



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Sluttårsaker i Hæren: en kvalitativ analyse

Hva er de underliggende årsakene til at unge, militært tilsatte slutter i Hæren til fordel for det sivile?

Celina Getz

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, STV-3901, mai 2023

Sammendrag

Dette er en masteroppgave som omhandler turnover i offentlig sektor. Studien er kvalitativ, med hensikt å finne de underliggende årsakene til at unge (< 30 år) militært tilsatte i Hæren velger å slutte til fordel for sivile studier eller sivil jobb. Undersøkelsen bygger videre på tidligere forskning på området. Formålet med studien er å skaffe ny og mer utdypende kunnskap om hva som er de underliggende årsakene til høy turnover. Studiens problemstilling er;

Hva er de underliggende årsakene til at unge, militært tilsatte slutter i Hæren til fordel for det sivile?

Gjennom kvalitative intervjuer og litteraturundersøkelse har jeg hentet inn empiri, som videre er drøftet opp mot relevant teori på området. Etter analyser har jeg kommet frem til at de underliggende årsakene til at personell slutter er sammensatt, og at årsakene varierer mellom spesialister og OF.

For spesialister er de vanligste underliggende årsakene behovet for trygghet etter at T35 utløper, i tillegg til behovet for selvrealisering gjennom sivile studier. Incentivet med bonusordning fungerer ikke tilstrekkelig, ettersom penger ikke er hovedmotivasjon for denne gruppen. Utdanningsbonus får heller ikke ønsket effekt, fordi ett år ikke er nok til å rekke å ta en bachelorgrad.

For offiserer er det primært de sosiale behovene utenom jobb som er avgjørende. Det er vanskelig å balansere en utradisjonell jobb i Forsvaret, med mye flytting og usentrale tjenestesteder, med et familieliv/partner. Dette, kombinert med dårlige lønnsbetingelser og personellforvaltning gjør at personellet slutter til fordel for en mer forutsigbar arbeidsplass i det sivile, med nærhet til familie.

1 Forord

Dette prosjektet startet med at jeg leste FFI (2021) sin rapport «sluttårsaker i Forsvaret i 2019-2020». Dette ble starten på et engasjement rundt hva det er som får ansatte til å slutte i ung alder, og et ønske om å sette søkelys på hva Forsvaret kan gjøre for å forlenge ståtiden.

Uten en fleksibel arbeidsplass (Forsvaret) ville jeg hatt vanskeligheter med å gjennomføre denne mastergraden til normert tid. Jeg vil derfor rette en takk til Panserbataljonen, som har oppfordret meg til å fortsette på fulltid, selv når jeg har trodd at dette ikke var mulig å kombinere med jobb. I tillegg vil jeg takke veilederen min, professor Kjell Arne Røvik, som har vært tålmodig, motiverende, og som gledelig har delt av sin kunnskap.

Takk til informantene mine som har åpnet seg og fortalt sin historie. Uten dere ville jeg ikke blitt så mye klokere. Dere har bidratt til økt kunnskap på en viktig problemstilling i Forsvaret. Forhåpentligvis baner denne kunnskapen vei for noen av de som kommer etter dere. Takk til Artilleribataljonen som stilte folk til disposisjon, og for tilliten og friheten dere ga meg.

Sist, men ikke minst, så vil jeg takke mannen min, Ruben. Takk for at du alltid har hatt troen selv når jeg har vært i tvil.

Det har vært en krevende prosess, men jeg ville ikke vært foruten.

Celina Getz

Setermoen, April 2023

Innholdsfortegnelse

1	Forord	4
2	Innledning	9
2.1	Tema	9
2.2	Problemstilling	11
2.3	Forskningsspørsmål	12
2.4	Definisjoner	12
2.5	Avgrensning	14
2.6	Strukturering	15
2.7	Svakheter ved undersøkelsen	17
3	Teori	19
3.1	Push og pull faktorer	19
3.1.1	Forsvarets strategi	20
3.2	Behovsteori	22
3.2.1	Maslows behovspyramide	22
3.3	Employerbranding	28
4	Metode	31
4.1	Forskningsmetode	31
4.1.1	Den sosiale virkeligheten	31
4.1.2	Data	32
4.1.3	Pålitelighet	33
4.1.4	Gyldighet	33
4.1.5	Overførbarhet	35
4.1.6	Troverdighet	35
4.2	Etiske dilemmaer	36
4.2.1	Informert samtykke	37
4.3	Utvalg	39

4.4	Dokumentundersøkelse	41
4.5	Intervju	42
4.5.1	Styrker og svakheter	42
4.5.2	Intervjuguide	43
4.6	Analyse av intervju.....	44
4.6.1	Forarbeid	44
4.6.2	Metode for analyse	45
4.6.3	Kategorisering av data.....	46
5	Analyse og drøfting	47
5.1	Data fra intervjuene	47
5.1.1	Generelle funn fra OR	48
5.1.2	Generelle funn fra OF	49
5.2	Videre strukturering	49
5.3	Forskningsspørsmål 1	50
5.3.1	Maslows behovshierarki - trygghet	50
5.3.2	Pengebonus og utdanningsbonus	52
5.3.3	Push og pullfaktorer	55
5.3.4	Employerbranding	56
5.4	Forskningsspørsmål 2.....	59
5.4.1	Maslows behovshierarki – sosiale behov	59
5.4.2	Balanse mellom jobb og fritid, lang reisevei og pendling.....	59
5.4.3	Push og pullfaktorer	61
5.4.4	Employerbranding	62
5.5	Forskningsspørsmål 3.....	64
5.5.1	Maslows behovshierarki – selvaktelse og selvrealisering.....	64
5.5.2	Lønn, boforhold og karrieremuligheter	64
5.5.3	Push og pullfaktorer	66

5.5.4	Employerbranding	68
6	Konklusjon	71
6.1	Anbefaling til Forsvaret	72
7	Referanseliste	73
	Vedlegg	77
	1 - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	77
	2 - intervjuguide	80
	3 – Godkjenning Sikt / NSD	85
	4 – Godkjenning Forsvaret	87

2 Innledning

De siste årene har Forsvaret opplevd en stor økning av personell som slutter før utløpet av sin kontrakt. Dette er en negativ trend som er av stor bekymring for Forsvaret generelt, og som i ytterste konsekvens kan ha påvirkning for Forsvarets beredskap. Turnover er en komplisert og sammensatt utfordring som påvirkes av ulike faktorer som ledelse, arbeidsmiljø og individuelle behov. Til tross for ulike tiltak viser funn fra FFI rsrapport om sluttårsaker i Forsvaret fra 2019-2020 at Forsvaret fremdeles har utfordringer med å beholde personell (Fauske & Strand, 2021). For å kunne ta tak i utfordringen med personell som slutter, er det kritisk å vite hvorfor personellet slutter.

Denne masteroppgaven har til hensikt å bidra til kartleggingene av de underliggende årsakene til at personell slutter i Forsvaret, og ut ifra disse legge frem anbefalinger til hvordan å minske turnover. Jeg vil fokusere på perioden 2019-2023 fordi FFI sin kvantitative undersøkelse baserer seg på respondenter som sluttet fra 2019-2020, mens mine informanter sluttet i 2022-2023. Gjennom kvalitativ undersøkelse vil jeg gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer med personell som har sluttet- og/eller skal slutte, for å kartlegge hvilke faktorer som har bidratt til deres avgjørelse med å slutte i Forsvaret, for eksempel til fordel for en sivil jobb eller sivile studier. Studien bygger på funnene fra FFI sin rapport, og hensikten med masteroppgaven er å få frem forklaringer – og skape en dypere forståelse for hvilke faktorer som bidrar til at Forsvaret mister ansatte. Resultatene av denne undersøkelsen kan bidra til økt forståelse for årsakene til turnover i Forsvaret, men kan også ha betydning for andre organisasjoner som opplever lignende utfordringer knyttet til turnover.

2.1 Tema

Arbeidet jeg presenterer i denne masteroppgaven bygger på funn fra Fauske & Strand (2021) sin rapport «Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020», som er en del av FFI-prosjektet «Tverrfaglig forskning på personell, kompetanse og økonomi i forsvarssektoren». Rapportens formål er ifølge Fauske & Strand (2021) å styrke Forsvarets strategiske forvaltning av personell og kompetanse. Dette er også et viktig mål i langtidsplanen til Forsvaret, i tillegg til at antall årsverk skal økes i årene frem mot 2028. Formålet med denne masteroppgaven er å bygge videre på det arbeidet FFI har lagt ned, for å skape en økt bevissthet rundt hva Forsvaret konkret kan gjøre for å beholde personell lengre. I rapporten til Fauske & Strand

(2021) presenteres statistikk over de vanligste sluttårsakene, men ikke hva som er de underliggende årsakene til at personellet forlater Forsvaret til fordel for det sivile. Det viser seg å være ulike årsaker til avgang i de ulike forsvarsgrenene (videre omtalt som DIF).

De to vanligste sluttårsakene i Hæren er ifølge Fauske & Strand (2021) enten overgang til en sivil utdanning, eller overgang til en sivil jobb. Informantene som oppga dette som sluttårsak, er også de som var mest positive til å vende tilbake igjen til Forsvaret ved et senere tidspunkt. Dette er et funn fra rapporten som gjør det svært interessant å fortsette å undersøke dette temaet, fordi det viser at det finnes en mulighet for å re-rekruttere personellet dersom vi har kunnskap om hva som må til for at de skal kunne trives i Forsvaret på et senere tidspunkt. Den tredje vanligste sluttårsaken i Hæren var «annet» og ble av informantene videre utdypet i fritekst, noe som kan understøtte at det er nødvendig med mer utdypende forklaringer, og at sluttårsaken er mer kompleks enn de 32 svaralternativene Fauske & Strand (2021) hadde listet opp i sin kvantitative spørreundersøkelse. Gjennom kvalitative intervjuer ønsker jeg å gå i dybden på hva informantene mener med «annet».

Forsvaret ønsker primært å beholde lengre de unge (under 30 år) som slutter før utløp av kontrakten sin, men dette er også denne gruppen som utgjør flesteparten av de som sluttet i Forsvaret i 2019-2020. Hele 89% av de på T35-kontrakt sluttet frivillig før utløp av kontrakten, og vanligste ståtid var så lite som 2-4 år. For ansatte på T60-kontrakt var ståtiden 8-10 år. Omtrent 50% av de som sa opp jobben sin i perioden 2016-2020 hadde tenkt på å slutte i mer enn 1 år (Fauske & Strand, 2021). Det betyr i teorien at ledere har 1 år eller mer på å overbevise den ansatte om bli værende. Dette krever naturligvis kunnskap om hva som må bedres.

For å avgrense oppgaven har jeg valgt å fokusere på personell i Hæren som sluttet i en alder av 30 år eller yngre. FFI sine undersøkelser ble utarbeidet i en periode hvor det var et klart flertall offiserer blant personell med kontraktstype T60, og et klart flertall spesialister blant personell med kontraktstype T35. I mellomtiden, og i takt med innføringen av OMT, har dette utjevnet seg mer. Blant mine informanter er det fremdeles kun spesialister, videre omtalt som spesialister, som har T35-kontrakt. Blant mine informanter som har T60-kontrakt er det kun OF, videre omtalt som offiserer. I Fauske & Strand (2021) sin rapport fikk respondentene kun velge 3 årsaker. I Hæren er «annet» oppgitt som den tredje vanligste årsaken til at personell slutter. En av de vanligste sluttårsakene som kom frem i den kvantitative undersøkelsen til Fauske & Strand (2021) var «annet». Hele 24% oppga dette som sluttårsak, og utdypet at det

var knyttet til dårlig personellforvaltning. Litteratur viser at det sjeldent er én årsak til at personell slutter (Lee & Mitchell, 1994; Allan, Bryant & Vardaman, 2010; Fauske & Strand (2021), men at dette ofte skyldes flere årsaker. For å undersøke hva som er de underliggende årsakene til at unge i Hæren slutter før utløp av kontrakten, ser jeg nærmere på funnene fra de kvantitative undersøkelsene, og analyserer, gjennom kvalitativ undersøkelse, hva som er de underliggende årsakene.

I rapporten viser at omtrent halvparten av de som sa opp i perioden 2019-2020 kunne blitt værende dersom det hadde vært en forbedring i det som var årsaken til at de sluttet. For å kunne gjøre en endring kreves det kunnskap om hva som ønskes endret. Litteratur viser at det er mange likheter mellom sluttårsaker i Forsvaret og andre organisasjoner, slik som dårlig arbeidsmiljø, uklare karrieremuligheter, dårlig lønn og et ønske om å følge andre jobbmuligheter (Lee & Mitchell, 1994). Dette kan gjøre funnene fra avhandlingen interessante både for ansatte som jobber med personellforvaltning i Forsvaret så vell som i andre offentlige organisasjoner. Turnover er et interessant fenomen som er mye forsket på tidligere. Turnover i Forsvaret er intet unntak, men er naturligvis et mer spesifikt tema som er mindre forsket på enn turnover generelt.

2.2 Problemstilling

Jeg har lenge sett verdien av å beholde kompetanse i Forsvaret lengre, både av økonomiske og praktiske årsaker. Samtidig har jeg kjent på frustrasjon ved å bevitne dyktige medarbeidere si opp, og hvor «enkelt» det kan være å overbevise ansatte om å bli værende lengre dersom vi er bevisst på hva den ansatte savner. Jeg ser mange fordeler med Forsvaret som en byråkratisk organisasjon. Klare hierarkier og regler gir effektiv ivaretagelse av formelle prosedyrer og beslutningsprosesser. Dette er kritisk i en stor organisasjon som Forsvaret, med mange ansatte og komplekse arbeidsoppgaver. På en annen side medfører en slik rigid struktur og tydelig fastsatte prosedyrer noen begrensninger. Disse begrensningene kommer etter min mening tydelig frem i forbindelse med individuell ivaretagelse av personell med spesifikke ønsker og behov. I Forsvaret kan det være vanskelig å ha en fleksibel personellforvaltning, eller tilby individuelle tilpasninger for å beholde ansatte. Ved å undersøke hva som er de underliggende årsakene til at personell slutter, håper jeg å få økt kunnskap som kan bidra til å skape et bedre grunnlag for å ivareta personell slik at ansatte i fremtiden blir værende lengre. Basert på egne erfaringer fra min egen stilling som HR-rådgiver i Forsvaret, samt Fauske & Strand (2021) sin rapport om sluttårsaker, og eksisterende litteratur både fra det sivile og det militære

arbeidsliv, har jeg utviklet noen forskningsspørsmål som jeg mener vil hjelpe med å besvare problemstillingen. Disse skal jeg undersøke nærmere gjennom semistrukturerte intervjuer

For å bygge videre på funnene FFI har gjort gjennom sine kvantitative undersøkelser, og gå i dybden på hvorfor personell finner det sivile mer attraktivt enn Forsvaret har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

«Hva er de underliggende årsakene til at unge, militært tilsatte slutter i Hæren til fordel for det sivile?»

2.3 Forskningsspørsmål

Jeg har valgt å ta for meg tre temaer som jeg ønsker å gå i dybden på, og har ut ifra disse formulert tre forskningsspørsmål for å underbygge problemstillingen min.

1. Hvilke behov for trygghet kan knyttes til ansattes avgjørelse med å slutte?
2. Hvordan påvirker de sosiale behovene ansatte i avgjørelsen med å slutte?
3. Hvilken betydning har behovene for selvaktelse og selvrealisering i beslutningen med å slutte i Forsvaret?

Disse forskningsspørsmålene vil jeg bruke for å tematisere resultatdelen (i del 5).

2.4 Definisjoner

Ansettelsesprosess er prosessen fra utlysning til ansettelse. Prosessen består av utlysning av stillingen, søknadsprosessen, intervju av aktuelle kandidater, og selve ansettelsen av de som anses som kvalifiserte.

DIF er en forkortelse for «driftsenhet i Forsvaret». I Forsvaret har vi Hæren (H), Sjøforsvaret (SJØ), Luftforsvaret (LF), Heimevernet (HV), Cyberforsvaret (CYFOR), Forsvarets Spesialstyrker (FS), Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO), Forsvarets Fellestjenester (FFT) som består av blant annet Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) og Forsvarets Sikkerhetsavdeling (FSA).

Intervjueffekt handler om i hvilken grad informanten blir påvirket av den som intervjuer (Jacobsen, 2018, s. 148).

Jobbtilfredshet er den grad av tilfredshet en ansatt opplever å ha til sin jobb. Dette er en subjektiv følelse som kan påvirkes av flere faktorer slik som lønn, geografi, arbeidsmiljø, sosiale relasjoner, ledelse, karrieremuligheter og kultur.

Karriereveiledning er den veiledningen som gis for å hjelpe personell med å planlegge sin videre karriere i organisasjonen.

Kjønnspoeng er de ekstrapoengene som gis til et bestemt kjønn for å øke kjønnsandelen.

Kompetanseoverføring er overføringen av kunnskap fra en ansatt til en annen (ny) ansatt.

Motivasjonsfaktorer er (i denne oppgaven) de faktorene som er av betydning for den ansattes motivasjon for sin stilling. Dette kan være alt fra videre karrieremuligheter, ledelsesform og arbeidsmiljø.

OF er betegnelsen på offiserer i Forsvaret. offiserer er en forkortelse for «officer», og gjelder hovedsakelig personell som er Krigsskoleutdannet.

OMT er en forkortelse for «ordning for militært tilsatte». Denne ordningen ble innført i 2010 som et satningsområde for å rekruttere og beholde personell lengre i Forsvaret. Hensikten med OMT er å gi personell en forutsigbar karriere, hvor det stilles krav til antall år i stilling før man kan beordres til enkelte videre stillinger. I ordningen er det incentiver som økonomiske bonusordninger ment for å motivere personell til å bli værende lengre. I tillegg har ordningen til hensikt å øke motivasjon, jobbtilfredshet og rekruttering, i tillegg til å minske turnover (Forsvarsdepartementet, 2014).

OR er betegnelsen på spesialister i Forsvaret. OR står for “other ranks” og refererer til personell som ikke er offiserer.

Personelltetthet er (i denne oppgaven) hvor mange personer Forsvaret har pr. avdeling.

Rekruttering er prosessen med å tiltrekke- og finne kandidater til stillinger som lyses ut.

Sluttårsaker er det som beskrives som årsaken til at en person har valgt å si opp sin stilling i Forsvaret.

Turnover er gjennomtrekk av personell

T35 er en kontraktstype for militært ansatt personell som skal jobbe frem til de fyller 35 år. Før innføringen av OMT gjaldt denne kontraktstypen i hovedsak spesialister. I min undersøkelse er dette fremdeles spesialister, også betegnet som OR.

T60 er en kontraktstype for militært ansatt personell som skal jobbe frem til de fyller 60 år. Før innføringen av OMT gjaldt denne kontraktstypen i hovedsak offiserer, og i min undersøkelse er dette fremdeles offiserer, også betegnet som OF.

2.5 Avgrensning

For å sikre at denne masteroppgaven holder seg innenfor rammene for tid og omfang, er det nødvendig å avgrense oppgaven. Jeg har derfor valgt å fokusere på sluttårsaker i Forsvaret i perioden 2019-2023. Årsaken til at jeg ikke ser på sluttårsaker før 2019 er at forskere fra FFI (Fauske og Strand, 2021) allerede har undersøkt sluttårsaker i perioden 2019-2023, og jeg ønsker å finne de underliggende årsakene til hovedfunnene til Fauske & Strand (2021). I tillegg vil jeg avgrense oppgaven til personell som sluttet senest når de fylte 30 år ettersom dette er den personellgruppen Forsvaret primært ønsker å beholde lengre. Med hensyn til oppgavens omfang har jeg valgt å kun inkludere personell som har jobbet i Hæren. Ved å kun fokusere på Hæren kan jeg ta utgangspunkt i sluttårsakene Fauske & Strand (2021) fant som var spesifikke for denne gruppen. Jeg synes i tillegg at det er relevant å avgrense oppgaven til Hæren ettersom jeg ikke ønsker at faktorer som geografi, økonomi, kultur og ulike rekrutteringsgrunnlag skal påvirke mine funn. Jeg ønsker derfor ikke å intervju personell fra ulike DIF'er i fare for at dette er faktorer som kan påvirke svarene jeg får.

Fauske & Strand (2021) har konkludert med at de to vanligste sluttårsakene i Hæren enten er overgang til sivil jobb, eller overgang til sivile studier. Dette er sluttårsaker som ikke gir noen spesifikk informasjon som kan bidra til målet med å beholde denne personellgruppen lengre. Overgang til sivile studier og sivile jobber er resultater av noe underliggende, heller enn at det er sluttårsaker i seg selv. Jeg vil med denne studien gjennomføre en kvalitativ undersøkelse på temaet. Gjennom kvalitative intervjuer av personell som har gått over til sivile studier eller sivil jobb etter at de sluttet i Forsvaret, vil jeg gå i dybden på hva som er de underliggende årsakene til at de har valgt det sivile fremfor å fortsette i Forsvaret. Jeg vil heller ikke legge noen begrensninger på antall årsaker, men la informantene fritt få snakke om hva som ledet dem til avgjørelsen med å slutte. Fauske & Strand (2021) hadde i sin kvantitative

undersøkelse lagt en maksbegrensning på 3 årsaker, noe som kan være en svakhet ettersom det ofte er flere kompleks sammensatte årsaker til at personell velger å slutte i jobben sin (Lee & Mitchell, 1994; Allan, Bryant & Vardaman, 2010). På en annen side er 3 årsaker selvsagt bedre enn 1, men dersom personellet opplever å ha flere enn 3 årsaker, eller dersom personellet ikke har en tydelig formening om hvilke 3 årsaker som er mest tungtveiende, vil det bli vanskelig å velge. I verste fall blir det litt tilfeldig hvilke 3 de velger, noe som kan føre til funn som er vanskelig å tolke. En styrke ved Fauske & Strand (2021) sin kvantitative undersøkelse er at de fikk hentet inn omfattende informasjon som har bidratt til mye relevant statistikk innen turnover. Ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse om sluttårsaker i Forsvaret vil jeg å utdype funnene i Fauske & Strand (2021) sin kvantitative undersøkelse, avgrenset til Hæren. Funn fra den kvantitative undersøkelsen skaper et solid utgangspunkt for videre kvalitative undersøkelser, og gir gode indikasjoner på hvilke faktorer som er av betydning for turnover. Det er likevel svært interessant å gå i dybden på funnene fra tidligere undersøkelser, spesielt når to av de vanligste sluttårsakene ikke er sluttårsaker som gir noen forklaring på hvorfor personellet ikke lenger finner Forsvaret attraktivt.

Jeg velger å forholde meg til personell som har jobbet i Artilleribataljonen fordi bataljonen har stor geografisk spredning med base både på Rena og på Setermoen, som er Hærens to største militærleirer. Personell som jobber i Artilleribataljonen har dermed større muligheter for å søke seg til en mer sentral leir enn eksempelvis Sambandsbataljonen som kun har tjenestested i Nord-Norge (Bardufoss). Artilleribataljonen er representativt for hoveddelen av Hæren, som består av støtteavdelinger, og ikke kampavdelinger.. Jeg benytter meg derfor at statistikk fra kvantitative undersøkelser for å til dels sammenligne funn på tvers av DIF'er.

2.6 Strukturering

2. I innledningen presenterer jeg bakgrunn og egen motivasjon for valg av tema. Jeg belyser hvorfor temaet er aktuelt, og hva som er formålet med avhandlingen. I tillegg presenterer jeg problemstillingen, og hvilke forskningsspørsmål som skal hjelpe meg med å besvare den. For at leseren skal ha en bedre forståelse for teksten har jeg inkludert definisjoner på begreper som benyttes, og presentert oppgavens avgrensninger.

3. I denne delen presenteres teorier og litteratur som er relevant for oppgavens problemstilling. Jeg presenterer også hva som allerede er kartlagt, og hva som fremdeles er ubesvart.
4. I kapittel 4 presenterrer jeg oppgavens forskningsdesign og metodene som er benyttet for datainnsamling. Med andre ord er metoden en beskrivelse for hva jeg ønsker å gjøre, hvordan jeg har innhentet informasjon, og hvordan jeg har analysere og drøftet resultatene.
5. I Analyse og drøfting legger jeg frem funnene basert på analysen jeg har gjort av teoridelen og intervjuene, og drøfter deretter funnene opp mot det overordnede teoretiske grunnlaget. Funnene presenterer tematisk etter de tre forskningsspørsmålene presentert i del 1.
6. Konklusjon. Her presenteres hva jeg har kommet frem til og med hvilke forbehold, i tillegg til en anbefaling til videre forskning på området.

(Løwendahl & Wenstøp, 2014)

2.7 Svakheter ved undersøkelsen

Det er en svakhet at sekundærdata fra FFI har vært innhentet til formål for hele Forsvaret, og ikke kun Hæren. Dette gjør at mye viktig sammenligningsinformasjon frafaller. I tillegg ville det vært interessant å se på flere avdelinger eller flere tjenestesteder, og ikke kun Artilleribataljonens avdeling på Setermoen. Like vel er det få tjenesteder i Hæren som ligger sentralt, så trolig vil ikke funn knyttet til lokasjon være veldig særegne for personell på Setermoen. Likevel kunne jeg oppdaget andre uforutsigbare funn som jeg ikke oppdaget ved å kun undersøke personell fra Artilleribataljonen på Setermoen. Oppgaven omhandler Hæren, men det er nærliggende å anta at funnene kunne vært annerledes dersom jeg hadde et bredere utvalg av informanter. Oppgavens begrensninger i omfang medfører at funnene i mindre grad kan generaliseres, selv om informantene har variasjoner hva gjelder alder, utdanning, kjønn og stilling. Oppgavens begrensninger gjorde at jeg intervjuet 6 informanter, men ideelt sett ville jeg hatt flere informanter for å få en større bredde.

3 Teori

I dette teorikapittelet vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket jeg har benyttet for å besvare oppgavens problemstilling. Jeg har kartlagt eksisterende litteratur som er relevant for besvarelsen av oppgavens problemstilling. For å skape et mer solid grunnlag for min egen oppgave har jeg valgt å benytte sekundærdata fra rapporten «sluttårsaker i Forsvaret i 2019-2020» (Fauske & Strand, 2021) med hovedfokus på funn fra Hæren. Videre vil jeg benytte meg av etablert teori og litteratur for å skape en økt forståelse for konseptene og fenomenene relatert til hvorfor personell i Forsvaret slutter før utløpet av sin kontrakt. For å oppnå denne kunnskapen vil jeg i dette kapittelet presentere ulike teorier og modeller som er relevante og som er mye brukt innenfor organisasjonsteori. Ved hjelp av tidligere studier vil jeg forsøke å skape et solidutgangspunkt. For å besvare hva som er de underliggende årsakene til at personell velger å slutte i Forsvaret før utgangen av sin kontrakt har jeg valgt å sette søkelys på hvilke faktorer som er av betydning for om personell ønsker å bli værende eller slutte, med andre ord, hvilke faktorer som har betydning for turnover. En for høy turnover kan enten tyde på det er faktorer ved jobben i Forsvaret som virker frastøtende, eller at det er faktorer ved noe utenfor Forsvaret som virker mer tiltrekkende. Dette er det som kalles push og pull faktorer (Mikkelsen & Laudal, 2021). Jeg vil starte med å presentere teori for hvordan vi kan forstå turnover bedre.

3.1 Push og pull faktorer

Push og pull-faktorer er ofte brukt i en kontekst om grunner til at folk blir tiltrukket av, eller frastøtet noe. I denne sammenhengen er det snakk om ansatte i en organisasjon.

Pushfaktorene er de faktorer som virker frastøtende, og som gjør at ansatte søker seg ut av organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2021). Dette er de negative faktorene som eksempelvis dårlige arbeidsvilkår, dårlig lønn, lite fri, avsidesliggende arbeidsplass, stort arbeidspress eller uklare karrieremuligheter. Pullfaktorene er de motsatte, og omhandler de positive faktorene som fører til at ansatte tiltrekkes organisasjonen (Backhaus & Tikoo, 2004). Dette kan være klare karrieremuligheter, gode økonomiske incentiver, gode arbeidsvilkår og positiv medieomtale av organisasjonen (Haldorai et al., 2019). Pullfaktorer i det sivile eller private kan typisk være lønnsbetingelser som ikke er konkurransedyktige med Forsvaret.

Push og pullfaktorer er spesielt interessant i denne undersøkelsen fordi Fauske & Strand (2021) har adressert en rekke faktorer som de mener kan være relevante når man undersøker sluttårsaker i Forsvaret, og ved hjelp av kvantitativ undersøkelse (spørreundersøkelse) har FFI kommet frem til hva som var de vanligste årsakene til at personell valgte å slutte i perioden 2019-2020. Dette er de negative elementene ved jobben som har ledet til at ansatte har valgt å si opp, med andre ord det som kan defineres som push-faktorer i Forsvaret. I Fauske & Strand (2021) sin undersøkelse fremkommer det at 10% av samtlige respondenter oppga «annet» som sluttårsak (Fauske & Strand, 2021). Blant de som oppga «annet» var det flest som oppga «personellforvaltning» som utdypende årsak (Fauske & Strand, 2021).

Selv om det var flest over 31 år som oppga «annet» som sluttårsak, har jeg valgt å ta med dette spørsmålet i intervjuene for å se om det kan være en pushfaktor. Totalt sett var dette den tredje vanligste sluttårsaken i Hæren. Ønsket om en sivil jobb/sivil utdanning er de to vanligste sluttårsakene blant personell i Hæren, men ingen av disse sluttårsakene gir grunnlag for å si noe om hva som er push eller pullfaktorene som har ledet til denne avgjørelsen. Jeg ønsker derfor å intervju personell for å undersøke om noen av de andre svaralternativene er push-faktorer som har hatt betydning for at de valgte å gå over til det sivile. En annen innfallsvinkel er om det sivile har noen pullfaktorer som har medført at Forsvaret fremstod mindre attraktivt for dem.

Ut ifra kunnskap om underliggende årsaker til at personell slutter kan man utvikle en strategi som adresserer pushfaktorene, og styrker pullfaktorene i den hensikt å forlenge ansattes ståtid. I tillegg kan dette skape et bedre grunnlag for å forutsi om innførte tiltak vil ha en positiv effekt. Gjennom Fauske & Strand (2021) sin kvantitative undersøkelse vet jeg hva som var de vanligste sluttårsakene i 2019-2020, men ofte kan det være en mer sammensatt kombinasjon av ulike faktorer som har betydning for om personell ønsker å slutte eller ønsker å bli værende (Mikkelsen & Laudal, 2021). Jeg vil derfor gjøre dybdeintervju av informantene som har oppgitt sivile studier eller sivil jobb som sluttårsak, for så å kartlegge hva som er de underliggende årsakene til dette valget. Funnene jeg gjør i intervjuene er det jeg vil anse som enten push- eller pullfaktorer i Forsvaret, eller pullfaktorer i det sivile.

3.1.1 Forsvarets strategi

I Forsvaret har vi en bonusordning som skal fungere som en motivasjonsfaktor for spesialister. Dette er dermed en bonus som gjelder for personell på T35 kontrakt, med andre ord personell som har fast kontrakt til de fyller 35 år. Dette er personell som er selektert på

strengt psykiske, fysiske og helsemessige krav. Personell med full opptjeningstid (14 år) som sitter i stilling helt til de fyller 35 år vil få utbetalt en bonus på 11 G, tilsvarende mer enn 1 million norske kroner før skatt (BFO, 2022). Hensikten med bonusordningen er at personellet skal bli værende til utløpet av sin kontrakt. Likevel ser man at nesten ingen benytter seg av denne ordningen (BFO, 2022). Mange spesialister velger å slutte i alderen 22-24 år.

Ordningen ble derfor revidert i 2020 hvor det ble vedtatt at personell på T35-kontrakt ansatt fra og med 1.juli 2020 fikk være en del av en ny bonusordning. Den nye modellen gir en utbetaling etter 5 år, hvor personellet får valget om å ta ut bonusen som en pengeutbetaling, eller som en utdanningsbonus hvor de beholder sin grunnlønn i ett år mens de studerer. Personellet som velger utdanningsbonus vil også få ett års bindingstid. Pilotordningen ble startet i 2021, så første gang valget skal tas blir i 2024 (Hansen & Presterud, 2021).

For å ha en viss forutsigbarhet rundt ordningen innførte Forsvaret en pilotordning for fire utvalgte avdelinger som fikk tilby aktuelle kandidater på T35 kontrakt en bonus etter 5 år. Avdelingene i Hæren som ble valgt ut var hhv. Panserbataljonen og Sanitetsbataljonen. Personellet som ble valgt ut fikk ikke tilbudet om utdanningsbonus. Blant personellet som tok ut 5 års bonus i 2021, svarte hhv. 77% og 59% at de ville valgt pengebonus fremfor utdanningsbonus hvis de hadde fått valget. Til sammenligning svarte hhv. 5% og 24% at de ville valgt utdanningsbonus, mens resterende prosentandel svarte at de ikke visste eller at dette ikke var relevant for dem (Hansen & Presterud, 2021).

For personell med T60 kontrakt er ikke bonus eller utdanningsbonus relevant. Denne gruppen inngår ikke i bonusordningen. I motsetning til spesialister er offiserer en personellkategori med et karrieresystem med vertikalt perspektiv. Dette betyr at offiserer skal utvikles for å kvalifisere til lederstillinger og høyere grad. For å få til dette praktiseres det en moderat rotasjon i offisersstillinger, noe som betyr hyppig skifte av stilling (Forsvarsdepartementet, 2020). For å sikre at offiserer får den karriereutviklingen de trenger finnes det Stabsskole, også kjent som Videregående offisersutdanning (VOU), både i Norge og flere steder i utlandet. Dette er en mastergrad i Forsvaret som også gir mastergrad sivilt. Dersom personell får innvilget skoleplass i utlandet vil oppholdet dekkes av Forsvaret, samtidig som den ansatte får sin grunnlønn. Dersom personellet velger å ta en mastergrad sivilt ved siden av jobb, kan de søke et ettårig kurs ved Forsvarets Høgskole som gir studiepoeng og tilsvarende samme karrieremuligheter internt i Forsvaret som VOU gir.

Hva som virker motiverende for den enkelte er et annet spørsmål. Motivasjon kan deles inn i indre motivasjon, som kommer fra psykologiske behov, eller ytre motivasjon, som lønn og andre eksterne motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Hvilke behov et menneske har kan ha betydning for motivasjon og følelsen av tilfredshet (Mikkelsen & Laudal, 2021). Det er derfor viktig at ordninger, slik som pengebonus, faktisk imøtekommer de ansattes behov for at det skal oppleves motiverende. For å utdype dette med relevans til oppgavens problemstilling vil jeg presentere noen velkjente behovsteorier.

3.2 Behovsteori

For å forstå hvorfor de ulike sluttårsakene har betydning for de ansattes motivasjon, vil jeg knytte dette til behovsteori. Maslows behovshierarki er en klassisk teori om motivasjon med vekt på viktigheten av at mennesker først har behov for grunnleggende behov før man kan fokusere på andre behov. I denne sammenheng er det enkelte behov som er mer viktigere enn andre (Kaufmann & Kaufmann, 2019). I resultatdelen vil jeg knytte sluttårsaker til behovene i behovshierarkiet, for å skape en større forståelse for hvorfor dette går på bekostning av motivasjonen for å fortsette i jobben i Forsvaret.

3.2.1 Maslows behovspyramide

Maslows behovspyramide er en velkjent teori som bygger på at mennesker blir motivert av ulike typer behov, hvor modellen presenterer disse behovene i en pyramide som symboliserer hierarkiet av behovenes viktighet. Maslow presenterer fem behov i stigende rekkefølge, hvor det første behovene (de høyest prioriterte) i utgangspunktet må innfris før man kan innfri de neste (lavere prioriterte behovene) (Akpan & Kennedy, 2020). Merk at Maslow også anerkjenner at behovenes rekkefølge kan variere fra person til person (Jacobsen & Thorsvik, 2019):

1. Fysiologiske behov
2. Behov for trygghet
3. Sosiale behov
4. Annerkjennelse
5. Selvrealisering

De første behovene i pyramiden er de mest grunnleggende, slik som behovet for mat, drikke og søvn. På toppen av pyramiden finner vi behovet for selvrealisering (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Teorien er relevant for sluttårsaker i Forsvaret ved å se på om informantene

opplever at jobben dekker deres ulike menneskelige behov. Det kan godt tenkes at informantene er i ulike stadier i livet og at de derfor har ulike behov, og det er derfor interessant å se nærmere på om personell slutter dersom de opplever at noen behov forblir utilfredsstilt, og at dette medfører at de føler seg utilfreds i jobben (Mikkelsen & Laudal, 2021). Maslows behovspyramide kan bidra til å danne et nyttig rammeverk for å forstå ansattes motivasjon på en arbeidsplass, men enkelte behov vil være mer relevante enn andre. Måten man kan forstå teoriens relevans er ved å knytte modellens behov til behov ansatte har på arbeidsplassen

Fysiologiske behov

De grunnleggende og høyest prioriterte fysiologiske behovene dekkes ved at personell har tilgang på mat, bolig, søvn og varme. Det er trolig ikke de fysiologiske behovene som er av relevans i denne sammenheng, ettersom dette er behov som det ikke er utfordringer med å ivareta verken i Norge eller i Hæren.

Trygghet

Det neste behovet er behovet for trygghet. Dette kan knyttes til ansattes behov for et trygt og godt arbeidsmiljø, eller behov og/eller tillit til at en selv eller kollegaer har nødvendig kompetanse til å bekle sin stilling med tilhørende arbeidsoppgaver. Samtidig kan behovet for tilhørighet og omsorg være en grobunn for å skape et positivt arbeidsmiljø og en kultur som fordrer samarbeid (Akpan & Kennedy, 2020). I Forsvaret kan kulturen være av betydning både for et trygt arbeidsmiljø og et godt samhold, noe som igjen kan påvirkes av Forsvarets verdigrunnlag og employerbranding. Et godt arbeidsmiljø kan oppnås gjennom ulike former for HR praksis, med fokus ivaretagelse og mellommenneskelige relasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2019).

En faktor for trygghet i arbeidssammenheng kan også være menneskers behov for konsistens, forutsigbarhet og komfort for å føle trygghet og redusert stress. Ved å ha en form for konsistens på arbeidsplassen kan også den ansatte få et bedre grunnlag for å forstå hva som forventes av dem (Akpan & Kennedy, 2020). Klare forventninger og en forutsigbar hverdag kan igjen bidra til en økt mestringsfølelse, til motsetning til om den ansatte konstant er usikker på hva som kommer til å skje og om den har de nødvendige kompetansen for å mestre utfordringer. Dette krever en god sikkerhetskultur, og en god kultur for kunnskapsutveksling. Eksempelvis ville det opplevdes utrygt dersom en ansatt som ikke var sertifisert skytebaneleder ble satt som skytebaneleder i fravær av personell med formell kompetanse.

I Forsvaret kan behovet for trygghet knyttes til tryggheten ved å være sikret en jobb. Personell, hovedsakelig offiserer, har T60 kontrakt. Dette gir en trygghet i form av at den ansatte er sikret jobb til fylte 60 år (Forsvaret, 2016). Hensikten med T60 er forutsigbarhet, og personellet som får tilbud om denne kontrakten er personell som anses å ha en kompetanse som er «anvendbar i et helhetlig karriereløp, uavhengig av alder» (Forsvarsdepartementet, 2020). Personell med T35-kontrakt har på en annen side en større uforutsigbarhet. Personell som får fast tilsetning til 35 år anses som en personellgruppe Forsvaret har behov for i stort volum, men som «anses å være anvendbar i en tidsbegrenset periode» (Forsvarsdepartementet, 2020). Ifølge Forsvarsdepartementet (2020) er hensikten med T35 at personellet fremdeles skal ha store muligheter på det sivile arbeidsmarkedet etter fylte 35 år, og det fremkommer at Forsvaret skal tilrettelegge for karriereveiledning og rådgivning spesielt mot utløp av kontrakten. I tillegg skal det tilrettelegges, der det er hensiktsmessig, for at den ansatte skal kunne få fagbrev, mesterbrev, sivile sertifikater eller lignende innenfor det tjeneste- og kompetanseområdet de jobber (Forsvarsdepartementet, 2020). Denne instruksjonen vitner om at Forsvarsdepartementet allerede er bevisst på hvilken usikkerhet T35 medfører, og at det er kartlagt en strategi for å minske de negative virkningene dette kan ha på personellet. Bonusordningen skal være en kompensasjon for usikkerheten som følger med T35, i tillegg til at det skal etterstrebes å gi tilrettelegging for utvikling av kompetanse som er anvendbar etter utløp av kontrakten. Senere vil jeg se nærmere på hvordan dette oppleves for personellet, og om deres behov knyttet til trygghet blir tilfredsstillt eller ikke. Dersom behovet for trygghet ikke tilfredsstilles, vil jeg forsøke å finne ut hva som konkret har hatt innvirkning på det.

Sosiale behov

Sosiale behov kan være alt fra tilhørighet og støtte på jobb, til sosiale behov med venner og familie utenfor Forsvaret. Tilhørighet og trygghet er på mange måter to faktorer som hører sammen på en arbeidsplass. Uten trygghet kan det være vanskelig å føle tilhørighet, og uten tilhørighet kan det være vanskelig å føle trygghet. Tilhørighet starter derfor ofte med å skape et trygt og godt arbeidsmiljø. Kunnskapsutveksling skaper trygghet, men kan også utgjøre en grobunn for å skape et samhold. Forsvaret/Hæren er på mange måter unikt, spesielt i leirer som ligger svært avsidesliggende og hvor så og si alt av aktiviteter foregår på militært område. Derfor kan det oppstå et slags eget lite samfunn innad i Forsvaret, hvor alle medlemmene jobber mot et felles mål (Akpan & Kennedy, 2020). Dersom arbeidsmiljøet er

trygt og kulturen bygger på respekt, kan samarbeid, konstruktiv kunnskapsutveksling, diskusjoner og argumenter bidra til å skape en følelse av tilhørighet.

Tilhørighet til en gruppe mennesker blir tydelig i Forsvaret, hvor man er inndelt i lag, tropp, kompani og bataljon, og går med avdelingsmerker på uniformen som viser hvilken avdeling man tilhører. Det å bære uniform er et sterkt symbol på at den ansatte tilhører det norske Forsvaret. Både i hverdagen og på øvelser er man helt avhengig av å kunne samarbeide med de man jobber sammen med, både innad i avdelingen og utad. Samarbeid er ikke noe spesielt for Forsvaret, men Forsvaret skiller seg ut ved at man kan være sammen i ukesvis, bo i telt, være innelåst på små områder, uten å komme seg unna. I tillegg trener avdelinger i Forsvaret under svært spesielle omstendigheter, som ved lite mat og søvn, og de ansatte må tåle svært tung fysisk påkjenning. Forsvaret har mange symboler, eksempelvis gjennom avdelingsmerker på uniformen. Dette er en måte å skape tilhørighet, men desto viktigere er det at personellet faktisk føler tilhørighet og at dette ikke utelukkende oppleves som symbolsk. Det kan følge en forventning til tilhørighet med symbolene, men symbolene kan også medføre en forventning fra andre om at ansatte i Forsvaret deler de samme verdiene som Forsvaret og demokratiet står for. Det å gå i militæruniform leder trolig til langt flere antakelser om den ansatte som person, enn for eksempel det å gå med en Telenor-logo på brystet. I Forsvaret er avdelingsfølelse et velkjent begrep, som av tidligere generalløytnant i Forsvaret, Robert Mood, ble beskrevet på følgende måte:

«Å skape en avdeling, etablere avdelingsfølelse, er ikke gjort på noen få uker, den bygges over tid, lang tid. Mye hard og realistisk trening med samme mennesker og utrustning som skal løse oppdraget. Lykkes sammen, feiler sammen og lære av de andres styrker og svakheter» (Mood, 2017, s.72).

Desto lengre personellet jobber sammen, desto sterkere utvikler avdelingsfølelsen seg til å bli.

For ansatte som opplever et godt samhold og en god avdelingskultur vil trolig de sosiale behovene på jobb være tilfredsstillende, men spørsmålet er om arbeidsplassens lokasjon, pendling, deployeringer og øvelser går på bekostning av familie, venner eller kjæreste. Dersom jobben i Forsvaret ikke er forenelig med det sosiale livet utenom jobb kan det gå på bekostning av om den ansatte ønsker å bli værende i jobben. Jeg vil undersøke både om personellet opplever å få dekt de sosiale behovene på jobb, men også utenom jobb. I tillegg vil jeg se på om det er ulikheter i disse behovene avhengig av om man er OFFISERER eller OR.

Spesielt blant offiserer er de sosiale behovene et relevant tema, ettersom sluttårsaken «jeg ønsket bedre balanse mellom jobb og fritid» havnet på 5. plass blant denne gruppen. Hele 17% oppga dette som én av sine tre sluttårsaker. Til sammenligning var det kun 8% blant de med spesialister som oppga den samme sluttårsaken, og det havnet derfor på 15. plass (Fauske & Strand, 2021). Det er interessant å undersøke nærmere hvorfor det er en så stor forskjell mellom de to gruppene, og hva spesifikt offiserene savner.

Anerkjennelse

Anerkjennelse er et behov av gruppen «overskudds- eller vektsmotiver». Dette er det første behovet som ikke skal dekke en underskuddstilstand, men som handler om personlig vekst og prestasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Eksempler på dette er å oppnå selvrespekt og anerkjennelse for egne prestasjoner (Akpan & Kennedy, 2020). En måte å anerkjenne ansatte på kan være hyppige tilbakemeldinger eller diplomer for spesielt godt utført arbeid. I Forsvaret får ansatte som regel medaljer for å ha deltatt i utenlandsoperasjoner, høyere grad ved gjennomført og bestått kurs/skole, og midtveissamtale hvert halvår, i tillegg til at alle ansatte får tjenesteuttalelser hvert år. Medaljer og grad er anerkjennelser som synes i form av at det bæres på uniformen. Forsvaret har også et system som gjør at intern kursing synes på den ansattes digitale militære rulleblad, og er synlig for HR-personell som kan søke opp mulige søkere til stillinger eller kurs internt i Forsvaret. Normalt sett gjøres opprykk i grad ved en formell seanse foran avdelingen den ansatte jobber i. Det kan likevel tenkes at ansatte opplever å ikke få den anerkjennelsen de føler at de burde få, noe som (isolert sett eller i kombinasjon med flere faktorer) kan resultere i lavere ståtid.

Også ledelse kan knyttes til dette behovet. Det kan være relevant om ledelsen er tilstedeværende, om de ser de ansatte, belønner i form av ord, eller gir ansvar etter prestasjoner. Det finnes mange måter å tilfredsstille en ansatt sitt behov for anerkjennelse, men det finnes også mange måter å feile på dette feltet. Basert på funn fra Fauske & Strand (2021) er ikke manglende anerkjennelse en hyppig sluttårsak i Forsvaret, ettersom sluttårsaken «jeg får for lite anerkjennelse i Forsvaret» havnet på hhv. 20. og 30. plass for spesialister og offiserer. Det var kun 5% som oppga dette blant de spesialister, og 0% som oppga dette blant offiserer. Sluttårsaken «jeg opplevde ikke at den jobben jeg gjorde ble verdsatt» havnet også svært langt nede, med 5% blant spesialister, og 6% blant offiserer (Fauske & Strand, 2021). Jeg vil ikke utelukke at funn kan vise at dette kan være sluttårsaker i Hæren, men jeg vil ikke vektlegge dette i resultatdelen med mindre jeg oppdager relevante funn gjennom intervjuene.

Selvrealisering

Dette er det høyeste nivået av behov, og handler om å utnytte sitt fulle potensiale (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Ansatte som søker utvikling og utnyttelse av sitt fulle potensiale ønsker ofte å oppnå selvrealisering. Ifølge Maslows teori er det viktig å først oppnå de resterende behovene i hierarkiet, og det er viktig med selvtillit. Ansatte som har oppfylt alle behovene i hierarkiet vil dermed søke å oppnå sine høyeste drømmer og karrieremål. Det er derfor viktig at Forsvaret både tilrettelegger for en karriere som bidrar til selvrealisering, men også er bevisst på hva som er den ansattes ønsker og drømmer (Akpan & Kennedy, 2020). Dersom dette ikke oppleves som mulig å oppnå i Forsvaret, kan det hende at ansatte søker muligheter andre steder.

Uklare karriereuligheter og manglende faglig utvikling kan gå på bekostning av den ansattets muligheter til å utnytte sitt fulle potensiale. Mye av kursing og utdanning i Forsvaret er svært fagspesifikk, og gir ingen studiepoeng eller kvalifikasjoner sivilt. Dette gjelder spesielt for spesialister, mens offiserer har flere muligheter for utdanning som gir sivile kvalifikasjoner. Dersom den ansatte opplever at kompetansen som opparbeides i Forsvaret ikke har noen verdi utenfor Forsvaret, kan dette oppleves demotiverende. For offiserer som har en bachelorgrad fra før av vil en master i Forsvaret (Videregående Offisersutdanning/VOU) også gi master sivilt. Det er ikke nødvendigvis slik at disse mulighetene oppleves som tilgjengelige for alle, og det kan hende at få plasser og hard konkurranse gjør at dette oppleves fjernt for den enkelte. Det er derfor interessant å se om selvrealisering er faktorer som er av betydning for ansattes valg om å slutte i Forsvaret, og om det er ulikheter mellom spesialister og offiserer.

Dette behovet kan være relevant for spesialister som både oppgir sivile studier og dårlige muligheter for faglig utvikling som sine to viktigste sluttårsaker, men også for offiserer som søker seg til en sivil jobb til tross for at de ikke oppgir manglende medbestemmelse, ansvar, uinteressante arbeidsoppgaver eller anerkjennelse som utfordringer. Offiserer scorer høyt på sluttårsaken «annet», som hele 23% har oppgitt og som dermed havner på 3. plass. Også spesialister scorer høyt på denne, med 14% og dermed en 5. plass (Fauske & Strand, 2021). Dette understreker viktigheten av å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å gå i dybden på hvorfor ansatte slutter.

Kommentarer til teorien

Denne teorien er ikke en oppskrift eller fakta, men en pekepinn på hvordan menneskelig motivasjon kan forstås. Det er naturlig å anta at en person som ikke har oppnådd sine

grunnleggende fysiologiske behov som mat og tak over hodet ikke vil fokusere på selvrealisering eller karriere. Det er dog mer usikkert hvilken rekkefølge de andre behovene vil komme i, og trolig vil dette være individuelt. Det er ikke sikkert at alle behov må tilfredsstilles 100% før man kan søke neste behov oppfylt (Akpan & Kennedy, 2020). Likevel kan det være relevant å være bevisst på de ulike behovene i et forsøk på å beholde ansatte lengst mulig. Sett opp mot Forsvaret sin strategi kan det være utfordrende å tilfredsstille behovet for trygghet for personell med T35-kontrakt, og det kan være utfordrende å tilfredsstille sosiale behov dersom den ansatte er mye bortreist eller bor langt unna venner og familie. I tillegg er det få kurs og skoler som gir sivile kvalifikasjoner for spesialister, mens offiserer har flere slike muligheter.

Dette er interessant fordi spesialister er den gruppen som bærer den største byrden når det kommer til jobbsikkerhet, og det er også denne gruppen Forsvaret skal tilrettelegge for at får sivile kvalifikasjoner, fagbrev og mesterbrev til den dagen de skal ut i det sivile arbeidsmarkedet (Forsvarsdepartementet, 2020). Spesialister er den gruppen med lavest krav til kvalifikasjoner når det kommer til seleksjon, mens offiserer rekrutteres fra sivile utdanningsinstitusjoner eller direkte fra førstegangstjenesten og inn på en bachelorutdanning på Krigsskolen (Forsvarsdepartementet, 2020). Det er ulike faktorer som påvirker spesialister og offiserer, og jeg vil derfor se nærmere på dette gjennom intervjuer, for så å knytte de mest fremtredende behovene til Maslows behovpyramide.

3.3 Employerbranding

Employerbranding er relevant for oppgavens problemstilling for å utfylle det teoretiske rammeverket. Mens Maslows behovsteori fokuserer på den ansatte og hva som bestemmer den ansattes behov og motivasjon for å bli værende, fokuserer jeg med employerbranding på hva Forsvaret selv kan gjøre for å påvirke den ansattes motivasjon. Employerbranding er både relevant for å tiltrekke seg de riktige menneskene, men også for å ivareta eksisterende personell. Ved å først undersøke hvilke push- og pullfaktorer som er relevante for ansatte i Forsvaret, for så å sette dette i sammenheng med hva som er den ansattes behov, vil jeg til slutt flytte fokus over på hva slags grep Forsvaret har for å kunne påvirke de ansattes motivasjon i positiv retning.

Push og pullfaktorer som kartlegges gjennom de kvalitative intervjuene vil settes i sammenheng med de ulike behovene i Maslows behovshierarki, og på den måten skape en nyansert forståelse for hvilke faktorer som bidrar til økt turnover. Ved å se nærmere på employerbranding vil jeg forsøke å kartlegge hvilke grep Forsvaret gjør eller kan gjøre for å forsøke å begrense pushfaktorer.

Employerbranding er en strategisk prosess med å skape- og promotere organisasjonens rykte på en slik måte at en tiltrekker seg og evner å beholde kompetente ansatte. Noe som er spesielt for employerbranding, sammenlignet med branding generelt, er at fokuset ikke kun er utad, men også innad. Dette skal bidra til å både motivere og tiltrekke seg ansatte.

Oppsummert er employerbranding organisasjonens forsøk på å fremstille seg som en attraktiv arbeidsplass (Backhaus & Tikoo, 2004). Noen viktige aspekter ved employerbranding er organisasjonskultur, organisasjonens verdigrunnlag, HR- praksis rundt rekruttering og ansettelse, og organisasjonens kommunikasjon utad og innad. Dersom ansatte (og jobbsøkere) føler assosiasjon mellom egne og organisasjonens verdier, samt at organisasjonen kan tilby et godt arbeidsmiljø og gode vilkår, er det sannsynlig at de ansatte vil være mer lojale, engasjerte og produktive (Backhaus & Tikoo, 2004). Hva som oppleves som goder er varierende fra person til person, ettersom hvilke behov de har (Kaufmann & Kaufmann, 2019).

For Forsvaret er employerbranding relevant i arbeidet med rekruttering, hvor kommunikasjon spiller en viktig rolle. Forsvarets verdier og kultur må kommuniseres utad slik at mulige nyansatte selv kan vurdere om dette er verdier som sammenfaller med deres personlige verdier. En annen metode for å tiltrekke seg og beholde ansatte kan være å kommunisere hvordan Forsvaret er konkurransedyktige i form av karrieremuligheter, balanse mellom jobb og privatliv, lønn, arbeidsvilkår og bonusordninger. Ved å analysere eksisterende strategi og samtidig ha dette i bakhodet i en rekrutteringsprosess kan Forsvaret bedre sin evne til å både beholde og tiltrekke seg dyktige ansatte (Backhaus & Tikoo, 2004).

4 Metode

I metodekapittelet vil jeg redegjøre for mine valg av metoder for å besvare oppgavens problemstilling, og hvordan jeg har analysert materialet. Jeg vil drøfte hvilken vitenskapelig innfallsvinkel jeg har benyttet, og redegjøre for metodefaglige begreper, hvordan jeg har håndtert nærhet og distanse til organisasjonen jeg undersøker, og til slutt foretas det en presentasjon av undersøkelsen styrker og svakheter. I kapittelet vil jeg redegjøre for hvorfor jeg har benyttet meg av denne metoden, og begrunne hvorfor metoden er hensiktsmessig for min undersøkelse. I forskningsprosjektet har jeg valgt både å gjennomføre dokumentundersøkelse i tillegg til individuelle intervjuer. Data jeg samler inn gjennom intervjuer er oppgavens primærdata, mens data jeg har innhentet eksternt er sekundærdata., som for eksempel empiri fra FFI sin undersøkelse «sluttårsaker i Forsvaret i 2019-2020» (Fauske & Strand, 2021).

4.1 Forskningsmetode

I en samfunnsvitenskapelig undersøkelse, slik som denne, er det kunnskapen om den sosiale virkeligheten kombinert med kunnskapsbasert forskning som er interessant. For å forstå skillet mellom den sosiale virkeligheten, data og teori, er det viktig å først forstå hva disse begrepene betyr og hvordan de er relevante for min problemstilling (Johannessen et al, 2020).

4.1.1 Den sosiale virkeligheten

Den sosiale virkeligheten er ofte utgangspunktet for en samfunnsvitenskapelig undersøkelse. Denne virkeligheten er virkeligheten til de som lever den, for min undersøkelse er det de som har valgt å slutte i Forsvaret i en alder av 30 år eller yngre. To personer i samme avdeling kan presentere to helt ulike virkeligheter, nettopp fordi den sosiale virkeligheten påvirkes av utallige subjektive opplevelser, følelser og fortolkninger. Dette forklarer hvorfor to kollegaer kan ha nøyaktig samme lønn, stilling og arbeidvilkår, men den ene mistrives og slutter i ung alder, mens den andre stortrives og blir værende til utløpet av kontrakten sin. Først når de ansattes følelser, meninger og opplevelser blir observert eller registrert kan den defineres som «data». I denne undersøkelsen er det data fra intervjuene som er primærdata. Det finnes ingen fasit på hva som er den generelle sannheten i slike fenomenologiske forskningsmetoder, og det er derfor det kalles den sosiale virkeligheten (Johannessen et al, 2020). FFI har gjennomført flere kvantitative undersøkelser på dette temaet, noe som bidrar til statistikk fra

respondentene. Ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse av den sosiale virkeligheten, altså de underliggende årsakene til at personell slutter, vil jeg sitte igjen med få data om hvilke behov, følelser, opplevelser og erfaringer som har ledet til beslutningen med å i Forsvaret, og forhåpentligvis informasjon som kan ha betydning for hva som må endres for at Forsvaret skal bli mer attraktivt.

4.1.2 Data

Data er alt fra film og lydopptak fra intervjuer, til offisielle dokumenter og private notater. I min undersøkelse vil det være en betydelig mengde data fra intervjuene. Dette materialet må tolkes, bearbejdes og analyseres. Dette krever at jeg som undersøger forsøker å se verden gjennom deres øyne, og ikke gjennom mine egne (Johannessen et al, 2020). Spørsmålene jeg valgte å ta med dekket alt Fauske & Strand (2021) hadde kartlagt som relevant gjennom sine undersøkelser på samme tema, men måten jeg valgte å stille spørsmålene var slik at det åpnet for data jeg ikke nødvendigvis var forberedt på at ville komme. For eksempel var jeg ikke klar over at lønnsbetingelser opplevdes mye mer sentralt enn lønn i seg selv, noe jeg ikke ville kommet frem til dersom jeg vinklet spørsmålet til å handle om lønnstrinn eller penger. Jeg forsøkte å ha mest mulig åpne spørsmål, og kun bruke underspørsmålene dersom informanten stod fast. Innsamling av data gjennom intervju kan gjøres både med og uten intervjuguide men jeg valgte å gjøre det ved hjelp av intervjuguide. På denne måten ble det enklere å analysere og kategorisere data i etterkant (Johannessen et al, 2020).

Datamaterialet som er av spesiell relevans for denne oppgaven er det subjektive, som opplevelser og følelser. Det statistiske har allerede FFI kartlagt, og denne dataen gir meg ikke de dype nyansene som trengs for å faktisk forstå hvorfor personellet synes det sivile er mer attraktivt enn å bli værende i Forsvaret. Siden mye av denne dataen er svært vanskelig å registrere vil det heller ikke være riktig å omtale alt som sannhet, og heller ikke alt vil være av relevans for problemstillingen. Dataene jeg ender opp med etter intervjuene vil avhenge av faktorer som måten jeg stiller spørsmål, hvilke spørsmål jeg stiller, hvem jeg har som informanter og min egen forforståelse. Hvis jeg leter etter noe spesifikt, vil jeg sannsynligvis klare å finne det også. Det er derfor viktig å være mest mulig åpen. Jeg valgte derfor å samle inn data fra informanter utenfor min egen avdeling, og utarbeidet en intervjuguide basert på spørsmål og temaer fra tidligere forskning på området. Jeg informerte informantene om at jeg ikke ville si så mye mens de snakket, og at de ikke måtte bli usikre av den grunn. Videre presiserte jeg at hensikten med å lytte mer enn jeg snakket var at jeg ikke ønsket å påvirke

svarene deres. Ved å systematisere datamaterialet etter temaer ble det enklere for meg å sammenligne svar fra de ulike informantene, og sammenfatte meningsinnholdet etter hva som er relevant og ikke.

For å kunne forstå virkeligheten på en best mulig måte er det viktig å ha en bevissthet rundt hva som påvirker tolkning av data. Det er en krevende prosess for meg som ikke har mye erfaring med dette fra tidligere. I tillegg er det spesielt viktig at jeg er bevisst min egen rolle, både fordi dette er organisasjonen jeg selv jobber i og et fagområde jeg selv jobber med. For at leseren skal oppfatte informasjonen som pålitelig er det viktig at jeg som forsker presenterer data mest mulig objektiv. Dette kalles i metodefaget for «reliabilitet» eller «pålitelighet».

4.1.3 Pålitelighet

Pålitelighet er svært viktig for undersøkelsens kvalitet. En undersøkelse kan være av svært høy reliabilitet, men dersom jeg som forsker ikke er transparent og presenterer hvordan data er samlet inn, bearbeidet og brukt, vil det være nærmest umulig for leseren å avgjøre eller teste undersøkelsens pålitelighet. Det er derfor viktig at jeg er åpen om faktorer som leseren kan finne relevant for pålitelighet, blant annet at jeg jobber i Forsvaret selv, og at jeg har intervjuet en avdeling (Artilleribataljonen) hvor også mannen min jobber. Jeg har derfor en nær tilknytning til avdelingen jeg undersøker, og min egen jobb påvirker mine tanker om turnover. Jeg har forsøkt å skape en størst mulig distanse ved å intervju en annen avdeling som er, etter min mening, mest mulig representativ for Hæren. Alternativene mine ville vært Sanitetsbataljonen, som er en ikke-stridende avdeling, eller Etterretningsbataljonen som er en lukket avdeling som jeg som ekstern ikke kunne forventet å få utdypende informasjon fra. Ved å være åpen om dette kan for eksempel leseren selv ta stilling til om funnene er pålitelige for Hæren, eller kun for Artilleribataljonen, og om jeg anses som nøytral nok til å ikke påvirke resultatet.

4.1.4 Gyldighet

Gyldighet i kvalitative undersøkelser handler om hvorvidt fremgangsmetode og funn kan regnes som hensiktsmessig for undersøkelsen, og hvorvidt dette representerer virkeligheten på en god og valid måte. Noen ganger kreves det flere metoder for at troverdigheten skal være god nok. Det finnes flere måter å styrke undersøkelsens troverdighet, og hvilken måte som er best avhenger av hva man undersøker og hvem som undersøker det. (Johannessen et al, 2020).

Både reliabilitet og validitet er svært relevant, spesielt med tanke på min egen rolle. Jeg jobber innenfor HR-fagfeltet i Panserbataljonen i Hæren, og har derfor som forsker en tilknytning til temaet som kan gjøre det vanskelig å opprettholde en viss objektivitet. Jeg har vært vitne til dyktige kollegaer si opp etter få år som ansatt, og jeg har vært vitne til frustrerte kollegaer som trenger spesifikke endringer for å ønske å bli værende. For å ikke la mine egne erfaringer og min rolle påvirke unødvendig mye, har jeg derfor valgt å intervjuer en annen avdeling/bataljon enn min egen. Personellet jeg intervjuer er personer jeg ikke har forutsetninger for å mene noe om hvorfor slutter. Fauske & Strand (2021) har vist, gjennom sine undersøkelser, at det er ulike sluttårsakene i de ulike DIF'ene. Jeg har ingen grunn til å tro at det ikke er ulikheter mellom de ulike bataljonene også, og jeg har derfor forsøkt å skape en så nøytral posisjon som mulig som påvirkes minimalt av mine erfaringer fra Panserbataljonen. Samtidig har min stilling gitt en bredere forståelse for hva som kan være relevant. Ved å velge en annen bataljon har jeg skapt en avstand som ville vært vesentlig mindre dersom jeg intervjuet personell fra min egen avdeling. For å sikre at jeg ikke leder informantene i en bestemt retning basert på min egen forforståelse, har jeg utformet intervjuguiden basert på de spørsmålene Fauske & Strand (2021) stilte i sin kvantitative undersøkelse, i tillegg til å inkludere spørsmål knyttet til temaer de har anbefalt å ta med i videre forskning på temaet.

En trygghet for meg i arbeidet med å være objektiv, er at jeg ikke har hatt noen sterke formeningene om hva som har vært årsaken til at personell velger å si opp, annet enn at jeg tror det er sammensatt. Jeg har erfart at årsakene kan være mange og varierte, og at det en ansatt er tilfreds med, kan være kilde til frustrasjon hos en annen. Det som har vært drivkraften bak dette prosjektet har vært en genuin interesse og nysgjerrighet knyttet til hvorfor Forsvaret mister ansatte. Jeg har også vært svært bevisst på at jeg søker å finne underliggende årsaker til at personell velger sivile jobber/studie, mens det ikke finnes noen garanti for at det finnes underliggende årsaker. Jeg har derfor stadig minnet meg selv på at jeg ikke kan finne en årsak dersom det ikke er noen, og at jeg må være åpen for at jeg ikke nødvendigvis finner den informasjonen jeg tror. Selv om jeg har reflektert mye rundt hva det er som kan gjøre at jeg ser fenomenet på en spesifikk måte, vet jeg at mine egne erfaringer, forutinntatte holdninger og meninger vil påvirke mitt fortolkningsmønster (Johannessen et al, 2020). Det er derfor viktig at jeg er åpen og bevisst på dette på forhånd.

4.1.5 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt funnene fra mitt prosjekt er overførbart til andre, lignende organisasjoner, eller andre avdelinger i Forsvaret (Johannessen et al, 2020). Dette krever at beskrivelsene og fortolkningene jeg gjør er nøye og går i dybden slik at leseren selv kan ta en riktig vurdering på om mine funn er overførbare til deres egen arbeidsplass eller for eksempel andre avdelinger i Forsvaret.

Personellet jeg har intervjuet er fra konvensjonelle styrker, som ofte har arbeidsoppgaver eller utfordringer som kan overføres til sivile organisasjoner. Spesialister har i større grad arbeidsoppgaver som er vanskeligere å sammenligne med arbeidsoppgaver på sivile arbeidsplasser, selv om mange av problemene de skisserer ikke er unike for Forsvaret. Det vil derfor være enkelte sivile arbeidsplasser som kan relatere bedre enn andre, men den generelle eksterne gyldigheten vil være relativt høy. Utfordringene som fremkommer stemmer godt overens med etablert teori (Lee & Mitchell, 1994), og det er ikke noe spesielt som tilsier at funnene i denne oppgaven kun vil være relevante for ansatte med arbeidsoppgaver som er av militær art. Funnene er derfor av gyldighet for andre konvensjonelle styrker i Forsvaret i tillegg til sivile organisasjoner som kjenner seg igjen i utfordringene jeg senere skisserer, fordi funnene samsvarer i stor grad med funn om turnover fra de fleste andre yrker (Lee & Mitchell, 1994).

4.1.6 Troverdighet

En undersøkelse må være gjennomført på en troverdig måte for at leseren skal kunne stole på det de leser. Optimalt sett burde det være mulig å kunne få de samme resultatene dersom noen kopierer undersøkelsen (Jacobsen, 2018). Dette vil selvsagt være utfordrende i fenomenologiske undersøkelser hvor mye av resultatene kan preges av forskerens (mine) fortolkninger, men dersom jeg er bevisst på alle faktorene for en vellykket undersøkelse skal det ikke være et uopnåelig mål. En måte å sikre en troverdig undersøkelse er å benytte seg av to ulike metoder (Johannessen et al, 2020). Dette gjør jeg i denne undersøkelsen hvor jeg bruker to ulike metoder; både intervju og dokumentundersøkelse. I tillegg kan troverdigheten styrkes ved at informantene selv kan lese gjennom data fra intervjuet sitt og bekrefte resultatene (Johannessen et al, 2020). Informantene fikk mulighet til å se over før oppgaven ble ferdigstilt.

4.2 Etiske dilemmaer

Ettersom jeg har gjort en undersøkelse i min egen organisasjon, er det viktig å drøfte de etiske dilemmaene som kan oppstå. Ved å undersøke en annen avdeling har jeg minsket dilemmaet, men jeg har fremdeles en nær relasjon til avdelingen jeg har undersøkt. Dette er en avdeling som vi samvirker med, som holder til i samme leir som oss, og som er en del av Hæren. Dette gjør det naturlig at jeg drøfter hvordan jeg har håndtert dilemmaet mellom nærhet og distanse.

Jeg jobber med personell i Panserbataljonen i Hæren, og jeg er derfor i en posisjon som gjør at jeg risikerer å ha forutinntatte holdninger som kan påvirke svarene jeg får, eller som (bevisst eller ubevisst) kan påvirke min tolkning av svarene. I tillegg har jeg en mann som jobber i Artilleribataljonen, noe som kan påvirke de svarene jeg får fra de som har kjennskap til ham. Opp gjennom årene kan jeg også ubevisst ha blitt farget av hans syn og tanker rundt turnover. Forsvaret er relativt lite, og mange kjenner andre på tvers av avdelinger og forsvarsgrener. Det er derfor viktig å være bevisst på hvordan dette kan påvirke de jeg intervjuer, selv om jeg ikke er i en posisjon som gjør at jeg har noen påvirkning på informantenes fremtid. En fordel med min stilling er at jeg har en lav spesialiter -grad, og ingen jeg har intervjuet har lavere grad enn meg. Det som kan svekke undersøkelsen er at jeg vet hvem enkelte er, og noen kjenner jeg gjennom jobb. Dette kan også være en fordel i form av at de forhåpentligvis er tryggere på å åpne seg for meg enn en helt fremmed.

Innledningsvis i intervjuene presiserte jeg at jeg har taushetsplikt på det som blir sagt, og at ingen informasjon skal brukes til annet enn oppgaven. I tillegg presiserte jeg at hver informant blir anonymisert, og at de kan få muligheten til å lese gjennom data som brukes i undersøkelsen dersom dette er ønskelig. På den måten kan de selv velge om de ønsker at noe skal fjernes, skrives om, eller rett og slett endres til det de slev mener at var hensikten med uttalelsen.

De spørsmål som kunne berøre ved saker som oppleves personlig eller personsensitiv informerte jeg om før jeg skrudde på opptak, og presiserte at de på forhånd kunne si noe om hva de ønsket eller ikke ønsket at vi gikk inn på. For de som eventuelt hadde opplevd seksuell trakassering eller mobbing var jeg tydelig på at vi ikke skulle gå inn på personsensitiv informasjon eller navn, men at dette kun skulle vinkles til problemstillingen og hvordan hendelsene eventuelt har påvirket ønsket om å si opp. For å sikre at jeg ikke gjorde respondentene usikre eller påvirket deres svar, fortalte jeg på forhånd at jeg ikke kom til å si så mye, men at jeg var mest opptatt av deres erfaringer og meninger. Jeg informerte i tillegg

om at de ikke måtte bli usikre dersom de følte at jeg ikke var enig, og at jeg kom til å si mer om mine personlige tanker etter intervjuet. På den måten ønsket jeg å unngå at respondenten forsøkte å lese meg og hvorvidt det de sa var «riktig». Jeg opplevde at de forstod hensikten og var enig i at dette var fornuftig.

4.2.1 Informert samtykke

En svært viktig faktor når man gjennomfører intervjuer er at informantene har gitt et informert samtykke. Det betyr at informanten har valgt å delta frivillig, uten ytre press. I tillegg må den frivillige deltakelsen være basert på informasjon om hva det vil innebære å delta, både med tanke på fordeler og ulemper det kan medføre. Ifølge Jacobsen (2018) skal et informert samtykke være basert på følgende fire hovedkomponenter; kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse.

1. Kompetanse

Kompetanse handler om at den som intervjues er kapabel til å selv vurdere hvilken betydning en deltagelse vil ha for dem selv. Dersom informantene hadde vært barn, mennesker med psykiske lidelser eller annet som kunne forhindre dem i å ta selvstendige og gjennomtenkte valg, burde det stilles svært strenge krav til samtykke (Jacobsen, 2018). I dette tilfellet er informantene voksne mennesker som er/har vært ansatt i Forsvaret og derfor er strengt selektert på flere krav, blant annet et minimumskrav for allment evnenivå. Dette gjør det trygt å stole på deres egen vurderingsevne. Det er likevel viktig at undersøkelsen er basert på samtlige av de fire kravene, da alle kravene er like viktige for at samtykket skal være et informert samtykke.

2. Frivillighet

At informanten deltar frivillig, kan være mer komplisert enn det høres ut. Selv om informanten sier at den ikke føler seg presset, kan det være mindre åpenbare faktorer som skaper et press. For eksempel kan de som har en relasjon til mannen min eller meg tenke at det er en forventning om at de stiller for å hjelpe meg med undersøkelsen. Dersom informanten har følt seg urettferdig behandlet i arbeidsforholdet, ikke følt seg hørt, eller er frustrert over at det ikke har skjedd en ønsket endring i organisasjonen, kan det også oppleves vanskelig å si nei til å delta i en slik undersøkelse. Spesielt dersom andre rundt opplever at undersøkelsen er viktig, eller informanten føler at det er en borgerplikt (Jacobsen, 2018). I dette tilfellet kan det oppleves som et press at tidligere eller nåværende ledelse spør om noen ønsker å delta. Dette har jeg vært bevisst på når jeg har spurt ledere om de har ansatte som

kunne tenke seg å delta, og har derfor vært tydelig på at jeg kan komme til å måtte si nei til noen ettersom jeg ikke har kapasitet til å intervju alle. Ved at ledere presiserer dette samtidig som de spør om noen er interessert, har jeg forsøkt å minske presset. En annen faktor som jeg har vært bevisst på er at de kan ta forbindelse med meg dersom de ønsker å delta, og ikke motsatt. I tillegg mener jeg at presset blir mindre når jeg er ekstern fra en annen avdeling enn den jeg undersøker. Jeg har aldri jobbet med personellforvaltningen av noen jeg har intervjuet. I min egen avdeling vil jeg anta at flere hadde følt et press til å delta fordi de føler at vi er venner, eller at de føler at de skylder meg det for noe jeg har hjulpet dem med tidligere.

3. Full informasjon

Et fritt valg må være et informert valg, og det er derfor viktig at informanter har fått alt av informasjon rundt undersøkelsens hensikt, hvilke fordeler eller ulemper en deltagelse kan ha, og hvordan data behandles. Ettersom dette ville medført overveldende mengder informasjon, som i verste fall kunne påvirket informantenes svar (Jacobsen, 2018). Derfor får informantene tilstrekkelig og nødvendig informasjon, men ikke så mye informasjon at det vil lede til falsk informasjon. Da undersøkelsen ble meldt til Sikt/NSD la jeg ved en intervjuguide, informasjon om undersøkelsen, utvalg og et samtykkeskjema. Dette ble godkjent av Sikt/NSD, og det er denne informasjonen informantene fikk på forhånd.

4. Forståelse

For å sikre at informantene har forstått hva de har sagt ja til, innledet jeg intervjuet med å informere om prosjektet. Dette gjorde jeg i tillegg til samtykkeskjemaet de fikk tilsendt i forkant. Jeg spurte deretter om informantene hadde noen spørsmål, eller om de ønsket å gå gjennom samtykkeskjema før jeg startet opptaket. Det er nærmest umulig å vite om informanten faktisk sitter med den samme forståelsen som meg, men den beste måten jeg kan sikre dette på er ved å stille spørsmål, forklare, og selv tenke nøye gjennom de fire hovedkomponentene for informert samtykke. Ved å ikke holde tilbake nødvendig informasjon, og forsøke å finne en riktig balanse mellom å informere nok, men ikke for mye til at det kan påvirke svarene jeg vil få (Jacobsen, 2018). Jeg mener selv at jeg fant en fin balanse, og opplevde at informantene og jeg satt med en unison forståelse før jeg startet intervjuene.

4.3 Utvalg

Utvalget jeg valgte å inkludere i de individuelle intervjuene er personer jeg mener er i stand til å gi meg nødvendig empiri for å besvare problemstillingen. Undersøkelser vil sjelden være mulig å sende til hele populasjonen, og spesielt ikke i en kvalitativ undersøkelse som skal gå i dybden på et tema. Dette ville vært enormt kostbart og tidkrevende, og helt urealistisk for mitt eget prosjekt. For at undersøkelsen min skal gi mest mulig nøyaktige resultater er det derfor viktig at utvalget er det som kalles representativt (Jacobsen, 2018). Hensikten med et representativt utvalg er at funnene skal være mest mulig like de funnene vi ville fått ved å intervju en hel populasjon. Ettersom jeg ikke sitter på en komplett oversikt over alle som har sluttet i Hæren til fordel for sivil utdanning eller jobb i perioden jeg ønsker å undersøke, har jeg benyttet meg av eget nettverk.

Selv om jeg hadde hatt tilgang på en oversikt over samtlige som sluttet i Hæren i perioden jeg ønsker å undersøke, ville ikke verken tid eller ressurser strukket til. Dette gjelder spesielt i kvalitative undersøkelser hvor man skal gå i dybden på hver enkelt informant. Dette er svært tidkrevende, og ville vært både urealistisk og unødvendig for dette prosjektet (Johannessen et al., 2020). En informant er representativ, ikke fordi den representerer hele gruppen som undersøkes, men fordi den sitter på kunnskap som kan hjelpe med å forstå gruppen (Jacobsen, 2018).

Før jeg satt igjen med et utvalg hadde jeg bestemt meg for hvem jeg ønsket å undersøke. Optimalt ville jeg undersøkt hver eneste person i Hæren med fast T35 eller T60-kontrakt som sluttet i en alder av 30 år eller yngre i perioden 2019-2023. Dette er urealistisk med tanke på tid, penger og mulighet for å analysere data i etterkant (Jacobsen, 2018). Jeg valgte derfor å avgrense utvalget innenfor noen kriterier som måtte oppfylles. Disse kriteriene var tilnærmet de samme som FFI har hatt for sine undersøkelser om tema. Utvalget måtte dermed være fast militært tilsatte i Hæren som var 30 år eller yngre da de frivillig sluttet før utløp av sin kontrakt. Fauske & Strand (2021) har konkludert med at personell på T60-kontrakt (offiserer med minimum bachelorgrad) sluttet til fordel for sivil jobb, mens personell på T35-kontrakt sluttet til fordel for sivile studier. Jeg ønsket å informanter med begge kontraktstypene i tilfelle det var noen forskjell på sluttårsaker.

For å få kunne intervju ansatte i Forsvaret må man søke godkjenning til Forsvarets Høyskoler, i tillegg til den aktuelle avdelingen man skal undersøke. Jeg valgte derfor å søke tillatelse hos Artilleribataljonen. Dette var delvis fordi jeg ikke ønsket å intervju personell i

min egen avdeling (Panserbataljonen), og delvis fordi dette er en avdeling som innehar et bredt spekter av fagområder. Alle i Artilleribataljonen som oppfylte kriteriene var derfor aktuelle kandidater. Jeg tok forbindelse med ledelsen i de ulike avdelingene i Artilleribataljonen, som videre tok forbindelse med tidligere ansatte eller ansatte som har sagt opp med virkning fra august 2023. Videre spredde dette seg innad i avdelingen, og noen meldte seg via via. De som var interessert tok forbindelse med meg, mens noen ga tillatelse til at jeg fikk en liste med de som var interessert.

Utvalget jeg satt igjen med var 6 personer fra Artilleribataljonen, hvorav informantene sluttet enten i 2022 eller i 2023. Jeg fikk generelt flere informanter enn jeg trengte, og måtte derfor velge ut noen basert på hvor relevant informasjon jeg mente at de kunne gi meg. Jeg ønsket like mange informanter fra hver gruppe (T35/OR og T60/OF), i tillegg til at jeg ønsket informanter med ulik utdanning og alder for at utvalget skulle være mest mulig representativ. Med bakgrunn av at det kom frem i Fause & Strand (2021) sin kvantitative undersøkelse at spesialister med befalsutdanning var noe overrepresentert (Fauske & Strand, 2021) valgte jeg 2 av 3 spesialiter -informanter med befalsutdanning. Ettersom ingen av personene med spesialister grad hadde sivil utdanning da de sluttet, ønsket jeg å ha en lik fordeling av spesialister og OFFISERER blant utvalget. Jeg valgte derfor den eneste kvinnelige offiseren på lista for å få med begge kjønn. FFI hadde noe høyere svarandel blant kvinner i sin undersøkelse. Dette klarte ikke jeg å gjenskape da jeg ikke hadde like mange kvinner å velge mellom. Ingen av informantene jeg fikk på listen var personer jeg hadde kjennskap til fra før av, og jeg valgte derfor å ta forbindelse på bakgrunn av bredde og variasjon. Ved å først la informantene melde seg frivillig sikret jeg også informanter som var villig til å gi fra seg informasjon (Jacobsen, 2018, s. 181).

	<i>Grad</i>	<i>Kontrakt</i>	<i>Sivil utdanning</i>	<i>Nivådannende militær utdanning</i>	<i>Alder ved oppsigelse</i>
<i>Informant 1</i>	OR 2	T35	Ingen	Ingen	21-24
<i>Informant 2</i>	OR 5	T35	Ingen	Lagførerskole + befalsskole	21-24

<i>Informant 3</i>	OR 5+	T35	Ingen	Lagførerskole + befalsskole	25-27
<i>Informant 4</i>	OF 2	T60	Bachelor		28-30
<i>Informant 5</i>	OF 2	T60	Bachelor		28-30
<i>Informant 6</i>	OF 3	T60	Bachelor		28-30

Til slutt satt jeg igjen med følgende utvalg:

2 informanter med spesialiter -grad, befalsutdanning og T35-kontrakt, 1 respondent med OR-grad uten befalsutdanning med T35-kontrakt, i tillegg til 3 med OF-grad, krigsskoleutdanning og T60-kontrakt. Hvert intervju tok mellom 1-1,5 time, og samtlige samtykket til at jeg tok opptak av samtalen.

4.4 Dokumentundersøkelse

I denne undersøkelsen finner jeg det hensiktsmessig å bruke allerede innsamlet data på området jeg ønsker å undersøke. FFI har lenge forsket på sluttårsaker i Forsvaret, hvor spesielt deres rapport «sluttårsaker i Forsvaret i 2019-2020» er relevant for denne studien. Dokumentundersøkelse baserer seg på data som noen andre har hentet inn, og regnes derfor som sekundærdata i denne undersøkelsen. Data som jeg samler inn selv gjennom intervju, er det som regnes som undersøkelsens primærdata (Jacobsen, 2018, s. 171).

Sekundærdataen som jeg benytter meg av i denne undersøkelsen er hovedsakelig Fauske & Strand (2021) sin rapport om «sluttårsaker i Forsvaret i 2019-2020». Mange av resultatene som er publisert gleder for hele Forsvaret, mens noe viser spesifikke resultater for Hæren. Ettersom det er store forskjeller i de ulike DIF'ene, som demografi, geografi, kursrekker og seleksjonsgrunnlag kan jeg ikke se bort ifra at dette påvirker resultatene FFI presenterer. Derfor er det mye data som ikke kan brukes i min undersøkelse. I tillegg er denne dataen knyttet til en annen tidsperiode kort tid etter innføringen av OMT, som ble innført i 2016. Det er derfor vanskelig å vite om primærdata fra intervjuene mine avviker fra den data Fauske & Strand (2021) har samlet inn i perioden 2019-2020. Jeg har derfor kun valgt å intervju informanter som oppgir at de sluttet til fordel for sivil jobb eller sivile studier. Dette for å minimere risikoen for at de underliggende årsakene ville hatt store avvik sammenlignet med om jeg intervjuet de samme respondentene som deltok i Fauske & Strand (2021) sin

kvantitative undersøkelse. En dokumentundersøkelse av Fauske & Strand (2021) sin rapport om sluttårsaker i Forsvaret vil bidra til en relevant base for min videre forskning, og gir innsyn i hva som allerede er forsket på innenfor temaet. Det er spesielt interessant ettersom Fauske & Strand (2021) sin rapport er basert på kvantitative metoder, mens min videre forskning er ved hjelp av kvalitativ metode. Jeg vil videre undersøke om det er noen samsvar mellom empiri fra FFI og mine egne undersøkelser.

4.5 Intervju

I kvalitative undersøkelser er det det individuelle intervjuet som er dominerende. Dette er en godt egnet datainnsamlingsmetode dersom man har få enheter. Den man undersøker kalles videre informant. Et intervju kan foregå på mange måter; over telefon, skype, ansikt til ansikt eller e-post. Undersøkeren, som er meg i denne situasjonen, kan ta notater eller opptak. I mitt tilfelle valgte jeg å ta opptak, med informantenes samtykke. Til slutt transkriberes, anonymiseres og analyseres materialet slik at jeg sitter igjen med meningsinnholdet (Jacobsen, 2018, s. 146).

4.5.1 Styrker og svakheter

Det åpne individuelle intervjuet er en tidkrevende prosess, både i gjennomføringen og i analysen i etterkant. Det er derfor en metode som egner seg dårligere når man har mange enheter som skal undersøkes. Denne metoden er godt egnet når man ønsker å gå i dybden på individuelle meninger og erfaringer. Ved å intervjué én og én mister man den sosiale effekten av fokusgruppeintervju, som ofte legger opp til diskusjon blant flere personer innenfor populasjonen man ønsker å undersøke. Ulempen med individuelle intervjuer er at man ikke får frem den felles forståelsen og utveksling av synspunkter som et gruppeintervju legger opp til gjennom diskusjoner (Jacobsen, 2018).

Et gruppeintervju i dette prosjektet ville satt informantene i en posisjon hvor de var spesielt utsatt for skjeve maktforhold. Makt kan være både formell og uformell, og det behøver ikke være et formelt hierarki som Forsvaret for at maktforholdene skal kunne lede til ubehagelige situasjoner og falske resultater (Jacobsen, 2019). Makt og konflikt finnes i alle organisasjoner (Jacobsen, 2019), men med tanke på at dette er militært ansatte med ulike grader og posisjoner i et tydelig hierarki, vet vi at det er en ubalanse mellom informantene. Jeg kan dermed enkelt unngå negative konsekvenser denne ubalansen kan medføre ved å ha individuelle intervjuer.

Dersom jeg hadde hatt gruppeintervju kunne det vært krevende for informantene å snakke fritt om temaer de ikke er fornøyd med på arbeidsplassen, ettersom Forsvaret er lite og alle jobber i samme bataljon. I dette prosjektet er det i tillegg de individuelle meningene jeg ønsker å få frem, fordi hver enkelt har unike erfaringer som kan påvirke deres ønske om å slutte (Jacobsen, 2018, s. 147).

Ved å gjennomføre intervjuet ansikt til ansikt er det begrenset hvem man kan intervju, ettersom dette krever at man befinner seg på samme geografiske posisjon. I tillegg kan et slikt intervju virke mer skremmende, og i ytterste konsekvens skape en sterk intervju effekt som påvirker både hvem som ønsker å delta og hva informantene velger å si. På en annen side er metoden godt egnet for å etablere tillit og åpenhet. Ved å kommunisere ansikt til ansikt vil det også være mulig å lese kroppsspråk, noe som kan bidra til mindre usikkerhet enn eksempelvis over telefon. Et intervju som foregår med begge deltakere fysisk tilstede vil også medføre bedre kontroll over intervjuet for undersøkeren (Jacobsen, 2018, s. 148).

Opptak av samtalen er en fordel fordi det gjør det lettere for den som intervjuer å være tilstede, istedenfor å fokusere på å ta notater. Spesielt for meg, som gjennomførte intervjuene alene. Ved å være tilstede med informanten kunne jeg ha en dypere samtale, med øyekontakt og uten avbrytelser for å rekke å notere ferdig. I tillegg vil et opptak sikre at transkriberingen i etterkant blir korrekt (Jacobsen, 2018, s. 153).

For meg som undersøker er det lett å falle i fallgraven og tenke at jeg ikke trenger å ta notater fordi jeg tar opptak. Når intervjuene varer i 1-1,5 time er det mye svært mye arbeid å lete gjennom etter etter spesifikt utsagn, eller i det hele tatt å huske strukturen. Ved et semistrukturert intervju, slik som jeg hadde, følger jeg en intervjuguide. Like vel er den ikke fastsatt, og det er samtalens dynamikk som er styrende for hvilke temaer som kommer når (Johannessen et al, 2020). Dersom jeg som undersøker ikke tar notater underveis er det ekstra vanskelig å huske hvem som sa hva, og når det kan ha blitt sagt. En ulempe for informantene er at det kan være ubehagelig for informantene å vite at de blir tatt opp. Enkelte av informantene jobbet i samme avdeling, noe som kan ha påvirket deres reliabilitet (Jacobsen, 2018).

4.5.2 Intervjuguide

En intervjuguide kan være strukturert med faste svaralternativer, strukturert, åpent/ustrukturert eller semistrukturert. Den vanligste formen innen kvalitative undersøkelser er en

mellomting mellom strukturert og åpent, og kalles semistrukturert intervju. Ved semistrukturert intervjuguide gjennomfører man et intervju som følger en overordnet intervjuguide (Johannessen et al., 2020). Intervjuguiden kan være en fordel når man har flere intervjuer, slik at man kan sammenligne svarene i etterkant. Ulempen med en intervjuguide kontra åpent intervju er at det blir mindre fleksibelt for informanten, og intervjuet kan bli mer ledende enn dersom det ikke var utarbeidet noen struktur på forhånd (Johannessen et al., 2020). Ettersom jeg skulle intervju flere personer og ikke har mye erfaring med å gjennomføre intervjuer på forhånd, ble det naturlig å velge semistrukturert intervju. Dette gjorde det også lettere å komme frem til relevante spørsmål, ettersom jeg brukte Fauske & Strand (2021) sin kvantitative undersøkelse som utgangspunkt når jeg utarbeidet spørsmål. Gjennom Fauske & Strand (2021) sine svaralternativer utarbeidet jeg spørsmål til de ulike temaene jeg ønsket empiri om. Hvert tema hadde et hovedspørsmål, som en form for innledning. Under dette hadde jeg en rekke delspørsmål som jeg kunne støtte meg på dersom det var nødvendig for å få i gang samtalen ordentlig. Ofte gikk informantene selv inn på disse temaene, eller samtalen skled naturlig over til et av de andre temaene jeg hadde tatt med i intervjuguiden.

4.6 Analyse av intervju

Til forskjell fra kvantitativ data taler ikke kvalitativ data for seg selv. Det er derfor anbefalt å analysere og tolke kvalitativ data (Johannessen et al, 2020). Etter en kvalitativ datainnsamlingsmetode sitter man igjen med mange nyanser, perspektiver og synspunkter. Dette er en fordel dersom man ønsker å gå i dybden på et fenomen, men det er ikke alt som er meningsinnhold. Det er derfor viktig å redusere noe av dataen, binde de ulike delene sammen, og se det hele i et større bilde (Jacobsen, 2018). Slik blir det ikke fullt så komplekst. Ved å redusere innholdet kan man strukturere og finne frem til de sentrale detaljene som tilfører noe til undersøkelsen. Analysering betyr å dele opp noe i flere deler (Johannessen et al, 2020). Ved å sammenligne svarene fra de ulike informantene kan man finne et mønster, avvik eller underliggende årsaker som kan settes inn i en større kontekst. Det er dette som er å tolke data (Johannessen et al, 2020). Slik kan man trekke ut noe fornuftig fra innholdet og få innsikt i fenomenet man ønsker å forstå (Jacobsen, 2018).

4.6.1 Forarbeid

Det finnes mange metoder for å analysere data. Et naturlig første steg etter et kvalitativt intervju er å transkribere. Dette var derfor det første jeg gjorde etter å ha gjennomført

intervjuene. Personene ble anonymisert og erstattet med et tall. Dersom det ble nevnt navn eller annet som kan identifisere personen ble også dette fjernet. Å transkribere innebærer å få lydopptaket over til tekst. En fordel med lydopptak er at jeg kan spole frem og tilbake, og sikre at jeg får skrevet ned det som blir sagt på en korrekt måte. En annen fordel med lydopptak er at jeg kan lytte i mitt eget tempo for å få med meg innholdet i det som blir sagt (Johannessen et al, 2020). Ulempen er at det er svært tidkrevende å skrive ned en samtale på 1-1,5 time. Ved å dokumentere intervjuet kan først og fremst informanten selv lese over og sikre at det som blir sagt er korrekt, eller be om å få fjernet utsagt uavhengig av årsak. Transkriberingen er også for å muliggjøre en analyse av datamaterialet (Johannessen et al, 2020). På forsiden av hver transkribering har jeg laget en annotering; altså et kort sammendrag med informasjon om (anonymt) hvem jeg har snakket med, samt når, hvor og hvor lenge. I tillegg har jeg notert hvilke hovedtemaer vi pratet om, hvilke svar som skilte seg ut, og mine tanker om hva intervjuet ga av ny innsikt (Jacobsen, 2018).

4.6.2 Metode for analyse

I arbeidet med å finne en egnet analyse vurderte jeg både prosessanalyse og innholdsanalyse. Begge metodene er mye brukt innen kvalitativ metode. Metodene skiller seg fra hverandre ved at prosessanalyse fokuserer på å undersøke hvordan en prosess utvikler seg over tid, og kan være hensiktsmessig når man ønsker å finne en sammenheng mellom hendelser og årsakene til disse (Jacobsen, 2018). For eksempel kunne dette vært en god metode dersom jeg ønsket å se på hvordan turnover har endret seg etter innføringen av OMT. Jeg har mye data fra FFI (2021a) sin kvantitative undersøkelse, og kunne sett funnene fra før innføring av OMT i sammenheng med funn fra min egen undersøkelse en stund etter innføringen av OMT. Etersom jeg må begrense oppgaven gitt de rammene jeg har, vil jeg ikke ha ressurser til å se funn i sammenheng med OMT, selv om dette absolutt kunne vært en interessant innfallsvinkel.

Innholdsanalyse er en god metode for å analysere tekster, dokumenter og intervjuer, og er en hensiktsmessig metode når jeg ønsker å finne meningsinnhold i data for å se etter mønstre og dele data inn i temaer. Videre kan jeg fylle de ulike kategoriene med mening, og se etter likheter og ulikheter i datafunnene (Jacobsen, 2018). Oppgavens problemstilling handler om å finne temaer og mønstre som er av betydning for hvorfor ansatte i Forsvaret velger å slutte. Med denne metoden og temaene som Fauske & Strand (2021) har identifisert vil jeg benytte

meg av innholdsanalyse for å analysere intervjuene, finne mønstre for sluttårsaker, og deretter kategorisere og analysere data.

4.6.3 Kategorisering av data

I intervjuguiden har jeg definert noen temaer jeg mener er relevant for problemstillingen. Spørsmålene jeg stiller informantene er rettet inn mot disse temaene, og det er dette som utgjør de generelle kategoriene (Jacobsen, 2018). Hensikten med å danne kategorier er at man kan samle data inn i den kategorien den hører til i. Data som handler om det samme havner i samme kategori. Det er dog viktig at jeg som forsker ikke har dannet kategorier på forhånd, noe jeg ikke hadde gjort. Etter den første analysen vil jeg finne kategorier som ikke nødvendigvis direkte finnes i datamaterialet. En av disse kategoriene var bonusordningen, som viste seg å være mer sentral enn jeg hadde sett for meg på forhånd. Hensikten med dette er å sikre åpenhet, og at data ikke er fundert i kategoriene, men at kategoriene er fundert i data (Jacobsen, 2018). Jeg fant ut underveis at dataene passet inn i tre temaer, som var trygghet, sosiale behov, og anerkjennelse.

5 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere empiri og teori for å besvare oppgavens problemstilling. Jeg vil starte med generelle funn. Videre vil jeg gå nærmere inn på sentrale temaer knyttet til turnover i Forsvaret, sammenstilt med empiri og teori. Jeg vil deretter presentere mine funn og bruke det som utgangspunkt for å komme nærmere et svar på hva som er de underliggende årsakene til at militært personell forlater Forsvaret til fordel for det sivile, før utløp av sin kontrakt.

Blant de tre informantene med OR-grad var det ingen som hadde sivil utdanning utover videregående. En av informantene hadde en kjæreste som bodde et annet sted enn på tjenestestedet, og han brukte derfor mange ferier og helger på å reise på besøk. Ingen av informantene har hatt pendlerstatus, noe som betyr at de hele karrieren bodde på tjenestestedet (Setermoen) og ikke fikk dekt reiser til et annet bosted. Samtlige hadde T35-kontrakt, og samtlige sluttet i Forsvaret for å starte på sivile studier, minimum 3-årig bachelorgrad.

Blant de tre informantene med OF-grad hadde samtlige bachelorgrad som høyeste utdanning. En av offiserene hadde barn, og pendlet ikke på sluttidspunktet. Det to andre pendlet til kjærester som bodde et annet sted enn på Setermoen. Samtlige hadde T60-kontrakt, og samtlige sluttet i Forsvaret for å starte i en sivil jobb.

5.1 Data fra intervjuene

I starten av hvert intervju lot jeg informanten selv fortelle litt om hvorfor de sluttet, før jeg deretter gikk gjennom de ulike temaene. Det som gikk igjen var at årsaken til at de sluttet ikke var én, men at det var mer sammensatt. Dette samsvarer med litteratur på turnover generelt, hvor det viser seg at det ofte er flere komplekst sammensatte årsaker til at personell velger å slutte i jobben sin (Lee & Mitchell, 1994; Allan, Bryant & Vardaman, 2010). Informantene oppga at det ikke var én enkel årsak, men flere. En av informantene sa at

«jeg har ingen stor grunn (til at jeg vil slutte), men det er de småtingene som bygger seg opp, og så blir det ikke bedre, så skjer det ting som tipper deg i feil retning».

Dette kan forklare hvorfor valgalternativet «annet» med mulighet for å skrive inn en forklaring i fritekst var den 3. vanligste sluttårsaken i Fauske & Strand (2021) sin spørreundersøkelse, etterfulgt av «sivil utdanning» eller «sivil jobb».

Til tross for at Fauske & Strand (2021) hadde 32 valgalternativer, var det kun mulig for respondentene å velge 3 årsaker. Dette kan medføre at det blir vanskelig for respondenten å velge dersom de har mer enn 3 årsaker som oppleves som tungtveiende. Med mindre personellet som slutter verken skal jobbe eller studere etter at de slutter i Forsvaret, vil det være naturlig at den første sluttårsaken de velger er at de går over til enten sivil jobb eller sivile studier. Det er derfor ikke overraskende at dette var de to vanligste sluttårsakene i Hæren. Dette er etter min mening et resultat av flere sammensatte forhold, og ikke en og entydig årsaksforklaring. Dette valgalternativ treffer godt for de fleste, og kan forklare hvorfor disse to alternativene havnet på 1. og 2. plass. Ettersom det var et flertall spesialister som svarte på spørreundersøkelsen Fauske & Strand (2021) gir det også mening at det var «sivile studier» som havnet på 1. plass. Dette fordi offiserer er den eneste gruppen ansatte som garantert har bachelorutdanning fra før av. Gjennom intervjuene fikk jeg bekreftet at samtlige av informantene mine hadde flere årsaker til at de valgte å slutte. Videre vil jeg tematisk presentere teori sammenstilt med empiri fra intervjuene for å analysere hva som er de underliggende årsakene til at de valgte å gå over til det sivile.

Jeg vil presisere hvilke funn som er knyttet til spesialister og hvilke som er knyttet til offiserer separat, samt hvilke funn som er felles for begge gruppene. Årsaken til at jeg skiller mellom spesialister og offiserer er at dette er to grupper med ulike forutsetninger hva gjelder utdanning, alder, kontraktstype, bonusinsentiver, ståtid og sluttårsaker kartlagt gjennom tidligere undersøkelser Fauske & Strand (2021).

5.1.1 Generelle funn fra OR

Jeg dybdeintervjuet 3 informanter med OR-grad, hvorav alle var under 30 år. Ståtiden var noe ulik, men gjennomsnittlig hadde mine OR-informanter en ståtid på 3,7 år. Ingen av informantene hadde sivil utdanning fra før av, og alle oppga at de sluttet for å ta sivil utdanning. Å slutte for å ta sivil utdanning er i seg selv ikke en tilstrekkelig dyp forklaring på hvorfor man slutter, og jeg ønsket derfor å finne ut hvorfor det fremstod mer attraktivt for informantene å ta utdanning enn å bli værende i Forsvaret. To av informantene oppga at det kunne vært aktuelt å jobbe lengre i Forsvaret dersom avdelingen var plassert mer sentralt, som eksempelvis i Oslo eller Bergen. Den eldste av informantene oppga at lokasjon ikke hadde påvirket valget ettersom det følte for lenge å utsette studier ytterligere. Samtlige hadde T35, og ingen ønsket T60 ettersom det ikke var aktuelt for dem å bli i Forsvaret til fylte 60 år, og at T60 kun ville medføre at de mistet muligheten til bonus. To av informantene hadde tenkt på å

slutte i mer enn 1 år, mens 1 av informantene hadde tenkt på å slutte i omtrent 6 måneder. Dette samsvarer relativt godt med funnene fra Fauske & Strand (2021) hvor det fremkommer at omtrent 50% av de som sa opp jobben sin i perioden 2016-2020 hadde tenkt på å slutte i mer enn 1 år.

5.1.2 Generelle funn fra OF

Jeg dybdeintervjuet 3 informanter med OF-grad, hvor alle var enten 30 år eller yngre. Ståtiden var også her noe ulik, men gjennomsnittlig hadde de en ståtid på 9,3 år. Dette er noe høyere enn den gjennomsnittlige ståtiden Fauske & Strand (2021) kartla, som var 8-9 år for personell med T60-kontrakt. Dette samsvarer med gjennomsnittlig ståtid for offiserer som ble kartlagt av FFI. Samtlige av OF-informantene hadde kjæreste, og samtlige har pendlet i løpet av karrieren. Samtlige oppga sosiale behov som familie, venner eller kjæreste som den viktigste årsaken til at de sluttet, men alle oppga at det er en sammensetning av faktorer som har vært av betydning for avgjørelsen. Informantene oppga også hva som kunne endret på avgjørelsen om å slutte, noe som er interessant for å belyse pull-faktorer som ikke er tilstede, men som kanskje burde være det.

5.2 Videre strukturering

Videre i presentasjon av empiri og teori vil jeg tematisere funnene. Jeg har valgt å dele funnene inn i tre hovedtemaer basert på de tre forskningsspørsmålene jeg presenterte i del 2.4.

- 1. Hvordan påvirker behovet for trygghet asattes avgjørelse med å slutte?*
- 2. Hvordan påvirker de sosiale behovene ansatte i avgjørelsen med å slutte?*
- 3. Hvilken betydning har behovene for selvaktelse og selvrealisering i beslutningen med å slutte i Forsvaret?*

Hvert av de tre temaene vil starte med et behov basert på Maslows behovshierarki. Her vil jeg presentere funn og knytte de opp mot både sekundærdata fra FFI og primært funn fra mine egne dybdeintervjuer. Jeg vil presentere noen sentrale sluttårsaker som er relevante for dette behovet. Videre vil jeg, i neste underoverskrift, ta for meg konkret(e) tiltak eller sluttårsaker som er sentrale for behovet, og diskutere hvilken effekt dette har hatt for informantenes valg om å slutte. Videre vil jeg ta for meg hvilke push og pullfaktorer jeg har identifisert, og til slutt hvilken employerbranding Forsvaret har eller burde ha for å minske turnover av årsakene presentert.

5.3 Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet som jeg presenterte i del 2.4 er «*hvilke faktorer er av betydning for den ansattes behov for trygghet?*». For å besvare dette vil jeg starte med å ta for meg behovet for trygghet, hentet fra Maslows behovshierarki. Dette er det neste behovet over de fysiologiske behovene, og videre vil jeg presentere hvordan det kan knyttes til oppgavens problemstilling.

5.3.1 Maslows behovshierarki - trygghet

Et av insentivene som Forsvaret vektlegger mest for å beholde personell med T35, er bonusordningen. Jeg vil derfor starte med å ta for meg bonusordningen, og hvilke funn jeg har gjort knyttet til dette i mine undersøkelser. En faktor som spiller inn når det kommer til om bonusordningen fungerer for å beholde personell lengre er hvilke behov den ansatte har. Et av de mest grunnleggende behovene, etter de fysiologiske behovene, er behovet for trygghet. I denne sammenheng viser sekundærdata og funn fra mine egne undersøkelser at behovet for trygghet etter utløp av kontrakten ikke tilfredsstilles for OR. Dette kommer tydelig frem ved at nesten ingen benytter seg av bonusordningen (Hansen & Presterud, 2021), hvilket også understøttes av informantenes egne forklaringer. En kontrakt som utløper ved 35 års alderen oppleves som en stor usikkerhet, og informantene opplever en uvisshet rundt hva Forsvaret gjør med deg når kontrakten utløper. En av informantene oppsummerer usikkerheten godt ved uttalelsen «*hva gjør forsvaret med meg etter 35? hva er planen da? hva slags kompetanse klarer man å gjøre om til sivilt hvis du en dag finner ut at nå holder det?*».

Til tross for at Forsvaret har en rekke ulike kurs og utdanninger internt i Forsvaret oppleves det som om den enkeltes karrieremuligheter på langsikt er veldig avhengig av en sivil utdanning.

«Det er definitivt helt andre muligheter når jeg er ferdig med utdanningen. Mange flere muligheter».

Fra en offiserers sitt perspektiv er det generelt en annen sak hva gjelder karrierevei. Mine funn viser at offiserer, i motsetning til spesialister, opplever en større trygghet i Forsvaret.

«Jeg tror nok jeg har en klarere karrierevei (i Forsvaret). Sivilt aner jeg ikke. Det er spennende å tenke på mulighetene».

Like vel er uklare karrieremuligheter noe som går igjen hos både spesialister og OF.

I FFI (2021a) sin undersøkelse havnet «uklare karrieremuligheter» på en 3. plass både hos de med T35 og hos de med T60. Det er dog stor forskjell på sluttårsaken «jeg opplevde dårlige muligheter for å utvikle meg faglig», som havnet på 2. plass hos respondenter med T35 og 9. plass hos respondenter med T60 (Fauske & Strand, 2021). Det er vanskelig å vite hva respondentene i den kvantitative undersøkelsen til Fauske & Strand, (2021) legger i det med å utvikle seg faglig, men det er tydelig at spesielt yngre spesialister føler et behov for en faglig utvikling som også er relevant i det sivile. Dette er ikke overraskende gitt at personer med T35 er den personellgruppen i Forsvaret som ikke får fortsette i Forsvaret etter fylte 35 år. At det er flest unge som oppgir at de savner faglig utvikling kan henge sammen med at de fleste med T35 har en ståtid på 2-4 år, og at de som er eldre er den andelen som har blitt lengre fordi de ikke ønsker å studere. Respondentene på Fauske & Strand (2021) sin undersøkelse er kun de som har sluttet, og dermed de som allerede har tatt valget om å gå over til (hovedsakelig) sivile studier.

Mine funn viser at OR-informantene har erfart å ha fått tilbud om utdanning i Forsvaret (som ikke gir studiepoeng sivilt), men at de generelt har følt seg bundet til den retningen de allerede har startet på. Mine funn viser at spesialister opplever liten mulighet til utvikling når de har en veldig fagspesifikk militær utdanning i bunn, og at de føler seg låst.

«I Forsvaret er man litt mer låst. Man kan be om villighet (til en annen avdeling eller et annet sted), men som regel blir den ikke innvilget. Spesielt om man har valgt seg en veldig fagspesifikk våpengren».

Dette, kombinert med funn fra sekundærdata fra FFI, kan forklare hvorfor nesten 20% av spesialister opplyser dårlige muligheter for faglig utvikling som sin sluttårsak (FFI, 2021a). Mine funn viser at spesialister får kurs og utdanning, men at det er utfordrende å gå inn i nye fagområder når man allerede er på en bestemt retning. Dette medfører for enkelte at de vegrer seg for å ta enkelte kurs.

«Det er noen kurs jeg konsekvent sier nei til fordi jeg vet at det sender meg i en veldig spesifikk retning».

Det kan derfor tyde på at faglig utvikling i form av kurs stenger dørene for fremtidig faglig utvikling på andre områder.

5.3.2 Pengebonus og utdanningsbonus

Bonus/utdanningsbonus er et insentiv for personell som har T35-kontrakt. Dermed er dette en ordning som ikke er aktuell for personer med OF-grad, da disse innehar T60-kontrakt. Jeg vil derfor presentere funn fra mine OR-informanter og relatere det til en del av avhandlingens teoretiske overbygning.

Når det kommer til insentivet med utdanningsbonus er det interessant å se nærmere på respondentene som sluttet til fordel for sivil utdanning. Jeg har ikke tilgang på statistikk for hvilken prosentandel spesialister blant Forsvaret eller Hæren som har høyere utdanning, men 43% av alle spesialister med T35 som sluttet i Forsvaret i 2019-2020 oppga at de sluttet for å ta sivil utdanning, og denne sluttårsaken havnet dermed på 1.plass både i Forsvaret som helhet, og i Hæren. Det var kun 13% av spesialister med T35 som oppga at de sluttet fordi de hadde søkt/fått en annen jobb som fristet mer. Sluttårsaken «overgang til sivil jobb» havnet dermed på 6. plass blant de med T35. Sett i lys av at de fleste spesialister slutter i alderen 22-24 år, og da har en ståtid på 2-4 år (Fauske & Strand, 2021), i tillegg til at ingen av mine OR-informanter hadde sivil utdanning kan dette understøtte påstanden at de færreste med OR-grad med T35-kontrakt innehar en bachelorgrad (eller høyere) på sluttidspunktet.

Kun én av mine informanter oppga å ha tatt ut 5 års pengebonus. De to andre informantene hadde 2-3 år igjen til første pengebonus, og opplevde ikke insentivet som en pull-faktor sterk nok til at de ønsket å bli værende lengre. Alle oppga derimot at det ville vært mer aktuelt å bli værende dersom de heller fikk tilbud om en utdanningsbonus som tilrettela for at de kunne ta minimum en bachelorgrad, enten med 3 års utdanningspermisjon, eller med delvis permisjon uten lønn kombinert med deltidsstilling i Forsvaret. Alle oppga at det ikke var aktuelt å studere ved siden av en 100% stilling i Forsvaret.

På spørsmål om det kunne vært aktuelt å ta utdanningsbonus på ett år svarte samtlige nei. Begrunnelsen var den samme; at ett år ikke var lenge nok. En av informantene svarte at

«ett år er for kort fordi jeg vil ta en bachelor eller mastergrad».

Denne uttalelsen gjenspeiler det samme som de andre informantene svarte på vedrørende spørsmål om ettårig utdanningsbonus kunne vært aktuelt for dem. Da informantene utdypet mer kom det frem at det opplevdes svært usikkert å skulle miste jobben i Forsvaret når man er 35 år, uten noen form for sikkerhet. Pengene (opptil 1,1 millioner før skatt) kompenserte ikke for samfunnets økende krav til utdanning. Det opplevdes også usikkert knyttet til om deres

militære erfaring var overførbart til det sivile arbeidsmarkedet, og samtlige følte at det var nødvendig med en utdanning for å føle trygghet.

Mine funn fra den kvalitative undersøkelsen viser at flesteparten av mine OR-informanter sluttet mens de er i aldersgruppen 22-24 år, noe som stemmer overens med erfaringstall fra Forsvaret (Hansen & Presterud, 2021). Som et tiltak for å forlenge ståtid ble bonusordningen revidert i 2020, slik at personell kan få bonus allerede etter 5 år. De kan da velge mellom utdanningsbonus på ett år mens de beholder sin grunnlønn, eller pengebonus (Hansen & Presterud, 2021). Mine funn viser at personell ikke kommer til å velge utdanningsbonus da ett år oppleves som for kort tid. spesialister som slutter for å ta utdanning ønsker å ta minimum bachelorgrad, for å kunne ha gode muligheter på det sivile jobbmarkedet. For de fleste av OR-personell som slutter i alderen 22-24 år oppleves 5 års bonus fremdeles som for langt frem i tid til at det vil holde dem igjen ut perioden. Etersom funn viser at de fleste som slutter har tenkt på å slutte i mer enn 1 år, vil det bety at personell som slutter i 22-24 års alderen allerede begynte å tenke på å slutte da de var 21-23 år. Dermed vil det være mange år fra de vurderer å slutte til den første bonusen blir aktuell. Mine funn viser at de fleste som slutter i alderen 22-24 år ikke vektlegger bonusen tungt nok til at de blir værende.

«To år til bonus er for lang tid for å bli. Jeg har aldri tenkt at Forsvaret er plassen jeg skal jobbe for pengene, hvis det var motivasjonen - noe det heller aldri har vært for meg».

En utfordring med T35, er at denne kontrakten medfører stor usikkerhet for hva som skjer når kontrakten utløper. Det oppleves for informantene som en usikker fremtid når karrieren i Forsvaret er over i 35-års alderen. I tillegg oppgir informantene at de ikke ønsker å vente for lenge med å starte på sivile studier. Bonusordningen skal fungere som et insentiv for å beholde personellet ut kontrakten, og skal fungere som en form for kompensasjon for at personellet må slutte når de blir 35 år (Hansen & Presterud, 2021).

«Utdanningen jeg har lyst til å ta tar 5 år. Hvis jeg skulle jobbet til jeg var 30 år, og deretter skulle tatt de 5 årene, så blir det på et tidspunkt i livet hvor det ikke frister å bli student».

Informantene snakket om venner og kjærester som allerede er ferdig å studere, og at det var begrenset hvor lenge de ønsket å utsette studier selv.

«Hvis man er på ca. samme sted i livet så er det mye enklere enn hvis det skal være skjevt hele tiden».

Dette var noe som gikk igjen hos samtlige som oppga sivile studier som sluttårsak. Samtlige informanter, både spesialister og offiserer, oppga at de ikke utelukket Forsvaret på et senere tidspunkt.

«jeg slutter ikke fordi Forsvaret er en dårlig arbeidsplass, men jeg må stille meg litt bedre (på det sivile arbeidsmarkedet) for senere i livet».

Det kommer også tydelig frem at utdanning er noe de fleste ønsker å gjøre lenge før de fyller 35 år, noe som også støttes av Hansen & Presterud (2021) som har kartlagt at det er svært få som ønsker å starte på utdanning etter 5 og 10 år, som er tidspunktene for utdanningsbonus.

«Et årsstudium gir ikke så mye. Hvis man jobber til 35 år, og så må man starte på en bachelor. Sånn som arbeidsmarkedet er sivilt. Hvis du skal ha sjans på en jobb sivilt så må du ha hvert fall bachelorgrad. Jeg kunne vurdert det sterkt om utdanningsbonusen var på 3 år».

Denne informasjonen viser at selv om det har blitt vanligere de siste årene med T60 blant både offiserer og spesialister, så er det fremdeles mange som er på den «gamle» ordningen hvor spesialister har T35. Informantene med OR-grad oppga også at de ikke ønsket T60 selv om de hadde fått tilbud om dette. Årsaken var at de ikke hadde planer om å jobbe i Forsvaret så lenge, og at dette kun ville medføre den ulempen at de mistet muligheten til bonus. Dette er et interessant funn fordi spesialister ikke ønsker tryggheten T60 gir med fast jobb til fylte 60 år, noe som gjør at jeg også ønsker å knytte behovet for utdanning til behovet for selvaktelse og selvrealisering. Dette kommer jeg tilbake til senere.

T60 kan trolig fungere som en pull-faktor for spesialister med bachelor eller mastergrad, ettersom dette gir en sikringslønn på minimum lønnstrinn 45 og 55 på den nye lønnpolicyen til Hæren. Sikringslønnen er vesentlig mye høyere enn lønnstrinnene mange OR-personell vil få som minstelønn uten sivil utdanning, spesielt for OR-personell med lav grad under OR5. Dette er ikke relevant for mine informanter ettersom ingen hadde sivil utdanning, men dette er et signal som bekrefter ovenfor personellet at høyere sivil utdanning er nødvendig og gir flere goder både innad i Forsvaret og utenfor, sammenlignet med hva lavere militær utdanning gir generelt (Hærens Lønnpolicy, 2023).

En av informantene med OF-grad har opplevd frustrasjon rundt personellforvaltning, og som leder har han vært vitne til flere spesialister som går i vente på å få T60, men som ikke får det. Til tross for at T60 er den kontraktstypen Forsvaret primært ønsker at personell med

anvendbar kompetanse skal få, opplevdes det frustrerende at selv spesialister med bachelorgrad opplevde store vanskeligheter med å få T60. Det oppleves både blant spesialister og offiserer generell frustrasjon knyttet til uryddige ansettelsesprosesser hvor det spesielt er knyttet frustrasjon til lang ventetid på å få fast kontrakt blant OR.

5.3.3 Push og pullfaktorer

Pushfaktorer er faktorer som driver ansatte bort fra en organisasjon, mens pullfaktorer er faktorer som tiltrekker ansatte til en organisasjon.

Push og pullfaktorer varierer fra person til person avhengig av hvilken motivasjon og hvile behov de har. Informantene med spesialister grad uten sivil utdanning (i form av bachelorgrad) opplever pengebonusordningen som en større pull-faktor enn tryggheten ved å få T60 kontrakt, nettopp fordi en person uten sivil utdanning generelt sett ikke ønsker å bli værende i Forsvaret ut kontrakten. Til tross for at pengebonusen er mer appellerende enn tryggheten ved å ha kontrakt til fylte 60 år, oppleves ikke noen av delene som en pull-faktor. Dette ser vi også gjennom erfaringstall fra Forsvaret, som viser at mange spesialister slutter i alderen 22-24 år, og dermed ikke jobber lenge nok til å ta ut sin første bonus.

Gjennom en pilotordning hvor fire avdelinger fikk teste ut muligheten for første bonus etter 5 år, gjennomførte Hansen & Presterud (2021) en spørreundersøkelse for å undersøke hvor mange av disse som ville valgt ettårig utdanningsbonus med grunnlønn istedenfor pengebonus. Indikasjonen er at mindre enn 16% kommer til å velge utdanningsbonus, til tross for at mer enn 60% av spesialister slutter for å ta sivil utdanning (Hansen & Presterud, 2021). Mine funn viser at dette har en logisk forklaring i form av at de som slutter for å ta utdanning ikke opplever at ett års studier er lang nok tid til å tilfredsstille behovet for en trygghet etter utløp av kontrakten. Bonusordningen er tiltenkt å være en pullfaktor ved Forsvaret (Haldorai et al., 2019) og skal fungere som en kompensasjon for de ulempene som oppleves knyttet til T35, men insentivet får ikke ønsket effekt.

Mine funn viser at dette skyldes at uklare karrieremuligheter etter utløp av T35 oppleves som en så stor pushfaktor at bonusinsentivene ikke klarer å gjøre opp for ulempene det medfører. Pengebonus og ettårig utdanningsbonusen er derfor et godt forsøk på å skape pullfaktorer, men som mislykkes enten fordi det ikke kommer tidlig nok, eller fordi utdanningsbonusen ikke er lang nok til å muliggjøre å ta en bachelorgrad. Personellet opplever høyt arbeidspress, og er ikke interessert i å studere ved siden av fulltidsjobb.

Mine funn viser at dersom bonusordningen hadde kommet tidligere enn 5 år kunne den hatt større effekt på ståtid, men det er primært en treårig utdanningsbonus som ville fungert som en pull faktor og hatt positiv effekt blant OR. Et alternativ til en lengre utdanningsbonus er om utdanning i Forsvaret ville gitt studiepoeng sivilt, eller om kurs gjorde at personellet stiller sterkere på det sivile arbeidsmarkedet når de på et tidspunkt forlater Forsvaret. Dette er også tiltak som finnes i «instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater» (Forsvarsdepartementet, 2020), men som ikke praktiseres i stor nok grad i Hæren. Det er tenkelig at kursing og utdanning innad i andre DIF'er, slik som Sjøforsvaret, gjør at personellet stiller sterkere sivilt, eller at andre DIF'er har flere muligheter for å tilby kurs som er overførbar til det sivile. Dette understøttes også av FFI (2021a) hvor det fremkommer at personell i Sjøforsvaret i større grad har tatt utdanning i Forsvaret som er attraktiv i det sivile. I Fauske & Strand (2021) sin spørreundersøkelse vises også dette gjennom at flere oppga at de sluttet for å ta en sivil jobb, noe som vitner om at personell som slutter i Sjøforsvaret også har muligheter i det sivile jobbmarkedet.

5.3.4 Employerbranding

I dagens samfunn har Forsvaret enormt mange søkere til høyere utdanning og førstegangstjeneste, og det er derfor interessant at Forsvaret opplever så store utfordringer med ståtid. På bachelorutdanningene som tilbys i Forsvaret opplevde Forsvaret i 2021 over 3700 søkere, noe som var en oppgang fra 3100 året før. Også Forsvarets årsstudium, som er en ettårig utdanning for personer med sivil bachelorgrad som ønsker å bli offiser, har hatt en oppgang fra 202 til 812 søkere (Forsvaret, 2021). På Forsvarets opptak og seleksjon, som gjennomføres over to uker på Sessvollmoen, var det mer enn 700 kandidater som kjempet om 267 skoleplasser (Forsvaret, 2022). Av erfaring fra min egen jobb ser jeg også at vi etter førstegangstjenesten er fullført har flere søkere enn plasser. Det betyr at vi årlig sitter med et overskudd av mennesker som ønsker å ha videre tjeneste i Forsvaret, men som av ulike grunner ikke får plass. Dette kan være fordi de ikke består fysiske krav, opptaksprøver eller evnetester. Til tider har vi rett og slett for mange gode kandidater sammenlignet med plasser.

Forsvaret er attraktivt, og vi har flere søkere enn plasser. Like vel klarer vi ikke å holde på de få som kommer inn. Jeg lurer derfor på om det er slik at Forsvarets employerbranding slår feil, og om det kan være aktuelt å se nærmere på rekruttering og seleksjon. Er det slik at personell som ønsker å studere også er de som har gode karakterer, og som ønsker selvrealisering, og vet at de har muligheter sivilt? Er pengebonus riktig insentiv, eller

tiltrekkes Forsvaret personer som ikke har penger som motivasjon? Det er vanskelig å svare på om personell som ikke ønsker å ta utdanning vil anse Forsvaret som en tryggere arbeidsplass med flere muligheter sammenlignet med personer som planlegger å ta utdanning og som en dag ønsker seg til det sivile.

I det sivile er det høyere krav til sivil utdanning, mens i Forsvaret gir militær utdanning mange muligheter. Avhengig av hvilke behov og ambisjoner den enkelte har, vil Forsvaret oppleves som enten trygt eller utrygt. En av informantene oppsummerer det fint ved å si at

«for min del er det tryggheten ved å ha en utdanning (som er viktig)».

Ved å ta en sivil høyere utdanning tilfredsstilles dette behovet for trygghet, men Forsvaret oppleves også som noe trygt å falle tilbake på dersom studier viser seg å ikke være riktig.

«Jeg har ikke lukket døren helt, hvis jeg finner ut etter 3 år at studier ikke var noe for meg så har jeg ikke lukket døren helt for å komme tilbake til Forsvaret».

Dette kan understøttes ved at flere, både spesialister og offiserer, beskriver at de har fått et stort ansvar i Forsvaret, og at de ikke tror de ville fått like mye ansvar like fort i det sivile. En offiser beskriver det som at

«Forsvaret har nok gitt meg mye ansvar og mange viktige erfaringer veldig tidlig i karrieren, som jeg ikke tror jeg ville fått like fort i det sivile».

Dette oppsummerer uttalelser som også OR-personell har kommet med. Statistikk fra FFI (2021a) viser at av 32 årsaker havnet «jeg ønsket meg en jobb med mer ansvar» på hhv. 24. plass og 19. plass blant de med T35 og de med T60.

Forsvaret er åpenbart gode på employerbranding utad, men det kan virke som at Forsvaret ikke lykkes like godt med employerbranding innad. Både spesialister og offiserer opplever det som uklart hvilke karrieremuligheter de har i Forsvaret, og 19% av alle med T35 opplevde dårlige muligheter for faglig utvikling (Fauske & Strand, 2021). Ettersom nærmere 60% av spesialister som slutter oppgir at de skal ta sivile studier, er det åpenbart at Forsvaret tiltrekkes av mennesker som ønsker utvikling. Spørsmålet er om en employerbranding som fokuserer på utvikling og karrieremuligheter i virkeligheten tiltrekker mennesker som har et ønske om utvikling, og som senere opplever Forsvaret sine karrieremuligheter og mulighet for faglig utvikling som manglende.

Dersom Forsvaret hadde hatt muligheter for faglig utvikling som var overførbar til det sivile, ville personell, spesielt spesialister, blitt værende lengre. Dette vises både gjennom Fauske & Strand (2021) sine undersøkelser hvor det ble kartlagt uklare karrieremuligheter og dårlig muligheter for faglig utvikling blant de tre vanligste sluttårsakene blant spesialister, og uklare karrieremuligheter som den 3. vanligste sluttårsaken blant OF.

«jeg kunne vurdert å bli lengre eller ta flere kurs eller mer utdanning i Forsvaret dersom det stilte meg sterkere i det sivile. For eksempel hvis befalsskolen eller VBU hadde gitt studiepoeng».

Dersom Forsvaret lyktes bedre med å selge inn disse utdanningene ville det også kunne oppleves mer attraktivt for personell, og på den måten motivere personell til å bli værende lengre.

5.4 Forskningsspørsmål 2

Det andre forskningsspørsmålet som jeg presenterte i del 2.4 er «*Hvordan påvirker de sosiale behovene ansatte i avgjørelsen med å slutte?*». For å besvare dette vil jeg starte med å ta for meg de sosiale behovene, hentet fra Maslows behovshierarki. Dette er det neste behovet over behovet for trygghet som jeg presenterte i forskningsspørsmål 1. De sosiale behovene kan være på jobb, men også de sosiale behovene utenom jobb er relevant, spesielt når jobben går på bekostning av andre sosiale behov. Videre vil jeg presentere hvordan det kan knyttes til oppgavens problemstilling.

5.4.1 Maslows behovshierarki – sosiale behov

Sosiale behov kan som nevnt omhandle både i jobbsammenheng, men også utenom jobb. Forsvaret er en spesiell arbeidsplass som skiller seg fra mange andre arbeidsplasser, spesielt med tanke på lokasjon, fravær fra hjemmet gjennom øvelser og internasjonale operasjoner, og et relativt høyt antall pendlere (FFI, 2022). Mine funn viser at dette er faktorer som går på bekostning av sosiale behov, både hva gjelder familieliv, men også venner. Det er et skille mellom spesialister og offiserer, ettersom mine funn viser at dette er to grupper som er i ulike livsfaser. Dette er ikke overraskende, gitt aldersforskjellen. Det er flere ulike sluttårsaker som kan knyttes til de sosiale behovene, og jeg vil videre nevne noen av disse.

5.4.2 Balanse mellom jobb og fritid, lang reisevei og pendling

Balanse mellom jobb og fritid er en sluttårsak som er spesielt vanlig blant de med T60. Mine funn viser at både balanse mellom jobb og fritid, lang reisevei, og pendling er faktorer som er av betydning. Jeg velger derfor å inkludere disse sluttårsakene sammen. Reisevei mellom hjem og arbeidssted nevnes av samtlige av mine informanter, men i ulike sammenhenger. For offiserer har avsideliggende tjenestested kombinert med kjæreste og/eller familie medført at samtlige av mine informanter på et tidspunkt i karrieren har pendlet. Ingen av offiserene oppgir pendlervilkårene som dårlige, men beskriver pendling som nødvendig for å kombinere jobb med familie. En av informantene oppsummerer det fint ved å si at «det var en nødvendig ånde, som vi regnet med at kom til å bli belastende».

Mine funn viser at offiserer velger å pendle typisk på grunn av at de har barn og ønsker familie i nærheten, eller at samboer ikke vil/har mulighet til å få seg jobb på tjenestestedet. Dette er et overraskende funn, ettersom Fauske & Strand (2021) kartla at kun 1% av de med

T60 oppga vanskeligheter for partner å få jobb på tjenestestedet som sluttårsak. Dette kan likevel ha en naturlig forklaring i at respondentene kun fikk oppgi 3 sluttårsaker, og at mange har flere årsaker. Mine funn viser også at det ikke er aktuelt for partner å jobbe på tjenestestedet. Dette kan være både fordi det er langt unna familie og venner, men også fordi det ikke finnes stillinger som er aktuelle.

«det har egentlig aldri vært aktuelt for oss å bo på Setermoen».

Mine funn viser at det ikke er vilkårene for pendlere dette står på, men sosiale behov som ikke kan tilfredsstilles på noen annen måte enn at den ansatte flytter. Dette understøttes også av Hansen & Presterud (2021) som ikke finner noen indikasjoner på at pendling påvirker turnoverintensjonen.

I tillegg viser mine funn, ikke overraskende, at pendling er en belastning og at mange har dårlig samvittighet på grunn av fravær fra hjemmet.

«når jeg er på jobb har jeg dårlig samvittighet for familien, og når jeg pendler og må dra tidlig fra jobb så har jeg dårlig samvittighet for jobben».

Pendling medfører også at den parten som er borte fra familien mister mye av det sosiale, og sliter med å være borte, spesielt fra små barn. I tillegg medfører pendling at sosiale sammenkomster på jobb ofte blir nedprioritert for å minske fraværet fra familien. For offiserer er det dog ikke det de sosiale behovene på jobb som er et savn. Mine funn viser at det er et godt arbeidsmiljø og fellesskap, til tross for at det er et ungt miljø. Likevel er det et savn å ha kollegaer som man har mer til felles med, både med tanke på arbeidspress og aksept for at noen har behov for å være mer hjemme enn andre. Det kan være utfordrende å finne en balanse mellom jobb og fritid når man har en svært ulik livssituasjon.

Mine funn viser at også spesialister opplever det som vanskelig å skille mellom jobb og fritid, men dette kommer ikke frem i negativ forstand, noe som kan forklare hvorfor dette er en sluttårsak som kun 8% av spesialister oppgir (Fauske & Strand, 2021). Informantene med OR-grad oppgir at jobb og fritid ofte skilte inn i hverandre, fordi det er få som har pendlerstatus, mange bor i kollektiv, og de er derfor vesentlig mer sammen med kollegaer på fritiden enn hva offiserer er. En forklaring på hvorfor offiserer ikke er like sosiale på fritiden kan naturligvis være at de har familie på tjenestestedet, men også at de generelt opplever miljøet som ungt. Dette er ikke overraskende funn, gitt at spesialister ofte har en ståtid så lav

som 2-4 år (Fauske & Strand, 2021). En av informantene med OF-grad forteller om det å jobbe med veldig unge mennesker, og at det blir et savn å «kunne ha kollegaer som man har mer til felles med». spesialister jobber oftere på lavere nivå (Forsvarsdepartementet, 2020), og dette aldersspennet er trolig mindre fremtredende på høyere nivå hvor det generelt er en høyere gjennomsnittsalder og flere offiserer. Mine offiserer informanter jobber på det jeg betegner som lavere nivå, og det er derfor ikke utenkelig at dette er et funn som er spesielt fremtredende i min undersøkelse.

5.4.3 Push og pullfaktorer

Til tross for at spesialister synes det er vanskelig å skille jobb og fritid, er dette også noe av det de beskriver som mest positivt for deres ståtid. Mine funn viser at det sosiale aspektet ved jobben er noe som oppleves svært positivt, og som er en av de sterkeste pullfaktorene spesielt for OR. Det sosiale beskrives av mine informanter som et godt arbeidsmiljø, god tilbakemeldingskultur, arrangementer, øvelser og samarbeid. I tillegg bor mange enten sammen, i samme bygg, eller i samme område. Mange bor langt unna familie og venner utenom Forsvaret, noe som gjør at kollegaer blir mer enn bare kolleger.

«Man blir en slags familie som er sammen hele tiden. Man lever i en slags boble som jeg ikke tror jeg kommer til å finne noe annet sted (enn i Forsvaret)»

For spesialister viser funn at mye av deres sosiale liv utenom jobb er med kollegaer. Dette kan skyldes at de i mindre grad har pendlerstatus fordi de ikke har kommet dit at de eier bolig et annet sted i landet, ikke har samboer, eller at de bor i kollektiv eller det som betegnes som kvarter (et mindre rom i samme bygg som andre Forsvarsansatte).

Det kan derfor være vanskeligere for spesialister å skille mellom jobb og fritid, fordi svært mye av hverdagen enten er på jobb eller sammen med kollegaer. Mine funn viser at det generelt er enighet om at arbeidsmiljøet i Forsvaret er godt.

«Arbeidsmiljøet har vært veldig bra. Det er det som har gjort at jeg har vært i tvil på om jeg skal slutte».

Selv om spesialister trives med- og opplever det sosiale som en pull-faktor, er det også en pushfaktor at venner, familie og kjærester befinner seg lang unna. Mine funn viser at manglende balanse mellom jobb og fritid er utfordrende for begge grupper, men spesielt for OF. Dette til tross for at spesialister har mindre muligheter for å skille jobb og fritid. Dette

kan forklares med at offiserer generelt er i en annen livssituasjon enn spesialister, og at de fleste offiserer føler seg mer eller mindre ferdig med den «bobla» som spesialister beskriver, og har et mindre behov for det sosiale aspektet ved jobben enn de hadde da de var yngre eller spesialister selv. spesialister beskriver også at en lavere lønn gjør det vanskelig å reise hjem, men at reiseveien i seg selv ikke er det mest utslagsgivende.

«Jeg tar meg alltid råd til å reise hjem i ferier, men jeg synes det burde være en mulighet å få bruke avtaleprisene til SAS. Det er ikke så lukrativt å bo her. Det burde være noen goder når du jobber her oppe».

En annen sier at

«Det er ikke så lett med den balansen når man bor med kollegaer, selv om de også blir vennene dine til slutt».

Til tross for at mine funn ikke tyder på at lang reisevei er en stor pushfaktor, så ville det vært en pullfaktor om Forsvarsansatte fikk goder på områder som for eksempel flybilletter.

For halvparten av informantene oppleves det derimot mer som en pushfaktor at det ikke er en gode å få rabatterte reiser hos SAS, ettersom de har jobbet såpass lenge at de har opplevd å ha denne goden tidligere. Dyre flybilletter og lang reisevei oppleves som en begrensning for hvor mye personellet har mulighet til å reise til familie og venner, og for spesialister er det i ferier borte fra Setermoen at de i størst grad opplever å koble av fra jobb.

«Det er først når jeg er hjemme at jeg faktisk kobler ordentlig av».

Det at spesialister sliter med å skille mellom jobb og fritid fremkommer ikke som en negativ faktor, og er derfor heller ikke en vanlig sluttårsak blant denne gruppen. Det sosiale samholdet (både på jobb og utenom) virker å være en av de største pullfaktorene blant denne gruppen, mens manglende tilfredsstillelse av de sosiale behovene utenom jobb fremkommer som en av de største pushfaktorene blant OF.

5.4.4 Employerbranding

Ved å ha kunnskap om de sosiale behovene til de ansatte, og hvordan dette varierer fra spesialister til offiserer, kan Forsvaret ha en employerbranding som retter seg mot begge grupper. Utad kan Forsvaret presentere seg som en sosial arbeidsplass med godt samhold og et godt arbeidsmiljø, og formidle dette til jobbsøkere. Ved å fremme dette kan Forsvaret

tiltrekke seg mennesker som verdsetter det sosiale fellesskapet, og som er i en fase av livet hvor dette er tungtveiende. Gitt at spesialister er den gruppen Forsvaret trenger kvantitet av, og som er den gruppen som utgjør flesteparten med T35 kontrakt, er dette også den gruppen som primært skal jobbe i Forsvaret mens de fremdeles er relativt unge.

Mine funn viser at personer som er eldre, oftest offiserer, er i en helt annen livssituasjon. Det er derfor viktig at Forsvaret også har en branding som treffer de som verdsetter en fleksibel og familievennlig arbeidssituasjon. Mine funn viser at de fleste, uavhengig av om de er offiserer eller spesialister, på et tidspunkt i karrieren har vært i en livssituasjon hvor de ikke hadde en familie eller samboer. Ønsket om en familievennlig arbeidskultur er noe som har utviklet seg over tid, og det kan derfor være spesielt viktig at dette kommuniseres innad. Dette kan kommuniseres på ulike måter, men mine funn viser seg at det ikke er effektivt å fjerne goder som samlingsplasser/lokaler for ansatte med barn, avtalepriser på flybilletter for reiser som ikke er tjenestereise, fjerning av familiekoordinatorstillinger, eller kutt i årlig gratis hjemreise for familier som bosetter seg på tjenestestedet. Dette kan skape en diskrepans mellom Forsvarets branding og de faktiske forholdene. På den ene siden innvilges flyttebonuser for personell som flytter, samtidig som familiekoordinatorstillinger nedprioriteres. Ofte er også avgjørelsen med å slutte basert på ønsker fra familien (Hom et al, 2012). Dette forsterker viktigheten av at Forsvaret praktiserer en bedre familieivaretagelse.

Forsvaret har en beordringspolitikk som heller ikke er familievennlig, og til tross for at spesielt offiserer har en karriereplan med hyppig rullering av stilling (Forsvarsdepartementet, 2020) og tjenestested, sendes det ikke signaler om at familiene ivaretas tilsvarende. Dette gjør det lettere for enkelte offiserer å velge en horisontal karriere for å sikre stabilitet og forutsigbarhet, til tross for at instruks for forvaltning av personell med T60 legger opp til at disse skal ha en vertikal karriereplan (Forsvarsdepartementet, 2020). Til tross for at Forsvaret sier at personellet er vår viktigste ressurs, er dette noe vi ikke får til helt i praksis (FFI, 2022). Funn fra (Fauske & Strand, 2021) viser også at dårlig personellforvaltning er den 2. vanligste sluttårsaken blant offiserer, hele 23% oppga dette, noe som understøtter mine funn om at offiserer ikke klarer å kombinere jobb og familieliv på en tilfredsstillende måte. Dette er noe Forsvaret må bevise at de gjør gjennom handling, og ikke gjennom tomme ord.

5.5 Forskningsspørsmål 3

Det tredje og siste forskningsspørsmålet som jeg presenterte i del 2.4 er «*hvilken betydning har behovene for selvaktelse og selvrealisering i beslutningen med å slutte i Forsvaret?*» For å besvare dette vil jeg starte med å ta for meg de øverste behovene i Maslows behovshierarki. Dette er de eneste behovene som er regnet som overskudds- og vekstmotiver (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Jeg ser at mange av funnene mine er knyttet til begge disse behovsgruppene, noe som ikke er overraskende gitt at de er samme kategori behov. Videre vil jeg presentere funn knyttet til disse behovene.

5.5.1 Maslows behovshierarki – selvaktelse og selvrealisering

Jeg har valgt å ta for meg både selvaktelse og selvrealisering ettersom mine funn viser at det er flere sluttårsaker som er relevante for begge disse behovene samtidig. Årsaken til at jeg har valgt å ta for meg disse to behovsgruppene samtidig er at det er de eneste i pyramiden som er regnet som overskudd- og vekstmotiver (Kaufmann & Kaufmann, 201). Mine funn viser at mange offiserer opplever å få selvrealisering i Forsvaret, i form av at de får stillinger som har høy verdi i det sivile, mye ansvar, og at de har muligheter for å konkurrere om anerkjente skoleplasser i inn- og utland. Mange som slutter oppgir at en stor fordel med Forsvaret er de gode lederjobbene de fikk tidlig i karrieren, noe som ikke er like tilgjengelig i det sivile (FFI, 2022). Dette bekreftes også av mine informanter. Det viser seg at behovet for selvrealisering ikke er en spesielt viktig grunn for at personellet med OF-grad slutter. Like vel oppgir svært mange at uklare karrieremuligheter og dårlig lønnsbetingelser er en viktig sluttårsak. Dette, kombinert med at den gjennomsnittlige Forsvarsansatte jobber omtrent 1,2 årsverk (FFI, 2022), kan være en kilde til misnøye. Også spesialister oppgir dårlig lønn som en kilde til misnøye.

«Når du ikke føler at du ikke får betalt for det du gjør så er det litt demotiverende».

5.5.2 Lønn, boforhold og karrieremuligheter

Når personell jobber såpass mye og samtidig opplever manglende belønning, kan dette være en kilde til misnøye. Mine funn viser at lønn generelt sett ikke er en motivasjon i seg selv, men at dårlige lønnsbetingelser sender et signal som gjør at personellet ikke føler seg anerkjent.

«Lønnen står ikke i stil med hvor mye du faktisk jobber.»

Informantene generelt beskriver at lønnen ikke er avgjørende, og at lønn i seg selv ikke er en sluttårsak, men at det kunne holdt dem igjen lengre.

«Hvis jeg hadde tjent bedre så kunne det kanskje holdt meg igjen et par år.»

Dette er noe overraskende ettersom dårlig lønnsbetingelser er 4. vanligste sluttårsaken både blant spesialister og offiserer (Fauske & Strand, 2021). En forklaring kan være at det ikke er lønnen i seg selv som er målet, men signalet en god lønn ville sendt i form av anerkjennelse for hardt arbeid.

«Det er ikke summen som teller, men signalet det sender.»

Funn viser at det oppleves frustrasjon knyttet til at en stor del av lønna består av tillegg, men at dette tillegget ikke er pensjonsgivende. Mine funn viser at dette kun er en frustrasjon blant OF. En av OF-informantene sier at lønna i den sivile jobben er lavere, og at lønn i seg selv ikke er motivasjonen. Mine funn viser at dårlige lønnsbetingelser til dels er en pushfaktor, men at gode lønnsbetingelser kunne vært en enda sterkere pullfaktor.

«Det kunne vært aktuelt å bli ett år til dersom Forsvaret hadde sendt et tydelig signal om å enten heve grunnlønna eller gjøre øvelses tillegg til pensjonsgivende inntekt.»

OR oppgir ikke dette med pensjonsgivende inntekt som en kilde til frustrasjon, noe som kan forklares gjennom at mine funn viser at de yngre (OR) heller ikke har reflektert spesielt mye over pensjonen sin. Dette kan naturlig forklares i at pensjon er noe som kan virke fjernt tidlig i 20-årene. OR-informantene opplever dog dårlige lønnsbetingelser som ulogisk.

«Det er litt uforståelig at jeg har venner som jobber deltid i matbutikk som får bedre utbetalt enn meg. Jeg føler jo at jeg ofrer ganske mye, og at jeg har en jobb som er veldig viktig, og jeg vet at det tar veldig lang tid å utdanne en ny person i min stilling.»

I Forsvaret er det vanlig å jobbe omfordelt arbeidstid, noe som opparbeider avspaseringstimer i større grad enn penger. Informantene oppgir at de har en del ferie, men det kan virke som at informantene mine ikke anser fri og ferie som en anerkjennelse på lik linje med penger, men at avspasering er et nødvendig gode for å ikke bli utbrent. Dette er ikke overraskende, gitt at Forsvarsansatte jobber 1,2 årsverk i gjennomsnitt (FFI, 2022).

Uklare karrieremuligheter og manglende muligheter for faglig utvikling kan knyttes til at personellet, spesielt spesialister, føler seg låst. Flere av informantene kunne tenke seg å søke andre stillinger, men beskriver en opplevelse av at avdelingen man tilhører eier deg.

«Man kan be om villighet i tre år, men som regel blir den ikke innvilget».

For en av informantene opplevdes dette som en begrensning for vedkommende muligheter for selvrealisering.

«Jeg ønsket å gjøre noe annet, men siden de ikke slapp villigheten min så orket jeg heller ikke å fortsette i Forsvaret».

Dette er igjen et resultat av personellforvaltning, og kan forklare hvorfor «annet» var en vanlig sluttårsak blant både spesialister og offiserer (Fauske & Strand, 2021).

5.5.3 Push og pullfaktorer

Funn viser at lønn vare tildels er en pushfaktor. Dette bekreftes i mine funn, hvor det fremkommer at den generelle oppfatningen er at lønn i seg selv ikke er hovedmotivasjonen for å jobbe i Forsvaret. Det kommer frem at lønnen anses som en belønning som burde stå i stil med det arbeidet som har blitt lagt ned. Når informantene opplever at lønnen ikke står i stil med arbeidet, så oppleves det som å ikke få den anerkjennelsen man fortjener (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Selv om informantene beskriver at de får den anerkjennelsen de trenger, viser mine funn at det de legger i ordet «anerkjennelse» er skryt og ikke-materielle ting.

«Jeg har aldri tenkt at Forsvaret er plassen jeg skal jobbe for pengene, hvis det var motivasjonen - noe det heller aldri har vært for meg».

Det kommer frem at informantene kan akseptere ugunstige faktorer i jobben sin før det kommer til et punkt hvor de rett og slett føler at de kan få til bedre. Det er ikke bare dårlige lønnsbetingelser som spiller inn på den ansattes følelse av å bli verdsatt, men også boforhold, materiellstatus og annet som oppleves som nedverdiggende. For eksempel har flere av informantene bodd under kummerlige boforhold uten stekeovn eller felleskjøkken, og med 500 meter til nærmeste vaskemaskin.

«det er dårlig standard (på boforholdene), rett og slett. Hvis du ikke gjør noen tiltak selv så er det helt krise. I starten, før jeg hadde gjort noe (som å male veggene), så ble jeg faktisk

provosert. Og tillegg må man gå 500 meter for å vaske klær, og du får ikke lov til å ha stekeovn engang»

Mange av de nyansatte må starte å bo under slike forhold ettersom ansiennitet, familie og grad er faktorer som er av betydning når man søker bolig. Uten samboer eller ansiennitet er det vanskelig å få en bolig med høyere standard, noe som gjør at personell ofte må bo flere år i slike boliger. Det er uheldig når dette er det første de møter etter ansettelse, og det sender et signal til personellet om at de ikke er så viktige. Det ville sendt et sterkt signal om at personellet var respektert og verdsatt dersom boforhold fikk et løft, selv om boforhold i seg selv ikke er en kilde til at personell slutter. Det er totalen av de som tingene som til slutt får begeret til å renne over.

«Snøballen ruller, så bare baller det på seg helt til man ikke gidder mer. Det er hele tiden de små tingene og den daglige frustrasjonen. Til slutt lurte jeg på hvor lenge det var verdt det. Jeg vet jeg kan få til mer enn dette.»

Det er ikke overraskende at unge mennesker kan akseptere slike forhold i en avgrenset tidsperiode, før behovet for noe mer oppstår. Det er også en kjennsgjerning at disse boligene er områder med mye fest og bråk, noe som ikke passer for alle uavhengig av alder. Både lønnsbetingelser og boforhold er ikke direkte pushfaktorer, men det kunne vært pullfaktorer dersom Forsvaret viste en villighet til bedring i disse tingene. Når det er en ubalanse mellom innsats og belønning er det mer alvorlig enn at det kan virke demotiverende; det kan i ytterste konsekvens gå ut over den ansattes helse (Mikkelsen & Laudal, 2021). Som vi ser både blant spesialister og offiserer som sier at de kunne kommet tilbake eller blitt lengre dersom det ble en bedring i for eksempel lønnsbetingelsene. Det er viktig å presisere at det er lønnsbetingelsene som er sentrale, og ikke nødvendigvis lønnen. Belønning må ikke nødvendigvis være penger, men signaler, anerkjennelse og en organisatorisk rettferdighet (Mikkelsen & Laudal, 2021).

«Jeg jobber ikke her for at jeg skal tjene flekk, men lønnen i Forsvaret holder meg ikke akkurat igjen heller.»

Selv om mine funn viser at ønsket om sivile studier til dels er knyttet til behovet for trygghet, er også sivile studier et ønske om selvrealisering og selvaktelse. spesialister oppgir at de føler at det er lite kurant å være spesialister når det kommer til å gjøre «drittarbeidet», og at det kan være vanskelig å bli hørt. Flere oppgir også et høyt arbeidspress, og dårlige forutsetninger for

å løse oppgaver. Dette kan være på grunn av dårlig materiellstatus eller manglende kompetanse. Personell som ønsker å prestere, men som gis dårlige forutsetninger, kan oppleve misnøye. Manglende prestasjoner kan gå på bekostning av behovet for selvaktelse, og kan bli en pushfaktor over tid.

I tillegg oppleves det demotiverende å ta utdanning i Forsvaret som ikke gir studiepoeng, ettersom mine funn viser at også følelsen av suksess oppleves å ha sammenheng med kompetanse som anses som relevant også utenfor Forsvaret. Dette er naturlig ettersom mennesker søker anerkjennelse og respekt fra andre for å føle seg vellykket (Mikkelsen & Laudal, 2020). Dette blir en ekstra stor utfordring når også Hæren, gjennom sin nye lønnpolicy, viser at de belønner sivil utdanning fra bachelorgrad høyere enn militær utdanning (Hærens lønnpolicy, 2023).

Dersom personellet hadde fått anerkjennelsen studiepoeng eller sivile kvalifikasjoner ville gitt, kunne dette vært en pullfaktor. Mine funn viser at utdanning internt i Forsvaret ikke oppleves som verdsatt i det sivile. Aktelse og selvrealisering er viktige behov for mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2019), og når hardt arbeid ikke tilfredsstiller dette behovet søker informantene heller andre steder hvor de opplever suksess og prestisje for å legge inn en stor innsats. Selv om en Forsvarsansatt kan sitte på mange fagspesifikke kurs og utdanninger internt i Forsvaret, vil en kollega med en faglig irrelevant sivil bachelorgrad, i mange tilfeller tjene langt mer og stille sterkere for å få T60. Dette sender et signal som kan medføre at høyt kompetente ansatte ikke er verdsatt.

5.5.4 Employerbranding

Ved å innføre den nye lønnpolicyen i Hæren signaliserer Hæren at sivil utdanning verdsettes høyere enn militære kurs og ansiennitet. Dette er en god employerbranding utad for å tiltrekke seg kompetent personell, og re-rekruttere personell som har sluttet for å ta sivil utdanning. Like vel slår det feil med tanke på employerbranding innad, fordi det sender et signal til allerede ansatt personell som sitter på svært viktig og relevant kompetanse, men som vurderer å slutte for å ta sivil utdanning. Risikoen ved å satse på en slik employerbranding knyttet til re-rekruttering av dette personellet, er at de trives bedre i det sivile og aldri søker seg tilbake. Det er derfor interessant å se på hvor mange av de som oppgir at de kunne tenke seg å komme tilbake på et senere tidspunkt, som faktisk kommer tilbake til Forsvaret. Dersom dette antallet allerede er lavt, er risikoen ved denne employerbrandingen enda høyere.

Et enkelt tiltak Forsvaret kan gjøre er å sende mer positive signaler til sine ansatte. Ved å gjøre tillegg, som er en stor og forventet del av den ansattes lønn, til pensjonsgivende inntekt. Dette ville minsket en kilde til frustrasjon blant ansatte. I tillegg burde Forsvaret drive en employerbranding både innad og utad som fokuserer på hvilke kvalifikasjoner man kan opparbeide seg internt i Forsvaret som har en verdi i samfunnet generelt.

Det kommer til stadighet frem at det er knyttet frustrasjon til ulike faktorer i Forsvaret, men at disse faktorene ofte ikke er direkte pushfaktorer. Problemet er når det er mange faktorer som delvis er en pushfaktor. Totalen av disse er det som får begeret til å renne over, og som dermed fører til at personell slutter. Det finnes mange pullfaktorer ved det sivile, og når Forsvaret ikke har tilsvarende mange pullfaktorer vil til slutt den ansatte forlate Forsvaret. Et godt samhold og et godt arbeidsmiljø vil kunne holde personell igjen, men hva skjer når alle du jobbet med har sluttet? Dersom arbeidsmiljøet er den sterkeste pullfaktoren som holder personell igjen vil det være vanskelig å re-rekruttere personellet flere år senere når de er ferdig med sivile studier eller har testet ut en periode med en sivil jobb.

Av egen erfaring vet jeg at det i Forsvaret er det mange som snakker om dårlige boforhold, økt husleie, hyppig flytting, familie som ikke ønsker eller kan flytte etter, frustrasjon knyttet til at store deler av lønnen ikke er pensjonsgivende, at goder forsvinner én etter én, og at personellforvaltningen er sviktende. Det er skummelt om vi lener oss på statistikk som viser at for eksempel boforhold ikke er av så stor betydning som vi trodde, for årsakene til mistriivsel bygges opp over tid. Det er små ting som til slutt blir én stor. Forsvaret må ta på alvor de bekymringene som florerer, for rykter oppstår sjeldent fra intet (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Vi må gi våre ansatte flere gode grunner til å bli værende.

«Hovedårsaken til at jeg trives er de jeg jobber med nå, og de samme er jo ikke nødvendigvis her senere.»

Det er som en av informantene oppsummerte;

«Man må gi seg mens leken er god.»

6 Konklusjon

Jeg ønsket å undersøke hva som var de underliggende årsakene til at personell i Hæren velger å slutte til fordel for det sivile. Med andre ord ønsket jeg å undersøke hva som gjør at Forsvaret er mindre attraktivt enn det sivile. Jeg kom derfor frem til problemstillingen «*hva er de underliggende årsakene til at unge, militært ansatte i Hæren slutter til fordel for det sivile?*». Ved å knytte funnene fra de kvalitative undersøkelsene til overordnet teoretisk rammeverk tematiserte jeg de underliggende årsakene.

Teorien jeg har valgt å benytte meg av er Maslows behovshierarki, push og pullfaktorer, og employerbranding. I tillegg har jeg valgt å benytte meg av empiri fra dokumenter og FFI, for å se dette opp mot empiri fra mine egne intervjuer. Konklusjonen min er at det er lite som har endret seg når det kommer til sluttårsaker og ståtid de siste årene. De underliggende årsakene jeg har kartlagt gjennom kvalitative intervjuer viser at sluttårsaker er sammensatt.

Overgangen til sivile studier og sivil jobb er ikke sluttårsaker i seg selv, men et resultat av frustrasjon som har bygget seg opp over lang tid, som regel ett år eller mer. Mange opplever en ubalanse mellom innsats og belønning, noe som ikke er overraskende gitt at den gjennomsnittlige Forsvarsansatte jobber 1,2 årsverk (FFI, 2022).

T35 er en kilde til usikkerhet, fordi det er uklart hvilke karrieremuligheter personellet har når kontrakten utløper. Muligheter for faglig utvikling er begrenset, fordi spesialister holdes innenfor det fagfeltet de tidlig ble sendt inn på. I tillegg er det begrensede muligheter for selvrealisering i Forsvaret, fordi avdelingene sjeldent slipper villigheten til sine ansatte, noe som sterkt begrenser deres muligheter til å søke nye utfordringer, være spontane, eller gå over til et nytt fagfelt. spesialister opplever generelt å få tilbud om utdanning som lagførerskole og befalsskole, men i det sivile arbeidsmarkedet kvalifiserer generelt sett ikke dette til jobber, og Forsvaret belønner og anerkjenner sivil utdanning høyere økonomisk. Dette kommer frem gjennom Hærens lønnpolicy (2023).

T60 er en kilde til trygghet, fordi personellet er sikret jobb til 60 år. Like vel opplever også offiserer frustrasjon knyttet til dårlige lønnsbetingelser, høy arbeidsbelastning, og uforutsigbarhet som går ut over sosiale behov utenfor jobb.

Både spesialister og offiserer opplever det sosiale miljøet på jobb som svært godt, men for spesialister er det de sosiale relasjonene på jobb som er den største pullfaktoren ved Forsvaret. For offiserer er det familie/partner som er i fokus, og det er vanskelig å balansere jobben i Forsvaret med et familieliv.

6.1 Anbefaling til Forsvaret

Et av de viktigste funnene er, etter min mening, hvilke signaler Forsvaret sender til sine ansatte. Ansatte i Forsvaret jobber mye, og stadig vakante stillinger og høy organisasjonslojalitet gjør at ansatte tar på seg mer ansvar for å fylle hullene. Dette, kombinert med dårlig personellforvaltning, skaper en ubalanse mellom innsats og belønning. Ved å kunne se på hvilke faktorer som er av størst betydning for turnoverintensjon risikerer Forsvaret å overse viktigheten av å bedre de mange små kildene til frustrasjon. Ansatte i Forsvaret er ikke drevet av penger, men av indre motivasjon. Det betyr at ansatte i Forsvaret kan belønnes gjennom positive signaler, slik som bedre lønnsbetingelser, pensjonsgivende inntekt, bedre familieivaretagelse, og bedre boforhold. Min anbefaling er at Forsvaret forsker videre på hvilke behov den ansatte har, med en bevissthet rundt at det ikke nødvendigvis er én fasit på hvor skoen trykker. Skoen trykker mange steder, og til slutt blir totalen for stor til at personellet ønsker å fortsette. Vi vet at studier er av betydning for spesialister, både for trygghet og selvrealisering, noe som fordrer at dette tas på alvor. Ett år er ikke nok til at ansatte får tilfredsstilt behovet for en utdanning, og en utdanningsbonus på ett år anses derfor ikke som et seriøst tiltak. Det kan være aktuelt å forske videre på hvordan en innføring av studiepoeng for militære utdanninger kan påvirke ståtid. I tillegg anbefaler jeg å undersøke ansattes motivasjon for 3-årig utdanningsbonus, med 1:1 pliktår i etterkant.

Jeg anbefaler at Forsvaret forsker på hva de ansatte blir motivert av, og hvem vi selekterer. Hvorfor har vi et så stort overskudd av søkere, men like vel et så stort problem med turnover?

7 Referanseliste

Akpan, B. & Kennedy, T. J. (2020). *Theory of Human Motivation—Abraham Maslow*. In *Science Education in Theory and Practice* (pp. 17–28). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_2

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career development international*, 9(5), 501-517
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

BFO. Publisert 05.08.22 *Neste år kan du ta ut bonus* Hentet 24.03.23, <https://bfo.no/siste-nytt/nyheter/neste-ar-kan-du-ta-ut-bonus>

Fauske, M. F. & Strand, K.R. (2021) *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019-2020*. Kjeller: FFI
Hentet fra: <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2906/21-01222.pdf>

FFI. *Slik kan Forsvaret beholde flere*. Publisert 24.11.22/oppdatert 01.03.23, Hentet 01.04.23
fra: <https://www.ffi.no/aktuelt/arrangementer/ffi-frokost-motivasjon-innsats-og-belastning--virker-insentivene>

Forsvaret (2016) *Forsvarets personellhåndbok Del B* Hentet fra: https://kol.no/wp-content/uploads/2016/10/Forsvarets-personellh%C3%A5ndbok_-_del-B-Forvaltning-av-milit%C3%A6rt-tilsatte-2016-07-01.pdf

Forsvaret. *Jobb og karriere* Hentet 04.05.23 fra: <https://www.forsvaret.no/jobb>

Forsvaret. Publisert 07.07.22. *267 elever tatt opp til Forsvarets skoler* Hentet 01.02.23 fra: <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/pressemeldinger/267-elever-tatt-opp-til-forsvarets-skoler>

Forsvaret. Publisert 20.04.21. *Kraftig søkerøkning til Forsvarts utdanninger*. Hentet 30.02.23
fra: <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/pressemeldinger/sokertall-2021>

Forsvarsdepartementet (2014) *Forskrift om ordning for militært tilsatte i Forsvaret (OMT-forskriften) (FOR-2014-12-19-1891)*. Hentet fra Lovdata:

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2014-12-19-1891>

Forsvarsdepartementet (2020) *Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (Forsvarssektoren)*. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/9757eb9803ce444392cf5ab57016b9a1/instruks-for-personellforvaltningen-i-forsvarsdepartementet-og-underliggende-etater-forsvarssektoren.pdf>

Hansen, T. & Presterud, A.O. (2021) *Ny bonusordning for T35-personell – et frempek på muligheter og utfordringer*. Kjeller: FFI Hentet fra:

<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/ny-bonusordning-for-t35-personell-et-frempek-pa-muligheter-og-utfordringer>

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). *Reviewing Employee Turnover*. Psychological Bulletin, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>

House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). *HERZBERG'S DUAL-FACTOR THEORY OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION: A REVIEW OF THE EVIDENCE AND A CRITICISM*. Personnel Psychology, 20(4), 369–390. Hentet fra: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>

Hærens lønnpolicy (2023) Hentet 05.05.23 fra: <https://bfo.no/assets/images/H%C3%A6rens-l%C3%B8nnpolicy-2023.pdf>

Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg) Oslo: Cappelen Damm

Jacobsen, T. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg) Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. Utg) Oslo. Abstrakt Forlag

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2019) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg) Bergen: Fagbokforlaget

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. Hentet fra: <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>

Løwendahl, B.R. & Wenstøp, F. (2014) *Skriv gode oppgaver!* (2. utg) Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2021) *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2.utg) Oslo: Cappelen Damm

Mood, R. (2017) *Ansvar. Ledelse er ingen popularitetskonkurransse*. Oslo: Cappelen Damm.

Vedlegg

1 - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet:

***Sluttårsaker i Hæren: en kvalitativ analyse –
«Hva er de underliggende årsakene til at unge, militært ansatte i
Hæren slutter til fordel for det sivile?»***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å bygge videre på FFI-rapporten «Sluttårsaker i Forsvaret i 2019-2020» for å finne ut hva som er de underliggende årsaker til at militært ansatte i Hæren har valgt å slutte før utløp av sin kontrakt. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å få mer kunnskap om hvorfor militært ansatte i Hæren i alderen 30 år og yngre har valgt å slutte før utløp av sin kontrakt. Ved å forstå hvorfor denne gruppen har valgt å slutte, ønsker jeg å skape en større bevissthet rundt hva som kan bedres for å beholde personellet lenger. Problemstillingen jeg skal analysere er:

«Hva er de underliggende årsakene til at unge, militært ansatte i Hæren slutter til fordel for det sivile?»

Opgaven er en masteroppgave innenfor organisasjon og ledelse ved UiT, og skal kun benyttes i forbindelse med dette.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

De yngste som slutter før utløp av kontrakten er den personellgruppen Forsvaret primært ønsker å beholde lengre, men det er også denne gruppen som utgjør størsteparten av de som sluttet i Forsvaret i 2019-2020. Hele 89% av de på T35-kontrakt sluttet frivillig før utløp av kontrakten. For ansatte på T60-kontrakt var ståtiden 8-9 år. De to vanligste sluttårsakene i Hæren var ifølge FFI-rapporten enten overgang til en sivil utdanning, eller overgang til en sivil jobb. Det er denne gruppen jeg ønsker å snakke med for å finne ut hva som var de underliggende årsakene til valget om å gå over til det sivile.

Du har blitt spurt om å delta i dette intervjuet fordi du sluttet til fordel for sivil utdanning eller sivil jobb, var 30 år eller yngre da du sluttet, var militært tilsatt, og sluttet før utløpet av din kontrakt,

Denne informasjonen sendes til deg på mine vegne, slik at du kan ta forbindelse med meg dersom du ønsker å stille til intervju.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet vil være i form av en uformell samtale rundt aktuelle temaer. Samtalen gjennomføres mellom meg og deg, og kan vare i opptil 1,5 time. Dersom du samtykker, ønsker jeg å ta lydopptak av intervjuet, for å sikre en riktig forståelse av det som blir sagt. Dersom du ikke ønsker lydopptak kan vi

gjennomføre intervjuet uten lydopptak. I etterkant av intervjuet vil lydopptaket bli transkribert og registrert digitalt.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et uformelt intervju med meg. Det vil ta deg ca. 90 minutter, og med ditt samtykke ønsker jeg å ta lydopptak av intervjuet. Dette vil kun benyttes til oppgavens formål. Intervjuguiden jeg tar utgangspunkt i gjennom samtalen inneholder primært spørsmål/temaer knyttet til hvem du er (hvilken kontraktstype du hadde, hvor gammel du var da du sluttet, utdanningsnivå, grad, etc), og årsakene til at du valgte å slutte i Forsvaret. Dine svar i intervjuet blir registrert elektronisk.

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. Du vil få mulighet til å be om at noe du har sagt ikke skal brukes, og du vil bli anonymisert slik at svarene dine ikke vil kunne spores tilbake til deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er Celina Getz som vil ha tilgang til opplysningene om deg, og disse vil anonymiseres i oppgaven slik at det ikke kan spores tilbake til deg. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 05.05.23. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger (inkludert lydopptak) slettes og makuleres. Dersom jeg utsetter innlevering av masteroppgaven til desember 2023 vil jeg ta forbindelse med deg for å få skriftlig samtykke til at datamaterialet kan oppbevares i en forlenget periode frem til 15.12.23. Dersom jeg ikke får skriftlig samtykke fra deg vil alt slettes og makuleres ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

Getz, Celina
Student, UiT
41419730 / celinagetz@gmail.com

Røvik, Kjell Arne

Veileder, professor UiT

77644311 / kjell.arne.rovik@uit.no

- Vårt personvernombud:
Sølvi Brendeford Anderssen
776 46 153 / personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Kjell Arne Røvik
Prosjektansvarlig
(Veileder)

Celina Getz
Student

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*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

2 - intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuguiden brukes som en huskeliste for å gå gjennom aktuelle temaer i intervjuet. Denne vil ikke gis ut til informantene i forkant, men skal sørge for at den som intervjuer klarer å sørge for en rød tråd gjennom samtalen. Spørsmålene er knyttet opp til ulike temaer, og bygger på spørsmål fra spørreundersøkelsen som ble sendt ut av FFI i forbindelse med prosjektet «Sluttårsaker i Forsvaret i 2019-2020». I tillegg har jeg tatt med spørsmål knyttet til personellforvaltning, ettersom FFI anbefaler at dette spørsmålet tas med i videre forskning på temaet. Dette var den tredje vanligste årsaken til at personell i Hæren sluttet før utløp a sin kontrakt. I FFI sitt prosjekt kom dette frem hos 24 personer som årsak til at de sluttet under feltet «annet». Hensikten med å intervju personer som mener at sivil utdanning eller sivil jobb er årsaken til at de sluttet, for så å utarbeide spørsmål rundt de andre svaralternativene, er å finne ut om det er en underliggende årsak til at de valgte å forlate Forsvaret til fordel for det sivile.

Jeg har en antagelse om at sluttårsakene «jeg ønsket å ta en sivil utdanning» eller «jeg søkte/fikk en annen jobb som fristet mer» er årsaker som kunne vært unngått dersom Forsvaret hadde fristet mer. Ved å anta dette sier jeg implisitt at det finnes underliggende årsak(er) til at personellet valgte å slutte, og at disse to årsakene som FFI har konkludert med ikke gir tilstrekkelig kunnskap for at Forsvaret kan tilrettelegge for lengre ståtid. Jeg mener at ståtiden kan bedres ved å finne de underliggende årsakene, som igjen gir grunnlag for forbedring.

Spørreundersøkelsen gjennomført av FFI var kvantitativ, og respondentene fikk maks velge 3 årsaker. Gjennom kvalitativ undersøkelse ønsker jeg å gi respondentene mulighet til å utdype og forklare hvorfor de sluttet. I denne undersøkelsen har jeg valgt innfallsvinkelen «at det å gå over til det sivile» er et resultat av noe underliggende, og ikke en årsak i seg selv.

Kriteriene for å være en del av undersøkelsen er at respondentene sluttet i perioden 2019 til 2022 til fordel for sivil utdanning eller sivil jobb, var 30 år eller yngre da de sluttet, var fast militært tilsatt i Hæren, og sluttet før utløpet av sin kontrakt.

Til respondentene: 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. Med ditt

samtykke tar jeg lydopptak av intervjuet i den hensikt å sikre en riktig forståelse av det som blir sagt.
Materialet vil kun benyttes til oppgavens formål, og slettes ved prosjektets slutt.

Innledning

Kan du fortelle meg om årsaken til at du sluttet i Forsvaret til fordel for en sivil jobb/sivile studier?

Var du fast ansatt militært, og sluttet du før kontrakten utløp?

Hvilket år startet du i Forsvaret? Hvilket år sluttet du?

Hvilket år er du født?

Skulle du ønske du kunne fortsatt i Forsvaret?

Var du offiser, befal eller grenader?

Høyeste nivådannende militære utdanning? (GSU, GBU, VBU 1/2/3, HBU, GOU, VOU, HOU)

Høyeste oppnådd sivil utdanning? (Grunnskole, VGS, Fagbrev, Fagskole, Bachelor, Mastergrad, Doktorgrad)

INTOPS? Antall ganger?

Sivilstatus?

Barn?

Grad da du sluttet?

Tilsettingsforhold? (T35/T60)

Fornøyd med kontrakttype?

Gren?

Hva gikk du til da du sluttet? (sivil jobb eller sivil utdanning)

Sivil utdanning

Var det noen spesifikke aspekter ved det sivile studiet som var mer fristende enn jobben du hadde i Forsvaret?

Hvis dette var det du gikk til;

Hvorfor valgte du å ta sivil utdanning fremfor å bli i Forsvaret?

Vurderte du/søkte du studiepermisjon?

Permisjon uten lønn?

Ønsker du å søke jobb i Forsvaret når du er ferdig med utdanningen dersom Forsvaret er likt som da du sluttet?

Jobb i det sivile

Var det noen spesifikke aspekter ved den sivile jobben som var mer fristende enn jobben du hadde i Forsvaret?

Hvorfor valgte du å søke sivil jobb fremfor å bli i Forsvaret?

Vurderte du/søkte du studiepermisjon?

Permisjon uten lønn?

Hva med den nye jobben er det som gjorde den mer fristende enn den du hadde?

Misnøye generelt

Hva var de viktigste faktorene for at du valgte å slutte i Forsvaret?

Kan du beskrive noen form for misnøye eller frustrasjon du erfarte mens du jobbet i Forsvaret?

Avhengig av svar:

Dårlig personellforvaltning

Var du noe spesielt du var fornøyd eller misfornøyd med rundt personellforvaltningen i avdelingen din?

Hvis ja; hva spesifikt?

Var det utslagsgivende?

Var du fornøyd med arbeidsmiljøet?

Ble du mobbet eller trakassert?

Forutsigbar arbeidssituasjon?

Hvordan forhold hadde du til dine ledere?

Ikke fornøyd med (nåværende eller fremtidig) karriereutvikling i Forsvaret

Hva tenker du om dine muligheter for karriereutvikling i Forsvaret sammenlignet med det du kan oppnå i en sivil jobb/sivile studier?

Fikk du de kurs/utdanning du ønsket i forsvaret?

Var du fornøyd med fremtidige karrieremuligheter i Forsvaret?

Fikk du det ansvaret du ønsket?

Dårlige muligheter til å utvikle meg faglig

Hva tenker du om dine muligheter for faglig utvikling i Forsvaret sammenlignet med det du kan oppnå i en sivil jobb/sivile studier?

Hva synes du om arbeidsoppgavene dine?

Opplevde du å få medbestemmelse?

Fikk du brukt kunnskapen og ferdighetene dine?

Opplevde du muligheten til å utvikle deg faglig?

[Retningen Forsvaret utvikler seg i](#)

Hva føler du om organisasjonskulturen i Forsvaret, og var det noen spesifikke verdier eller normer i du syntes var utfordrende eller vanskelig å forene seg med?

Hva synes du om retningen Forsvaret utviklet seg i?

Hvilket forhold har du til organisasjonsendringer i Forsvaret?

Synes du offiserer/OR får anerkjennelsen de fortjener?

Hvilket forhold har du til OMT?

[Lang reisevei mellom hjem og jobb](#)

Pendlet du?

Ønsket du pendlerstatus?

Dekket Forsvaret pendlingen?

Hva synes du om betingelsene for pendlere?

Hadde du lang reisevei?

Har du flyttet etter at du sluttet?

Har du lang reisevei til din nye jobb/skole nå?

[Lønnsbetingelser](#)

Hvor viktig er faktorer slik som lønn og andre økonomiske goder for deg i avgjørelsen med å forlate Forsvaret til fordel for en sivil jobb/sivile studier?

Fornøyd med lønn i Forsvaret?

Har du fått bedre lønn nå/forventer du å få bedre lønn etter studier?

Hvis lønn var en viktig årsak; kunne du blitt om denne ble forhøyet?

Fikk du bonus før du sluttet, og opplevde du bonus som et godt insentiv for deg til å bli værende?

Hadde du fått bonus hvis du ble værende?

[Jeg og min familie ønsket å bo et annet sted](#)

Bodde familien din på tjenestestedet?

Hadde standarden på boliger/kvarter betydning for valget ditt?

Ønsket partner jobb på tjenestestedet ditt? Hvis ja; fikk personen jobb i nærheten?

Fikk ikke brukt kunnskapen og ferdighetene mine

Følte du at dine ferdigheter og ekspertise ble utnyttet i din stilling, og følte du at det var muligheter for faglig utvikling?

Ønske om bedre balanse mellom jobb og fritid

Var du fornøyd med balansen mellom jobb og fritid, og var det noen spesielle utfordringer som gjorde det vanskelig å balansere jobb og fritid?

Har denne balansen endret seg etter at du sluttet?

Begynne igjen i Forsvaret på et senere tidspunkt

Kunne du tenke deg å komme tilbake til Forsvaret på et senere tidspunkt, og hva må til for at Forsvaret blir en mer attraktiv arbeidsplass for deg?

Kunne en bedring i årsakene til at du sluttet gjort at du ble værende?

Hvor lenge vurderte du å slutte før du sa opp?

Følte du deg rett og slett ferdig med Forsvaret uavhengig av årsakene nevnt?

Er det noe annet du ønsker å tilføye?

Denne listen er basert på FFI sine anbefalinger til spørsmål for videre forskning. Spørsmålene er ikke uttømmende, og vil variere basert på hva den enkelte respondent svarer og ønsker å snakke om.

3 – Godkjenning Sikt / NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

<https://meldeskjema.sikt.no/63c66ac4-9206-41fc-a9c0-1bdf31f1dc3b/vurdering>



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
518679

Vurderingstype
Automatisk

Dato
15.03.2023

Prosjekttittel
Masteroppgave

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

Prosjektansvarlig
Kjell Arne Røvik

Student
Celina Getz

Prosjektperiode
01.01.2023 - 15.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de sames inn, eller hvor de hentes fra

- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

4 – Godkjenning Forsvaret



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no +47 FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM	Vår dato 2023-03-29	Vår referanse 2023/014111-002/FORSVARET/ 910
--	-------------------------------	--

Tidligere dato	Tidligere referanse
-----------------------	----------------------------

Til Celina Getz . ..	Kopi til HÆR/BRIG N/ARTBN/Mats Winther Dyrstad
--------------------------------------	--

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 26. mars 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hva er de underliggende årsakene til funnene fra FFI-rapporten «Sluttårsaker i Forsvaret i 2019-2020?». Det skal gjennomføres intervju med ansatte i Artilleribataljonen og tillatelse er innhentet ved Mats Winther Dyrstad (HÆR/BRIG N/ARTBN).

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.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 15. mai 2023.

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
--	---	---	--	----------------

