstjeneste, samvirketjeneste og stabstjeneste. NKbn og S-3 krever kompanisjefstjeneste. <p>Ønskelig krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ VOU og INTOPS ▪ Undervisningserfaring 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SO HST ▪ Skvadronsjef FSK D, Z, F ▪ Seksjonssjef Manøverskolen ▪ Gruppesjef Manøverskolen ▪ Ass G- Brigade stab ▪ NK HV distrikt ▪ Sjef HV I-styrke ▪ Instruktør KS ▪ Stabsoffiser i fellesavdelinger
Kapt / RM OF 2	2-6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompani / Eskadron sjef ▪ Kompanisjef HBS 	<p>Må krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ GOU, trsjefstjeneste, og fagstjeneste. <p>Ønskelig krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabstjeneste, INTOPS, undervisningserfaring og kompanisjefskurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stab FSK ▪ NK skvadron FSK ▪ S- BN stab, Ass S- BN stab ▪ Instruktør KS ▪ Øvingsleder KTS ▪ Hovedinstruktør HVS / KS ▪ Instruktør HVS / KS ▪ S-3 HV I-styrke
Løytnant OF 1	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NK kompani / eskadron ▪ Troppsjef 	<p>Må krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ GOU <p>Ønskelig krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ INTOPS, Operativ tjeneste og fagstjeneste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Troppsjef FSK ▪ Troppsjef HBS ▪ Ordonansoffiser ▪ Ass S-BN stab ▪ Troppsjef HVBS
Fenrik OF 1	Det finnes ikke stillinger i Hæren med tjenestevilkår OF og grad fenrik.			

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Spørsmålene vil stilles inntil 8 krigsskoleutdannede offiserer som har sluttet i Forsvaret i løpet av de 3 siste årene.

Presentasjon

Mitt navn er Mads Kollerud og jeg jobber til daglig som NK kompani i 3. gardekompani i Hans Majestet Kongens Garde (HMKG). Jeg holder på å skrive en masteroppgave på Universitetet i Tromsø (UIT), som omhandler temaet turnover blant HMKGs krigsskoleutdannede offiserer. Hensikten med denne oppgaven er å finne hvilke faktorer ved arbeidet ditt i forsvarret som hadde betydning for at du sluttet.

1.0 Bakgrunn

1. Hvilken stilling har du i dag?
2. Når uteksaminerte du fra Krigsskolen?
3. Hvordan var familiesituasjonen din da du sluttet i Forsvaret?
4. Hvilken tjenestestilling hadde du da du sluttet i Forsvaret?
5. Hva var hovedinntrykket på siste tjenesteuttalelse vurdert til? (trenger ikke svare)

2.0 Jobbkarakteristika og motivasjonsfaktorer (Motiveringsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er til stede).

6. Hvilke faktorer med jobben i Forsvaret motiverte deg? (Åpent spørsmål)
7. Hvilke faktorer med jobben i Forsvaret hadde en negativ innvirkning på din motivasjon? (Åpent spørsmål)
8. Er det noe av det vi snakket om nå som har hatt betydning for at du sluttet i Forsvaret?

2.1 Oppfølgingsspørsmål:

- *Hvordan opplevde du variasjon i din arbeidshverdag som ansatt i HMKG?*
- *Anså du denne jobben som meningsfull?*

- *I hvilken grad opplevde du ansvarsfølelse og eierskap til den jobben som ble utført?*
- *Hvordan opplevde du tilbakemelding og oppfølging av det arbeidet som ble utført?*
- *Hvordan opplevde du dine egne muligheter for personlig vekst i HMKG?*
- *Hvordan anså du dine videre karrieremuligheter i HMKG?*
- *Hvordan opplevde du forutsigbarhet for din videre militære karriere?*

3.0 Hygienefaktorer (Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men fører ikke nødvendigvis til trivsel om de er til stede).

9. Hvordan var dine relasjoner til dine kollegaer i HMKG?
10. Hvordan anså du lønnen i Forsvaret?
11. Hvordan opplevde du arbeidsbetingelsene i HMKG? (arbeidsforhold, arbeidsbelastning)
12. Hva var ditt inntrykk/relasjon av ledelsen i HMKG/din nærmeste leder i HMKG? (kompetente rettferdige)
13. Har innføringen av diverse ordninger, prosjekter og prosesser påvirket ditt valg om å slutte i Forsvaret (eksempelvis URE og OMT).
14. Er det noe av det vi snakket om nå som har hatt betydning for at du sluttet i Forsvaret?

4.0 Karriereløp i Hæren

15. Hva er dine tanker rundt karriereløpet for offiserer i Hæren?
 - Høy rotasjon
 - Krav til bytte av tjenestested (bredde)
16. Hvordan vurderte du dine videre karrieremuligheter i Hæren?
17. Har du på noe tidspunkt følt på noe press eller stress knyttet til ditt karriereløp i Forsvaret?
18. Anså du deg som en attraktiv arbeidstaker på jobbmarkedet i forhold til andre på dette tidspunktet?
19. Er det noe av det vi snakket om nå som har hatt betydning for at du sluttet i Forsvaret?

5.0 Hvilke faktorer påvirket deg til å slutte i Forsvaret

5.1 Oppfølgingsspørsmål:

- *Når var første gang du vurderte å slutte i Forsvaret?*
- *Hva var det som fikk deg til å vurdere å slutte i Forsvaret på det tidspunktet?*

Hovedspørsmål:

Hva var den avgjørende faktoren for deg, som ledet til at du sluttet i Forsvaret?

Avslutning:

Er det noe jeg ikke har spurt om men som jeg burde ha spurt om?

Noe du ønsker å legge til?

Vedlegg 4: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Turnover blant offiserer i Hans Majestet Kongens Garde (HMKG)”.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne årsaken til hvorfor offiserer i HMKG velger å slutte i Forsvaret. I dette skrivet vil du få informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som stadig tjenestegjørende offiser i HMKG, har jeg det siste året vært vitne til en påfallende økning i antall turnover blant Krigsskoleutdannede offiserer i avdelingen. Hvorvidt denne selvopplevde trenden gjenspeiles i resten av Hæren, er det foreløpig lite statistikk som kan underbygge. Ettersom mye av fokuset til Forsvaret og Hæren har vært rettet mot spesialistene eller OR-korpset siden 2015, vil det være interessant å foreta forskning på årsakene til hvorfor krigsskoleutdannede offiserer velger å si opp jobben i forsvaret for en alternativ karriereretning. Formålet med prosjektet er derfor å få en dypere og inngående kjennskap til årsakene bak valget om å si opp jobben i Forsvaret blant offiserer i HMKG.

Den foreløpige problemstillingen som skal analyseres i denne mastergradsavhandlingen er:

«Hva skyldes turnover blant Hans Majestet Kongens Gardes krigsskoleutdannede offiserer med løytnant- og kapteins grad?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø (UIT) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i offiserene med løytnant og kapteins grad, som i løpet av de siste tre årene har valgt å si opp jobben i HMKG. Jeg har i tillegg valgt å implementere personer som har tatt ut et år permisjon fra jobben i Forsvaret i 2021. Den teoretiske populasjonen for antallet personer som har sluttet eller tatt ut permisjon for årene 2019, 2020 og 2021 utgjør 17x personer. Jeg har en ambisjon om å intervju totalt 8x personer fordelt på den overnevnte tidsperioden.

Inkluderingskriterier for oppgavens utvalg blir følgelig at respondentene har gjennomført utdanning ved Krigsskolen og at de tjenestegjorde i HMKG da de valgte å si opp jobben i Forsvaret. Ytterligere kriterium vil være at de har sagt opp jobben som ansatte ved HMKG i løpet av de siste tre årene, som løytnant eller kaptein av grad.

Jeg har fått tilgang til navnet ditt gjennom S-1 seksjonen i HMKG. Videre har jeg fått tillatelse til å gjennomføre forskningsprosjektet av HMKG, Forsvaret og Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et individuelt intervju. Intervjuet vil ha en varighet på ca. 45 minutter og vil gjennomføres på Teams, Zoom eller tilsvarende elektroniske plattformer. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din bakgrunn, din motivasjon som ansatt i HMKG, dine tanker om Hærens karriereløp for offiseren og årsaker til hvorfor du valgte å slutte i Forsvaret. Det vil bli foretatt et lydopptak av intervjuet, som vil transkriberes på et senere tidspunkt.

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 jeg har redegjort for i dette skrivet. Jeg vil behandle opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være undertegnede og veileder Sølvi Lyngnes, som vil få tilgang til opplysningene som fremkommer av intervjuet.
- Lydopptaket vil lagres på en forskningsserver.
- Du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i desember 2021. Personopplysninger og opptak vil slettes fra de eksterne harddiskene når oppgaven er levert.

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,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg vil behandle opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Tromsø (UIT), 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:

- Universitetet i Tromsø ved prosjektleder Mads Kollerud. Epost: kollis88@hotmail.com. Tlf: 90722744. Eller prosjektansvarlig/veileder Sølvi Lyngnes. Epost: solvi.lyngnes@bi.no. Tlf: 46410630.
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold. Epost: personvernombud@uit.no. Tlf: 97691578

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

Mads Kollerud

Sølvi Lyngnes

Student/prosjektleder

Veileder/prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

At informasjonen jeg gir behandles frem til det slettes (senest Desember 2021).

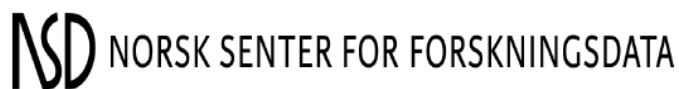
Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

29.11.2021, 13:52

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ikke besluttet

Referansenummer

673941

Registrert

12.04.2021 av Mads Henrik Kollerud - mko084@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Sølvi Lyngnes, solvi.lyngnes@bi.no, tlf: +4746410630

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mads Kollerud, kollis88@hotmail.com, tlf: 90722744

Prosjektperiode

01.02.2021 - 01.12.2021

Status

27.04.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

27.04.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.04.2021. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.12.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/602444c0-362f-42a0-87fa-bfe1b095202f>

1/3

at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller 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 hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

29.11.2021, 13:52

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

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.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 5: Godkjenning fra Forsvaret



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

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

Vår dato 2021-02-16
Vår referanse 2021/005569-003/FORSVARET/ 002

Tidligere dato
Tidligere referanse

Til
Mads Kollerud
.
..

Kopi til
HÆR/HMKG

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 31. januar 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: «Hva skyldes turnover og turnover-intensjon blant Hans Majestet Kongens Gardes krigsskoleutdannede offiserer i kategorien OF1+ og OF2?» Det skal gjennomføres intervju med tjenestegjørende offiserer i Hans Majestet Kongens Garde i nevnte kategori samt tilsvarende offiserer som har sluttet. Tillatelse fra avdelingen er innhentet.

2 Drøfting

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

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

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav. Svarbrev fra NSD – Norsk senter for forskningsdata må ettersendes så snart det foreligger.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. desember 2021.

4 Vilkår for tillatelsen

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

Postadresse
Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse
Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks
/

Militær telefon/telefaks
99/0500 3699

Epost/ Internett
postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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

Vedlegg 6: Godkjenning fra HMKG

Fra: Forbregd, Trond Robert <tforbregd@mil.no>
Sendt: lørdag 6. februar 2021 14:38
Til: Fredriksen, Aleksander Fedje <alefredriksen@mil.no>
Emne: SV: 2021-02-03 (U) Søknad om bruk av data fra HMKG i Forskning

Søknad er godkjent med forutsetning av at oppgaven kan nyttes av HMKG ift fremtidig HR-arbeid inne domenet beholde personell.

TR

Fra: Fredriksen, Aleksander Fedje <alefredriksen@mil.no>
Sendt: torsdag 4. februar 2021 09:50
Til: Forbregd, Trond Robert <tforbregd@mil.no>
Emne: 2021-02-03 (U) Søknad om bruk av data fra HMKG i Forskning

Jeg vet du har vært i dialog med Kollerud vedr bruk av datagrunnlag fra HMKG ifm masteroppgave. For at dette skal gjøres ryddig kommer søknaden her.

