



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Handelshøgskolen ved UiT

OMT: en studie om spesialistens motivasjon for en karriere i Hæren

Lasse Petersen og Tore Schartum-Hansen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – BED-3910 - november 2019

Forord

Denne studien er gjennomført som en del av det erfaringsbaserte masterstudiet i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Med formuleringen av dette forordet avslutter vi en 2,5 års prosess som har vært lang, tidvis utmattende, interessant og lærerik. Det å skulle avslutte masterstudiet med gjennomføringen av masteroppgaven har vært krevende. Vi har begge vært i full jobb i Forsvaret samtidig som vi har gjennomført studiet, hvor den ene har jobbet i Troms og den andre har jobbet på Rena. Det har bydd på utfordringer i å finne ledige plasser i timeplanen hvor vi har kunnet jobbe i fellesskap, men i løpet av perioden klarte vi å skape rom for dette. Selv om prosessen har vært krevende så sitter vi begge to igjen med følelsen av å ha vokst både som ledere og som personer. Vi har gjennom dypdykk i teori og intervjuer tilegnet oss ny innsikt, samtidig som vi har stått løpet ut selv om det tidvis har vært krevende. Denne ervervede kompetansen vil vi ta med oss videre.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle som har bidratt til at vi kom helskinnet igjennom denne prosessen. Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til alle informantene som med åpenhet valgte å dele sine personlige erfaringer og refleksjoner med oss. Uten dere ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne studien. Vi vil også rette en takk til Krigsskolens bibliotek på Linderud som alltid er behjelpelige med å skaffe til veie ønsket litteratur, et sted å jobbe i fellesskap, og alltid påfyll av kaffe.

Vi vil videre takke våre nærmeste sjefer som har bidratt med å tilrettelegge arbeidet og skapt rom for at vi har kunnet jobbe med studien imellom slagene. Takk til alle kolleger som alltid er interesserte og stiller spørsmål rundt studien, noen som har bidratt ytterligere til å pirre vår nysgjerrighet og ønske om å levere en meningsfull studie.

Vi ønsker å takke vår veileder Kristin Woll. Du har alltid vært tilgjengelig når vi har hatt behov for veiledning og oppdukkende spørsmål. Din tydelighet og dine motiverende innspill har betydd mye for vår tro på oss selv og vår tro på at vi skulle klare å komme i havn. Din evne til å gjøre det utydelige tydelig og det komplekse enkelt og strukturert bidro i stor grad til vår gjennomføring av denne studien.

Avslutningsvis vil vi takke våre venner og familie som alltid stiller opp, i tykt og tynt.

Oslo/Setermoen, November 2019

Sammendrag

Høy turnover blant spesialister i Hæren er en kjent utfordring for organisasjonen. Stor usikkerhet knyttet til egen karriere og fremtid er med på å forsterke denne utfordringen. Høy sluttrate blant denne kategorien personell medfører blant annet mangel på kompetanse, økt arbeidsbelastning på resten av organisasjonen og økte kostnader knyttet til utdanning av nytt personell. Hæren har en viktig oppgave i å redusere graden av spesialister som slutter som et resultat av dysfunksjonell turnover. I løpet av de siste årene har Forsvarets forskningsinstitutt gjennomført flere studier relatert til turnover blant spesialister, men få studier er gjort etter at ordning for militært tilsatte ble implementert.

Formålet med denne studien har vært å fremskaffe ny og dypere innsikt i hvilke forhold ved å være ansatt i Hæren som virker inn på spesialistens motivasjon for å stå i jobben etter innføringen av ordning for militært tilsatte.

For å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er det benyttet kvalitativ metode. semistrukturerte intervjuer er gjennomført med åtte spesialister på ulikt gradsnivå i kompanirammen i Hæren. Spesialister fra avdelinger i både i Indre Troms og Østlandet har bidratt som informanter til denne studien. Informasjonen fra intervjuene er systematisert, kategorisert og analysert. Videre har teoretisk fordypning innenfor relevante motivasjonsteorier dannet rammeverket for oppgavens diskusjon.

Funnene som kom frem gjennom studien viser at forholdene som virker inn på jobbmotivasjonen til spesialister synes å være kompleks og basert på flere faktorer. Det er både forhold ved jobben og organisasjonen og individuelle behov som påvirker dette. De mest sentrale funnene i studien viser at faktorer som arbeidets karakter, individets kompetanseutvikling og forhold i privatlivet har stor relevans til hvorvidt spesialisten vurderer å slutte i jobben. Studien viser til funn om at ny ordning for militært tilsatte er med på å forsterke faktorer som allerede motiverte før innføring, men at ny ordning for militært tilsatte fortsatt ikke adresserer hygiene faktorer som ansatte spesialister oppfatter som problematiserende.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Avgrensning.....	2
1.4	Innføring av ordning for militært tilsatte.....	3
1.5	Oppgavens oppbygning	5
2	Teoretisk rammeverk.....	6
2.1	Turnover og turnover-intensjon.....	7
2.2	Motivasjon	7
2.3	Herzbergs tofaktorteori.....	7
2.3.1	Motivasjonsfaktorer	8
2.3.2	Hygienefaktorer.....	9
2.3.3	Kritikk av teorien	10
2.4	Deci & Ryans selvbestemmelsesteori.....	11
2.4.1	Autonomi.....	12
2.4.2	Kompetanse	12
2.4.3	Tilhørighet.....	13
2.4.4	Kritikk av teorien	13
3	Metode.....	15
3.1	Utvikling av problemstilling og forskningsdesign	15
3.2	Utvalg av populasjon	16
3.3	Intervju som metode for datainnsamling	17
3.4	Utvikling av intervjuguide.....	17
3.5	Gjennomføring av intervjuer	18

3.6	Strukturering og analyse av innsamlet informasjon	18
3.7	Forskning på egen organisasjon: etiske og praktiske avveininger	20
4	Analyse og Diskusjon.....	22
4.1	Motivasjonsfaktorene. Hvordan påvirker de?	22
4.1.1	Prestasjoner	22
4.1.2	Anerkjennelse.....	23
4.1.3	Arbeidets karakter	24
4.1.4	Ansvar	27
4.1.5	Forfremmelse	30
4.1.6	Oppsummering av motivasjonsfaktorene.....	32
4.2	Hygienefaktorene. Hvordan påvirker de?.....	33
4.2.1	Organisasjonens personalpolitikk og administrative systemer	33
4.2.2	Ledernes kompetanse og måte og lede arbeiderne på	35
4.2.3	De mellommenneskelige forhold mellom over-, side- og underordnede.....	36
4.2.4	Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses.....	36
4.2.5	Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet:	38
4.2.6	Lønn	39
4.2.7	Status	41
4.2.8	Sikkerhet i jobben:	42
4.2.9	Oppsummering av hygienefaktorene	43
4.3	SDT – Oppfylles behovene?.....	45
4.3.1	Autonomi.....	45
4.3.2	Kompetanse.....	48
4.3.3	Relasjoner.....	51
4.3.4	Oppsummering av funn.....	52
5	Konklusjon	54

Referanseliste

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Godkjenning om forskning fra NSD

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Tabelliste

Tabell 1 – Prinsipielle skiller 4

Figurliste

Figur 1 – Utdannings- og gradsnivå i Forsvaret..... 4

1 Innledning

Forsvaret har de siste årene gjennomført flere større reformer. Både HR- og utdanningsreformen har fått mye oppmerksomhet internt i Forsvaret, men ordning for militært tilsatte (OMT) er muligens den av de siste års reformer som har den største innvirkningen på organisasjonens ansatte. Sommeren 2015 besluttet stortinget at reformen omtalt som en ny ordning for militært tilsatte skulle innføres fra 1. Januar 2016 og være ferdig implementert senest ved utgangen av 2020. Den overordnede hensikten med å innføre en ny ordning for militært tilsatte er å sikre nødvendige betingelser for å utvikle kompetente profesjonsutøvere som dekker forsvarssektorens behov (Forsvaret, 2015, s. 5). Som uttalt ambisjon skal den gjøre Forsvaret til en attraktiv arbeidsgiver, som over tid utvikler og klarer å beholde personell med kompetanse som Forsvaret er avhengig av (Forsvarsdepartementet, 2015a, s. 6). Forsvarets gradssystem går fra en ordning hvor karrieresøylen startet med at personellet gikk fra verneplikten videre til befalsutdanning for å bli ansatt som befal, og deretter gjennom Krigsskole og yrkestilsatt som offiser. I den nye ordningen har vi til to komplementære søyler, en for spesialister (vervede og befal) og en for offiserer. Gradssystemet blir også mer sammenliknbart med andre land i North Atlantic Treaty Organization (NATO).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Forsvaret er en organisasjon som kontinuerlig er i endring, enten på bakgrunn av politiske beslutninger, eller oppdrag i inn- og utland. Som ansatte i Forsvaret synes vi det vil være interessant å se nærmere på en av disse reformene og se på hvordan den kan være med å påvirke Forsvaret. Ikke bare har Forsvaret endret seg som organisasjon de siste årene, men også fått en mer teknologisk materiellpark. Dette kan føre til at både utdanning av personell og materiell blir dyrere, samtidig som selve utdanningen tar lenger tid. Det er derfor viktig at Forsvaret klarer å holde på personell slik at kompetansen ikke forsvinner fortere enn de kan klare å utnytte personellet som blir utdannet. Turnover har lenge vært en utfordring for mange av avdelingene i Forsvaret, og da ny ordning for militært tilsatte blant annet har som ambisjon å redusere turnover (Forsvarsdepartementet, 2015a, s. 6), vil det være interessant å se hvordan dette kan komme til å påvirke Forsvaret i tiden fremover. I 2017 oppga 22,5 prosent av OR-personellet at de ønsket å slutte i Forsvaret av andre årsaker enn av naturlig avgang (Strand, 2019, s. 41). I følge tall fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) viser det seg at Hæren har historisk høyere turnover enn de andre forsvarsgrenene, men at det i 2011-2012 hadde

utjevnet seg (Lillekvelland & Strand, 2014, s. 29). Nyere forskning basert på litteraturstudier har avdekket at det det er sammenfallende årsaker til at personellet slutter i Forsvaret som i det sivile arbeidsliv. Allikevel viser det seg at noen av årsakene er mer spesifikke for Forsvaret (Strand, 2019, s. 40). Det vil derfor være interessant gjennom denne studien å gå i dybden på dette nå som OMT snart er ferdig implementert.

Hensikten med denne oppgaven er å prøve å belyse hva som virker inn på spesialistens jobbmotivasjon som kan påvirke deres intensjon om å slutte, og samtidig se på hvilke områder ordningen har et forbedringspotensial.

1.2 Problemstilling

Følgende problemstilling legges til grunn for denne studien:

Hvilke forhold ved å være ansatt i Hæren virker inn på spesialistens motivasjon for å stå i jobben etter innføring av ordning for militært tilsatte?

Med utgangspunkt i denne problemstillingen har vi utformet følgende forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

- 1) Hvordan opplever spesialister Hæren som en motiverende arbeidsplass?**
- 2) Hvilke aspekter ved ny ordning for militært tilsatte påvirker spesialistens jobbmotivasjon?**

For å kunne besvare oppgavens problemstilling er det viktig å få detaljert kjennskap til hvordan tilsatte spesialister oppfatter Forsvaret som arbeidsgiver og hvordan de oppfatter sin arbeidshverdag.

1.3 Avgrensning

Avgrensning til Hæren er gjort på bakgrunn av enklere tilgang på informanter, samt at det er sannsynlig at forskjellen mellom forsvarsgrener gjør at de ikke er helt sammenliknbare. Problemstillingen tar videre utgangspunkt i spesialister på avdelingsnivå. På bakgrunn av dette vil studien ikke ha avgrensning i alder, men den vil ikke ta for seg personell som allerede hadde tilsetning til 60 år før innføring av ordningen. Dette er typisk offiserer eller personell med Krigsskole som har konvertert til spesialistkorpset. Videre er studien avgrenset

til å gjelde personell på avdelingsnivå. Med dette menes det personell som er ansatt på kompaninivå eller tilsvarende.

1.4 Innføring av ordning for militært tilsatte

Før innføringen av ny ordning for militært tilsatte var det primært to ordninger for militært tilsatte uten utdanning fra en av Krigsskolene. For de uten befalsskole gjaldt ordning for vervede, en ordning som baserte seg på kontrakter av tre års varighet. Når en vervet hadde fullført tre slike kontrakter fikk de kun ved spesielle tilfeller lov til å signere nye kontrakter. Dette førte til at mange vervede ikke ble værende i Forsvaret mer enn de normalt maksimale 9 år. Denne kategorien hadde desidert størst frivillig slutttrate på 29,6 prosent i 2012 (Lillekvelland & Strand, 2014, s. 16). For personell med befalsskole gjaldt avdelingsbefalsordningen hvor en etter fullført befalsskole og pliktperiode kunne søke om fast tilsetting som avdelingsbefal. Tilsettingsforholdet varte da frem til måneden den ansatte fylte 35 år, og ble ved noen tilfeller forlenget til 38 år. Sentralt i avdelingsbefalsordningen var utbetaling av bonus ved fullført kontrakt. Full opptjening av bonus ble oppnådd ved minimum 14 års opptjening og ga 5,5 G per år over 2 år (Forsvarsstaben, 2012, s. 6-10). Denne kategorien hadde en frivillig slutttrate på 6,1 prosent i 2012 (Lillekvelland & Strand, 2014, s. 16).

I den nye ordningen for militært tilsatte er det flere sentrale endringer i rammeverket for personellordningene i Forsvaret. Da den ble innført ble ordning for vervede og avdelingsbefalsordningen slått sammen til det vi i dag kjenner som spesialistkorpset og tilsettingsforholdene ble harmonisert.

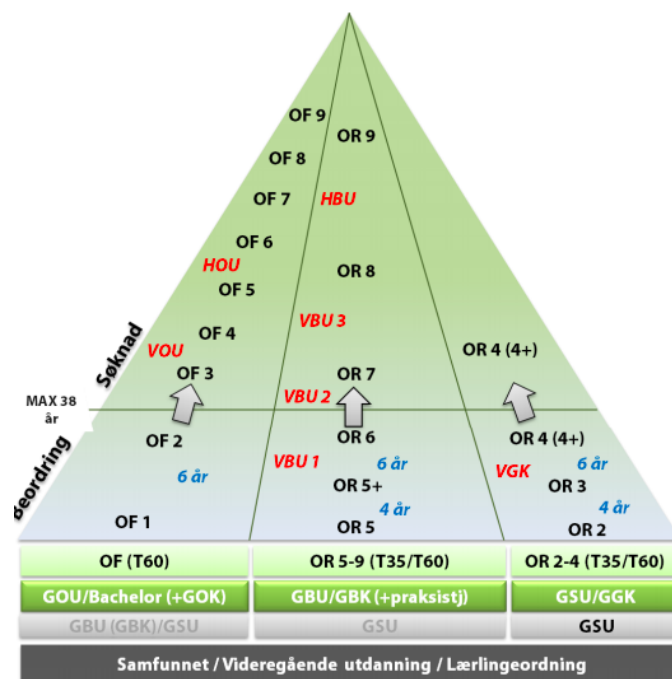
Innføringen av OMT medfører en overgang fra enhetsbefalsordningen hvor ansatte måtte gå befalsskole for deretter å gå krigsskole dersom en ønsket en karriere ut over 35 år. OMT skal på sin side være en helhetlig ordning som ivaretar personellkategoriene offiserer (OF), og øvrig militært tilsatte også kjent som spesialister (OR) (Forsvaret, 2015, s. 7).

De to søylene skal være komplementære og utfylle hverandres kompetanse. Til sammen skal de to personellkategoriene styrke Forsvarets operative evne. Overgangen til OMT vil derfor innebære en endring og rendyrking av rollene og kompetansen til henholdsvis OF og OR. Nedenfor er en skjematisk fremstilling over hvilke prinsipielle skiller som skal kjennetegne OF og OR.

OF	OR
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse, kommando og kontroll • Breddekompetanse og helhetsforståelse • Militær akademisk utdanning, evt sivil tilleggsutdanning 	<ul style="list-style-type: none"> • Utøvende lederskap • Dybdekompetanse innen definerte områder • Erfaringsbasert kompetanse, fagutdanning og evt ikke- militær akademisk utdanning

Tabell 1 – Prinsipielle skiller (Forsvaret, 2015, s. 8)

Videre skal spesialistkorpset få en egen utdanningsordning og kompetanse skal være styrende for lengden for tilsettingsforholdet (Forsvarsdepartementet, 2015b, s. 6). Hensikten med denne ordningen er å tilføre Forsvaret den riktige militærfaglige kompetansen for å løse sine oppgaver. Utdanningsordningen regulerer den nivådannende profesjonsutdanningen som kvalifiserer personellet til stillinger på ulike gradsnivå (Forsvaret, 2015, s. 11). Nedenfor er en visualisering av utdanningsmodellen i Forsvaret som viser de ulike gradsnivåene, og hvilke utdanningsnivå som kreves for å avansere. Det grunnleggende utdanningsnivået for OF og OR søylene er den nederste grønne tverrgående linjen, mens videreutdanning innenfor de to søylene er markert med rød skrift.



Figur 1 – Utdannings- og gradsnivå i Forsvaret (Hærstaben, 2016, s. 7)

Normen for tilsetning er til fylte 35 år (T35) og 60 år (T60) som henholdsvis OR og OF, men stiller krav til fullført militær utdanning som kvalifiserer til disse nivåene og skal styres av kompetanse og Forsvarets behov. Bonusen som nevnt tidligere er blitt videreført for personell som må avslutte sin yrkeskarriere T35, personell som blir tilsatt på T60 mottar ingen bonus (Forsvarsdepartementet, 2015b, s. 20-21).

1.5 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er inndelt i fem kapitler, hvor det første kapitlet beskriver problemstillingen og dens avgrensninger. Videre forsøker kapitlet å skape en forståelse for hovedtrekkene til den nye ordningen for militært tilsatte og hva som skiller den fra den tidligere ordningen.

Det andre kapitlet i denne oppgaven vil ta for seg eksisterende teori som er relevant for problemstillingen. Teorien skaper et grunnlag for både utvikling av intervjuet samtidig som det har en viktig rolle i analysen som vil bli gjort av informasjonen fra intervjuene.

I det tredje kapitlet går vi dypere inn på hvilken metode som er valgt for denne studien. Her vil oppgaven redegjøre for valg av intervju som metode for innsamling av kvalitative data, hvordan utvalget av enheter har blitt gjennomført og hvordan studien analyserer seg frem til funn. I dette kapitlet vil oppgaven også beskrive og drøfte mulige svakheter ved metoden som har blitt benyttet.

Det fjerde kapitlet vil presentere funnene fra intervjuene og drøfte disse opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven for å forsøke å svare på oppgavens problemstilling gjennom sammendrag fra de forskjellige teoretiske perspektivene.

I det siste og femte kapitlet vil vi presentere konklusjonene som studien kommer frem til, vurdere om Forsvaret oppnår sine ambisjoner med ny ordning for militært tilsatte og anbefale mulig videre forskning som kan gjøres innenfor emnet.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for diskusjon og analyse av de gjennomførte intervjuene. Vi ønsker å se nærmere på hvordan jobbmotivasjonen til OR-personellet er, og om den er blitt påvirket av OMT, og om det har noen videre påvirkning på deres tanke om å slutte i jobben. Vi vil innledningsvis redegjøre og definere begrepet turnover. Dette fordi jobbmotivasjon ofte kan forklare en intensjon om å slutte. Herzbergs forskning på sin side viser at det er en stor sammenheng mellom jobbmotivasjon og turnover (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2017, s. 89). Ifølge Einarsen et al. (2019) viser forskning at det er funnet sammenhenger mellom turnover og lav jobbtilfredshet (Einarsen et al., 2019). Det er derfor interessant å se nærmere på hvorvidt det er aspekter ved motivasjonen til OR-personellet i Hæren som ved implementeringen av OMT har påvirket intensjonen om å slutte. Deretter vil vi redegjøre for motivasjon som begrep og fenomen. Videre vil vi redegjøre for utvalgte motivasjonsteorier for å skape en forståelse for hva som reduserer og øker motivasjonen til ansatte. Avslutningsvis vil vi i teorikapitlet kort redegjøre for begrepet turnover for å skape en ramme for å forstå oppgavens problemstilling.

For å svare på oppgavens problemstilling er det hensiktsmessig å knytte inn teori som omhandler jobbtilfredshet og motivasjon. Utvalget av litteratur er gjort basert på begreper vi som mellomledere i Hæren har sett og opplevd knyttet til personell som velger å slutte i jobben. Blant motivasjonsteorier finnes det et stort utvalg som tar for seg ulike aspekter ved fenomenet motivasjon. Vi har i denne oppgaven valgt å benytte to kjente motivasjonsteorier som begge er relevante og således egner seg godt for å belyse oppgavens problemstilling. Hovedteorien vi har valgt, Herzbergs tofaktorteori, søker å forklare på en strukturert måte hva individer ønsker seg. Teorien er utviklet basert på forskning som knytter motivasjonsbegrepet med jobbmotivasjon og synes derfor å være relevant for denne studiens problemstilling (Herzberg et al., 2017, s. 3). I og med at vi ønsker å gå i dybden på problemstillingen og i størst mulig grad forstå fenomenet valgte vi å supplere det teoretiske rammeverket med å inkludere Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori for å belyse ulike perspektiver. Denne teorien syntes å være betydningsfull fordi den i større grad fokuserer på individets behov for utvikling gjennom selvbestemmelse. Ved å benytte disse to teoriene vil vi derfor søke å forklare eventuelle funn på en mer nyansert måte. I denne oppgaven er motivasjonsbegrepet koblet til den opplevde jobbmotivasjonen til personellet som har blitt intervjuet, og i hvilken grad de trives eller mistrives i jobben.

2.1 Turnover og turnover-intensjon

Med bakgrunn i oppgavens problemstilling er det nødvendig å se på begrepet turnover og mekanismer knyttet til dette begrepet. Personer som trives i jobben vil ofte bli værende i jobben. Turnover-intensjon eller det å tenke på å slutte er når den ansatte vurderer å avslutte sitt ansettelsesforhold. Turnover er på den andre siden «når en person frivillig slutter i jobben sin, slik at arbeidskraften går tapt for bedriften» (Einarsen et al., 2019, s. 129). Det er ingen absolutt bruk av begrepet, og begreper som gjennomtrekk, gjennomstrømming og intensjon om å slutte benyttes ofte for å beskrive denne dynamikken.

Einarsen et. al. (2019) skiller turnover inn i to kategorier, funksjonell og dysfunksjonell turnover. Funksjonell turnover på den ene siden er når personen og organisasjonen skilles etter en gjensidig avtale, og organisasjonen relativt lett klarer å fylle behovet for arbeidskraft. På den andre siden har vi dysfunksjonell turnover hvor den ansatte slutter uten at det lar seg gjøre å fylle behovet for arbeidskraft på en enkel måte. De viser til forskning som fremhever lav jobbtilfredshet og misnøye som en sentral årsak til dysfunksjonell turnover (Einarsen et al., 2019, s. 129). I denne oppgaven vil vi legge til grunn denne forståelsen av turnover som begrep.

2.2 Motivasjon

Det finnes en rekke definisjoner av begrepet motivasjon. Felles for de fleste av disse er at det er tre elementer som går igjen i definisjonene. Disse elementene er *retning*, det vil si hva en person forsøker å gjøre, *varighet*, som sier noe om hvor lenge en person fortsetter å prøve, og *intensitet*, som sier noe om hvor hardt personen prøver (Einarsen et al., 2019, s. 88). Denne oppgaven vil legge Kaufmann og Kaufmann sin definisjon til grunn som sier at motivasjon er «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufman, 2016, s. 113).

2.3 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg regnes for å være en av de store tenkerne når det gjelder forskning rundt motivasjon og trivsel på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243). Sammen med forskerkollegaene Bernard Mausner og Barbara Snyderman skrev han i 1959 boken *The*

motivation to work. Grunnlaget for forskningen ble lagt gjennom intervjuer av hundrevis av arbeidere hvor de var bedt om å beskrive situasjoner som hadde ført til trivsel på jobben, og situasjoner som hadde ført til mistriivsel på jobben. Som et resultat av analysen kom Herzberg frem til at det er ulike dimensjoner som påvirker henholdsvis trivsel og mistriivsel i arbeidslivet. Med bakgrunn i dette fant derfor Herzberg grunnlag for å skille mellom *motivasjonsfaktorer*, som påvirker trivselen positivt når de er til stede, men ikke nødvendigvis negativt når de ikke er til stede, og *hygienefaktorer*, som kan påvirke negativt der hvor de ikke er til stede men ikke nødvendigvis føre til trivsel hvis de er til stede (Kaufmann & Kaufman, 2016, s. 138). En sammenfatning av flere studier viser at motivasjonsfaktorene primært var knyttet til jobbtfredshet, mens hygienefaktorene primært var knyttet til mistriivsel på jobb (Herzberg, 1987, s. 9). Konklusjonen var derfor at tilfredshet i arbeid og mistriivsel var relatert til ulike sett av forhold, derav tofaktorteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243).

2.3.1 Motivasjonsfaktorer

Det første forholdet som Herzberg kategoriserte i en felles ramme er *motivasjonsfaktorene*. Dette fordi faktorene enkelt kan sies å motivere de ansatte til økt ytelse. Motivasjonsfaktorene relaterer seg til arbeidet og arbeidsoppgavenes innhold. Hertzberg karakteriserer denne formen for indre faktorer. Med tilstedeværelsen av disse faktorene så vil det ifølge Herzberg føre til langvarig positiv effekt relatert til arbeidet, og at det derfor er nyttig å investere i disse faktorene. Motivasjonsfaktorene bidrar til å skape en følelse av betydning og viktighet, og kan derfor knyttes tett til trivsel og motivasjon i arbeidet (Herzberg et al., 2017, s. 45-49). Av motivasjonsfaktorene ble det identifisert 6 underliggende faktorer som gitt at de er til stede vil bidra til økt trivsel på arbeidsplassen, men på den andre siden ikke føre til mistriivsel ved fravær (Kaufmann & Kaufman, 2016, s. 139). Basert på sine intervjuer kom Herzberg frem til disse sentrale faktorene (Herzberg et al., 2017, s. 44-48):

Prestasjoner: Definisjonen av prestasjoner omfatter også motsetningen fravær av suksess. Herzberg trekker frem denne som det sterkeste aspektet knyttet til motivasjon i jobben. Denne faktoren relateres til vellykket utførelse av arbeidsoppgaver, effektiv problemløsning og det å se resultater av ens arbeid.

Anerkjennelse: Dette aspektet dreier seg om å få anerkjennelse eller kritikk for ens prestasjon fra en overordnet, kollega eller kunde. For at anerkjennelsen skal kunne falle inn under denne faktoren må det ifølge Herzberg ligge en prestasjon til grunn for anerkjennelsen. Med dette

menes det at anerkjennelsen må knyttes til en spesiell hendelse eller utført oppgave.

Arbeidets karakter: Med dette menes det at jobben i seg selv oppleves som utfordrende, interessant, variert, og med rom for kreativitet og mulighet for å løse oppgaven selvstendig, noe som vil føre til økt motivasjon hos den ansatte.

Ansvar: Dette omhandler den ansattes mulighet til å løse oppgaver selvstendig, ansvar for å følge opp andre eller ved å få tilført nye arbeidsoppgaver, eller på den andre siden fravær av autoritet og ansvarsoppgaver.

Forfremmelse: I de tilfeller hvor det er en reell forfremmelse i status eller posisjon vil det kunne gi økt motivasjon ved at det styrker følelsen av vekst, anerkjennelse og ansvar, og hvor det oppleves som en anerkjennelse for godt arbeid.

2.3.2 Hygienefaktorer

Mens *motivasjonsfaktorene* på den ene siden forsterker motivasjon når de er til stede, finner vi *hygienefaktorene* på den andre siden som kommer til effekt der hvor arbeidsbetingelsene er negative og ikke har disse faktorene til stede (Kaufmann & Kaufman, 2016, s. 138). Disse *hygienefaktorene* er ofte knyttet til arbeidsmiljøet, og ikke jobben i seg selv. Når det oppstår misnøye på arbeidsplassen som følge av at hygienefaktorene ikke er oppfylt, hevdes det at det ofte ligger en følelse av urettferdig behandling til grunn (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244). Av faktorene Herzberg identifiserte finner vi (Herzberg et al., 2017, s. 45-49, 59-83):

Organisasjonens personalpolitikk og administrative systemer: Denne faktoren beskrives av Herzberg som en av de viktigste hygienefaktorene. Den går spesielt inn på de forhold som relaterer seg til negativ personalpolitikk, ineffektiv arbeidsorganisering og svakheter i internkommunikasjon. Dersom disse aspektene er fremtredende vil det kunne føre til misnøye blant de ansatte.

Ledernes kompetanse og måte og lede arbeiderne på: Misnøye som en konsekvens av denne faktoren kan relatere seg til den underordnedes opplevelse av lederens manglende evne til å planlegge, delegere og følge opp sine underordnede. De underordnede viser ofte til lederens mangel på kompetanse, masende og kritiske lederstil eller fravær av evne til å inspirere.

De mellommenneskelige forhold mellom over, side- og underordnede: Herzberg delte dette aspektet inn i tre deler. Han fant få signifikante svar, men det viktigste var forholdet mellom overordnet og ansatt. Dersom dette forholdet var svekket grunnet åpen kritikk og dårlig kommunikasjon vil det kunne ha en ødeleggende effekt på motivasjonen til den ansatte.

Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses: Herzberg trekker frem tre aspekter ved

arbeidsforholdene som vil påvirke motivasjonen. Disse er; de fysiske arbeidsforholdene som fasiliteter, den fysiske lokasjonen til arbeidsplassen og den opplevde arbeidsmengden. Dersom disse ikke oppleves som tilfredsstillende vil det ifølge Herzberg svekke motivasjonen til den ansatte.

Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet: Ved situasjoner der hvor jobben påvirker den ansattes privatliv i så stor grad at dette oppleves som en belastning vil det igjen påvirke motivasjonen for jobben.

Lønn: Det viktigste aspektet ved lønnsfaktoren er hvorvidt arbeiderne oppfatter lønnen som rettferdig eller ikke. Lønnsøkning og påskjønnelser kan føre til økning av motivasjon på kort sikt som et resultat av godt arbeid, men den mest negative effekten ved lønn synes ifølge Herzberg å være der hvor den ansatte føler seg urettferdig behandlet.

Status: Motivasjonen vil svekkes dersom den ansatte opplever seg forbigått eller mister status.

Sikkerhet i jobben: Denne faktoren omhandler den følelsen den ansatte har rundt hvorvidt jobben oppleves som sikker og trygg, eller at det er fravær av dette.

2.3.3 Kritikk av teorien

Herzbergs teori og metodikk har blitt diskutert mye. I følge Jacobsen og Thorsvik (2019) har flere stilt seg kritiske til metoden som ble benyttet under forskningen som ledet frem til teorien. Som nevnt ble informantene i studien bedt om å fortelle om egne erfaringer om når de følte seg tilfreds eller utilfreds med jobben. Jacobsen og Thorsvik (2019) argumenterer med at folk ofte har en tendens til å årsaks forklare egen mistriivsel med forhold som ligger utenfor en selv, som andre personer eller omgivelsene rundt, og på den andre siden selv ta æren for trivsel og gode resultater. En konsekvens av dette kan derfor være at Herzbergs kartlegging av motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer reflekterer denne tendensen, og at forholdet mellom trivsel og mistriivsel ikke nødvendigvis er så klart som det teorien argumenterer for (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). Herzbergs teori og metodikk har blitt diskutert mye. I følge Jacobsen og Thorsvik (2019) har flere stilt seg kritiske til metoden som ble benyttet under forskningen som ledet frem til teorien. Som nevnt ble informantene i studien bedt om å fortelle om egne erfaringer om når de følte seg tilfreds eller utilfreds med jobben. Jacobsen og Thorsvik (2019) argumenterer med at folk ofte har en tendens til å årsaks forklare egen mistriivsel med forhold som ligger utenfor en selv, som andre personer eller omgivelsene rundt, og på den andre siden selv ta æren for trivsel og gode resultater. En konsekvens av

dette kan derfor være at Herzbergs kartlegging av motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer reflekterer denne tendensen, og at forholdet mellom trivsel og mistrivsel ikke nødvendigvis er så klart som det teorien argumenterer for (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). Noe av det mest omdiskuterte ved teorien er hvordan den kategoriserer lønn som en hygienefaktor, og ikke er knyttet til motivasjon og økt innsats. Det hevdes at lønn kan ha en sterk symbolverdi for enkelte, ofte satt i sammenheng med sosial status, og som en anerkjennelse på godt utført arbeid. Det argumenteres for at lønn ikke kun er å regne som et basisbehov, men at det også har en sterk symbolverdi. Allikevel så underbygger nyere forskning Herzbergs teori med at lønn og karriere ikke er de sterkeste driverne for økt motivasjon, men hvordan jobben er utformet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246).

Selv om Herzberg sin teori har vært utsatt for en del kritikk, er dette den beste teorien vi har funnet for å kategorisere og sammenlikne våre funn med. Videre så er det viktig at vi er bevisst denne kritikken, og i analysedelen påpeke eventuelle funn vi finner som bryter med Herzbergs teori. Vi vil benytte teorien til å kategorisere funnene fra intervjuene, og knytte disse til de to faktorene teorien beskriver.

2.4 Deci & Ryans selvbestemmelsesteori

På 1970- og 80-tallet utviklet Edward Deci og Richard Ryan den anerkjente

Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory, SDT) (Deci & Ryan, 1985). Denne teorien danner et bredt rammeverk innen motivasjons- og personlighetsstudier. Ifølge teorien er det tre psykologiske behov som må være tilfredsstillt for at mennesket skal føle seg motivert og føle en personlig utvikling og balanse. De tre behovene Deci & Ryan trekker frem er; behovet for *autonomi*, eller opplevelsen av å kunne ta egne beslutninger og regulere egen atferd, behovet for *kompetanse*, eller opplevelsen av å føle seg som en ressurs i samspill med andre, og behovet for *tilhørighet*, som innebærer følelsen av å knytte relasjoner til andre (Einarsen et al., 2019, s. 93). SDT sier derfor at det er tilfredstillelse av disse tre psykiske behovene som danner motivasjonsgrunnlaget som gir retning og intensitet til atferden (Deci & Ryan, 2000, s. 262). «I følge selvbestemmelsesteorien vil vår sterkeste motivator og indre drivkraft være søken etter vekst og personlig utvikling» og teorien legger til grunn at mennesket ønsker å utvikle egne potensialer og muligheter (Manger & Wormnes, 2015, s. 174). Videre så sier ikke teorien at alt vi gjør skal støtte disse grunnleggende behovene, men det er svært viktig å ta hensyn til de og gi de næring.

Teorien skiller mellom indre motiverende faktorer og ytre motiverende faktorer. Den indre motivasjonen kommer av individets egen iboende lyst til å gjøre noe fordi man liker å gjøre det. Dette kan eksemplifiseres gjennom barn sin iboende glede i å delta på aktiviteter og sosialisering med venner. På den andre siden kommer de ytre motiverende faktorene mer til syne etter hvert som man blir eldre. Dette er fordi det ofte er knyttet ytre forventninger til individet som derav vil påvirke motivasjonen utenfra. Dette er spesielt gjenkjennbart i arbeidslivet hvor aktiviteter ofte gjennomføres med bakgrunn i et ønske om å oppnå positive konsekvenser eller for å unngå negative konsekvenser (Deci & Ryan, 2000). Deci og Ryan (2000, s. 241-242) fremhever at den ytre motivasjonen kan være mer eller mindre selvbestemt avhengig av aktivitetens relasjon til individets egne behov, og i jo større grad motivasjonen synes å være autonom, jo større positiv effekt vil det ha på individets prestasjon og selvfølelse. På den andre siden hevder de at kontrollert motivasjon i form av eksempelvis belønning og avansement kan bidra til å svekke den autonome indre motivasjonen for å utføre det samme arbeidet uten belønning. Deci og Ryan (2000) baserer derfor selvbestemmelsesteorien på at fokuset bør ligge på å skape forutsetninger for individets indre og selvbestemte motivasjon da dette fører til økt ytelse, kreativitet og motiverte individer som har det godt med seg selv.

2.4.1 Autonomi

Deci og Ryan (2000, s. 253-254) poengterer at autonomi relaterer seg til individets mulighet til å drive selvregulering og selvøkonomisering i relasjon til arbeidet. De hevder at for at individet skal oppnå motivasjon gjennom autonomi må det skapes forhold rundt arbeidet som gjør det mulig å prioritere og regulere egne handlinger og ikke kun bli en del av et sett automatiserte handlinger. Videre fremhever de at forhold for å støtte opplevelsen av autonomi innbefatter å gi rom for initiativ, perspektiver og meningsutveksling, som igjen kan skape samhandling og opplevelsen av at arbeidet er integrert med en selv.

2.4.2 Kompetanse

Mennesket har et generalisert iboende behov for kompetanse fordi vi er lærende og nysgjerrige vesen som tilpasser oss situasjoner og miljø. Dette kommer fra barnsben av, og er i utgangspunktet drevet av en indre lyst til å utvikle oss (Deci & Ryan, 2000, s. 11). Videre så vil individets opplevelse av mestring og kompetanse bidra til økt indre motivasjon. Denne

indre motivasjonen kan igjen styrkes ved at forholdene rundt individet er med på å forsterke opplevelsen av kompetanse gjennom god kommunikasjon og forsterking av atferden som utvikler kompetanse. På den andre siden kan negativ forsterkning av disse forholdene bidra til å svekke motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 253).

2.4.3 Tilhørighet

I følge Deci og Ryan (2000, s. 253) har individets indre motivasjon bedre mulighet til å utvikle seg i en ramme som oppleves trygg og gir følelsen av trygghet. Således vil gode relasjoner til de rundt seg bidra til å fremme økt indre motivasjon. Denne siste faktoren er den som understøttes minst med eksempler, men de viser til at den indre motivasjonen vil svekkes der hvor det er svake eller fravær av relasjoner i jobbmiljøet. Videre så legger de til at for stort fokus på sosial tilhørighet også kan bidra til å svekke individets opplevelse av autonomi, som igjen vil svekke den indre motivasjonen.

2.4.4 Kritikk av teorien

Det er en rekke studier som har funnet at tilfredsstillende av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet er en viktig kilde for at individet skal oppleve prestasjon, velvære og positivitet (Einarsen et al., 2019, s. 94). I følge Einarsen et al. (2019) har også en nyere studie funnet støtte for at tilfredsstillende av de tre behovene er sentralt i opplevelsen av indre motivasjon knyttet til gleden over arbeidsoppgavene i seg selv. Mesteparten av studiene som Deci & Ryan har basert sin forskning på er gjort i USA. Kaufmann og Kaufmann (2016, s. 130) bemerker at det er nærliggende å tro at det er forskjeller mellom insentiv – og belønningsorienteringen mellom arbeidslivet i USA og i Norge, noe som gjør at vi ikke uten videre kan generalisere resultatene til norsk arbeidsliv. Videre viser de til nyere forskning gjennomført av professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI som viser at indre motivasjon er spesielt knyttet til økt jobbproduktivitet, organisasjonsengasjement og ekstrarolleaktiviteter. Denne studien viser også at personer med høy indre motivasjon også har lavere «turnover-intensjon» (Kaufmann & Kaufman, 2016, s. 131). Hans forskning på jobbmotivasjon blant kommunalt ansatte viser at jobbautonomi, støtte fra lederen til kompetanseutvikling og frihet til å styre eget arbeid ser ut til å påvirke den indre motivasjonen. Således gir denne forskningen støtte til SDT ved at den viser at det sosiale

miljøet påvirker den indre motivasjonen gjennom påvirkningen det gir å fylle behovet for autonomi, kompetanse og relasjoner (Kuvaas, 2009, s. 47).

3 Metode

Mennesker er nysgjerrige og i hverdagen benytter vi ofte en viss form for metode for å forklare et fenomen eller en problemstilling som oppstår rundt oss. Men om vi ikke går mer systematisk til verks kan en fort ende opp med rene spekulasjoner. I vitenskapelig metode er hensikten å kunne bringe frem reliabel og valid kunnskap om et fenomen eller en problemstilling. Metode kan derfor ses på som en strategi for hvordan en skal gå frem for å innhente relevant informasjon og frembringe et gyldig og troverdig svar på problemstillingen samtidig som forskningen vil være sporbar. Metoden som benyttes vil være med å bestemme hva slags informasjon som kommer frem under informasjonsinnsamlingen, noe som påvirker hvor relevant og troverdig den er. Om informasjonen som er innhentet er relevant og troverdig vil dette også påvirke hvor godt vi klarer å analysere og sammenlikne den med allerede etablerte teorier eller spørsmål som vi forsker på (Jacobsen, 2018, s. 13-16).

Da vi begge jobber i Forsvaret var det viktig for oss at vi valgte et tema som kunne knyttes til arbeidshverdagen samtidig som problemstillingen var interessant og forskbar. Vi kan si at problemstillingen vi har utviklet kan begrunnes ut ifra et samfunnsmessig perspektiv (Everett & Furseth, 2012, s. 120). Vi ønsker å se på hva som påvirker spesialistens motivasjon for å bli værende i Forsvaret etter innføring av ny ordning for militært tilsatte. Vi har derfor valgt en kvalitativ studie som baserer seg på individuelle intervjuer med tilsatt personell i Hæren. I dette kapittelet vil vi redegjøre for de metodiske valgene vi har tatt for at studien skal være så valid og reliabel som mulig, samtidig som vi også drøfter svakheter ved valgt metode som kan påvirke kvaliteten av forskningen.

3.1 Utvikling av problemstilling og forskningsdesign

Tidlig i studiet bestemte vi oss for at ny ordning for militært tilsatte skulle være tema for oppgaven. Etter hvert som vi ble bedre kjent med ordningen og dens ambisjoner ble det klart at vi måtte gå mer spesifikt inn på en del av ordningen. Vi har jo begge observert effekten av personell på lavt nivå som slutter etter kun få år i stilling og hvordan dette kan påvirke avdelingens operative evne. Vi valgte derfor å spisse temaet inn mot en av ambisjonene til ordningen og stilte oss spørsmålet: hvordan kan innføring av ordning for militært tilsatte påvirke turnover på lavt nivå.

Implementeringen av ordning for militært tilsatte er fortsatt ikke fullført, og enkelte vil nok mene at en ikke vil kunne se den faktiske effekten av ordningen før alle stillinger i spesialistsøylen har blitt fylt nedenfra og helt opp til øverste nivå av spesialister. Vi mener likevel at det er interessant å se på hvordan ordningen påvirker og oppfattes av de tilsatte allerede i dag. Etter å ha satt oss inn i grunnleggende teori som omfatter blant annet arbeidstilfredstillelse, motivasjon, samt turnover og annen forskning på området begynte vi å utvikle forskningsdesignet. Da ordningen er såpass ny har vi gjort et metodisk valg om å ikke gjennomføre en kvantitativ studie da en kan forvente at ordningen trenger noen år før vi kan se en reel effekt på statistikk. Vi ønsker samtidig å unngå å generalisere da vi ønsker å få kjennskap til nyansene og ha muligheten til å gå i dybden på temaer rundt hvordan ordningen oppfattes og påvirker de ansatte på lavere nivå. Vi har derfor valgt et eksplorerende forskningsdesign slik at vi kan få en dypere forståelse for det som faktisk betyr noe for de tilsatte i dag. Dette kan hjelpe oss til at vi kan forstå hvordan ordningen kan være med å påvirke de ansattes motivasjon og turnover i positiv eller negativ forstand. Dette krever at vi gjennomfører det som kalles et intensivt opplegg og ofte krever at vi kraftsamler mot noen få enheter fremfor å forsøke innsamling av data fra en større bredde (Jacobsen, 2018, s. 64). På bakgrunn av valg og vurderinger nevnt ovenfor har vi valgt den kvalitative tilnærmingen. I den kvalitative retningen finnes det flere mulige måter å gjennomføre innsamling av data hvor alle har sine styrker og svakheter. Eksempler på kvalitative studier kan være med forskjellige typer intervju, dokumentstudier eller observasjonsstudier. I denne studien har vi valgt å benytte individuelle intervju som metode for innsamling av informasjon. Intervju er betraktet som den metoden som oftest benyttes oftest i kvalitativ forskning (Brinkmann, 2015, s. 16). I underkapittelet under vil vi diskutere hvilke valg vi gjorde i utvalget av populasjonen.

3.2 Utvalg av populasjon

Når en skal gjennomføre en kvalitativ studie er det vanlig å rekruttere informanter gjennom å foreta et strategisk utvalg. Utarbeidelsen og innsnevringen av forskningsspørsmålet var en viktig del av arbeidet for utvalget av populasjonen. For oss var det viktig at informantene kunne bidra til å belyse hva som påvirket den enkeltes motivasjon gjennom personlig skildring og oppfatning av deres arbeidsforhold og hverdag. Informantene måtte således tilhøre gruppen som ble påvirket direkte i sin stilling av omstillingen og en del av personellkategorien som ble valgt i problemstillingen (Brottveit, 2018, s. 87). Vi måtte også utelukke personell som allerede var tilsatt til pensjonsalder da disse hadde blant annet en

høyere sikkerhet i sitt arbeidsforhold og at dette er et ansettelsesforhold som ikke vil være mulig for den fremtidige spesialisten å oppnå i samme form etter dagens reform. Vi ønsket videre å få belyst problemstillingen fra forskjellige nivå i kompanirammen og tok da et valg om at vi fordelte et likt antall intervjuer mellom de ulike nivåene av spesialister på kompaninivå. For å sikre at vi fikk innspill fra et bredt spesialistkorps på avdelingsnivå i Hæren valgt vi å rekruttere informanter fra flere av Hærens avdelinger slik at vi også kunne se om det var likhetstrekk på tvers av avdelinger i deres oppfattelse av spørsmålene vi ønsket svar på.

3.3 Intervju som metode for datainnsamling

Når en gjennomfører intervjuer kan en få innblikk i hvordan personer opplever et fenomen fra deres perspektiv. Intervju handler altså om å få tilgang til andres refleksjoner og erfaringer gjennom en samtale (Skilbrei, 2019, s. 65). Ved individuelle intervju kan en få muligheten til å fokusere på hvordan enkeltpersoner opplever en situasjon eller et fenomen. Antall deltakere kan variere avhengig av hvor omfattende forskningen er. 3-5 deltakere vil være normalt for et typisk studentprosjekt, mens individuelle forskningsobjekter ofte ender rundt 10-20. Ofte kan det være en fordel å gjennomføre relativt få intervjuer da en kan risikere å miste oversikten i mengden data som samles inn i intervjuer, men om en er flere som intervjuer kan en også gjennomføre flere intervjuer (Brinkmann, 2015, s. 18-21). Vi valgte å gjennomføre totalt 8 intervjuer for å sikre tilstrekkelig informasjonsgrunnlag for analysen. De metodiske valgene vi har valgt å gjøre i denne studien er inspirert av Kvale og Brinkmanns beskrivelse av den kvalitative intervjuundersøkelsens syv faser (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.4 Utvikling av intervjuguide

Intervjuet foregår i et samspill mellom intervjuer og informant og dette samspillet er med på å avgjøre utfallet av intervjuet. Både kroppsspråk og toneleie hos intervjuer er eksempler som kan påvirke den som blir intervjuet (Brinkmann, 2015, s. 44). Steinar Kvale og Svend Brinkmann trekker frem at intervju kan sees på som noe som krever praktiske ferdigheter og personlig innsikt som en har fått gjennom utdanning og omfattende utøvelse (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 105). Vi har begge fått forskjellig utdanning og praktisk erfaring i hvordan en gjennomfører intervjuer i jobbsammenheng, men disse har primært vært knyttet til en ansettelse og seleksjon av personell. Vi gjorde derfor noen tiltak for å sikre at intervjuet

skulle ha en tilfredsstillende kvalitet og likhet uavhengig av hvem det var som gjennomførte intervjuet. Det første vi gjorde var å utforme en intervjuguide. I tråd med forskningsspørsmålene og valgt teori kom vi frem til et sett med temaer som intervjuet måtte inneholde. Vi forsøkte også å ha en god progresjon i det tenkte intervjuet gjennom å se for oss hvordan samtalen naturlig ville utvikle seg. Den endelige intervjuguiden ble bestemt utformet som et halvstrukturert intervju, både for å sikre at vi var innom alle temaene vi måtte innom, samtidig som vi hadde muligheten til å gå i dybden dersom vi oppfattet at informanten ikke ga utfyllende svar (Brottveit, 2018, s. 90). Når intervjuguiden var ferdigstilt gjorde vi begge et prøveintervju hver med en kollega for å avdekke om det var deler av intervjuet som kom til feil tidspunkt i samtalen eller at vi fikk for lite informasjon. Etter prøveintervjuene gjorde vi små endringer og startet gjennomføringen av intervjuene.

3.5 Gjennomføring av intervjuer

For å sikre at vi skulle få tilgang og begrense informantenes ønske om å trekke seg fra intervjuet valgte vi å gjøre det enkelt for informanten. Vi forsøkte derfor å legge intervjuet til et tidspunkt og sted som passet for informanten. Dette kunne være både i og utenfor arbeidstiden og på eller utenfor arbeidsplassen. Før intervjuet startet hadde vi en innledende samtale hvor vi fortalte informanten om hvordan og hvorfor vi tok opptak av intervjuet, hensikten med intervjuet og svarte på eventuelle spørsmål som informanten måtte ha (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 149). Når dette var gjennomført informerte vi informanten om at vi startet opptaket og vi startet intervjuet. Etter vi hadde fått besvart temaene vi hadde i intervjuguiden spurte vi om informanten hadde noe de hadde lyst til å legge til for å sikre at informanten skulle få legge til eventuelle ting som ikke var nevnt. Når informanten var ferdig informerte vi om at opptaket ble stoppet. Vi opplevde ikke at det dukket opp noen spesielt ny informasjon i debriefingen av intervjuet etter at båndopptakeren ble slått av, noe som kan tyde på at informantene har snakket ganske fritt under intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 150).

3.6 Strukturering og analyse av innsamlet informasjon

For å kunne gjennomføre en god analyse av informasjonsgrunnlaget vi hadde samlet inn under intervjuene var vi avhengig av å strukturere informasjonen på en god og oversiktlig måte. Det første vi startet med var å transkribere intervjuene. Det å transkribere kan forstås

som å transformere fra en form til en annen og valgene som gjøres vil være viktig for relabiliteten for studien. Det er mulig å transkribere det muntlige språket direkte, men det er ikke alltid poengene som informantene uttaler er like lett å tolke direkte i en skiftelig form. Den direkte skiftelige transkripsjonen fører også til tap av tilleggsinformasjon slik som kroppsspråk som også tydelig kan kommunisere en mening eller opplevelse av et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 200-206). Vi valgte derfor å transkribere intervjuene selv så tett inntil intervjuet slik at vi skulle minimere tap av informasjon ut over det rent muntlige. Videre var viktig å diskutere de enkelte intervju oss imellom slik at vi forstod konteksten og poengene som ble presentert før vi startet videre strukturering og analyse av intervjuene. Vi måtte også passe på at informantens utsagn ikke ble gitt en annen betydning i transkriberingen (Brottveit, 2018, s. 135). Vi valgte også å skille ut detaljer fra transkripsjonen som ville kunne identifisere den enkelte informant i et eget kryptert nøkkeldokument.

Når vi omtaler analyse av intervju kan vi si at vi deler informasjonen opp i mindre deler. Å gjennomføre en analyse er ofte tidkrevende da mengden informasjon er omfattende (Brinkmann, 2015, s. 37-38). Uttalelser og kroppsspråk kan observeres, men vi er ofte avhengig av å tolke denne informasjonen for at den skal gi en merverdi i forskning. Informasjonen er aktivt innhentet og produsert av oss, med dette følger en metodisk utfordring i hvordan denne informasjonen blir tolket (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 128). Etter å ha gjennomlest transkripsjonene nøye valgte vi å skille innholdet inn i tre kategorier: motivasjons-, hygiene- og behovsfaktorer. Slik ble det lettere å identifisere variasjon eller likhet i svarene fra informantene, samtidig som vi kunne se om det var svar som kunne treffe flere av kategoriene. Om svar traff flere av kategoriene prøvde vi skille ut de enkelte delene slik at de traff riktig kategori. Innenfor Herzbergs teori var vi bestemt på at vi måtte ta en beslutning basert på vår teoretiske tolkning på om utsagnet tilhørte hygienefaktor eller motivasjonsfaktor. Om utsagn ble kategorisert under Hertzbergs tofaktorteori og Edward Deci og Richard Ryans selvbestemmelsesteori gjennomførte vi en diskusjon om det var tilfellet av om utsagnet kunne tolkes til begge før vi eventuelt valgte å ta den med i tolkningen av selvbestemmelsesteorien. Når vi hadde gjennomført dette valgte vi å gjennomgå teorien og uttalelsene i den hensikt å trekke frem og diskutere funn. Vi skrev deretter ut analysekapittelet med delkonklusjoner og diskuterte disse i fellesskap.

3.7 Forskning på egen organisasjon: etiske og praktiske avveininger

Etikk er læren om moral, og når vi snakker om forskningsetikk kan vi forenklet si at en må vurdere hvilke konsekvenser forskningen kan ha for det som blir forsket på. I Norge er det tre grunnleggende krav til relasjonene mellom forsker og informant. Informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli gjengitt på en korrekt måte (Jacobsen, 2018, s. 47). I denne studien hvor vi ser på Forsvaret gjennom utvalgte ansatte må vi gjøre noen valg for å redusere mulige konsekvenser for de vi intervjuer. Vi vil se nærmere på de valgene vi har gjort i tråd med de tre grunnleggende kravene og diskutere mulige konsekvenser av disse i avsnittene under, før vi tilslutt ser på enkelt problemer som kan oppstå ved å studere egen organisasjon.

Intervjuene vi har gjennomført i denne studien er godkjent og gjennomført i henhold til føringer fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette betyr at samtlige av intervjuobjektene har deltatt frivillig i studien, samtidig som de har hatt mulighet til å trekke seg fra studien om de ønsker dette. Det bør nevnes at selv om ingen av deltakerne i studien er i en direkte linje i underlagt forskerne i organisasjonen, vil det nærest være umulig for oss som forskere å finne intervjuobjekter som ikke er ansatt under andre ledere i forsvaret som vi har relasjoner til gjennom Forsvarets organisasjon eller skoler. Det gjør at vi ikke kan utelukke at enkelte av intervjuobjektene kan ha følt seg presset til å delta i studien, noe som kan direkte eller indirekte påvirke både deltakelse og hvordan de svarer på spørsmålene i intervjuet.

Som nevnt i avsnittet over så kan vi ha en relativt direkte eller indirekte påvirkning på personellet som blir intervjuet i denne studien med bakgrunn i hvordan Forsvaret er organisert. Alle deltakerne har krav på sine egne tanker og privatliv, samtidig som det er viktig at vi får frem nyansene som er relevante i hvordan personellet oppfatter både organisasjonen og reformen. Da studien innebefatter både omtalelse av arbeidsgiver og ledelse valgt vi i allerede i utformingen av intervjuet at deltakerne skulle anonymiseres i presentasjonen. Dette ble også vektlagt ovenfor intervjuobjektene slik at de hadde en forståelse for at informasjonen som kom frem ikke ville bety noe for den enkeltes videre karriere. Det bør merkes at det fortsatt er en viss sannsynlighet for at intervjuobjektene har pyntet på sine svar med tanker om konsekvenser for karrieren i bakhodet.

Det bør også presiseres at intervjuobjektene at bør kunne få muligheten til å fremme egne synspunkter i denne studien. Vi ønsker som nevnt tidligere å komme frem til nyanser og detaljer om hvordan Forsvaret og den nye ordningen for militære tilsatte oppfattes av

personellet den omfatter. Dette har vi forsøkt å etterleve gjennom en nøyaktig transkribering og kun anonymisering av rene detaljer som stedsnavn, avdeling og liknende som kan identifisere vedkommende. For studien vurderer vi uansett dette ikke som kritisk da disse detaljene ikke er de som er viktige for studien, da vi har forsøkt å få et tverrsnitt i Hæren og heller retter fokus mot nyansene og dybdeforståelsen.

Da vi begge er ansatt i Forsvaret må vi vurdere hvordan dette påvirker studien. Om fordelene overveier ulempene ved forskning på egen organisasjon må dette diskuteres og må sees i lys av hva studien omhandler, hvem den studerer og hvem som gjennomfører den. Som ansatte under begge ordninger kan en nok argumentere for at vi begge har sterke meninger om ordningene, og vi må være klar over at det personlige perspektivet tar med oss inn i studien. Spesielt vil vi trekke frem at vi søkte og gjennomførte Krigsskolen under gammel ordning og har tjenestegjort som offiserer under innføring av ny ordning. Det er derfor viktig at vi har et kritisk blikk i gjennomføringen av studien og ikke inntar en rolle som part i innføringen i gjennomføringen av studien. Det er det heller ikke en selvfølge at vi klarer å ha en nøytral tilnærming til temaet på bakgrunn av at vi har begge vært ansatt under begge ordninger, men dette fører også til at vi har en førstehåndskjennskap til organisasjonens historie og kultur og det kan derfor argumenteres for at vi i større grad evner å sette fortellinger og tolke informasjon vi innhenter inn i et historisk perspektiv. En annen felle man kan gå i når en forsker på egen organisasjon er å kun oppsøke de uformelle strukturene en selv kjenner til. Dette har vi bevisst unngått i utvalget, og vi har forsøkt å gå bredt ut i Hæren og dermed få informasjon fra deler av organisasjonen vi ikke er fullt integrert i (Jacobsen, 2018, s. 56-58).

4 Analyse og Diskusjon

I dette kapitlet vil funnene fra intervjuene bli presentert. Det er flere aspekter ved OMT som påvirker spesialistenes opplevelse av jobbtilfredshet. Vi har valgt å kategorisere funnene i to hovedkategorier basert på Herzbergs tofaktorteori, herunder; motivasjons- og hygiene faktorer. Videre vil vi benytte SDT og faktorene autonomi, kompetanse og tilhørighet for å se om denne teorien kan bidra til å gi et mer nyansert bilde.

Ifølge Jacobsen skal den kvalitative metoden tilføre noe til forskningsfeltet. «Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer... kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er de sentrale detaljene som trekkes frem, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen» (Jacobsen, 2018, s. 197). Underkategoriene vi har valgt å benytte følger teoriene til Herzberg og Deci og Ryan, og i henhold til teoriene så omfattes underkategoriene vi har valgt å benytte de mest sentrale og interessante faktorene knyttet til hva som best synes å belyse studiens formål: å undersøke hvilke forhold ved å være ansatt i Hæren som virker inn på spesialistens motivasjon for å stå i jobben etter innføring av ny ordning for militært tilsatte. Vi vil benytte utvalgte sitater for å belyse hovedpoeng fra intervjuene. Videre så har vi bearbeidet sitatene for å få frem meningsinnholdet gjennom fjerning av gjentakelser og innskutte setninger, paraspråk og lignende, men vi har ikke endret ordlyden som er informantene sin.

Nedenfor presenteres analyse og diskusjoner rundt studiens hovedfunn og en oppsummering av resultatene.

4.1 Motivasjonsfaktorene. Hvordan påvirker de?

I dette underkapitlet vil vi se nærmere på hvordan Herzbergs motivasjonsfaktorer påvirker spesialistene i Hæren sin motivasjon. Dette vil vi gjøre gjennom å se på sentrale funn i informasjonen vi har hentet inn fra informantene i lys av Herzbergs teori om motivasjonsfaktorer. Vi vil videre diskutere utvalgte sitater og knytte disse til hver enkelt av motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori.

4.1.1 Prestasjoner

Det er få funn i denne studien som viser at dette er en av de faktorene som informantene legger størst vekt på. Det kan tenkes at det i en militær kontekst ofte er slik at prestasjoner er knyttet til lag- tropper og avdelinger, mens Herzberg i større grad så på individet isolert.

Herzberg (2017) fremhever faktoren prestasjon, det å løse oppgaver på en vellykket måte og å se resultater av ens arbeid som en av de viktigste motivasjonsfaktorene.

Allikevel kommer det frem blant informantene at det er en faktor som har betydning. En av de beskriver noe av hva han tenker knyttet til sin egen rolle i det han sier

«Jeg synes at det er de små viktige tingene som vi ser umiddelbar effekt av og hva heter det, konsekvens av det vi gjør, det er det som på en måte trigger meg».

Ut fra dette sitatet kan det synes som at det praksisnære ved OR rollen gir rom for å se direkte konsekvenser av utført arbeid, og at dette kan tolkes som motiverende for informanten. En annen av informantene knytter faktoren prestasjon tett opp mot ansvar. Informanten sier

«Jeg liker å være det utøvende leddet av ting. Da jeg valgte å gå Befalsskolen fremfor å bli grenader, fantes det ikke et utpreget vervet miljø, så det virket som et naturlig valg å bli i avdeling».

Med det utøvende leddet tolkes det som at vellykket løsning av arbeidsoppgaver og det å se resultatene av eget arbeid er viktig for enkelte av informantene.

4.1.2 Anerkjennelse

Denne studien finner ingen klar sammenheng mellom behovet for anerkjennelse og hvorvidt det er noe informantene ser på som viktig for seg eller at det er noe de opplever. Det fremkommer allikevel noen observasjoner som viser at motivasjonsfaktoren synes å tilfredsstilles, i alle fall på enkelte områder. En av studiens informanter viser til egen opplevelse rundt det å bli sett av sine sjefer ved å si

«Nå er jeg såpass heldig at jeg jobber på lagførernivå og da har jeg også litt prioritet på det. Hvordan det er for resten av gutta og grenaderene, de har jo ikke, de får kanskje ikke velge og vrake like mye og det er jo kanskje grunnen til at mange søker Befalsskolen eller videre utdanning».

Det fremkommer ikke direkte som anerkjennelse og kan kanskje også tenkes å kun være i relasjon til informantens tjenestestilling, men det at informanten mener å ha prioritet på kompetansehevende kurs og har en mulighet til å velge og vrake kan være en form for opplevd anerkjennelse. I henhold til Herzberg sin definisjon av faktoren anerkjennelse må det ligge en prestasjon til grunn for anerkjennelsen, og i relasjon til forrige sitat er det uvisst om prioriteten på kurs er en konsekvens av gode prestasjoner. Allikevel er det ofte slik i Hæren at videreutdanning og høythengende kurs ofte tildeles de som utmerker seg gjennom godt arbeid

at det er nærliggende å tolke sitatet i den retning. Videre sier Herzberg at anerkjennelsen helst bør komme fra sjefen, men den kan også komme fra noen på samme nivå eller fra en kunde (Herzberg et al., 2017). Hæren er ingen sivil bedrift, og dynamikken mellom ansatte vil følgelig være annerledes enn den konteksten Herzberg hentet sin empiri fra.

Faktoren anerkjennelse slik Herzberg definerer den omhandler blant annet i relasjon til kunden. I militær kontekst kan kunden forstås som sivilbefolkningen som er den som kampkraften skal bidra til å verne om. En av informantene har tanker knyttet til dette aspektet når han kommer inn på tanker om egen fremtid. Han sier at

«I vennegjengen også så er det liksom sånn at alle studerer og har en utdanning, så det svir litt å ikke ha en utdanning selv om du har gått OR løpet, så sitter du egentlig ikke igjen med noe på papiret».

Slik OR-utdanningen per i dag er lagt opp så er det ingen akademisk kompetanse som er direkte overførbart til det sivile samfunnet. Det kan derfor tenkes at enkelte vurderer en kortere militær karriere for å kunne tilegne seg en sivil anerkjent utdanning. Anerkjennelsen ved å jobbe som soldat over flere år på lavt nivå vil potensielt være svært lite gunstig dersom en ønsker en sivil karriere da den militære kompetansen ikke anerkjennes som formell kompetanse. En annen informant ser litt mer i dybden på spesialistutdanningen og sier at

«Jeg mener at om ikke utdanningen i seg selv er noe som gir noe, så bør vi gjennom utdanningsløpet gi folk muligheten til å sitte igjen med en sikkerhet i andre enden».

Det kan fremstå på svarene til informantene som at en karriere som OR ikke oppleves å gi nok anerkjennelse i motsetning til offisersutdanningen ved Krigsskolen som er studiepoenggivende og gir en formell akademisk grad som er overførbart til det sivile.

Konteksten i Forsvaret er ulik det å jobbe i en sivil bedrift som styres på å levere målbare resultater. Forsvaret skal levere kampkraft, noe som vanskelig lar seg måle ut fra en bunnlinje, og det kan være utfordrende å relatere militæret til det sivile. Slik kan det også være med militær fagkompetanse, noe som gjør at faktoren anerkjennelse også synes å ha en litt annen betydning enn i det sivile grunnet kontekstens særegenhet.

4.1.3 Arbeidets karakter

Denne studien viser at informantenes opplevelse av arbeidets karakter har vært en viktig driver for hvorfor de søkte seg til Forsvaret, og har valgt å tjenestegjøre i Hæren ut over

verneplikten. De aller fleste informantene beskriver jobben som interessant, utfordrende og variert, og i så måte understøtter funnene Herzberg sin forskning. Herzberg identifiserte gjennom sin forskning at interessante, utfordrende og varierte arbeidsoppgaver er sentralt for å bidra til en opplevd tilfredstilteelse og økt motivasjon rundt egen jobbsituasjon og prestasjon (Herzberg et al., 2017, s. 48). En av informantene forklarer valget om å tjenestegjøre i Forsvaret

«Det var et ønske fra jeg var liten å eventuelt gå Befalsskole. Så endte det opp slik at jeg tok verneplikten først, fikk mersmak for livet, synes det var artig, utfordrende og interessant, pluss at jeg hadde en egeninteresse fra før, så alt klaffet litt. Så fortsatte jeg med Befalsskolen og da trivdes jeg».

Studien viser at arbeidets karakter er en av de viktigste årsakene til at informantene har valgt en karriere i Hæren, og denne faktoren har vært utslagsgivende for en av informantene som sier at

«Valget tok jeg jo egentlig for flere år siden. Jeg sluttet i Forsvaret i 2008, men kom tilbake og hadde lyst til å jobbe i Forsvaret, og sånn har det nå egentlig bare gått med at jeg trives på å være på det nivået jeg var på».

Flere av informantene viser også til jobbens varierte tjeneste som en viktig årsak til jobbtildfredsheten. En av de sier kort at

«Arbeidsplassen gir en del utfordringer du ikke får andre plasser, og så er det variert i mitt syn. En variert hverdag».

Opplevelsen av en variert hverdag synes også å kunne påvirke hvorvidt enkelte velger å stå lenger enn hva som var opprinnelig planlagt med. Enkelte hadde kun sett for seg å jobbe en kort periode i Forsvaret, men den ene informanten forklarer hans valg om å bli i det han sier at

«Jeg hadde innstilt meg på å jobbe i Forsvaret i hvert fall for en periode. Og så var målet å komme meg til den avdelingen jeg er i nå, også kanskje få meg en tur ut eller fler. Så når jeg kom hit så var jo Afghanistan-eventyret egentlig over. Men samtidig så var det mye spennende som skjedde, mye kursing og bra øvelser og sånn ting. Så lenge det er interessant og man trives så, ja ikke minst miljø, det har ganske mye å si».

Informanten viser blant annet til stimulerende aspekter ved jobben som kursing og øvelsesaktivitet som noe som skaper interesse og bidrar til variasjon i hverdagen. Innføringen av OMT har medført et økt fokus på kompetanseutvikling hos OR søylen, og kurs- og utdanningsporteføljen har blitt merkbart større for denne kategorien tilsatte. Det kan derfor argumenteres for at OMT tilfører elementer ved arbeidets karakter som gir mulighet for å gi

spesialistene flere utfordringer og mer variasjon sammenliknet med den tidligere modellen, som sitatet over underbygger. Tidligere var Befalsskolen den eneste nivådannende utdanningen, mens det med OMT har blitt tilført nivådannende utdanning på flere nivåer. Blant informantene finner vi også indikasjoner på at OMT oppleves å gi en mulighet for de som motiveres av spesialistkompetanse og det å jobbe innenfor et definert kompetanseområde. Utsagn som at

«Det å være fagutøvende og fortsette egenutviklingen innenfor fag har vært en stor motivator for min egen del»

er med på å underbygge denne opplevelsen av OMT.

En av spesialistene med lang erfaring fra før OMT ble innført uttrykker at OMT har bidratt til å påvirke hvordan han opplever jobbens karakter ved at det har åpnet opp flere muligheter.

Informantens utsagn som

«Jeg startet å spesialisere meg med en gang jeg hørte om OMT. så jeg startet med et målrettet løp for å bli spesialist fagområdet mitt før noen andre. Dette fordi for jeg synes det er veldig spennende. så det var, det å gå spesialistveien var veldig naturlig, og så er det jo noe flaks inni bildet».

Ut fra dette så kan det synes som at OMT kan bidra til økt motivasjon ved at personellet kan få muligheten til å jobbe med det de interesserer seg for over en lengre periode enn hva som var mulig før OMT ble innført.

På den andre siden kommer det frem blant noen av de yngre informantene som også opplever jobben som spennende og interessant at muligheten for å tjenestegjøre i internasjonale operasjoner er noe som påvirker hvorvidt jobben oppleves som motiverende i seg selv. En av informantene uttrykker sågar at

«Hovedgrunnen til å være grenader i egen avdeling var jo for å dra ut i utenlandsoppdrag så det var jo det som var den store motivasjonen... men man merker at når det ikke blir så mye av det så er det ikke så gøy å øve og trene år etter år etter år, så du merker jo det også».

En annen informant snakker om hvor lenge han ser for seg å jobbe i Hæren og trekker frem at

«Mye av det spørs jo om det blir tur ut og hele pakka da, om det kommer flere bidrag. Om det enten da er Irak eller andre land som kan være aktuelle. Vet ikke».

Det er interessant at dette er faktorer som trekkes frem av de yngre personene i undersøkelsen, og at dette er en del av det de opplever som interessant og varierende. En av grunnene kan

være at flere av de eldre allerede har opplevd denne delen av jobben og at det derfor ikke lenger er et like stort behov som må dekkes for at jobben skal oppleves som motiverende.

4.1.4 Ansvar

Funnene i denne studien viser at på mange områder oppleves denne faktoren som sterk hos informantene, og at OMT på flere måter bidrar til å styrke denne opplevelsen. Allikevel fremkommer det enkelte eksempler på en dynamikk som kan ha uheldige negative konsekvenser. Opplevelsen av ansvar, herunder det å få tildelt nye arbeidsoppgaver, oppfølgingsansvar og selvstendighet i løsningen av oppgaver fremheves av Herzberg som en av de viktigste faktorene for opplevelsen av trivsel i jobben.

OR skal blant annet kjennetegnes ved dybdekompetanse innen definerte områder og erfaringsbasert kompetanse, mens OF på sin side har karakteristikker som breddekompetanse og helhetsforståelse (Hærstaben, 2015). Dette er noe som trekkes frem av flere av informantene i studien som noe som motiverer ved jobben. En av informantene sier at

«Jeg liker å være det utøvende leddet av ting, da jeg valgte å gå befalsskolen fremfor å bli grenader, fantes det ikke et utpreget vervet miljø, så det virket som et naturlig valg å bli i avdeling».

Mens en annen sier på sin side at

«Det ligger litt mer i yrkes stoltheten faktisk, for jeg vet at, eller det er enda mer konkretisert at dette skal du være best på».

Dette sier noe om at ansvaret som ligger i å være spesialist med dybdekompetanse gir et ansvar innenfor rammer som oppleves som motiverende. Det at den ene informanten benytter ordet yrkes stolthet kan tyde på at det også oppleves personlig og kan vise en grad av styrke på motivasjonen relatert til forventningen kompetanseaspektet. Videre følger informanten opp med å utdype rundt spesialistrollen at

«Du skal være superbruker på samband, våpensystem, ledelse, sånne ting da. På lagsnivå eller troppsnivå, på dine ting, og da får du mer eierskap til det og det øker jo yrkes stoltheten».

Viktigheten av spesialistkompetansen er kanskje enda viktigere og mer synlig med endringene som har skjedd med offisersutdanningen ved Krigsskolen parallelt med innføringen av OMT. Tidligere var det et krav om befalsskole før krigsskole og det var et

relativt høyt erfaringsnivå på offiserene som kom ut fra Krigsskolen. Med OMT er det nå mulig å gå direkte fra videregående skole til Krigsskolen, noe som følgelig vil legge et større ansvar på spesialisten når det kommer til fagkompetanse og militært håndverk. Dette kommer frem hos den ene informanten som viser til positive aspekter ved dette.

«Det å være litt bærende fagmyndighet i troppen er veldig spennende for oss som har et såpass bredt fagfelt. Man merker spesielt det med en troppssjef som ikke har så mye erfaring fra fagfeltet. Det er ganske interessant å sitte litt på sidelinja og spille inn ting når de bringer sine offisersting på bordet med planlegging og utforming av langtidsplan og sånne ting. Og da faktisk komme med de konkrete kravene kan du si, er veldig givende».

Dette sitatet underbygger påstanden om at et økt ansvar og nye arbeidsoppgaver oppleves som motiverende, og at forventningen til OR rollen knyttet til kompetanse og ansvar er noe som motiverer. En annen av informantene har lignende opplevelse med tilsig av nye arbeidsoppgaver og økt ansvar for fagutøvelse som OMT har medført. Informanten ble forfremmet fra enkeltmann til lagfører og beskriver opplevelsen rundt dette.

«Fra i høst av når jeg plutselig fikk lagleder ansvar, så har læringskurven vært skyhøy. Jeg har lært og feilet veldig mye i det siste, og det er bare i mitt øye artig. Å bli kastet rett i det og bare lære av at man feiler skikkelig, det er veldig bra. Så jeg har begynt å få litt mer kjennskap til akkurat det da, det er veldig artig syns jeg da. Veldig mye læring rett og slett».

Denne informanten beskriver noe av opplevelsen ved å gå fra enkeltmannsnivå til lagførernivå med det ansvaret denne funksjonen tillegges som noe positivt. OR søylen gir også muligheter for en videre vertikal karriereutvikling, hvor OR kan stige i gradsnivåene parallelt med OF på de ulike sjefsnivåene. Flere av informantene vi har intervjuet trekker frem økt ansvar i takt med behovet for utvikling som noe som oppleves som motiverende. En av de viser også spesifikt til positive effekter OMT har gitt ved å åpne opp for lengre ansettelsesforhold og flere karriereveier.

«Hadde hele den sjefssersjant rekka ikke vært en opsjon, innbiller jeg meg at jeg hadde søkt Krigsskolen. Jeg hadde nok sikkert ikke, for en av de store, det jeg har lyst til å gjøre er å gjøre ting bedre. Altså få det nivået jeg er på til å fungere bedre. Så er jeg på troppsnivå så påvirker jeg så høyt opp jeg klarer for å få den troppen fungere bra, og nå på kompani nivå samme og det hadde jeg ikke klart uten å gå Krigsskolen uten innføringen av OMT».

Denne informanten gir uttrykk for et ønske og behov for å kunne påvirke, herunder få større ansvar og oppfølgingsansvar for større avdelinger på ulike nivåer i løpet av sin karriere, og trekker frem OMT som en konkret grunn til å få muligheten til å oppnå dette. I så måte gir

OMT rom for å få tilfredsstilt motivasjonsfaktoren ved endrede behov i løpet av karrieren til spesialistene.

I studien finner vi også eksempler hvor nærmeste sjef sitt lederskap kan føre til opplevelsen av at ansvarsbehovet dekkes. Sjefene på ulike nivåer har varierende grad av myndighet og derav muligheter til å påvirke arbeidshverdagen til spesialistene. En av informantene påpeker dette, og sier noe om hvordan han opplever å få sine behov ivaretatt av sin sjef.

«Det er jo det at jeg aldri føler jeg er mett da. det er alltid mer å hente. De gangene jeg sier ifra om at nå føler jeg at jeg mestrer det meste ved jobben min og alt går på default og nå kan jeg alle svarene, da får jeg nesten umiddelbart nye utfordringer. Da gir vi deg det her, da får du nytt ansvar, nye ting å lære, nye, og sånn går jo utviklingen ikke sant, og det gjør jo at vi aldri blir mett da».

Ut fra dette eksempelet så kan det synes at sjefer i noen tilfeller har påvirkningskraft på opplevelsen av trivselen, som i dette tilfellet ved å tilpasse ansvar og arbeidsoppgavene i takt med informantens behov. Dette har blitt enda viktigere med innføringen av OMT, som krever at kompetansen til spesialistene hele tiden utvikles for å kunne gjøre seg relevant for fremtidige stillinger. En annen av informantene viser til andre muligheter innenfor OMT for hvordan behovet kan dekkes dersom trivselen skulle svekkes. Personellsystemet gir rom innenfor visse rammer til bytte av stillinger internt i egen avdeling eller til andre avdelinger innenfor blant annet geografiske områder og fagområder, som igjen kan gi mulighet for å dekke et behov som økt opplevelse av ansvar. Informanten påpeker dette og sier

«Skulle jeg bli lei det jeg holder med på så har jeg muligheter til å søke seg til ganske annerledes ting. Den tryggheten om at jeg kan søke andre ting om jeg skulle bli lei er en sikkerhet i bakhodet».

Det kan derfor oppleves som en styrke ved systemet vet at det er innrettet med mekanismer som kan bidra til å dekke dette behovet.

På den andre siden så finnes det også eksempler fra intervjuene som viser at OMT også kan ha negative effekter på blant annet ansvarsbehovet. En kanskje utilsiktet effekt beskrives av den ene informanten når han forklarer at ansvar og arbeidsoppgaver synes å skyves i for stor grad nedover i strukturen. Informanten uttrykker dette når han sier

«Det jeg har merket ganske mye er at det dyttes. Slik sett så har det påvirket meg ganske mye allerede, men det dyttes jækla mye mer nedover. Ja, folk lenger ned skal gjøre enda mer, får mer ansvar, ja okei dere skal gjøre ditten, dere får ansvar for enda mer da».

Denne opplevelsen virker å deles av flere av informantene hvor enkelte forklarer dette med at det kanskje ikke er gode og tydelige nok skillelinjer mellom hva som er ansvarsoppgavene til OR og hva som er ansvarsoppgavene til OF. Dersom denne opplevelsen blir sterk og utbredt så kan tilførselen av ansvar og arbeidsoppgaver bli direkte kontraproduktivt for opplevelsen av trivsel. Informanten kommer med relativt dystre spådommer når han uttrykker

«Jeg har litt blandede følelser, nei synspunkt på akkurat det der, jeg tror at det har ikke gått seg til enda, og jeg tipper nok det kommer til å ta 15 år før vi er på den malen, eller modellen».

i relasjon til implementeringen av OMT.

4.1.5 Forfremmelse

Gjennom studien kommer det frem at forfremmelse og muligheten for dette er en sterk motivasjonsdriver for spesialistene. Dette er med på å underbygge funnene i Herzberg (Herzberg et al., 2017, s. 48) sin forskning som sier at reell forfremmelse styrker følelsen av vekst, anerkjennelse og ansvar, og hvor det oppleves som en anerkjennelse for godt arbeid. Studien fant ikke mange direkte eksempler på anerkjennelse for godt arbeid, men det kan tolkes som at godt arbeid over tid ofte kan resultere i mulighet for forfremmelse. Flere av informantene viser til hvordan OMT er innordnet og synes i relativt stor grad å være innforstått med hvilke muligheter som ligger i systemet. Allikevel er det flere funn som viser at mangelen på forfremmelse eller lite til ingen tro på mulighetene for avansement også er gjeldende blant spesialistene som har deltatt i studien.

En av informantene viser til hvordan han opplever mulighetene for vekst og avansement i egen avdeling og sier

«Jeg tror nok at jeg kommer til å bli brukt videre på lag og troppsnivå og videreutvikle meg der, og at jeg får mer ansvar for troppen i sin helhet. Hvis jeg vil om en 3, 4, 5 år kan jeg kanskje bli fottroppfører, og kan da sette enda mer preg og bruke kompetansen jeg har opparbeidet meg gjennom tiden til å videreføre til andre».

Ut fra dette kan det tolkes som at informanten har tro på at han på sikt kan forfremmes til fottroppfører som er nivået over lagfører, og uttrykker med det en tillitt til at systemet vil ivareta han dersom han presterer som nå. Dette perspektivet trekkes også frem av en av informantene som sitter med et ansvar for karriereutvikling av spesialister under eget nivå. Han påpeker at

«Nedleggelsen av Befalsskolen slik den var og innføring av OMT fordrer at vi på kompaninivå klarer å se oss ut, ikke bare talent men også typer talent tidlig»

og at de i så måte nå har et større ansvar for å ivareta behovet for forfremmelse gjennom intern seleksjon kontra tidligere ordning hvor praksisen var å søke Befalsskolen direkte fra videregående skole.

Også de eldre informantene i undersøkelsen virker å ha en positiv tro på mulighetene for forfremmelse og sier at

«Jeg har sett for med at jeg mest sannsynlig vil nå OR7 nivået, og OR 8 det er en veldig bonus, for jeg tror det er der det smaler inn vanvittig. så OR8 er en veldig bonus, OR 7 er det jeg forventer».

Det er et faktum at det blir færre og færre stillinger for hvert nivå langs et vertikalt karriereløp, men samtidig så er det viktig for Hæren å skape en tro på å kunne nå nivåene over å kunne ha en stor nok masse å rekruttere fra. En annen informant har en litt annen opplevelse og det kan tolkes som at han opplever at det er stor grad av tilfeldighet for hvordan karrieren utvikles. Han sier

«Når det først skjer så er det veldig store steg. Det er gjerne VBU (videregående befalsutdanning), utover det så har jeg hatt minimalt de siste årene. Jeg var på VBU i fjor, så jeg hadde 8 år som ansatt før jeg fikk mitt neste utviklingssteg utenom det jeg har gjort selv, eller det som stillingen eller jobber har bare tvunget deg til».

Det kan være flere årsaker til en slik sprikende opplevelse når det kommer til spørsmålet om hvorvidt informantene opplever motivasjon gjennom forfremmelse eller muligheten for dette, men det som er interessant er at det er et skille i oppfattelsene blant personell på samme nivå i Hæren.

En annen informant peker på utfordringer knyttet til å være på samme nivå over tid og ikke søke en vertikal utvikling. Han problematiserer rundt det å være spesialist innenfor et smalt felt og uttrykker en tanke om at dette vil være begrensende for utviklingen over tid.

«Hvis man ikke klarer å flytte og ha et karriereløp horisontalt og tilegnet seg andre kunnskaper eller å få utviklet spesialkompetansen sin så vil du jo stoppe opp».

Han følger opp med å legge til at

«Jeg er ikke sikker, men mest sannsynlig vil jeg søke Befalsskolen til sommeren, og komme inn dit...det mest fornuftige er å bli sersjant for karrieren men personlig så er det å reise ut».

Informanten viser til et ønske han har om å delta i internasjonale operasjoner, men viser til en rasjonell vurdering om at det vil føre til stagnering hvis han da velger bort det å gå Befalsskolen som vil gi opprykk i grad ved fullført utdanning. Det er flere av informantene på lavt nivå som har uttrykt lignende tanker rundt egen karriereutvikling og behovet for vekst gjennom forfremmelse. En av de sier at

«Skal jeg bli noe mer videre i Forsvaret så må det bli befal, eventuelt lagfører. Det er noe jeg har tenkt på men akkurat nå så frister det mer å bli sivil om et par år. Jeg føler at det gir mer utbytte senere i livet».

Dette utsagnet understøtter påstanden om at det for mange synes som at behovet for forfremmelse og vekst er viktig for spesialister.

4.1.6 Oppsummering av motivasjonsfaktorene

Studien viser at samtlige av informantene har uttrykt at de allerede før de begynte i Hæren hadde et ønske og ambisjon om å jobbe i Forsvaret i en eller annen form. Noen av de uttrykker at de allerede hadde sett for seg en langvarig karriere før de startet i Forsvaret, mens for andre så har veien blitt mer til mens den har blitt gått ved at nye muligheter har åpnet seg. Dette blant annet ved at kjennskapen til karrieremulighetene har blitt mer tilgjengelig eller ved at de har blitt bedre kjent med hva jobben faktisk innebærer. I så måte kan det sies at Herzbergs teori samsvarer godt med funnene gjort i studien. Funn knyttet til faktorene arbeidets karakter, ansvar og forfremmelse synes å være de mest fremtredende faktorene som påvirker spesialistenes opplevde motivasjon. Det er få funn knyttet direkte til faktorene prestasjoner og anerkjennelse, noe som gjør det vanskelig å konkludere hvorvidt dette er like sentrale faktorer for jobbmotivasjonen til spesialistene i Hæren som det Herzbergs teori viser til. Med tilstedeværelsen av motivasjonsfaktorene så vil det ifølge Herzberg føre til langvarig positiv effekt relatert til arbeidet, og at det derfor er nyttig å investere i disse faktorene (Herzberg et al., 2017).

Studien viser at arbeidets karakter er av de viktigste faktorene for opplevd jobbmotivasjon, og at spesialistene i stor grad føler at denne faktoren oppfyller deres behov. Med innføringen av OMT så har også arbeidets karakter endret seg fra tidligere. Et sentralt funn viser at OMT kan bidra til økt motivasjon ved at personellet kan få muligheten til å jobbe med det de interesserer seg for over en lengre periode enn hva som var mulig før OMT ble innført. Hæren bør derfor i enda større grad vektlegge tiltak som kan støtte inn under dette ved å i enda

sterkere grad synliggjøre utdannings- og karrieremuligheter for spesialistene, ut over det som kun relateres til vertikal karriereutvikling.

Studien viser at faktoren ansvar synes å veies tungt for spesialistene i relasjon til jobbmotivasjonen. Informantene beskriver et positivt forhold til ansvar, og uttrykker at ansvaret tilpasses deres behov. OMT synes å i stor grad forsterke ansvarsfølelsen ved et tydeligere skille mellom hva spesialist- og offisersrollen innebærer. Allikevel tolkes det som tendenser som viser at motivasjonen kan svekkes dersom et uforholdsmessig stort ansvar og arbeidsoppgaver tilfaller spesialisten, noe enkelte opplever som en negativ konsekvens av OMT. Hæren bør derfor være seg bevisst dette videre under implementeringsprosessen og i det videre arbeidet med strukturering av ansvars og oppgavefordelingen mellom OR og OF.

Studien viser at forfremmelse er en viktig faktor for spesialistenes motivasjon. Noe av grunnen for dette kan nok tillegges hvordan Forsvaret er innrettet som en hierarkisk organisasjon, hvor det er naturlig å avansere i løpet av karrieren. OMT har gitt spesialistene muligheten for en livslang karriere i Forsvaret, men det er organisasjonens behov som er styrende for hvem som får muligheten til ansettelse på disse vilkårene blant spesialister. Forfremmelse og militær videreutdanning er derfor som oftest en forutsetning for å oppnå dette, og det er viktig å forstå for å skjønne betydningen av faktorens viktighet. Hæren synes allikevel å ha utfordringer med å klare å understøtte motivasjonen knyttet til forfremmelse, og bør bli enda flinkere til å kommunisere hvilke muligheter og stillinger i organisasjonen som er tiltenkt spesialister.

4.2 Hygienefaktorene. Hvordan påvirker de?

I dette underkapitlet vil vi se nærmere på hvordan Herzbergs hygienefaktorer påvirker spesialistene i Hæren sin motivasjon. Dette vil vi gjøre gjennom å se på sentrale funn i informasjonen vi har hentet inn fra informantene i lys av Herzbergs teori om hygienefaktorer. Vi vil videre diskutere utvalgte sitater og knytte disse til hver enkelt av hygienefaktorene i Herzbergs tofaktorteori.

4.2.1 Organisasjonens personalpolitikk og administrative systemer

Funnene i studien kan tilsi at organisasjonens personalpolitikk og administrative systemer på mange områder er tilfredsstillende da informantene jevnt over rapporterer at dette ikke i

nevneverdig grad påvirker sin motivasjon til jobben. Det finnes allikevel eksempler hvor Forsvaret har et forbedringspotensial innenfor denne hygienefaktoren.

Som nevnt i innledningen til dette underkapitlet er informantene generelt fornøyd med Forsvarets personalpolitikk, og informantene trekker frem at hvordan personalpolitikken på lavt nivå oppleves som fornuftig. Flere av informantene sier

«Så om folk for eksempel ønsker seg en lettere jobb, sitte på et kontor så føler jeg mulighetene er mer tilstede, informert om enn for få år siden» og «Nei, internt i kompaniet er vi relativt flinke på det. Folk bytter internt stillinger mellom troppearter etter ønsker, melder kanskje at de har behov for en mindre fysisk stilling så blir det tilrettelagt for dem».

Dette kan tyde på at avdelingene er løsningsorienterte og er villige til å tilpasse arbeidstaker stilling etter den enkeltes behov. En annen informant trekker frem:

«men hvis de hadde flyttet avdelingen så hadde det kanskje ikke gjort meg så mye for det at jeg vet at avdelingen hadde mest sannsynlig tatt vare på meg da, og så hadde de ordnet da, satt opp noen sånn pendlerordning, for de er veldig på at de vil ha folk her og det får de ved å legge til rette da, så jeg har full tillit til at avdelingen hadde kommet med et forslag til løsning».

Denne uttalelsen er med å styrke synet på at Forsvarets personellpolitikk kan ansees som fornuftig og at de ansatte har tillit til hvordan personellordninger blir tolket på avdelingsnivå.

Det kan derimot antas at Forsvaret har et forbedringspotensiale når det kommer til internkommunikasjon, altså ikke hvordan ting blir kommunisert lokalt fra leder og ned, men hvordan Forsvaret som organisasjon kommuniserer innad i egen organisasjon. Spesielt bildet de ansatte hadde fikk av ny ordning for militært ansatte stemte ikke nødvendigvis med hvordan den har blitt implementert.

«Man skulle få informasjon og sånn, men så blir det jo veltet om på hundre ganger før det kommer ut, og når det endelig kommer ut så er det sånn at hva er det egentlig som er forskjell og så, er det ingen ting av informasjonen som vi fikk i forkant som var konkret nok og det var ingenting som er relevant i dag da».

Uttalelser som denne kommer ofte igjen i de gjennomførte intervjuene og en annen informant utalte:

«Jeg hadde vært på alle møtene hvor det diskutertes, men jeg føler ikke at det er noe likhetstegn mellom det å få den informasjonen og hvordan det faktisk ble implementert».

Det bør nevnes at informanter melder at etter implementering har blitt en noe bedre forståelse for ordningen, men at de fortsatt har flere spørsmål om hvordan ting er tenkt å fungere.

For informantene fremsto det som at det etter innføring ville være mulig å være spesialist på lavt nivå over tid, og at en kunne ha en mer horisontal karriere enn den gamle ordningen tillot.

«I dag? Til dels uklart fordi mye av det man lurer på det vet man ikke. Det er ikke tatt en avgjørelse på det. På en del av spørsmålene angående videre tjenesteplasser, kan man jobbe på lavt nivå, troppsnivå til man er 60? Ingen som vet».

For informantene kan fremstå at de som ønsker å ha en vertikal karriere blir prioritert av ordningen.

«For de som klarer å posisjonere seg og klatre vertikalt så vil jo karriereløpet etter hvert gå sin gang etter hvert som man klatrer»

mens for de som ønsker et horisontalt karriereløp vil det «stoppe opp». Informantene trekker også frem at for eksempel lønn er for tett knyttet opp stilling og at det

«Sånn den er nå så lønner det seg ikke å kjempe for å bli i stilling».

Dette er også den kategorien som historisk sett har hatt størst slutttrate de siste årene. Om Forsvaret ønsker å holde på disse må en sannsynligvis gjøre flere tiltak. Studien kan derfor vise til funn at Forsvarets nye ordning for militært tilsatte har noen forbedringspotensialer for å redusere den negative effekten deler av personellpolitikken og internkommunikasjonen har på de ansattes motivasjon.

4.2.2 Ledernes kompetanse og måte og lede arbeiderne på

Studien har ingen klare funn på at lederne på avdelingsnivå har for lav kompetanse eller at det i noen stor grad forekommer uhensiktsmessig eller urettferdig ledelse. Dette kan tyde på at ledelsen på avdelingsnivå i Hæren er godt nok til at hygiene faktoren tilfreds stilles. Det er kun en informant som trekker frem et ønske om tettere oppfølging og støtte til utvikling av seg selv og de under han.

«Altså jeg ser ingen vilje i systemet, altså ingen vilje fra ledelsen til å utvikle noe spesialist fra OR-6 og over det»

Informanten påpeker at oppfølgingen og utviklingen som ledes ovenfra fremstår som tilfeldig og at det per dags dato ikke er et strukturert nok fokus på utvikling av personellet til at det får den effekten på de ansatte som det ønskes.

4.2.3 De mellommenneskelige forhold mellom over-, side- og underordnede

Studien viser at de mellommenneskelige forholdene mellom over-, side- og underordnede som hygienefaktor er tilfredsstillende. Flere av informantene trekker også frem at de mellommenneskelige forholdene de har fått gjennom jobben kan ta en del av æren for at de trives godt på arbeidsplassen.

Uttalelser som

«Grunnen til at folk gidder å gjøre det her er arbeidsmiljøet. Så det mener jeg er bra» og «Veldig godt, personlig er det en stor faktor til at jeg har blitt her så lenge jeg har blitt, vi har ganske godt miljø og folk kjenner hverandre, så folk henger jo sammen på fritiden, gode kammerater på jobb. Og jeg føler det er en gjenganger for mange, hvert fall internt i kompaniet så er det mye, hva skal en si, god kommunikasjon»

og

«lav takhøyde for å hekte med seg andre tropper om man skal gjøre noe».

Viser at forholdene mellom side- og underordnede ofte er gode i Hærens avdelinger. Forholdet mellom ledere og ansatte blir også tett når en jobber i Hæren, og flere uttalelser støtter funn om at lederne på avdelingsnivå klarer å opprettholde en balansert lederadferd som ikke negativt påvirker motivasjonen til de ansatte.

«Han er hyggelig type, han er kompis og er ikke en streng troppsjef. Det er i mitt hode ett veldig viktig aspekt at troppsjefen her ikke skal være en, hva skal man kalle det, en fullblods offiser da, altså helt distansere seg vekk fra rekkene. Så det syns jeg han gjør veldig bra, ... Han er streng der det trengs, det er hvert fall bra».

4.2.4 Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses

Studien viser at arbeidsforholdene er en av to hygienefaktorer som påvirker de ansatte spesialistene i Hæren på avdelingsnivå mest. Det er spesielt den fysiske lokasjonen på arbeidsplassen samt den opplevde arbeidsmengden som trekkes frem av informantene som problematisk.

Den fysiske lokasjonen på arbeidsplassen trekkes ofte frem av informantene. Det er nå slik at Hæren ofte er plassert på mindre sentrale plasser i landet enn for eksempel Luft- og Sjøforsvaret. Studien viser at den er en forskjell på om de ansatte som kommer fra nærområdet og de ansatte som er tilflyttet fra andre landsdeler. Spesialister som har en tilknytning arbeidsstedet kommer med uttalelser som

«Nei for min del så er jeg fra nærområdet, så det er jo nesten hjemme. Så å bo her er ikke noe stress for min del» og «Jeg har familie her oppe som gjør at jeg må, altså jeg må bo i området her uansett, så det å jobbe i Forsvaret det er bra for på grunn av det da».

For personell som ikke har tilknytning til området er det ofte mer problematisk, og studien kan vise til funn som kanskje viser at dette spesielt gjelder for personell som er mer etablert livssituasjon.

«Jeg har vurdert å bosette meg her, men hun jeg bor med har ikke det, så det blir nok heller ikke med det første. Og den, i mangel av ord, den fighten kommer jeg aldri til å vinne. Hun er veldig familiekjær, og har familien ikke langt unna».

En av de yngre informantene sier at

«man veldig ofte blir distansert fra sivile og venner og egentlig generelt familien»

og kunne tenkt seg en arbeidsplass nærmere familie og venner.

Den opplevde arbeidsmengden vurderes forskjellig av informantene. De fleste informantene forventer en relativ stor arbeidsmengde sett i lys av både arbeidets karakter, samt at mye av lønnen for de ansatte kommer fra nettopp treningen og øvelsene som foregår utenfor den normale arbeidstiden. De mindre etablerte anser arbeidsmengden som «kurant» og at mye reising, kurs og øvelser har blitt en slags «livsstil». Det trekkes også frem fra enkelte av informantene at avdelingene er flinke til å moderere arbeidsmengden slik at det er rolige og mer hektiske perioder.

«Nei, i det siste vil jeg si at vi har vært flinke på å modere arbeidstid, innhold i arbeidsdag og tilsvarende for å holde det på et heller jamt nivå. Så det er visse perioder som er tyngre, men er planlagt med, mens med avlastningsperioder imellom, så måten vi har drifta troppen på så har vi ikke hatt rovdrift, og ja det er tungt i perioder, men allikevel har vi hatt anledning til å senke skuldra litte grann imellom»

For de mer etablerte informantene handler opplevd arbeidsmengde om balansen mellom arbeidslivet og livet hjemme. Informantene som pendler uttaler at det å være to steder på en

gang er med på å øke den opplevde arbeidsbelastningen, samtidig som fravær på kurs og øvelser tidvis kan oppleves som negativt.

«Ganske høyt tempo og ganske mye som skjer. Og det er greit, men man er mye borte»

En annen ting som trekkes frem som en opplevd økt arbeidsbelastning er når personell blir borte over en lengre periode som for eksempel foreldrepermisjon eller sykemeldinger. En informant sier

«Det krever ganske mye av alle andre når du fjerner en spesialist»

og forklarer at det ikke er personell i strukturen til å ta over eller fylle stillinger når personell er borte over tid.

4.2.5 Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet:

Studien viser at forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet er den andre av to faktorer som har størst påvirkning på de ansatte spesialistene. Det er spesielt de etablerte spesialistene som ofte påvirkes, men studien viser også til at forhold ved arbeidet også påvirker fritiden og privatlivet til de yngre spesialistene negativt.

For spesialistene som ikke er etablert i forhold er det spesielt avstand fra venner og familie som sees på som problematisk. En av spesialisten uttaler følgende om hvordan det er å jobbe og bo på arbeidsplassen:

«Det er jo å være nærmere vennene hjemme da. Merker jo det at når du jobber her at du blir, du kommer jo bare lenger og lenger bort fra dem da, du mister jo flere og flere av de vennene du hadde før da».

For spesialistene som er mer etablert er svaret noe mer todelt. For de som bor med samboer på arbeidsplassen eller ukependler viser studien at det lokalt i avdelingene er forsøkt å tilpasse arbeidet slik at dette påvirker privatlivet i mindre grad. Under ser vi uttalelser på slike lokale tilpasninger fra to spesialister på forskjellige tjenestesteder:

«Hvert fall internt i tropp har vi løst enkle problemer med tanke på familie med henting og levring av barn i barnehage og sånt med en sånn slags fleksing uten at det nødvendigvis er føres, det bare er en allmenn aksept for at han skal levere barn, han kommer eller går litt før».

«Nå har jo jeg samboer og bosted i Oslo og er heldig med at avdelingen tilrettelegger da, sånn at det her er jo første fredagen etter sommerferien at jeg er her etter lunsj på

fredagen, så som regel så tar jeg avspasering siste halve dagen, og så tar jeg avspasering på mandagen sånn at jeg får dratt hjem og får vært med kjæresten og hunden i rimelig tid og får hele fredagen hjemme og hele søndag kveld, og så kommer jeg opp hit til klokken 10 på mandagen, og det er helt avgjørende faktor».

For andre så spesialister viser studien at familiesituasjonen ikke er forenelig med å ukependle og det potensielt vil stille personellet i et dilemma mellom familien og jobben om en blir bedt om å endre arbeidssituasjonen.

«Ja, det er det. Sånn som situasjoner er hjemme så lar det seg ikke gjøre på nåværende tidspunkt, jeg får ikke til å ukependle. Så hvis det blir en beordring til et annet tjenestedistrikt, så må man revurdere ganske stort hva man, hva veien videre blir».

En annen spesialist uttaler at den dagen han og samboeren får barn må han vurdere arbeidssituasjonen, da det heller ikke er aktuelt at hun flytter til tjenestestedet. Han utelukker ikke å fortsette i Forsvaret i en annen avdeling som ligger mer sentralt enn der han jobber i dag, men dette skaper fortsatt en form for negativ usikkerhet.

Til slutt viser studien at ukependlerne tidvis kjenner på pendlingen som problematisk. Spesielt kan det være balansen mellom å avspasere deler av mandag og fredag slik at man får en hel helg hjemme hos samboer, samtidig som at dette påvirker arbeidssituasjon og kollegaer potensielt negativt.

«Jeg merker at det, forholdet går gra og alt det der, men selv da så suger det mye energi, det er et bakgrunnsprogram som går bak der og stjeler brain bytes til enhver tid».

På et spørsmål om hva som skal til for at en ukependler skal bytte til en jobb utenfor Forsvaret svarer han:

«En omtrent like kul jobb eller som har med folk å gjøre, som vil bedre hjemmesituasjonen»

4.2.6 Lønn

Som nevnt i teorikapitlet omtaler Herzberg lønn som en hygienefaktor som vil påvirke den ansattes jobbtfredshet negativt om en anser egen lønn som urettferdig ovenfor andre medarbeidere med samme arbeidsoppgaver eller at forventet økning av lønn uteblir (Herzberg et al., 2017, s. 46). I vår innsamling av informasjon kan vi se at informantene har en tilsvarende oppfatning av dette. De aller fleste av informantene som ikke opplever urettferdig

lønn eller at forventet lønn uteblir ytrer at den totale årslønnen i Forsvaret er tilfredsstillende til god og sier at dette ikke påvirker sin motivasjon i nødvendigvis stor grad. Studien viser likevel at Forsvaret har enkelte forbedringspotensialer for å sikre at lønn som en faktor ikke skal påvirke personellet negativt. Dette kan knyttes til forhold som at tilleggene tilsvarer en for stor andel av den totale lønnen, samt at en ikke får nødvendigvis får betalt for mer ansvar og i noen situasjoner opplever kurs og utdanning burde kvalifisert for høyere lønn ikke alltid gjør det.

Som nevnt ytrer flere av informantene at den totale lønnen i Forsvaret er tilfredsstillende og at de trenger et relativt godt tilbud før de vil vurdere å bytte jobb. Informantene nevner blant annet

«Det skal komme et konkret tilbud med betydelig høyere lønn for at jeg slutter i forsvaret»

og

«Jeg ser ikke for meg bosted, lønnsvilkår er ikke det mest kritiske jeg går etter, det er hvor godt trives jeg i jobben».

Dette kan tyde på at Herzberg teori stemmer med studiens funn når han sier at lønn må anses som en hygienefaktor for ansatte i Forsvaret, og så lenge nivået er tilfredsstillende, rettferdig og lønnsøkning skjer i takt med forventninger vil det ikke påvirke jobbtfredsheten i noen stor grad.

Nå er det slik at den totale lønnen i Forsvaret er veldig knyttet opp mot aktiviteten som gjennomføres utenfor normal arbeidstid og aktivitetsnivået kan variere stort fra avdeling til avdeling og år til år:

«Jeg husker ikke hvor gammel jeg var når jeg kom til denne avdelingen, men da gikk jeg jo ned 100-150 tusen i året, så det var jo litt andre boller».

Informantene ytrer at de synes grunnlønnen er for lav. Dette kommer tydeligere frem hos de eldre og de som er i en mer etablert livssituasjon. Uttalelser som

«Nei, grunnlønnen er ikke noe å skryte av, den skulle gjerne vært høyere. Sånn som med samboeren min, hun får ganske mye høyere grunnlønn enn det jeg har i dag.»

Og

«time for time er det ganske dårlig, men totalt så ender en jo opp på en grei årslønn»

er vanlig hos de mer etablerte informantene. Dette kan nok også ses i sammenheng med at denne personellgruppen ønsker å roe arbeidsbelastningen noe, uten at de nødvendigvis har et ønske om å gå ned i lønn.

Slik lønnsutviklingen i dagens Forsvar er satt opp vil en ikke kunne forvente en høyere lønn om en ikke tar formell sivil utdanning, får høyere grad eller høyere stilling.

«Sånn den er nå så lønner det seg ikke å kjempe for å bli i stilling, for det kommer ikke noe. Du er fortsatt avhengig av å få en annen stilling for å få høyere lønn».

I spesialistkorpset er jo noe av meningen at en skal kunne stå i stilling og få en ekspertkompetanse i stillingen. Systemet fortsatt er nytt og det er ikke fullt implementert og dette kan påvirke den ansattes motivasjon gjennom for eksempel at stillingsbeskrivelser alle stillingsbeskrivelser enda ikke er på plass da dette påvirker for eksempel lønn. Uttalelser som

«Også er det litt synd, hvert fall i kompaniet, det mangler på en måte stillingsbeskrivelser til soldater, nestlagførere osv. Faller ofte mellom to stoler, så nestlagfører har den samme lønnen som soldatene»

kan understøtte denne påstanden. Uttalelser om de videregående befalskursene som

«Gikk ikke opp i lønn heller. Vet ikke, men om tanken er at det skal være nivådannende kurs, så burde man få litt mer ut av det ennå ha vært syv uker i Oslo».

Og

«Ja det har vært mye kurs, også har jeg vært på VBU 1. Det var for så vidt greit, men det er mye aktivitet som foregår her og så da går man potensielt glipp av mye penger».

kan knyttes mot Hertzbergs teori om at jobbtilfredshet synker når forventinger om høyere lønn uteblir og når ansatte som deltar på denne type kurs i tillegg går glipp av mye aktivitet i egen avdeling kan dette inntrykket forsterkes

4.2.7 Status

Studien har få eller ingen funn som viser til at Herzbergs tolkning av status påvirker jobbtilfredsheten til de ansatte spesialistene negativt. Det kan være flere grunner til at status ikke påvirker spesialistene. Herzberg definerer status som å ha goder som ikke andre har tilgang på, dette kan være egen sekretær, firmabil eller å blå inkludert i større grad enn andre ansatte i for eksempel sosiale, men arbeidsrelaterte settinger (Herzberg et al., 2017, s. 49). På

avdelingsnivå i Hæren er det veldig få som har slike goder, og forskjellen på gradene blant spesialistnivået gjør ikke nødvendigvis at du oppnår noe annet en form for sosial status som bunner ut i noe mer enn å bli ansett og få anerkjennelse som erfaren. Det bør trekkes frem at studien har funn hos ansatte spesialister i profesjonelle avdelinger som viser at dette personellet knyttet status og eierskap til egen avdeling. Dette kan få en negativ påvirkning på personell som eventuelt blir beordret fra en profesjonell avdeling over i en ikke profesjonell avdeling uten eget ønske.

4.2.8 Sikkerhet i jobben:

Studien viser at spesialistene i Hæren oppfatter at den nye ordningen for militært tilsatte som positivt for sikkerhet i jobben og at den derfor for de fleste ikke påvirker jobbtilfredsheten negativt. Spesielt de som har fått kontrakt til 60 trekker frem at de føler et generelt høyt nivå av sikkerhet i jobben. Det bør trekkes frem at spesialistene som ikke har ambisjoner om å stå til 60 har en uttalt usikkerhet i å ikke sitte igjen med en formell utdanning og en kompetanse som ikke nødvendig er direkte overførbart til det sivile arbeidslivet. Personellet som slutter før gjennomført kontrakt til 35 er også kategorien som har tradisjonelt hatt høyest turnover for ansatte i Hæren. Om Forsvaret ønsker å senke den høye sluttraten bør man vurdere T35 kontrakten slik den er i dag. Funnene blir presentert i avsnittene under.

Som nevnt i avsnittet over føler spesialistene i stor grad at de har en sikker og trygg jobb. Høyt stillingsvern og stabilt behov for arbeidskraft er en av fordelene ved å jobbe i Forsvaret. Flere hadde uttalelser slik som

«Det er sikkerheten som ligger i å ha en jobb der du, altså med mitt utdanningsnivå der jeg kan tjene bra med penger og jeg har en sikker arbeidsplass som ikke er så veldig påvirket av ytre faktorer».

Spesialistene trekker også frem ny militær ordning som grunnen til at de har blitt sikret kontrakt frem til pensjonsalder.

«Ja, altså, OMT har jo gitt en annen rammefaktor. Du kan jo jobbe frem til du er 60 år for de som får kontrakten. Så sann sett, det innebærer at jeg har jobb i dag og ikke allerede har forlatt Forsvaret».

En annen utalte:

«valget hadde jeg egentlig tatt tidlig, så OMT hjalp jo egentlig meg til å få en kontrakt ut over t35».

Perspektivet til de ansatte kan også se ut til å ha blitt lenger etter at de har blitt tilbyd en kontrakt som sikrer de jobb til 35 eller 60 år

«De ble lenger ja, mer langtidsperspektiv med å ha langtidskontrakt».

De nevnes også at det er mer tydelig hvilke stillinger som er tilgjengelig i avdelinger som har en mindre operativ rolle slik som skoler eller utdanningsavdelinger:

«Så om folk for eksempel ønsker seg en lettere jobb, sitte på et kontor så føler jeg mulighetene er mer tilstede, informert om enn for få år siden. Også vil folk over tid skifte tid over interesser, noen vil kanskje mer heller gå over til mer utdanningsroller enn utøvende rolle».

For personellet som enda ikke har blitt tilbydd eller underskrevet en kontrakt til 60 år det spesielt utdanning som trekkes frem som en usikkerhet. Det er en forståelse i Hærens avdelinger at det ikke vil være mulighet for alle å bli tilsatt til 60, og det er også noen som ikke ønsker dette selv om de ville fått muligheten.

«Når man begynner å nærme seg 35 så må man begynne å se litt på muligheter. Også kunne det sikkert vært lurt å studere eller ta noen fag på siden. Det hadde vært digg om det hadde vært lagt opp å ta fag gjennom Forsvaret».

En annen trekker frem at kompetansen han har tilegnet seg i Forsvaret ikke kan oversettes på en god måte til sivil arbeidserfaring og kompetanse. Flere av informantene føler de blir satt i et dilemma: enten å slutte etter noen få år i Forsvaret, eller å fullføre kontrakten til 35 og ta ut bonus for deretter å utdanne seg. Flere av informantene trekker frem at de kunne tenkt seg en utdanning på CV-en, og utaler:

«jeg vil ikke ha bonus, jeg ha en utdanning så kan en på en måte, ha en garanti, at en har begynt på en bachelor».

Det kan fremstå som at dette er en tanke som blir fremtredenene for personell i midten til slutten av 20årene og at det da kan virke for lenge å utsette en utdanning til en fyller 35.

4.2.9 Oppsummering av hygienefaktorene

Funnene i studien kan vise til at alle hygienefaktorene i Herzbergs tofaktorteori kan ses på som hygienefaktorer med unntak av de mellommenneskelige forhold mellom over-, side- og underordnede. Funnene i studien kan vise til at forholdene som knyttes mellom kollegaer på avdelingsnivå i Hæren er såpass sterkt at det kan ansees som mer enn en hygienefaktor. Når

det kommer til de andre hygienefaktorene er det flere ting Hæren som organisasjon bør være klar over når de i fremtiden skal vurdere egen organisasjons personalpolitikk og insentiver. Under vil disse presenteres i korte trekk.

Ved innføringen av ordning for militært tilsatte har informasjonen som har vært rettet nedover fra høyere nivå ikke vært nøyaktig nok, noe som har ført til tolkninger og usikkerhet i hvordan ordningen faktisk skulle fungere i forhold til hvordan den faktisk har blitt implementert. Dette kan tyde på at organisasjonen har et forbedringspotensiale når det kommer til internkommunikasjon som kan knyttes til hygienefaktoren som omhandler organisasjonens personalpolitikk og administrative systemer. Dette kan påvirke den ansattes motivasjon negativt. Videre viser funnene i studien at den OMT er tydelig rettet mot de som ønsker en vertikal karriere. Funn på dette kan knyttes til hygienefaktorene organisasjonens personalpolitikk og lønn. For personell som ønsker en horisontal karriere vil det potensielt være langt mellom mer lønn, ansvar og faglig utvikling. Dette vil potensielt påvirke motivasjonen til denne kategorien negativt. Flere av informantene i studien trekker frem bonus ved fylte 35 eller ny kontrakt til pensjonsalder som positivt for opplevd sikkerhet i jobben. Det bør allikevel trekkes frem at denne ordningen ikke treffer alle. Yngre ansatte som har langt igjen til fylte 35 føler på et dilemma mellom å bli værende i Forsvaret eller å slutte for å skaffe seg en utdanning. Dette er også kategorien som tradisjonelt har hatt høyest turnover. Forsvaret bør derfor se på løsninger innenfor en form for trinnvis tilsetning til 35, eller muligheter for formell sivil utdanning i tjenestetiden.

Til slutt ønsker studien å trekke frem forhold som påvirker privatlivet og arbeidsforhold omkring oppgavene som funn som blir problematisert av informantene. Faktorene kan knyttes opp mot hverandre da de påvirker hverandre i stor grad i form av at tjenesteplass og arbeidsbelastning også påvirker hygienefaktoren forhold som påvirker fritid og privatlivet. Det er da spesielt lokasjonen til Hærens avdelinger som trekkes frem som et problem. Hæren er nok allerede klar over deler av problematikken som dette medfører, men det bør fremheves at dette er et av studiens tydeligste funn under hygienefaktorer som påvirker spesialisten motivasjon negativt. Om Hæren ønsker å redusere den negative effekten av disse hygienefaktorene må de adresseres i større grad enn de gjøres i dag. Eksempler på dette kan være manglende direkte fly fra Oslo til Lakselv, eller fjerning av insentiver som årlig gratis hjemreise. Studiene har tydelige funn på at det oppstår en form for tvungen isolering fra familie og sivile venner på bakgrunn av lite sentrale tjenestesteder. Dette vil over tid ha en klar negativ innvirkning på motivasjonen til de ansatte.

4.3 SDT – Oppfylles behovene?

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan legger til grunn at det er tre behov som må oppfylles for at individet skal føle seg motivert og føle en personlig utvikling og balanse. Som nevnt i teorikapitlet omfatter det behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Hæren er en organisasjon som på mange områder skiller seg fra de organisasjoner og sammenhenger hvor mye av empirien som forskningen bygger på. I Hæren er de fleste nivåer i avdelinger ulike størrelser av lag eller grupper som i felleskap skal løse oppdrag eller oppgaver, og det er lite overordnet fokus på individet. Dette har gjort analysen utfordrende, men ikke mindre spennende da forståelsen av konteksten situatene er basert på er viktig for å kunne forstå informasjonen i rammen av SDT. Videre i kapitlet vil vi se på funnene gjort i intervjuene og diskutere disse i lys av SDT. Det første behovet vi vil se på er behovet for autonomi og hvilke funn vi har gjort oss. Deretter vil vi gjøre det samme med behovet for kompetanse og relasjoner. Avslutningsvis i kapitlet vil vi trekke frem de mest sentrale funnene.

4.3.1 Autonomi

Denne studien viser at spesialistene opplever at behovet for autonomi oppfylles i stor grad. Informantene trekker frem god kommunikasjon mellom sjefer og undergitte som en nøkkelfaktor for opplevelsen av autonomi. Enkelte av informantene trekker også frem konsekvenser av OMT som økt fokus på spesialisering og en tydeligere oppgave og ansvarsfordeling som noe som bidrar til økt grad av opplevd autonomi. Videre så viser informantene til forhold som har endret seg med innføringen med OMT ved at spesialistene har mulighet til å avansere til høyere nivåer og således være med på å skape rom for samhandling og meningsutveksling på andre områder enn tidligere. Det trekkes også frem at det finnes gode muligheter for den enkelte til å planlegge og justere hverdagen og tilrettelegge arbeidet for eksempelvis de som pendler. Enkelte trekker dog frem det de opplever det som en begrensning ved at systemet ikke er tilpasset spesialistene på nivået over OR6.

Funn i studien viser at opplevelsen av autonomi kan forsterkes gjennom god internkommunikasjon og inkludering. En av informantene forklarer at

«Vi har som andre ting god kommunikasjon begge veier. Jeg føler at informasjonsflyten går. Vi får vite om ting mye som ligger i planfaser og sånne ting så det ikke er mye som treffer oss veldig overraskende. Samt at vi føler at på mange områder blir vi hørt om vi har ting vi mener og ønsker».

Informanten følger opp med at

«i hvert fall internt i kompaniet så er det mye, hva skal en si, god kommunikasjon»

noe som kan tyde på at det kan være ulike forhold i ulike avdelinger, og at det ikke nødvendigvis trenger å oppleves som positivt. Ut av sitatet kan det forstås som at god kommunikasjon kan gi mulighet til å i større grad disponere tid og planlegge hverdagen uten å påvirkes av en stor grad av oppdukkende oppgaver eller det som ofte refereres til som «skråkryssere», oppgaver som går ut over allerede planlagt aktivitet og derav virke negativt på opplevelsen av autonomi. Et annet perspektiv knyttet til autonomiopplevelsen går på forholdet mellom sjef og undergitte hvor en informant sier at

«Det er i mitt hode et veldig viktig aspekt at troppssjefen ikke skal være en, hva skal man kalle det, en fullblods offiser da, altså helt distansere seg vekk fra rekkene»

noe som er med på å underbygge argumentet om at et godt klima for kommunikasjon oppleves som viktig og er med på å skape forhold rundt arbeidet som styrker opplevelsen av autonomi. Disse funnene kan ikke knyttes direkte til OMT, men underveis i implementeringsprosessen hvor skillelinjene mellom OR og OF ikke er endelig trukket synes det som at autonomiopplevelsen kan svekkes dersom Hæren ikke er bevisst hvordan internkommunikasjonen i avdeling drives.

Et annet aspekt som underbygger spesialistenes opplevelse av autonomi i arbeidet er forhold som har endret seg eller blitt tydeligere med innføringen av OMT. En fremhever skillet mellom oppgavene til offiseren og spesialistene på troppsnivå når han sier

«så har du spesialistsiden som er da utøvende ledd og bare skal gjøre det her og rådføre seg og sende bestillinger til troppssjef»

noe som implisitt viser at det er lagt opp til en stor grad av frihet under ansvar i forholdet mellom offiser og spesialist. OMT har også gitt flere innslagspunkter hvor spesialistene har mulighet til å påvirke og drive meningsutveksling. Utsagn som

«Det er ganske interessant å sitte litt på sidelinja og spille inn ting når de bringer sine offisersting på bordet med planlegging og utforming av langtidsplan og sånne ting, og da faktisk komme med de konkrete kravene kan du si, er veldig givende».

tyder på at OMT oppleves som positivt for den opplevde autonomien på dette punktet.

En annen av informantene uttrykte seg om sin egen opplevelse som lagfører hvor han følte at det kunne være vanskelig å bli hørt i enkelte settinger og sier «da innså jeg at jeg kommer

ikke, uansett hvor mye jeg høyere og griner kommer jeg ikke til å klare å påvirke dette som lagfører». Han følger opp med mulighetene OMT har gitt i det han sier at

«Det jeg har lyst til å gjøre er å gjøre ting bedre. Altså få det nivået jeg er på til å fungere bedre. Så er jeg på troppsnivå så påvirker jeg så høyt opp jeg klarer for å få den troppen fungere bra, og nå på kompani nivå det samme».

OMT har ført til at det har blitt opprettet nye stillinger for spesialister uten Krigsskoleutdanning på de samme hierarkiske nivåene som for offiserene. Slik var det ikke med den tidligere modellen hvor man i utgangspunktet var begrenset til troppsnivået som spesialist. Uten OMT ville derfor ikke spesialistene hatt muligheten til å avansere opp til eksempelvis kompaninivå, og derav ikke fått det samme rommet for å ta initiativ, dele perspektiver og drive meningsutveksling i like stor del av organisasjonen.

Enkelte av informantene trekker spesifikt frem mulighetene for å drive selvregulering og selvøkonomisering i arbeidet. En påpeker at

«Folk som har interessen og har lyst til å endre på hverdagen har mulighet til å endre på det i større grad virker det som».

En annen utdyper dette perspektivet med egne erfaringer. Han sier i relasjon til å kunne påvirke egen hverdag at

«Ja, i noen grad fordi jeg gjør det fleksibelt. jeg har lært meg til at man er sin egen personelloffiser og det er ingen som gir deg ting helt sånn uten videre. Så har lært meg å kombinere det å ikke misbruke de rundt meg, men samtidig det er bare jeg som tar vare på meg. Nå har jeg blitt pendler for jeg klarte å dra på meg samboer sørpå, og det går ikke om jeg ikke tar å balanser det litt. Nå har jeg klart å bygge en sånn høvelig forståelse for det så ja, ganske fleksibelt».

Dette er nok som mange av eksemplene som blir trukket frem ikke noe som utelukkende gjelder for spesialister, men det er med på å danne en helhetsforståelse av hvordan spesialistene opplever graden av autonomi. Det at det finnes stor grad av fleksibilitet i systemet kan være med på å skape en positivitet rundt følelsen av autonomi, men som informanten uttrykker så er det også mye som ligger på den enkelte i å se de mulighetene som finnes.

4.3.2 Kompetanse

Funn fra denne studien viser at forhold rundt kompetanse oppleves som svært viktig for spesialistene, som er ikke-akademisk utdannede, og at det varierer i stor grad hvordan kompetansebehovet oppleves oppfylt blant disse. Spesialistenes utdanning skjer gjennom et bredt spekter av interne fag- og profesjonskurs i Hæren og Forsvaret og må sees i sammenheng med enten grad eller tjenestestilling. Studien viser at det er mange forhold knyttet til jobben og yrket som er med på å styrke opplevelsen av kompetanse ved styrking av den atferden som utvikler kompetanse. På den andre siden er det funn som viser at det er flere forhold som eksempelvis kommunikasjon rundt OMT og utdanningssystemet for spesialister som ikke oppleves som god nok og som derav kan føre til svekkelse av den indre motivasjonen. I følge Deci og Ryan (2000) så vil individets opplevelse av mestring og kompetanse bidra til økt indre motivasjon, og en positiv forsterkning av forholdene rundt individet vil styrke den indre motivasjonen. Funnene viser derfor at det er elementer som både virker inn positivt og negativt på den opplevde motivasjonen i relasjon til kompetansefaktoren.

Samtlige av informantene omtaler arbeidsplassen med karakteristikk som eksempelvis et sted som «*gir en del utfordringer du ikke får andre plasser*» og en arbeidsplass hvor «*adrenalin og muligheten for å dra ut på utenlandsoppdrag*» og «*muligheten til å utfordre meg selv*». Dette i seg selv taler for at jobben i utgangspunktet vekker nysgjerrigheten til spesialistene som er en grunnforutsetning for følelsen av kompetanse. En av informantene omtaler jobben som

«Alltid noe nytt og spennende da, selv om det går igjennom år etter år, så er det jo samme plan men det er alltid noe nye, enten så får du en ny stilling i laget, eller et eller annet, du får et nytt ansvarsområde som gjør hverdagen litt mer spennende da».

Noe som kan tyde på at informanten opplever at forholdene rundt jobben bidrar til å øke motivasjonen ved at det er variasjon og tilpassing av ansvar og oppgaver som igjen fører til at individet må utvikle egen kompetanse. Dette underbygges av en annen informant som sier at i det han opplever å mestre noe og det ikke lenger er utfordrende

«Da får jeg nesten umiddelbart nye utfordringer, på okei, da gir vi deg det her, da får du nytt ansvar, nye ting å lære, nye, og sånn går jo utviklingen ikke sant, og det gjør jo at vi aldri blir mett da».

En observasjon her er at informanten viser til egne sjefer og hvordan de tilrettelegger og tilpasser oppgaver slik at behovet tilfredsstilles.

En av sidene ved det å jobbe i Hæren er det å delta i operasjoner i fred, krise og krig. En karakter ved det å tjenestegjøre i Hæren er derfor potensiell deltakelse i internasjonale operasjoner. Dette er også et aspekt ved opplevd tilfredsstillelse av kompetansebehovet slik som en av informantene viser til i det han sier

«Ja, var i internasjonale operasjoner for et år siden, så i forbindelse med det så fikk vi muligheten til å prøve vårt fag i nye områder som alltid gir nye erfaringer, pluss samvirke mer med personer fra andre avdelinger som har andre synspunkter på ting, som kan sine fagområder og gi innspill til oss».

Informanten viser her til ytterligere forhold ved jobben som er med på å forsterke opplevelsen av kompetanse ved at situasjonen man står i gir andre muligheter for tilførsel av kompetanse enn den daglige tjenesten hjemme i Norge.

Som vi ser av sitatene over så kan det synes som at informantene opplever jobben i seg selv og mestring av denne samt spesialistkompetansen som kreves for å utføre den som motiverende og i stor grad oppfylt. Når det kommer til selve utdanningssystemet for spesialister som er et resultat av innføringen av OMT danner det seg likevel et mer nyansert bilde. En av informantene trekker frem en positiv konsekvens av OMT i det han sier

«Jeg startet å spesialisere meg med en gang jeg hørte om OMT. Jeg startet med et målrettet løp for å bli spesialist på det før noen andre. For jeg synes det er veldig spennende».

En annen informant utdyper en positiv konsekvens av det å være spesialist noe mer ved å tilføye at

«Du skal være superbruker på samband, våpensystem, ledelse, sånne ting da. Lagsnivå, troppsnivå, på dine ting, og da får du mer eierskap til det da, og du får, det øker jo litt yrkesstoltheten da».

OMT har skapt et tydeligere skille mellom spesialisten (OR) og generalisten (OF), hvor spesialisten blant annet skal kjennetegnes ved fag og dybdekompetanse mens generalisten blant annet kjennetegnes med breddekompetanse og helhetsforståelse. Basert på de foregående sitatene tolkes det som at OMT i så måte har bidratt til økt opplevelse av

motivasjon i relasjon til kompetansebehovet fordi spesialisten nå kan fokusere mer på de områdene som er av personlig interesse og derav styrke den indre motivasjonen.

Mens offiserene utdannes ved en akkreditert høyskole så har spesialistene muligheten til å utdanne seg gjennom ulike nivådannende kurs internt i Forsvaret. Flere av informantene peker på utfordringer knyttet til denne nye utdanningsmodellen som ble etablert som et resultat av OMT. Utdanningssystemet for spesialistene baserer seg også på en vertikal modell, hvor hvert utdanningsnivå åpner opp muligheter for opprykk til en høyere grad i OR-søylen. Enkelte av spesialistene uttrykker noe som oppfattes som misnøye knyttet til den nye utdanningsmodellen. En av de sier

«Altså det å videreutdanne seg i OR-søylen det var helt greit synes jeg, men jeg hadde forventet at vi hadde brukt andre nasjoner sin kompetanse på dette her i større grad».

Land som USA og England har i lang tid hatt lignende system som skiller mellom offiserer og spesialister, og mye av forventningene knyttet til OMT baserer seg på kjennskap til disse. Utdanningsmodellen ble påbegynt med sine første kurs i 2016, og det kan synes som at flere opplever den som uferdig, og at den ikke lever opp til forventningene til flere av informantene. En av de forklarer noe av sin misnøye slik:

«Altså når de bruker pensum fra Krigsskolen, i utdanning, altså pensum for offiserer, bare korter den ned for en masse som har mindre mulighet til å ta det imot på en god måte, så ser jeg ikke hva det er de prøver å tilføre».

Basert på de utvalgte sitatene oppleves det som at flere av informantene ikke opplever utdanningssystemet som tilfredsstillende når det gjelder å oppfylle deres behov for tilførsel av kompetanse og således styrke deres indre motivasjon.

Med OMT og et helt nytt organisasjonskart med stillinger myntet på OR på alle nivå har behovet for karriereveiledning også økt blant spesialistene. Det er flere muligheter for mobilitet i organisasjonen både horisontalt og vertikalt, men i en stor organisasjon og et nytt system virker det på informantene som at det ikke alltid er like lett å orientere seg etter innføringen av OMT. Flere av informantene snakker om dette, og en sier at

«I forhold til tjenestevei, karriereplaner så har det vært veldig lite informasjon på hvilke steg man bør ta, hvilke utdannings, hvilke utdanningsplasser og institusjoner er det som blir koblet på».

Selv 3 år etter at OMT ble innført deler flere av informantene denne opplevelsen, noe som kan tyde på at det kan være utfordrende for spesialisten å finne ut hvordan ny kompetanse skal erverves og når i karrieren dette skal skje, da kompetanse ofte er en viktig faktor for å opprettholde karrieremobilitet og muligheter. Dersom spesialistene ikke gjør de riktige valgene til den riktige tiden for å utvikle kompetansen vil det derfor kunne virke negativt inn på den indre motivasjonen.

4.3.3 Relasjoner

Denne studien viser at behovet for relasjoner er svært fremtredende blant spesialistene og det synes som at behovet dekkes i stor grad. Det er nærliggende å tro at måten avdelingene er bygget opp med lagsstrukturer, mange ansatte i samme aldersspenn på like nivåer og et stort fokus på å bygge avdelingskultur fører til at informantene føler en sterk identifisering med arbeidsplassen, og derav opplever sterke relasjoner. Det er ingen funn i studien som viser at OMT har hatt direkte påvirkning på denne faktoren. Samtlige av informantene sier at de trives på arbeidsplassen, og ordlegger seg med ord som «*knalldyktige folk*», «*godt miljø*», «*motiverte folk*» og «*henger sammen på fritiden*» for å beskrive det relasjonelle ved arbeidsplassen. Allikevel kan det synes som at Deci & Ryan sin teori kan bidra til å forklare noe av hvorfor mange velger å tre ut av Forsvaret. Som teorien sier vil et for stort fokus på relasjoner kunne virke negativt inn på opplevelsen av autonomi fordi gruppen skyver til side individets mulighet til å oppnå autonomi, noe som kan bidra til å forstå enkeltfunn i studien.

En av informantene forklarer utdypende om hvorfor han trives med å jobbe i militæret:

«Og mye av det tror jeg er folkene, kultur og det drivet etter å, eller lysten på å faktisk jobbe da. Som er her, med folk. Det at alle sammen som jobber i Forsvaret vil jobbe i Forsvaret og gjør det ikke bare fordi at dem skal ha en jobb men dem gjør det fordi de har lyst til å, få til ting da, og det er en gjeng med ja mennesker som drar ting fremover da».

En annen sier miljøet er «*veldig godt*», og at det

«er en stor faktor til at jeg har blitt her så lenge jeg har blitt. Vi har ganske godt miljø og folk kjenner hverandre, så folk henger jo sammen på fritiden, gode kamerater på jobb. og jeg føler det er en gjenganger for mange».

På den andre siden så sier en av informantene at

«Hvis jeg hadde blitt beordret til en annen avdeling så vet jeg ikke hvor fornøyd jeg hadde blitt».

noe som kan vise at det kan oppleves forskjeller mellom avdelinger, og at bytte mellom avdelinger ikke utelukkende oppleves som positivt i denne konteksten. Flere det sosiale aspektet og kommer med utsagn som

«Arbeidsmiljø, rett og slett. Det var artig å være her, man blir kompis med folk», og «inntrykket mitt er at generelt at hvert fall på kompaninivå så er det bra miljø. Folk trives sammen og henger sammen på fritiden».

Det er nok naturlig at det blir slik da de fleste av Hærens avdelinger ligger i områder hvor det ikke er en stor sivil befolkning, noe den ene informantene påpeker:

«I helgen så driver man på, får alltid utvikla venne- forhold til mange og sånt. man blir litt tvunget til å bli kjent med folk, at man ikke får brakke- sjuke er helt krise og blir tvunget ut, så skaper arbeidsmiljø generelt. så det er en lys side ved det da, syns jeg egentlig».

Ofte vil dette være positivt for arbeidsmiljøet slik som informantene beskriver, og det er nesten utelukkende sterke relasjoner mellom kollegene på arbeidsplassen. En av informantene med noen års erfaring som soldat nyanserer bildet noe. Han viser til noe av det han opplever som en bakdel ved det å jobbe i Hæren i det han sier:

«Det er jo å være nærmere vennene hjemme da. merker jo det at når du jobber her at du blir, du kommer jo bare lenger og lenger bort fra dem da, du mister jo flere og flere av de vennene du hadde før da, utover, når de begynner å studere andre steder og du møter dem kanskje en gang i året, så det er en faktor det ja».

Mens jobben og det relasjonelle på arbeidsplassen var veldig viktig tidlig i karrieren så kan det tenkes av det individuelle behovet for autonomi svekkes såpass at arbeidsmiljøet og arbeidsplassen i seg selv ikke lenger er nok og går på bekostning av for mye slik at man ser seg etter andre muligheter. Det er nærliggende å tro at dette kan gjelde flere spesialister i den samme kategorien, nemlig at de relasjonelle behovene er spesielt viktige i starten av karrieren, men at fraværet av andre behov blir viktigere med tiden og således bidrar til en avgang for mange i søken etter å få dekket behovene andre steder.

4.3.4 Oppsummering av funn

Denne studien viser at spesialistene i Hæren opplever en relativt stor grad av motivasjon med bakgrunn i faktorene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Spesialistene i studien peker på aspekter som gode muligheter til å tilpasse arbeidsbelastning og egen hverdag som positiv, noe som underbygger opplevelsen av autonomi. Et sentralt funn er at OMT har gitt muligheter

for å kunne tjenestegjøre i større deler av Hæren som organisasjon, noe som øker mulighetsrommet for å kunne påvirke og drive meningsutveksling, noe informantene uttrykker som særlig positivt. En potensiell utfordring for Hæren er at kunnskap og kompetanse knyttet til disse mulighetene ikke synes å være godt nok informert om i organisasjonen.

Videre viser studien at kompetansebehovet til en viss grad tilfredsstilles, men at denne faktoren kan være den som står svakest. Flere av informantene synes å være tilfreds med hvordan egen avdeling ivaretar kompetansebehovet, eksempelvis gjennom kurs og tilpassede oppgaver. Når det kommer til Hærens interne nivådannede utdanning for spesialister som ble innført som en del av OMT synes informantene å være splittet i sin opplevelse av denne. Enkelte av informantene synes ikke å være tilfreds med kvaliteten på den nivådannende utdanningen som leveres til spesialistene, noe som kan føre til at kompetansebehovet ikke dekkes, noe som igjen kan føre til at de velger andre alternativer som sivil utdanning.

Studien viser at relasjonsbehovet oppfylles i stor grad. Samtlige av informantene omtaler arbeidsplassen som et sted hvor det er godt miljø og sterke relasjoner mellom kolleger, både på jobb og i privatlivet. Enkeltefunn kan også vise slik Deci og Ryan poengterer, at relasjonsfokus kan bli så sterkt at opplevelsen av autonomi svekkes. Det sterke relasjonsfokus kan derfor bli en belastning som svekker motivasjonen til den enkelte, noe som kan resultere i et ønske om å slutte for å få behovet for autonomi dekket. Det er ingen funn som viser til at OMT har endret forutsetningene knyttet til denne faktoren.

5 Konklusjon

Denne studien har forsøkt å svare på *hvilke forhold ved å være ansatt i Hæren som virker inn på spesialistens motivasjon for å stå i jobben etter innføring av ordning for militært tilsatte.*

For å svare på denne problemstillingen valgte vi å utvikle to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplever spesialister Hæren som en motiverende arbeidsplass?*
2. *Hvilke aspekter ved ny ordning for militært tilsatte påvirker spesialistens jobbtilfredshet?*

I de neste avsnittene vil vi trekke frem konklusjonene fra funn i studien opp mot disse spørsmålene.

Studien viser at spesialisten oppfatter at det er flere aspekter ved Hæren som arbeidsplass som bidrar til en økt motivasjon. Sett i lys fra Herzberg tofaktorteori kan funn knyttet til faktorene arbeidets karakter, ansvar og forfremmelse synes å være de mest fremtredende faktorene som påvirker spesialistenes opplevde motivasjon. Det er få funn i denne studien knyttet direkte til faktorene prestasjoner og anerkjennelse. Studien kan derfor ikke vise til at dette er like sentrale faktorer for jobbmotivasjonen til spesialistene i Hæren som det Herzbergs teori viser til. Av motivasjonsbehovene tyder funn på at OMT har hatt spesielt positiv effekt knyttet til faktorene arbeidets karakter, ansvar og forfremmelse. OMT har tydeliggjort spesialistens rolle og gir spesialisten mulighet til å spesialisere seg innenfor eget fagfelt. Videre har muligheten for en livslang karriere som spesialist ført til at personell som faktisk ønsker en karriere som fagarbeider kan få det.

De viktigste funnene knyttet til hygienefaktorer er forhold som påvirker privatlivet og arbeidsforhold omkring oppgavene. Studien viser til flere funn som blir problematisert av informantene. Det er da spesielt lokasjonen til Hærens avdelinger som trekkes frem som et problem og at lokasjonen er sentral for begge disse hygienefaktorene. Studiene har tydelige funn på at det oppstår en form for tvungen isolering fra familie og sivile venner på bakgrunn av lite sentrale tjenestesteder. Dette vil over tid ha en klar negativ innvirkning på motivasjonen til de ansatte. Videre viser funnene i studien at OMT er tydelig rettet mot de som ønsker en vertikal karriere. Funn på dette kan knyttes til hygienefaktorene organisasjonens personalpolitikk og lønn. For spesialister som ønsker en horisontal karriere vil det potensielt være langt mellom mer lønn, ansvar og faglig utvikling. Dette vil potensielt påvirke motivasjonen til denne kategorien negativt. Det siste funnet som vi ønsker å trekke

frem fra hygiene faktorene er at bonus og ansettelse til 35 år ikke treffer alle og spesielt ikke kategorien som tradisjonelt har hatt høyest slutttrate. For spesialister som ikke enda har bestemt seg for å bli værende til fylte 35 blir det problematisert at de føler en form for usikkerhet i at de risikerer å sitte uten en form for utdanning etter avsluttet karriere i slutten av tyveårene.

Denne studien viser at spesialistene i Hæren opplever en relativt stor grad av indre motivasjon med bakgrunn i faktorene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Studien viser at kompetansebehovet til en viss grad tilfredsstilles, men at denne faktoren kan være den som står svakest. Studien viser at relasjonsbehovet oppfylles i stor grad. OMT synes å ha hatt størst påvirkning på autonomibehovet med bakgrunn i at denne gir helt andre karrieremuligheter enn hva tilfellet var med tidligere ordning. Funn i denne studien viser at en svakhet ved OMT synes å kunne knyttes til kompetansebehovet, da det uttrykkes skepsis og misnøye rettet mot kvaliteten på profesjonsutdanningen for spesialister.

Sett i lys av Forsvarets ambisjon om å redusere turnover gjennom implementering av OMT konkluderer studien med at Forsvaret i noen grad ser ut til å lykkes med dette. Mange av faktorene som bidrar til å motivere den ansatte var til stede allerede før innføring, men det er verdt å nevne at OMT ser ut til å forsterke enkelte av faktorene som øker spesialisten motivasjon. Derimot kan en se i studien at Forsvaret eller innføring av OMT ikke adresserer de mest problematiske hygiene faktorene i stor nok grad slik spesialistene opplever disse i dag.

Det vil være behov for ytterligere forskning som ser på problemstillinger knyttet til jobbmotivasjon og turnover blant spesialister i Hæren. Et forslag vil være å se nærmere på hvordan en kan redusere den negative effekten Hærens lokasjoner har på de ansatte spesialister. Forhåpentligvis kan funnene i denne studien danne et utgangspunkt for å gå enda mer i dybden på tematikken

Referanseliste

- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter* (2. utg.). Oslo: Universitetaforlaget.
- Brinkmann, S. (2015). *Kvalitative metoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brottveit, G. (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (Perspectives in social psychology). New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
10.1207/S15327965PLI1104_01
- Einarsen, S. V., Martinsen, Ø. L. & Skogstad, A. r. (2019). *Organisasjon og ledelse* (bd. 1). Oslo: Gyldendal.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Forsvaret. (2015). *Implementerings- og milepælsplan Ordning for militært tilsatte*.
- Forsvarsdepartementet. (2015a). *Prop. 111 LS (2014-2015) Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2015b). *Retningslinjer for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)*.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarets personellhåndbok - Del B Forvaltning av befal* Oslo: Forsvaret.
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, (September-October 1987), 1-16.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. New York, NY: Routledge.

- Hærstaben. (2015). *Ordning for militært tilsatte: Hærens grunnlagsdokument for militærordningen*. Bardufoss: Hæren.
- Hærstaben. (2016). *Karriere - og tjenesteplan Hæren - Hovedplan*. Bardufoss.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5 utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufman, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2009). A field test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39-56.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterView Introduktion til et håndværk* (Dansk utg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lillekvelland, T. & Strand, K. R. (2014). *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret* (1309). Kjeller: FFI.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring: utvikling av egne og andres ressurser* (bd. 2). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative Metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand, K. R. (2019). *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret?* (1466). Kjeller: FFI.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Godkjenning om forskning fra NSD

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon

Informasjon om:

- Deltakelse i studien
- Hva intervjuet skal brukes til
- Anonymitet og taushetsplikt

Spørre om respondenten har spørsmål eller om noe er uklart?

Starte lydopptak

Innledende spørsmål:

1. Kjønn
2. Hvor gammel er du?
3. Når begynte du å jobbe(ansatt) i Forsvaret(Hæren)?
4. Hvilken avdeling jobber du i?
5. Når ble du beskikket som befal(OR)?
6. Hva er din arbeidssituasjon i dag?
7. Har du planer om videre utdanning i Forsvaret?
8. Har du planer om å jobbe til T35?
9. Har du planer om å jobbe til T60?

Hovedspørsmål

Kan du fortelle meg om hvilke vurderinger som ligger til grunn for ditt valg om en videre karriere i Forsvaret?

Hjelpespørsmål for intervjuer (skal i utgangspunktet ikke stilles til respondenten):

”Push- and pull” faktorer. Både på og utenfor jobb

- Arbeidsbelastning. Evt. hvilken type?
- Bemanning
- Turnus-/vakt-belastning
- Arbeidsmiljø
- Fagutvikling
- Ledelse
- Lønn
- Familie/barn
- Helse
- Flytting/bosted
- Videreutvikling/karriere

Oppfølgingsspørsmål

1. NÅSITUASJON OG FRAMTID

- Hvilke tanker har du rundt det å være spesialist i Hæren i dag?
- Hvordan ser du for deg at din kompetanse vil bli nyttet i fremtiden?
- Hvor lenge ser du for deg å jobbe i Hæren?

2. FORTID

Hvor godt kjente du til OMT og Hærens karriere og tjenesteplan før du valgte videreutdanning som OR?

- De tankene du har rundt det å være spesialist (OR) i dag, hvordan er de i forhold til de tankene du hadde da du valgte å videreutdanne deg i OR-søylen?

Hjelpespørsmål for intervjuer (skal i utgangspunktet ikke stilles til respondenten):

- Hvorfor valgte du å bli spesialist?
- Hvilke tanker, hvis noen, gjorde du deg evt. rundt hvordan yrket ville passe inn i de ulike livsfasene?
- Hvor langt perspektiv hadde du? Hvor langt fram tenkte du?
- Var det en del av din opprinnelige plan å kun jobbe en periode som spesialist, eller skjedde det noe underveis som endret dine tanker rundt dette?
- Hva er dine tanker rundt at spesialister kan tenkes å ha eller planlegge å ha flere ulike

karriereløp i løpet av arbeidslivet? Det vertikale karriereløpet er smalt, og OR-utdanningen er ikke en formell utdanning.

Oppsummering og avslutning:

Spør om jeg har forstått riktig eller om noe er uklart. Spørre om det er noe respondenter ønsker å legge til.

Stoppe lydopptak

Gjennomfør «debrief».

Vedlegg 2: Godkjenning om forskning fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Arbeidstitel: Hvordan påvirker OMT turnover i Hæren på avdelingsnivå?

Referansenummer

612502

Registrert

13.08.2019 av Lasse Petersen - lpe105@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kristin Woll, kristin.woll@uit.no, tlf: 92412728

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Lasse Petersen og Tore Schartum Hansen, lasse.p@hotmail.no toreschartum@hotmail.com, tlf: 97080588

Prosjektperiode

01.09.2019 - 20.12.2019

Status

19.08.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

19.08.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.08.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.02.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Elizabeth Blomstervik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan påvirker OMT turnover i Hæren på avdelingsnivå?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan OMT påvirker turnover i Hæren. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

«Hvordan påvirker OMT turnover i Hæren på avdelingsnivå» er en masteroppgave som ønsker å undersøke hvordan OMT påvirker ståtiden i Hæren. Hæren har tidligere hatt en høy turnover og studien ønsker å undersøke om OMT vil påvirke ståtiden.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen ved Universitetet i Tromsø

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studien ønsker å se på hvordan personell med forskjellig bakgrunn og arbeidserfaring fra Hæren oppfatter sine muligheter og motivasjon for å jobbe i Hæren. Utvalget inneholder derfor flere respondenter i gradsjiktet mellom OR 2 til OR8.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i studien innebærer det et intervju av ca. en times varighet. For å sikre informasjonen ikke går tapt før studien er ferdigstilt vil det bli tatt opptak av intervjuet som vil transkriberes.

Typiske temaer som intervjuet vil omhandle vil være såkalte hygiene faktorer som arbeidsmiljø og karriereutvikling, samt hvordan du oppfatter mulighetene i Hæren i dag.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil kun være prosjektgruppen (Bestående av: Lasse Petersen og Tore Schartum Hansen), samt veileder for oppgaven (Kristin Woll) som vil ha tilgang til opplysningene.*

For å sikre at ingen uvedkomne får tilgang til innhentet informasjon vil opptakene kun lagres frem til de har blitt transkribert. I transkriberingen vil det ikke være mulig å lese hvem som har svart på intervjuet, da dette vil skilles ut og nøkkelsettets i et eget kryptert dokument. Det vil kun være Prosjektgruppen og Veileder vil ha tilgang til nøkkelen som kan knytte intervju til person.

Deltakere vil anonymiseres i det ferdige produktet. Typisk kjennetegn som vil kunne trekkes frem vil kunne være kjønn-alder-grad, men avdeling eller tilhørighet vil ikke trekkes frem.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.12.2019. Så fort sensur foreligger vil alt datamateriale tilknyttet personopplysninger slettes. Dette kan forventes ikke senere enn 01.02.2020

Dine rettigheter:

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
å få rettet personopplysninger om deg,
få slettet personopplysninger om deg,
få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved Universitet i Tromsø (UIT) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Prosjektansvarlige:
Lasse Petersen tlf: 970 80 588 epost: lasse.p@hotmail.no.
Tore Schartum-Hansen tlf: 990 38 447 epost: toreschartum@hotmail.com
- Veileder:
Kristin Woll tlf: 924 12 728 epost: kristin.woll@uit.no
- Vårt personvernombud:
Joakim Bakkevold tlf: 976 91 578 epost: personvernombud@uit.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kristin Woll

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Hvordan påvirker OMT turnover i Hæren på avdelingsnivå», 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, ca. *01.02.2019*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

