



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Handelshøgskolen ved UiT

## **Hvorfor slutter Hærens logistikkutdannede offiserer?**

En kvalitativ studie om hvorfor logistikkutdannede offiserer slutter i Hæren.

Mads Gran Brandbu

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi - BED-3910 - september 2020

(Denne siden er med hensikt blank)

## Forord

Denne studien avslutter det erfaringsbasert masterstudiet i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Det har vært innholdsrike 2,5 år på studiet. Da jeg begynte, var jeg nygift og i full jobb og når oppgaven nå avsluttes, er familien økt med en person, jeg har vært i foreldrepermisjon det siste året og kona i ferd med å avslutte sitt eget studieforløp. Det har vært logistiske og intellektuelle utfordringer underveis som alle har vært givende og lærerike, men også tidvis frustrerende. Samtidig ville jeg ikke vært erfaringen og kompetansen jeg har ervervet meg foruten. Allikevel må det må poengteres at å gjennomføre et studieløp med de begrensingene som kommer med fulltidsjobb og familieførøkelse kommer jeg aldri til å gjennomføre igjen.

Jeg har mottatt hjelp og støtte fra flere hold. Først vil jeg takke min veileder Sølvi Lyngnes. Ærligheten i tilbakemeldingene har vært upåklagelig og du har alltid kommet med konstruktiv kritikk og humor. Selv på ferie fra andre siden av verden har du svart på e-post angående oppgaven og holdt både meg og oppgaven på stø kurs. Takk til Forsvarets Personell- og Vernepliktsenter for informanter. Takk til alle informantene som lot meg intervju de til tross for sine egne hektiske hverdager. Takk til Adrian for gode innspill og diskusjoner underveis i oppgaven og takk til Kine for korrekturlesing. Men aller mest takk til deg Ida. Du var inspirasjonen til at jeg begynte på studiet og uten deg ville ikke dette vært mulig. Å være student på to studier, arbeidstaker, gravid og gift med en mann som må på øvelser og studiesamlinger er ikke lett! En takk skal også rettes til vår sønn som har et meget godt sovehjerte.

Mads Gran Brandbu

31.august 2020

(Denne siden er med hensikt blank)

## Sammendrag

Oppgaven omhandler hvorfor logistikkutdannede offiserer slutter i Hæren og er en kvalitativ undersøkelse med semi-strukturerte intervju. Personellet skal være Forsvarets viktigste ressurs, men i Hæren er det få logistikkutdannede offiserer som fortsetter etter å ha gjennomført stabstjeneste på bataljonsnivå. Med innføringen av ordning for militært tilsatte (OMT) er målsettingen at offiserer og spesialister skal utfylle hverandre og det investeres hvert år mye i å utdanne et lite antall offiserer innenfor ledelse, med fordypning i militær logistikk. Det er derfor hensiktsmessig, både økonomisk og i et kompetanseperspektiv, å beholde disse offiserene for å ivareta forvaltning og økonomikompetansen i Hæren og Forsvaret.

Det som finnes av studier på sluttrater i Forsvaret, er på et overordnet nivå for hele Forsvaret eller primært på spesialistene. Studiens hensikt har vært å se om årsakene til at logistikkutdannede offiserer slutter, kan knyttes til motivasjonsteori og organisasjonsendringer. Det er derfor gjort bakgrunnssøk i tilgjengelig litteratur og oppgaver som omhandler lignende tematikk. For å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er det gjennomført intervju. Informantene har vært offiserer med utdannelsen *ledelse med fordypning i militær logistikk*, som er uteksaminert i tidsperioden 2010-2016 og som har sluttet i Hæren.

Resultatet av undersøkelsen viser at organisasjonsendringer og motivasjon har hatt en klar påvirkning på hvorfor informantene har sluttet i Hæren. Samtidig er det underliggende motivasjonsårsaker, som gjør at organisasjonsendringer bare delvis forklarer hvorfor informantene har sluttet.

Konklusjonen på oppgaven er derfor at organisasjonsendringer og fravær av motivasjon, grunnet få karrieremuligheter, er primærårsaker til at logistikkutdannede offiserer slutter i Hæren. Samtidig kan ikke faktorene geografisk lokasjon og belønning for innsats utelukkes.

Nøkkelord: Hæren, logistikkutdannede offiserer, motivasjon, organisasjonsendringer, slutter.

(Denne siden er med hensikt blank)

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Personellet – Forsvarets viktigste ressurs.....	1
1.1.1	Offiserens karrieremulighet.....	2
1.2	Oppgavens relevans.....	4
1.3	Tidligere forskning.....	5
1.4	Tema og problemstilling.....	6
1.4.1	Tema.....	6
1.4.2	Problemstilling.....	6
2	Teori.....	7
2.1	Motivasjonsteori.....	7
2.1.1	Behovsteori.....	8
2.1.2	Kognitiv motivasjonsteori.....	9
2.1.3	Sosiale motivasjonsteorier.....	10
2.1.4	Jobbkarakteristika – modeller.....	11
2.1.5	Syntesemodell for motivasjon.....	12
2.2	Organisasjonsendringer.....	14
2.3	Oppsummering av teoriens betydning for oppgaven.....	15
3	Metode.....	17
3.1	Utvalg.....	17
3.2	Datainnsamling.....	19
3.2.1	Intervju.....	20
3.3	Analyse.....	20

3.4	Etiske overveielser.....	21
3.5	Validitet og reliabilitet.....	22
3.5.1	Indre validitet .....	22
3.5.2	Ytre validitet.....	23
3.5.3	Reliabilitet .....	23
4	Empiri.....	25
4.1	Innledende spørsmål.....	25
4.2	Bakgrunnsspørsmål .....	26
4.3	Hvorfor slutte i Hæren.....	27
4.4	Viktigste faktoren for å slutte i Hæren .....	30
4.5	Hva skal til for å fortsette i Hæren?.....	30
5	Analyse og drøfting .....	31
5.1	Hva gjorde at du sluttet i Hæren? .....	32
5.1.1	Sosiale behov og selvrealisering .....	32
5.1.2	Karrieremuligheter .....	32
5.1.3	Belønning og anerkjennelse .....	33
5.1.4	Organisasjonsendringer.....	34
5.1.5	Oppsummering .....	35
5.2	Hvilken faktor var den viktigste til at du sluttet i Hæren?.....	36
5.2.1	Sosiale behov.....	36
5.2.2	Karrieremuligheter .....	36
5.2.3	Innskudd mot uttak.....	37
5.2.4	Manglende vekst og utvikling i jobben.....	37
5.2.5	Oppsummering .....	37



5.3	Hvilke faktorer kunne fått deg til å fortsette i Hæren? .....	38
5.3.1	Geografisk lokasjon på arbeidsstedet .....	38
5.3.2	Karrieremuligheter og manglende vekst i jobben .....	38
5.3.3	Autonomi og anerkjennelse.....	39
5.3.4	Organisasjonsendringer .....	40
5.3.5	Oppsummering .....	40
5.4	Hvorfor slutter Hærens logistikkutdannede offiserer? .....	40
5.4.1	Oppsummering av motivasjonsfunn.....	40
5.4.2	Organisasjonsendringer .....	41
5.4.3	Oppsummering .....	42
6	Konklusjon .....	43
6.1	Konklusjon på hvorfor Hærens krigsskoleutdannede logistikere slutter.....	43
6.2	Refleksjon om oppgaven .....	44
6.3	Svakheter ved oppgaven .....	45
6.4	Videre forskning .....	45
	Referanseliste .....	46
	Vedlegg .....	48

## Tabelliste

Tabell 1:	Presentasjon av informanter.....	25
Tabell 2:	Hvorfor informantene sluttet i Hæren.....	27
Tabell 3:	Hva som skal til for informantene fortsetter i Hæren. ....	30

## Figurliste

Figur 1: Masows behovshierarki (Maslow, 1954, s.35-51).....	8
Figur 2: Syntesemodell motivasjon og ytelse, (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.115). .....	13

# 1 Innledning

Det norske Forsvaret har siden starten av 1990-tallet og den kalde krigens slutt vært i stor endring og utvikling frem til dags dato (Børresen, 2019). Fra store mobiliseringsstyrker under den kalde krigen ble militærmakten mindre og mer profesjonalisert gjennom 1990- og 2000-tallet. Spesielt bidrag i utenlandsoperasjoner gjennom North Atlantic Treaty Organization (NATO) medførte at mobiliseringsforsvaret endret seg til et innsatsforsvar med profesjonelle styrker og mer moderne materiell (Børresen, 2019).

## 1.1 Personellet – Forsvarets viktigste ressurs

Personell med relevant og kritisk kompetanse har blitt viktigere for Forsvaret å beholde etter hvert som systemene og materiellet har blitt modernisert og mer komplisert. Derfor har det vært og er fortsatt en omfattende omorganisering og effektiviseringsprosess i form av innføring av spesialistkorps og ny utdanningsreform i Forsvaret (Meld. St. nr.111 (2014-2015)). I 2013 utarbeidet Forsvarsdepartementet på oppdrag fra Regjeringen Stoltenberg II, Meld. St.14 *Kompetanse for en ny tid*. Her ble det satt søkelys på viktigheten av å være konkurransedyktige i jobbmarkedet for å kunne rekruttere, utvikle og anvende riktig personell med rett kompetanse. Endringen var viktig for å sikre at innsatsforsvaret fortsatt skulle lykkes i en verden i stadig endring, men også fordi personell- og kompetanseområdet i liten grad hadde blitt utviklet i takt med oppdrag og behov. Men også konkurransen om den «riktige» kompetansen på arbeidsmarkedet var en viktig faktor (Meld. St. 14 (2012-2013)).

I forlengelse av arbeidet som ble påbegynt med Meld. St. 14 (2012-2013) leverte Forsvarsdepartementet (2015) Prop. 111 LS (2014-2015) *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Der ble det forslått innført et spesialistkorps tilsvarende det allierte i NATO benytter, hvor en horisontal karriere i Forsvaret som spesialist ble muligjort.

Den pågående omstillingen er ment å sikre Forsvaret rett kompetanse i rett stilling over flere år og det har derfor vært et fokus på innføringen av et spesialistkorps, personell uten grunnleggende offisersutdanning (GOU). Spesialistene skal utgjøre kjernen i Forsvaret ettersom offiserer har naturlig rotasjon på to til tre år i en stilling før man plasseres i ny stilling (Lillekvelland og Strand, 2015, s.33).

Spesialistkorpset utgjør i 2019 56,6 prosent, men målet er at 70 prosent av stillingene i Forsvaret skal tilhøre spesialistkorpset og offiserene skal dekke resterende 30 prosent (Forsvarets forum, 2019 A). Målet er å beholde både offiserer og spesialister i størst mulig grad, ettersom det er mest forsvarlig både operasjonelt og økonomisk (Meld. St. nr.14 (2012-2013), s.60-61). En offiser er økonomisk kostbar og tidkrevende å utdanne og det tar tid å opparbeide erfaring og brukerkompetanse i avdeling. Det er i Forsvarets interesse at offiserene blir værende i organisasjonen så lenge som mulig, noe som gjenspeiles i automatisk yrkestilsetting frem til fylte 60 år (Forsvaret, 2019).

Sluttraten på yrkesoffiserer (tidligere yrkesbefal) er lavere enn spesialistkorpset (tidligere avdelingsbefal) (Lillekvelland og Strand, 2015, s.16), men avgang av personell som sitter på fersk akademisk kompetanse og brukererfaring er det motsatte av hva omstillingen til Forsvaret er ment å handle om. Derfor er innføringen av spesialistkorpset og en horisontal karrierevei en viktig del av omorganiseringen for å kunne beholde personell lenger, men ivaretagelse og tilrettelegging av en ren vertikal karriere for offiserene er like viktig del.

### **1.1.1 Offiserens karrieremulighet**

Fra Krigsskolen utdannes det offiserer med fordypning i bygg og anlegg (KS ING), fordypning i ledelse og landmakt (KS operativ) og fordypning i ledelse – militær logistikk (KS LOG). En offisersutdannelse medfører praksisplikt i årene etter fullført utdanning der ett utdanningsår tilsvarende ett pliktår (Forsvaret, 2019). Hvilke stillinger som bør bekles for at offiseren skal avansere til neste karrieretrinn er beskrevet i de respektive karriereplanene og offiserene må selv være bevisste på hvilke stillinger de søker hvert andre til tredje år for å kunne klatre vertikalt på karrierestigen (Forsvaret, 2016).

Karriereplanene til offiserskorpset skal dekke ti ulike måter å avansere etter en bachelorgrad og oppnådd GOU status (Forsvaret, 2019A). I tillegg er det mulig å gjennomføre årsstudium for personell med sivil bachelor eller mastergrad for å oppnå GOU status.

Tradisjonelt har den vertikale karriereveien i Hæren vært dominert av personell som har gjennomført KS operativ (Lauritzen og Stokke, 2014, s.40), til tross for at KS ING og KS LOG har tilsvarende muligheter for vertikal karriere i Hæren.

### **1.1.1.1 Militære studier med fordypning i ledelse – militær logistikk**

KS LOG uteksaminerer fem til syv offiserer til Hæren hvert år og linjen gir fordypning i de ressursanvendelser som kreves i militære operasjoner. Studiet gir utdanning innenfor logistikk og økonomiske/administrative fag parallelt med lederutdannelsen. Ulikt de andre utdanningsretningene som gir offiserstatus, er denne linjen felles for Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret, og foregår primært på Sjøkrigsskolen i Bergen (Forsvaret, 2019). Når alle forsvarsgrenene skal utdanne logistikere på samme skole blir det naturlig få studenter fra hver forsvarsgren per kull.

Etter uteksaminering blir offiserer med KS LOG ofte tilsatt i forvaltningsstillinger på kompani eller bataljonsnivå. Forvaltningsstillinger omfatter stillinger fra administrativ offiser på kompaninivå til økonomioffiser for en hel bataljon.

Karriereplanene skal styre hvilke stillinger en offiser bør være innom for å stige i gradene. Allikevel er det tilsynelatende få logistikkutdannede som klatrer høyt på karrierestigen i Hæren etter endt praksisplikt. Blant Forsvarets øverste ledelse synliggjøres fraværet av logistikkutdannede offiserer. Det er kun en militær sjef, med bakgrunn fra intendanturlinjen på Sjøkrigsskolen, direkte underlagt Forsvarssjefen (Forsvaret, 2019B). Fraværet av logistikkutdannede offiserer kan skyldes både individuelle og systemfaktorer. Individuelle faktorer som påvirker avansementmulighet kan være tidlige og snevre karrierevalg som reduserer breddeerfaringen som trengs for å avansere, kjønn og få karrierestillinger tilgjengelig på rett tidspunkt i karrieren. Systemfaktorer som legges til grunn for å kunne lede en krigsorganisasjon vil være kompetansebygging gjennom stillinger og operativ erfaring (Lauritzen og Stokke, 2014, s.48).

Konsekvensen for Hæren er at egenutdannede offiserer med kompetanse innenfor økonomi, forvaltning og logistikk sjeldent bekler karrierestillinger på høyere nivå enn bataljonsnivå. Dermed er det naturlig at denne offisersutdannelsen i liten grad innehar karrierestillingene i Hæren. Men kompetansen logistikkutdannede besitter og mulighetene for relevant jobb i Hæren og spesielt i Hærstabens logistikk- og økonomiavdeling, skulle tilsi at ønsket om å bli værende etter praksisplikt er gjensidig for både logistikkutdannede og Hæren. Når få logistikkutdannede offiserer fortsetter i Hæren utover bataljonsnivå vil det være interessant å forske på hvorfor det er slik. Logistikkutdanningen er på plass og de relevante stillingene er tilsynelatende til stede. Likevel skjer rekrutteringen av personell til økonomi og forvaltningsstillinger ofte sivilt, eller ved at personell med annen militærfaglig bakgrunn gjennomfører relevant sivil utdanning for å bekle disse stillingene.

## **1.2 Oppgavens relevans**

Personellivaretagelse og rett kompetanse i rett stilling er en prioritetsak for Storting og Regjering jfr. Meld. St. 14 (2012-2013) og Proposisjon 111 LS (2014-2015). Oppgaven har til hensikt å undersøke og få å vite mer om hvorfor personell med offisersutdannelsen KS LOG velger å slutte i Hæren til tross for tilsetting til fylte 60 år. Det er ønskelig å avdekke konkrete og gjennomgående årsaker til hvorfor personellet slutter, eksempelvis motivasjon og organisasjonsendringer. Målet er at oppgaven skal gi bedre kunnskap og informasjon om fenomenet, samt bidra til bedre innsikt i hvorfor så stor del av en relativt liten gruppe offiserer med viktig kompetanse, velger å forlate Hæren. Gjennom oppgaven kan det avdekkes tiltak som kan gjennomføres for å sikre at personellet blir i Hæren og at kompetansen og erfaringen blir i større grad utnyttet enn tidligere.

### 1.3 Tidligere forskning

Av tidligere forskning på sluttrate av offiserer er det en egen litteraturstudie fra Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) hvor det ble etablert en metode for å analysere omfanget av stillingsrotasjonen i Forsvaret (Lillekvelland, Strand, 2015). Rapporten er en del av prosjektet Strategisk personell- og kompetanseanalyse (P&K) og kartlegger og analyserer sluttrate og stillingsrotasjon for de ulike personellkategoriene i Forsvaret. Denne rapporten beskriver driftsenhetene (DIF) Hær, Sjø, Luft og Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) og er dermed for generell og overordnet til å beskrive noe om hvorfor logistikkutdannede offiserer slutter i Hæren. Rapporten viser allikevel at sluttraten for yrkesbefal innenfor forvaltning i Hæren er høyere enn snittet i resten av Forsvaret i 2011 og 2012 (Lillekvelland, Strand, 2015, s.23). Rapporten gir informasjon om sluttratene frem til 2015 og ga oppgaven historikk i arbeidet.

Konsulentfirmaet Mckinsey leverte i 2015 rapporten *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren* (Mckinsey & company, 2015). Der fremkommer det at disponeringssystemet medførte at en rekke offiserer ble sysselsatt med sivile oppgaver i fredstid, dette gjaldt særlig sivile anskaffelser og prosjekter, som er arbeidsoppgaver logistikkutdannede offiserer kan bli satt til å utføre (Mckinsey & company, 2015, s.85). Rapporten viser at antallet høyere offiserer har vokst med 41% siden 1994 (Mckinsey & company, 2015, s.85), det var derfor interessant å se om den høye andelen høyere offiserer som «okkuperer» karrierestillinger på et høyere nivå kan ha påvirket valget til informantene om å avslutte karrieren i Hæren.

I en masteroppgave fra 2016 ble det forsket på hvorfor Krigsskoleutdannede ingeniører valgte å slutte etter endt praksisplikt (Thorsvik, 2016). Oppgaven tar opp forskjellen mellom utdanning og tjeneste som en årsak til redusert motivasjon og turnover.

Det er en rekke arbeid om turnover generelt, men ikke om logistikkutdannede spesielt, og få arbeid etter at Ordning for militært tilsatte (OMT) trådte i kraft i 2015.

## **1.4 Tema og problemstilling**

### **1.4.1 Tema**

Med bakgrunn i Mckinsey rapporten (Mckinsey & company, 2015) og FFI-rapporten til Lillekvelland og Strand (2015) er sluttrate og omorganisering noe som påvirker Forsvaret og Hæren betydelig. Temaet for oppgaven er derfor sluttrate for offiserer med logistikkutdannelse. Oppgaven ser på årsakene til at logistikkutdannede forlater Hæren som en konsekvens av manglende motivasjon og/eller organisasjonsendringer. Lillekvelland og Strand (2015) skriver at det er høy sluttrate av offiserer innenfor forvaltning i Hæren. Dette var og er fortsatt interessant med tanke på lovverket som Hæren er underlagt gjennom offentlig forvaltning. Hæren forvalter store økonomiske og materiellmessige ressurser hvert år og vil trenge forvaltningspersonell som behersker den militære profesjon på lik linje som det forvaltningsmessige.

### **1.4.2 Problemstilling**

Formålet med oppgaven er å avdekke hvorfor Krigsskoleutdannede logistikere slutter i Hæren og problemstillingen for oppgaven blir derfor:

*Hvorfor slutter Krigsskoleutdannede logistikere i Hæren?*

Oppgaven er derfor organisert på følgende måte. Innledning med oppgavens relevans, tidligere forskning, tema og problemstilling. Kapittel 2 er teoridelen, med motivasjonsteorier og teori om organisasjonsendringer, hovedsakelig motstand mot endringer. Kapittel 3 omfatter metoden som er brukt i oppgaven, herunder datainnsamling, analyse og intern og ekstern validitet. Empirien til undersøkelsen utgjør kapittel 4, mens drøfting finnes i kapittel 5. Avslutningsvis er det en konklusjon, med refleksjoner, svakheter og muligheter for videre forskning i kapittel 6.



## 2 Teori

I dette kapitlet vil relevant motivasjonsteori og organisasjonsteori bli forklart og redegjort for med bakgrunn i problemstillingen. Hovedvekten av teoriene vil være motivasjonsteori ettersom organisasjonsendringer kan påvirke individet til å slutte, men individet kan ha hatt motivasjon for å slutte lenge før organisasjonsendringer påvirker.

For å avdekke årsaker til at personell slutter i en jobb, er det naturlig å benytte motivasjonsteori for å finne avgjørende faktorer til at beslutningen tas. Motivasjon er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009, s.93) «en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd».

Organisasjonsendring har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016, s.385) skjedd når organisasjoner viser ulike trekk på ulike tidspunkt og Kaufmann og Kaufmann (2009, s.274) skriver at organisasjonsendring er endringer i organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer. Forsvaret må forholde seg til reaktive endringer som endrede rammebetingelser fra Storting og Regjering, men også være fremoverlent med proaktive endringer for å møte de endringer som kan påvirke virksomheten i fremtiden. For offiseren vil dette eksempelvis komme til uttrykk gjennom omstillingskurvens fire faser: benektningsfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.275). Har endringene som Forsvaret og Hæren er igjennom påvirket offiserene til å slutte? Blir belastningen på offiserer med logistikkutdanning så stor under store organisasjonsendringer at de velger å slutte? Dette er spørsmål som oppgaven ønsker å besvare.

### 2.1 Motivasjonsteori

I den moderne organisasjonspsykologien er det normalt å skille mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller når det snakkes om motivert arbeid i arbeidslivet. Teoriene er ikke konkurrerende, men supplerende og utfyllende til hverandre og har flere spesialteorier innenfor hver hovedkategori (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.93-94). For å systematisere motivasjonsteoriene som er brukt i oppgaven benyttes Kaufmann og Kaufmanns (2009, s.114) tolkning av Mitchell og Larson sin syntesemodell. Syntesemodellen tar for seg de viktigste faktorene som påvirker motivasjonen som deretter påvirker ytelsen til individet ved å knytte de indre og ytre faktorene sammen gjennom at

aktivering, intendert atferd og atferd til sammen blir ytelse. I kapittelet er det først gjennomgang av teoriene før syntesemodellen presenteres til slutt.

### 2.1.1 Behovsteori

Behovsteorier er teorier som karakteriserer atferd som blir utløst av et grunnleggende behov enten de er biologiske eller et produkt av læring over tid (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.93). Et helt sentralt mål i behovsteorien er å finne et grunnleggende behov som kan forklare hvorfor mennesker handler som de gjør.

#### Maslows behovsteori

Abraham Maslow mente at menneskets behov kunne deles inn i fem hovedkategorier vist i figur 1, med to hovedtyper innenfor de fem hovedgruppene: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Behovene ble organisert i et behovshierarki der de laveste behovene, kalt underskuddsbehov, måtte være tilfredsstilt før det var mulig å avansere til overskuddsbehov (Maslow, 1954, s.35-51).



Figur 1: Maslows behovshierarki (Maslow, 1954, s.35-51).

Fysiologiske behov er de biologiske driftene og er elementære behov som næring, luft, vann osv. (Maslow, 1954, s. 35-36). I en arbeidssituasjon vil det være å få tilstrekkelig lønn for arbeidet for å overleve i samfunnet. Sikkerhetsbehov aktiveres etter at et minimum av tilfredsstillelse av fysiologiske behov er oppnådd, eksempelvis en sikker og trygg jobb. Sosiale behov er det høyeste av nivået av underskuddsmotivene og innebærer tilknytninger med gode venner, kollegaer og partnere som vi kan dele de intime sidene av livet med. For å komme hit må de underliggende behovene være tilfredsstilt og støtte og aksept samt godt samarbeidsforhold i jobbsammenheng er relevante stikkord (Maslow, 1954, s.35-45).

Aktelse handler om individets muligheter for personlig vekst der videreutvikling av kompetanse og personlige egenskaper er viktig. Sentralt står ønsket om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og andres aktelse. Disse faktorene vurderes viktig i arbeidslivet fordi behov for anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene ofte har en større plass i vårt daglige liv enn mer «dramatiske» biologiske baserte drifter som seksualitet og aggresjon. Selvaktualisering er det øverste nivået og innebærer frigjøring av kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer i form av evner og egenskaper. Folk yter som regel sitt ytterste under slike betingelser (Maslow, 1954, s.45-46).

Senere utviklet Alderfer teorien fra fem nivåer til kun tre med åpning for å bevege seg oppover og nedover i hierarkiet.

### **2.1.2 Kognitiv motivasjonsteori**

Kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon. Dvs. teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.93). Innenfor kognitiv motivasjonsteori er rasjonelle valg den mest sentrale driveren av menneskelig atferd (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.97).

#### **Forventningsteori**

Forventningsteori omhandler motivasjon som resultat av forventning om måloppnåelse og det spesielle med kognitive motivasjonsteorier er at handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse og at arbeidet man utfører er instrumentalt i oppnåelsen av belønninger knyttet til behov og ønsker (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.97). Det er tre typer forestillinger som er særlig viktige for individets innsats i jobbsammenheng: subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater, instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning og valensvurderinger som handler om belønningens subjektive verdi for individet (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.97-98).

Forventningsteori bygger derfor på en motivasjonsformel der innsats, valens og instrumentalitet står i et multiplikativt forhold til hverandre. Det vil si at om en faktor står i null vil hele motivasjonsgrunnlaget falle.

## **Kognitiv evalueringsteori**

Kognitiv evalueringsteori er en underteori av selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan der målet er å spesifisere faktorer som forklarer variasjon i egen motivasjon (Ryan og Deci, 2000, s.70). Kognitiv evalueringsteori legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.102-103). Det skilles mellom ytre og indre motivasjonssystemer der ytre motivasjonssystemer er belønning som lønn, bonus og frynsegoder og indre motivasjonssystemer er når motivasjonsverdien ligger i selve arbeidsutførelsen. Når disse motivasjonssystemene aktiveres samtidig, er det ikke plass til begge samtidig og de konkurrerer derfor med hverandre. I kontrast til målsettingsteori så er det i kognitiv evalueringsteori en forståelse om at prestasjonsbetinget økonomiske insentiver forvirrer den iboende motivasjonen og dermed reduserer prestasjonen (Jenkins mfl., 1998, s.778).

### **2.1.3 Sosiale motivasjonsteorier**

I sosiale motivasjonsteorier er fokuset på hvordan individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne kan virke motiverende eller demotiverende og relevante teorier er likeverdsteori og teori om rettferdighet i prosedyrer. Spesielt viktig er betraktninger rundt ulike former for rettferdighet vesentlig kilder til variasjon i motivert atferd (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.105).

#### **Likeverdsteori**

Likeverdsteorien tilsier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre får og gir (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.105). Innenfor likeverdsteori er J. Stacey Adams arbeid regnet som tydeligst og mest utfyllende (Pritchard, 1969, s.176). Likeverdsteori resonerer for at mennesker ønsker å redusere ulikhet, men i forholdet mellom økonomiske insentiver og prestasjoner gir likeverdsteori ingen spådommer, men anerkjenner at i enkelte tilfeller kan avvik fra rettferdighet redusere forbindelsen mellom økonomiske insentiver og prestasjon (Jenkins mfl., 1998, s.778). Likeverd blir betraktet som et prinsipp med forutsigbare og sterkt motiverende og demotiverende effekter på innsatsviljen og generell motivasjon i arbeidslivet. Det betyr at belønning ikke utelukkende er en absolutt størrelse, men en relativ størrelse ved at eget «innskudd» og «uttak» blir sammenlignet med det andre gir og får (Pritchard, 1969, s.177). Er «innskuddet» og «uttaket» likeverdige det andre vi sammenligner oss med er det oppnådd en likeverdstilstand. Opplevs «innskuddet» og «uttaket» som at ikke er i likevekt vil det oppstå utilfredshet (Pritchard, 1969, s.208).

Kaufmann og Kaufmann (2009, s.106) skriver at det benyttes fire referansesammenlikninger for å systematisere teorien der selv-intern er sammenlikning av nåværende jobbposisjon med erfaringer fra en tidligere jobbsituasjon i samme organisasjon. Selv-ekstern er sammenlikningen av nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra en annen arbeidsplass. Andre-intern er når vi sammenlikner oss selv med et annet individ eller en annen yrkesgruppe i samme organisasjon. Andre-ekstern er å sammenlikne oss selv med en annen person eller en annen gruppe utenfor vår egen arbeidsplass. Videre beskrives betingelsene lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde som viktig for sammenlikningene fordi høyt lønnede mennesker med god utdanning ofte velger referanseobjekter utenfor egen organisasjon, mens mennesker med lavere lønn og mindre utdanning benytter referansepunkt i egen organisasjon.

#### **2.1.4 Jobbkarakteristika – modeller**

Teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben kalles jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.108). Av de mer kjente modellene er Hertzbergs to-faktorteori, Einar Thorsruds «Industrielt demokrati-program» (IDP) og Hackmann og Oldham sin modell for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial viktige å nevne.

##### **Einar Thorsruds «Industrielle demokrati-program»**

Thorsruds prosjekt var i videste forstand om å utvikle nye organisasjonsformer som på en bedre måte enn tidligere kunne realisere verdier og idealer knyttet til medvirkning og demokrati i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.110). Det er ifølge Thorsrud og Emery (1969, s.19) seks kriterier for jobbkrav som bør være oppfylt for å ivareta arbeidstakerens mulighet til å få dekket sine behov. Det må være et rimelig nivå på utfordringer og minimum av variasjon i jobben. Man må ha mulighet til å lære i jobben samt fortsette læringsprosessen og arbeidstakeren må ha et minimumsbehov av beslutningsmyndighet og ansvar som defineres som eget. Det må være sosial støtte og anseelse og man må kunne relatere arbeidet man gjør og produserer på jobben til det sosiale livet. Det siste punktet er at jobben må føre frem til fremtidig ønskelig status som personlig vekst, utvikling og karriereutvikling.

##### **Hackmann og Oldhams jobbkarakteristika modell**

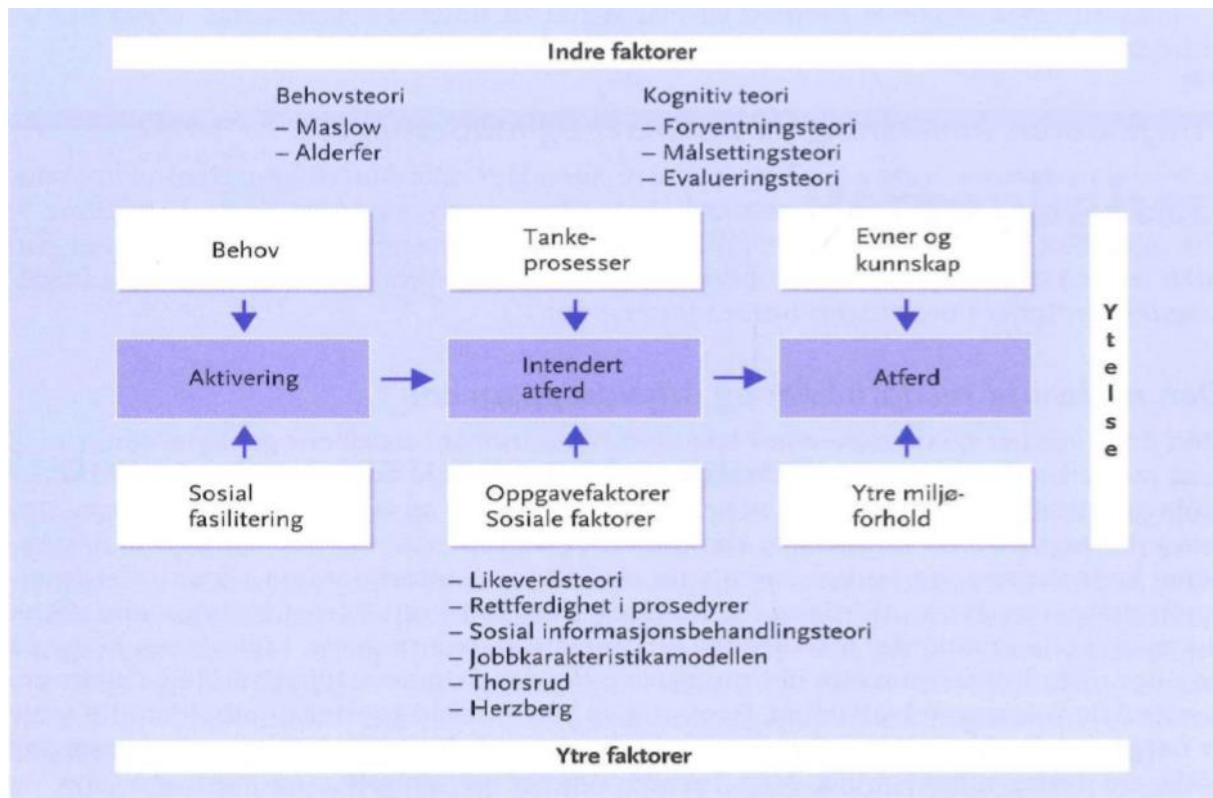
Hensikten med modellen er å ha et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial og rent praktisk er hensikten å få et bedre utgangspunkt for å legge til rette arbeidsoppgaver slik at stimuleringen av vekstbehovet hos hver enkelt

arbeidstaker er størst mulig (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.111). Med den forutsetning at stimulering av vekstbehovet fører til bedre motivasjon for jobbytelse og der igjen økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet. Det er fem sentrale positive jobbkarakteristika som tilsier at jo mer en jobb er preget av disse trekkene, jo mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet (Hackmann, 1980, s. 447). Den første jobbkarakteristika er variasjon i ferdigheter, som betyr muligheten til å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i en jobb. Oppgaveidentitet er karakteristika nummer to og betegner i hvilken grad jobben handler om å utføre et arbeid som avsluttes eller bare er en liten del av en større arbeidsoppgave. Karakteristikaen oppgavebetydning handler om å se en større mening med jobben man gjør, mens autonomi innebærer i hvilken grad man har ansvar og kontroll for egen arbeidssituasjon. Den siste jobbkarakteristikaen er tilbakemelding på resultatet av arbeidet som er utført. Det er individets subjektive opplevelse som er viktig når det snakkes om jobbkarakteristika ettersom to personer med samme jobb kan oppleve jobben helt forskjellig hva gjelder variasjon.

### **2.1.5 Syntesemodell for motivasjon**

Syntesemodellen for motivasjon ble utviklet T.R Mitchell og J.R Larson for å ordne de viktigste faktorene som påvirker motivert atferd, og som forklarer hvordan de i neste steg påvirker ytelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.114). Nettopp fordi motivasjon kan komme fra så mange forskjellige og tidvis konkurrerende hold er det interessant å benytte en helhetsmodell for å dra nytte av alle teoriene.

Modellen skiller mellom indre og ytre påvirkningsfaktorer som virker inn på en kjede av psykologiske prosesser. De munner til slutt ut i handlinger i en bestemt retning, med en gitt intensitet og med en bestemt varighet, avhengig av verdiene i «likningen» (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.114).



Figur 2: Syntesemodell motivasjon og ytelse, (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.115).

Det første trinnet er behovsdirigert aktivering, en igangsetting av atferd, og det skiller mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer. Med de indre behovsfaktorer menes primært de grunnleggende biologiske behov, men behovene knyttet til intellektuell og estetisk tilfredsstillelse, sosial tilknytning og anerkjennelse og til muligheter for selvutfoldelse og personlig vekst er også indre behovsfaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.114).

I det andre trinnet kobles individets tankeprosesser inn og tolkninger og forventninger kan påvirke våre hensikter, i den hensikt å avdekke hva individet har til hensikt å gjøre. Man er opptatt av belønning for innsatsen og kvaliteten i målsettingene våre vil påvirke intensjonene våre om ytelse og handling. Derfor hører de kognitive teoriene hjemme på dette trinnet. Et viktig moment er kognitiv evaluering av hva som er kilden til vår motivasjon dvs. indre vs. ytre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.115).

I trinn nummer tre er modellen over på ytre faktorer og sosial fasilitering og mekanismene som aktiviserer og mobiliserer individet når andre mennesker er til stede. Den intenderte atferden vil referere til hva individet har til hensikt å gjøre og ytre sosiale faktorer spiller inn på våre hensikter og målsettinger. Likeverd og rettferdighet er viktige motivasjonsregulerende faktorer og teoriene hører hjemme i dette trinnet.

Jobbatferd er et produkt av mange ytre og indre faktorer som inngår i et komplekst samspill (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.116). Syntesemodellen gjør at flere teorier og modeller kan sees i sammenheng og skaper derfor et mer sammensatt bilde av faktorene som fører til ytelse.

## **2.2 Organisasjonsendringer**

For alle organisasjoner vil behovet for å balansere daglig drift og behovet for innovasjon og nye tilpassing til nye krav være en utfordring (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.385). En endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt og omhandler forhold som endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi samt endring av organisasjonens struktur, kultur, demografi eller prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.385).

### **Motstand mot endring**

Ved endringsprosesser vil det som oftest oppstå motstand mot endring. Det er normalt å motsette seg endringsprosesser i organisasjoner, men dette er ikke karaktersvakhet eller tegn på uvitenhet (Yukl, 2016, s.258). Den kumulative effekten av gjentatt endringer er stress og frustrasjon som svekker oppslutningen om endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.391).

Motstand mot endring oppstår ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016, s.392-395) av ti grunner. Frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontrakt, tap av identitet, symbolsk orden endres, maktforhold endres, krav om nyinvesteringer, dobbeltarbeid, sosiale bånd brytes, utsikter til personlig tap og eksterne aktører ønsker stabilitet. Frykt for det ukjente og en overgang fra det trygge og sikre til det ukjente og skumle der spørsmålet er hva endringen kan bety for enkeltindividet og følelsen av usikkerheten som kommer med å skulle mestre nye oppgaver. Årsak nummer to er brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det betyr at de uskrevne forventningene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan endres eller brytes, som igjen kan føre til enkelte føler seg «lurt». Tap av identitet innebærer at det faste meningsmønsteret som er bygget opp over tid brytes og man føler at arbeidet man har gjort ikke er av betydning for organisasjonen. Identiteten man har skapt seg på jobb går tapt i organisasjonsendringene. Fysiske endringer, som bytte av kontorplass, er det Jacobsen og Thorsvik (2016, s.393) definerer som endring av symbolsk orden. Det kan være sterke følelser for enkeltindivider å skulle gjøre fysiske endringer på egen arbeidsplass selv om det tilsynelatende er bagateller i den store sammenheng. Ved organisasjonsendringer skjer det ofte en reorganisering og derav forskyvning av maktforhold og innflytelse. De som mister makt, vil ofte motsette seg dette i frykt for å bli «spilt» på sidelinjen hva gjelder



beslutninger. Organisasjonsendringer kan også medføre krav om nyinvesteringer i kompetanse og kunnskap. Endring av stillinger eller oppgaver kan føles tungt for de som har brukt lang tid på å spesialisere seg innenfor enkeltområder og kunnskapen og erfaringen kan nå være av mindre nytte enn tidligere. Ved organisasjonsendringer må de daglige oppgavene gjennomføres samtidig som endringene skal gjennomføres. Dette medfører større ressursbruk for arbeidstakere og kan derfor skape motstand mot endringen fordi man mener det ikke er nok ressurser tilgjengelig for å ivareta alle oppgavene. En vanlig og sterk årsak til endringsmotstand er faren for tap av de sosiale båndene, i form av kollegaer og arbeidsfelleskap som eksisterer på arbeidsplassen. Om en arbeidstaker står i fare for å oppleve personlig tap på arbeidsplassen, eksempelvis opprykksmulighet grunnet flattere struktur eller dårligere lønn vil motstand være en naturlig reaksjon å forvente. Den siste årsaken til endringsmotstand er at eksterne aktører ønsker stabilitet. Med dette menes at eksterne interesser kan stå i fare for å miste sin inngangsport til organisasjonen og følgelig ha redusert påvirkning.

## **2.3 Oppsummering av teoriens betydning for oppgaven**

Behovsteoriene kan gjennom de grunnleggende behovene i stor grad belyse hvorfor informantene valgte en utdanning der de eksistensielle fysiologiske og sikkerhetsmessige behovene er oppfylt i form av for eksempel lønn og fast tilsetning til fylte 60 år. Derfor er ønsket om å prestere, ha prestisje, nyte andres aktelse samt realisere potensialet sitt av betydning for hvorfor noen motiveres til å slutte. Men de grunnleggende behovene kan forklare hvorfor de slutter ved at de grunnleggende behovene endrer seg med tiden og at det som en gang var godt nok ikke er tilfredsstillende lenger.

Kognitiv motivasjonsteori anvendes om den enkeltes forventning til ytelse kontra belønning. Forventningsteori handler om de forventninger som var til egen ytelse i jobben med tilhørende måloppnåelse etter utdanningen samt belønningens subjektive verdi for intervjuobjektet. Mens i målsettingsteori handler det om motivasjonskraften som ligger i selve målet og vil avklare om jobbsituasjonen var påvirkende til at de sluttet. Innenfor målsettingsteori var det interessant å finne ut om intervjuobjektene hadde spesifikke mål gitt av arbeidsgiver, hvordan forpliktelsen til målet var og deres egen tro på at målet kunne løses. Gjennom kognitiv evalueringsteori avdekkes om indre og ytre motivasjon konkurrerte med hverandre og hva som trigget at de konkurrerte med hverandre.

Sosial motivasjonsteori forteller om forventningen med belønning kontra innsats. Er det følelse av større innsats lagt ned enn det som ble belønningen som gjorde at personellet sluttet eller

var det indre og ytre motivasjon som konkurrerte. Likeverdsteori kan brukes for å se om offiserene som slutter har opplevd at de har gitt mer «innskudd» enn de har tatt «uttak» av arbeidet og at det har oppstått utilfredshet. Med en utdanning som kan transformeres til det sivile næringsliv er andre-ekstern sammenlikningen meget aktuell for å avdekke motivasjonen for å slutte.

Jobbkarakteristika-modellene vil gi verdifull innsikt i indre og ytre motivasjon. Teorien vil fortelle noe om tilstanden på arbeidsplassen og om trivsel, mistriksel eller fravær av trivsel/mistriksel (nøytral) var faktorer som påvirket avgjørelsen om å slutte. Thorsruds (Thorsrud og Emery, 1969, s.19) IDP modell vil bidra til å avdekke om jobbkravene til innholdet i jobben og i stillingene var oppfylt i form av det psykologiske miljøet og gode nok utfordringer. Hackmann og Oldham sin modell for klassifisering og måling av en jobbs motivasjonspotensial kan bidra til å avdekke om vekstbehovet ble tilfredsstillt.

Organisasjonsendringer vil fortelle om det er faktorer, enten fra organisasjonen eller individet, som har medført til at de har sluttet. Dette kan bygge oppunder motivasjonsteorien og synliggjøre utfordringer knyttet til store organisatoriske endringer. Gitt de stadige organisasjonsendringene som Forsvaret og Hæren er igjennom, er teorien relevant for å se om endringene i Hæren påvirker offiserene i den grad at det for eksempel oppstår motstand mot pålagte endringer. Det er ikke nødvendigvis slik at informantene har spesiell motstand mot endringer, men det er interessant å bruke teorien for å se om organisasjonsendringer som har truffet intervjuobjektene kan ha påvirket avgjørelsen. Eksempelvis om merarbeid og utsikter til personlig tap har inntruffet i perioden før de valgt å slutte.

Forskningsspørsmålene som er utledet av problemstilling og hensikten med oppgaven, blir derfor:

- Hva gjorde at du sluttet i Hæren?
- Hvilken faktor var den viktigste til at du sluttet i Hæren?
- Hvilke faktorer kunne fått deg til å fortsette i Hæren?

### 3 Metode

I denne oppgaven er det valgt kvalitativ metode med intensivt design fordi det var ønskelig å innhente informasjon i form av ord i stedet for tall. Antallet informanter mulig å undersøke er naturlig lavt og personlig intervju vil gi intervjuobjektene mulighet til å utforme personlige svar i større grad enn det spørreskjemaer klarer å fange opp. Små N-studier var en undersøkelsesform som passer tema og problemstillingen bra.

Innsamling av kvalitative data kjennetegnes av åpenhet og fleksibilitet og intervjuer kan bære preg av mer samtaleform enn intervjuform (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s.363). Datagrunnlaget i denne oppgaven er personlige intervjuer, offisielle dokumenter og studier som for eksempel Meld. St nr. 111 (2014-2015), Meld. St. nr. 14 (2012-2013) og FFI rapport 2014/00343 som sekundærdata. Utfordringene med kvalitative data er at de er ressurskrevende å samle inn og at det må foretas et valg der prioritering av nyanser prioriteres fremfor mengden av enheter. Dette gjør resultatet vanskelig å generalisere. Et annet problem er såkalt undersøkelseeffekt der man måler noe man selv har skapt, fremfor hvordan informanten opplever et fenomen (Jacobsen, 2015, s.131-132). Samtidig kan informasjonen fra intervjuer være vanskelig å bearbeide grunnet stor nyanserikdom i svarene og dialogen med intervjuobjektene.

#### 3.1 Utvalg

Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål og rekrutteringen av informanter er sjeldent tilfeldig (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s.106). Det er også viktig å være bevisst at undersøkelsen vi gjør er et utsnitt av temaer og fenomener, kontekst, tid, personer og hendelser (Jacobsen, 2015, s.177). I en mindre kvalitativ undersøkelse/prosjekt er det vanlig med et utvalg på 10-15 informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s.104). Men for denne oppgaven var utgangspunktet et utvalg på 8-10 personer realistisk å gjennomføre ettersom antallet som har sluttet i Hæren ikke tilsvare alle som er uteksaminert.

Utvalget av logistikkutdannete offiserer er den teoretiske populasjonen og avgrensning i rom er Hæren (Jacobsen, 2015, s.179). Utvalget måtte ha gjennomført utdanningen sin og fullført en bachelor i ledelse med fordypning i militær logistikk fra Sjøkrigsskolen samt jobbet og sluttet i Hæren. Som avgrensning i tid ble det vurdert som tilstrekkelig med tanke på antallet informanter, å ha avgangselever fra kullet 2010 til og med kullet som uteksaminerte i 2016. Grunnet kravet om tre års praksisplikt etter endt tjeneste, var det ikke sannsynlig å finne

personell med uteksaminering senere enn sommer 2016 som er aktuelle for oppgaven. Ved å begrense utvalget til personell uteksaminert fra 2010-2016 var det aktuelle utvalget fra en populasjon på 22 personer.

Informasjon om hvem som har gjennomført logistikkutdannelsen og sluttet ble gjort ved søknad til Forsvarets Høgskole med utlevering av informasjon fra Forsvarets Personell og Vernepliktsenter (FPVS). Selve utvalgsprosessen ble gjennomført av FPVS. Utvalget foregikk ved at alle som hadde gjennomført utdanningen med kode «elev-Hær» på logistikklinjen i Sjøforsvaret og sluttdato 2010-2016 ble trukket ut av Forsvarets datasystem. Deretter valgte kontaktpersonen i FPVS ut antallet informanter som var forespurt til undersøkelsen. Utvelgelsen av informanter er derfor gjennomført av en nøytral tredjepart uten påvirkning fra intervjuer. Fordi intervjuer kan ha personlig kjennskap til informantene var dette en måte å sikre at utvelgelsen ble gjennomført så nøytralt som mulig. Samtidig har utvelgelsen tatt lenger tid å gjennomføre fordi det var flere parter involvert i prosessen. Tidsaspektet ble spesielt tydelig da flere informanter takket nei til å delta og det måtte innhentes nye informanter med tilfeldig utvalg fra kontaktpersonen i FPVS. Hadde hele utvalget vært tilgjengelig for intervjuer hadde tiden det tok å innhente nye informanter vært redusert betraktelig og dermed er det ikke usannsynlig at undersøkelsen kunne hatt flere informanter. Det er heller ingen garanti for at kontaktpersonen i FPVS var helt nøytral og ikke endret på det opprinnelige utvalget.

Kriteriene ga et antall på 22 personer som hadde sluttet i Hæren og/eller sluttet i Forsvaret. Fra de 22 personene ble det trukket åtte tilfeldige ansattnummer som informanter. Av de åtte som ble trukket ut var det fem som ønsket å delta på intervju. Det ble derfor sendt ut forespørsel om ytterligere tre informanter fra FPVS for å øke antallet informanter. Av de tre nye personene, ønsket en å bli intervjuet og totalantallet på intervjuobjekter ble derfor seks av totalt elleve forespurt. Tre informanter takket nei uten å utdype dette ytterligere og to informanter unnlot å svare på henvendelsene, mens en informant ikke oppfylte kriteriene til utvalget. Av 11 forespurte ble det intervjuet fem informanter som oppfylte kriteriene av et totalantall på 22 personer. Det var ikke mulig å se kjønn eller andre identifiserbare opplysninger ved utvalget av ansattnumrene. Utvalget er dermed relativt tilfeldig, men ga informasjonen det er behov for.

## 3.2 Datainnsamling

Hvordan man samler inn data vil påvirke validiteten og påliteligheten til dataene (Jacobsen, 2015, s.145). For å samle inn data til problemstillingen var et åpent individuelt intervju supplert med sekundærdata fra dokumenter det mest hensiktsmessige. Få enheter som undersøkes gjør det interessant hva hvert individ sier og hvordan den enkelte fortolker og legger mening i fenomenet med arbeidsslutt i Hæren (Jacobsen, 2015, s.147). Valget av intervjuform var primært over telefon og gjennom bildeoverføringstjenesten Skype. Telefon og bildeoverføringstjeneste ble valgt grunnet den store geografiske avstanden mellom intervjuer og informanter som gjorde det praktisk vanskelig å intervju ansikt til ansikt.

Kravene til personvern stiller strenge krav til lydopptak og Universitet i Tromsø har gitt ut føringer for hvordan bruke nettskjema.no for lydopptak av intervju med tilhørende diktafonapplikasjon på privat telefon (UiT, 2020).

Det var viktig å ha semi-strukturert intervjuguide for å sikre svar som kunne standardiseres og kategoriseres, men også for å sikre informasjon som intervjuobjektet selv kom med utover spørsmålene ettersom det kan være mange grunner til at noen slutter i en jobb.

Sekundærdata fra andre dokumenter som FFI rapport 2014/00343 og ØF-rapport 04/2014 satte oppgaven i en større kontekst. Alle organisasjonsendringer i Forsvaret er hjemlet i offisielle dokumenter og uten gjennomgang av Meld. St 14 (2012-2013) og Proposisjon 111 LS (2014-2015) ville oppgaven manglet viktig informasjon som kunne bidra til å forklare problemstillingen.

### **3.2.1 Intervju**

Et kvalitativt intervju er krevende å gjennomføre, særlig med tanke på tid. På grunn av diktafonapplikasjonens begrensning på 45 min per intervju og transkriberingstiden på et intervju, ble det tilstrebet å holde intervjuet til maks 45 min. For å teste spørsmålene og diktafonapplikasjonen ble det gjennomført et prøveintervju ansikt til ansikt, med en person som kvalifiserer på alle kategorier med unntak av at vedkommende fortsatt jobber i Hæren. Erfaringen med prøveintervju var nyttig for å avdekke tidsbruk, svakheter ved spørsmålsformuleringer så vel som å utføre selve intervjuet. Transkriberingen av intervjuene var tidkrevende, men helt nødvendig for å kunne analysere svarene. Samtidig viste prøveintervjuet at tidsbruken for å gjennomføre intervjuet ikke var så langt som først antatt. Intervjuguiden er utarbeidet og basert på teorien og problemstillingen med en struktur som skal sikre et minimum av svar for analyse til problemstillingen. Men intervjustjemaet er også tilrettelagt for åpen dialog rundt spørsmålene slik at informantene skulle kunne uttale seg fritt uten påvirkning av intervjuer.

Intervjuene ble gjennomført via telefon og Skype og intervjuobjektene befant seg enten hjemme eller på jobb gjennom intervjuet.

### **3.3 Analyse**

Analyse handler om å redusere kompleksiteten i informasjonen som er samlet inn og en kvalitativ analyse innebærer å redusere tekster til ord, setninger og avsnitt for deretter å binde delene sammen og forstå delene i lys av den helheten som dannes (Jacobsen, 2015, s.197-198). I praksis vil følgende fire steg være utgangspunktet for en kvalitativ analyse: dokumentering, utforsking, systematisere og kategorisere og sammenbinde (Jacobsen, 2015, s.199). Der det er innhentet kvalitative data bør den som har innhentet dataen analysere og fortolke dem. Teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige for dataanalysen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s.163).

I analyse av denne oppgaven er det hensiktsmessig å benytte innholdsanalyse. Det innebærer at informantenes svar i intervjuene reduseres til færre, men mer overordnede kategorier for deretter å tilordne enheter til de enkelte kategoriene. Siste steg vil være å se på likheter og ulikheter mellom enhetene i de forskjellige kategoriene som er definert (Jacobsen, 2015, s.207).

### **3.4 Etiske overveielser**

I norsk forskningsetikk er det tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem som det forskes på: informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015, s.47). Det er også viktig at forskningen er åpen og ikke lar seg påvirke av noens interesser eller motiver. Forskningen må opprettholde vitenskapelig redelighet ved å være tro til datamaterialet. Datamaterialet skal ikke skal fabrikeres, forfalskes eller plagieres fra andre forskere. I undersøkelsen var alle tre grunnleggende krav relevante og måtte ivaretas.

Intervjuobjektene mottok samtykkeskjema i forkant og sendte skriftlig bekreftelse på epost før intervjuet ble gjennomført og intervjuer verifiserte muntlig med informant at samtykke var gitt før intervjuet startet. Dermed ble informantene sikret at de visste hva de godkjente og ikke følte seg tilsidesatt av intervjuer. Intervjuobjektens personvern ble ivaretatt ved at svar ikke skal kunne brukes til å identifisere intervjuobjektene. Personvernet ble ivaretatt ved å anonymisere intervjuobjektene både i innsamlingsfasen og i oppgaven.

Opgaven ble skrevet om egen arbeidsgiver av egeninteresse, uten påvirkning fra arbeidsgiver. Gjennom arbeidet med oppgaven var det mulig at informasjon om Forsvaret, klassifisert som begrenset informasjon, kunne forekomme. Derfor var viktig å være bevisst på hva som kunne skrives i en ugradert oppgave. I intervjuene var det viktig å være bevisst på at egen utdanningsbakgrunn kunne føre til at bekjente fra studietiden skulle intervjues og derfor ikke lot personlig bekjentskap påvirke intervjuene.

## **3.5 Validitet og reliabilitet**

Undersøkelser skal alltid tilstrebe å redusere problemer knyttet til validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015, s.227). Temaet som er forsket på må være troverdig for den som leser det og kravet til kvalitet i kvalitative undersøkelser er integrert til forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom forskningen og de resultater som presenteres (Jacobsen, 2015, s.246).

### **3.5.1 Indre validitet**

Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010, s.230). For å sikre dette kan det ifølge Jacobsen (2015, s.229-237) stilles enkle kontrollspørsmål: Gir studieobjektene en sann representasjon av virkeligheten? Gir forskeren en sann representasjon av data? Gjenspeiler resultatene virkeligheten? Disse kontrollspørsmålene er viktige å stille ettersom oppgaven tar for seg et fåtall informanter som alle kan ha ulik motivasjon og agenda for å delta i studien.

Fremstillingen av intervjuresultatene kan også være farget av intervjuers holdninger til tema og problemstilling og det er viktig å ikke legge for mange føringer på informasjonen som samles inn. Men en kontroll av fremstillingen er viktig for å sikre validitet.

Intervjuer jobber i Forsvaret og det kan ha påvirket intervjuobjektens svar gjennom et ønske om å fremstå som sosialt riktig. Det var derfor viktig å presisere at alle svar anonymiseres og at informasjonen ikke kan knyttes til en gitt person. Gjennom intervjuene var samtlige intervjuobjekter tilsynelatende åpne og ærlige i svarene sine og ingen virket å holde informasjon eller meninger tilbake. Grunnet årsperioden utvalget er hentet fra, var ingen av informantene plassert i en så sentral posisjon at de satt med totalbildet over Forsvarets disponering av logistikkutdannet personell. Men de har levert sin egen personlige og subjektive mening om hvorfor logistikkutdannede offiserer slutter i Hæren. Intervjuobjektene er intervjuet uavhengig hverandre og vet ikke hvem de andre informantene er, dermed har de ikke kunne påvirket hverandre. Intervjuene er gjennomført i siste halvdel av oppgaven og intervjuene er gjennomført over en måneds tid. Det innebar at de tre første intervjuene i stor grad var ferdig transkribert før de siste intervjuene ble gjennomført. Der intervjuobjektene hadde behov for utdypning av spørsmål og i dialogen mellom intervjuer og informant har tidligere transkriberingsresultatene sannsynligvis preget svarene fra intervjuer. Men intervjuer har forsøkt å ikke påvirke informantens svar eller meninger. Gjennom intervjuene har det vært viktig å la informantene svare mest mulig fritt gjennom relativt åpne spørsmål for å styrke



troverdigheten til svarene som fremkommer. Allikevel har intervjuer stilt konkrete spørsmål for å lede informantene inn på temaene som skulle forskes på. For å sikre at intervjuene er mest mulig sannferdige har informantene fått tilsendt transkriberingen av intervjuet for godkjenning og mulighet for å tilføye eventuelle tilleggs kommentarer til intervjuet.

### **3.5.2 Ytre validitet**

Den eksterne gyldigheten/overførbarhet handler om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s.237). Styrken til kvalitative undersøkelser er den teoretiske generaliseringen med avdekking av fenomener, etablering av kausalmekanismer og avdekking av spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt (Jacobsen, 2015, s.237). Svakheten er å overføre resultatet fra utvalget til populasjonen. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s.231). Eksempelvis om funn gjort i denne oppgaven kan generaliseres til å gjelde alle logistikkutdannede offiserer i Hæren eller om det kan generaliseres til å gjelde alle logistikkutdannede offiserer i Forsvaret. Begge formene for generalisering avhenger av antall enheter og hvordan enhetene er valgt ut. Denne undersøkelsen har få enheter, men det kan allikevel hevdes at det oppstod metning i informasjon fra intervjuene. Svarene på de ulike spørsmålene viste seg å ha likheter etter hvert som intervjuene ble gjennomført. Informantene er fra varierende kull mellom årene 2010-2016 og de har ikke hatt kjennskap om hverandres deltakelse i undersøkelsen. Allikevel er det sannsynlig at personer som søker seg til logistikkutdanningen på Sjøkrigsskolen har en viss form for likhet i eksempelvis ambisjoner, holdninger og tanker. Logistikklinjen har et pensum som består av blant annet realfag og logistikk, det er få studieplasser og har ikke det fokuset på infanteritjeneste som KS operativ har. Det kan derfor forventes at søkermassen har en viss grad av homogenitet uten at dette er undersøkt i denne oppgaven.

### **3.5.3 Reliabilitet**

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, dvs. hvilke data som kan brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s.229). Alle undersøkelsesformer vil påvirke informantene i form av stimuli og signaler fra intervjuer eller av relasjonene som oppstår i intervjusituasjonen. Undersøkelsesopplegget med personlig intervju vil i dette tilfellet kunne tilsi en negativt ladet stemning allerede før intervjuet er gjennomført. Dette fordi man spør personell som har sluttet i Hæren om hvorfor de sluttet.

Ofte er det en negativ personlig grunn til at man slutter i en jobb og dette er noe som man bør reflektere over i analysearbeidet av intervjuene. Ulike stimuli effekter er undersøkereffekt og konteksteffekt. Undersøkereffekt var spesielt viktig for denne oppgaven fordi intervjuformen var primært gjennom telefon og bildeoverføringstjenester der tonefall, dialogflyt og kroppsspråk kan ha påvirket utfallet. Konteksteffekt påvirket enten naturlig eller kunstig avhengig av hvor informanten befant seg under intervjuet og det var viktig å etablere et tillitsforhold mellom intervjuer og informant. Tillit ble etablert ved å varsle/planlegge intervjuet i god tid slik at informant fikk avgitt reflekterte svar. Intervjuene ble gjennomført der informanten var hjemme, på jobb eller i bilen på vei til hytta. Dermed har informanten hatt naturlige omgivelser gjennom hele intervjuet. Men informantene har ikke fått vite annet enn tema for oppgaven og har derfor måtte svare basert på husk og magefølelse. Om de hadde fått vite spørsmålene på forhånd kunne svarene ha fremstått som mer gjennomtenkte og reflekterte. Alle informantene viste stor entusiasme og ønske om å svare på spørsmål rundt problemstillingen og utfordringen lå heller i å begrense informantenes svar til innenfor tidsgrensen enn motsatt. Om konklusjonene er de samme, selv om de er innsamlet i ulike kontekster kan det argumenteres for at resultatet er til å stole på (Jacobsen, 2015, s.244).

Feilaktig og upresis registrering av intervjudata var en faktor som måtte søkes redusert gjennom bruk av hjelpemidler. Lite trening i å gjennomføre intervjuer gjorde at risikoen for unøyaktig registrering var til stede, men lydopptak minimerte risikoen til et så lavt nivå som mulig. Unøyaktig analyse grunnet svak eller manglende kategorisering var en utfordring grunnet lite trening i dette og det var dette arbeidet som opplevdes som vanskeligst. Om det er slurvet i denne fasen kan det ha skapt feil bilde av resultatene som fremkom av intervjuene.

## 4 Empiri

I dette kapittelet presenteres funnene fra intervjuene og informantene nevnes ved intervjunummer. Kapittelet er strukturert i fem underkapitler. Det første underkapittelet er innledende spørsmål hvor informantene oppgir informasjon om seg selv. Underkapittel to inneholder bakgrunnsspørsmål om hvorfor informantene har valgt KS LOG utdanningen og hvilke valg de tok etter at utdanningen var ferdig. I underkapittelet tre er det en dialog mellom informant og intervjuer om hvorfor de sluttet i Hæren med spørsmål rettet til motivasjon og organisasjonsteori. Mens i underkapittel fire synliggjøres den viktigste faktoren til at de sluttet i Hæren før informantene i underkapittel fem blir stilt spørsmål om hvordan informantene ser på muligheten til å jobbe i Hæren igjen. Gjennom intervjuene kom det frem gjennom direkte spørsmål og fri dialog at informantene hadde ulike og ofte flere årsaker, til hvorfor de sluttet i Hæren, som vil bli belyst.

### 4.1 Innledende spørsmål.

Spørsmålene rundt informantenes arbeidsforhold og nåværende geografisk bosted avdekte at to av informantene ikke lenger jobbet i Forsvaret, samt at fire av fem informanter bor i landsdelen de er vokst opp i eller har familie.

Tabell 1: Presentasjon av informanter

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Jobber et annet sted i Forsvaret enn Hæren.	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja
Jobber sivilt	-	Ansatt i privat sektor.	Ansatt i privat sektor.	-	-
Bor nå i landsdelen man er vokst opp i eller har familie i.	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja

## 4.2 Bakgrunnsspørsmål

På spørsmål 1 ønsket informant 1 og 4 en karriere innenfor logistikkfaget og primært studere logistikk eller økonomi. Informant 2 og 3 valgte KS LOG utdanningen fordi studiet var vanskelig å komme inn på i Forsvaret. Informant 3 sa «*jeg valgte den fordi det var en av de vanskeligste studiene å komme inn på i Norge, altså i Forsvaret [...]*». Informant 2 beskriver at «*og det var jo [...] lite nåløye å komme igjennom og det var en populær linje*». Informant 5 ønsket å studere logistikk eller økonomi, men som informant 2 og 3 ønsket også informant 5 å ha karrieremessig flere ben å stå på og uttalte følgende i intervjuet:

*[...] logistikken virket litt mere spennende mtp.. de fagene, altså økonomi, logistikk og matte. [...] Jeg hadde jo gått allmenn og så jeg tenkte jeg fikk mer igjen for det kanskje i Forsvaret, men også sivilt. Jeg tenkte [...] hvis jeg skulle bli det i fremtiden.*

Ved spørsmål om hvilke avdelinger informantene avtjente plikttjenesten sin, hadde tre informanter sin tjeneste i Brigade Nord, mens to informanter tjenestegjorde i andre avdelinger i Hæren. Informantene hadde varierende tjenestestillinger i plikttjenesten innenfor både forvaltning og ledelsesstillinger og fire av fem informanter har fullført en sivil mastergrad etter endt utdanning fra Sjøkrigsskolen. De fire informantene har tatt forskjellige mastergrader og motivasjonen til informant 1 og 5 for å ta sivil mastergrad har vært å kvalifisere for videregående offisersutdanning (VOU), samt stille sterkere ved et karrierebytte ut av Forsvaret. På spørsmål om informantene har søkt seg til internasjonal tjeneste etter endt utdanning er det kun informant 5 som har tjenestegjort utenlands. Informant 1 har fått avslag på søknader og negativ påtegning av egne sjefer flere ganger grunnet større behov for informanten i Norge. Informant 2 har søkt, men sier i intervjuet at søknaden var på en stilling som vedkommende trolig ikke var kvalifisert for. Informantene 3 og 4 valgte å ikke søke og informant 3 uttalte intervjuet «*vi hadde færre norske styrker ute så det gjorde at når jeg var klar for å reise ut var mulighetene begrenset og da endte jeg opp med å ikke søke*». Informantene fremstår som motiverte for logistikkutdanningen, men også for videre utdanning som fremme karrieren.

### 4.3 Hvorfor slutte i Hæren

Ved spørsmålet om hva som gjorde at informantene sluttet i Hæren har informantene uttalt seg fritt og i dialog med intervjuer.

Tabell 2: Hvorfor informantene sluttet i Hæren.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Karriere-muligheter	Ønsket en karriere innenfor logistikk og har tatt en sivil mastergrad. Opplever karriere-rådgiving for logistikere i Hæren som mangelfull. Sluttet ikke, ble flyttet som en del av om-organisering	Viktigste faktor til at informanten sluttet i Hæren var karriere-muligheter og opplever karriere-rådgiving i Hæren som mangelfull. Har tatt en sivil mastergrad.	Opplevde det som vanskelig å oppnå en karriere iht. ambisjons-nivå og følte at en karriere et annet sted ville være mer meningsfull, hurtigere, lærerik og utfordrende. Har tatt en sivil mastergrad.	Ønsket å jobbe videre med logistikk, men opplever at det mangler en helhetlig plan for logistikere i Hæren. Har søkt på VOU. Har fått direkte feilaktige karriereråd tidlig i karrieren. Sluttet ikke, ble flyttet som en del av om-organisering	Ble oppmuntret av egen sjef ett og to nivå opp til å forlate Hæren for å bygge bredde-kompetanse. Har tatt en sivil mastergrad og har søkt VOU.
Belønning for innsats og anerkjennelse	Dårlig belønning for mer jobb sammenlignet med tilsvarende stillinger med mindre jobb. Fikk anerkjennelse av nærmeste sjef og belønnet med god TJUTT	Godt fornøyd med lønn, økonomiske tillegg og TJUTT. Anerkjennelse fra nærmeste sjef.	Følte seg i mindre grad belønnet for innsats og kompetanse. Gikk ned i lønn etter fullført mastergrad.	Kjente på forventinger til å prestere, men føler belønning for innsatsen var god. Anerkjennelse av nærmeste sjef.	Godt fornøyd med ansvarsoppgavene og tilliten/friheten som ble gitt i oppdrags-løsningen. Ikke noe å utsette på lønn. Anerkjennelse fra nærmeste sjef.
Organisasjons-endringer	Ble flyttet ut av Hæren som følge av organisasjonsendring. Ingen endring i arbeidsoppgaver, men fokuset ble på Forsvaret ikke bare Hæren.	Sluttet før organisasjons-endringer ble innført.	Jobbet i skole-strukturen da endringene skulle iverksettes. Sa opp jobben som en indirekte årsak.	Ble flyttet ut av Hæren som følge av organisasjonsendring, men ingen påvirkning utover det.	Forlot Hæren før organisasjons-endringer påvirket i nevneverdig grad.

Alle informantene oppgir at det var få eller ingen målsettinger i stillingene de hadde i Hæren og informant 1 svarte «*Så det ble f.eks. ikke satt noe mål knyttet til operativiteten på materiellet eller avvik på mønstringer/tellinger, leveringsevne på øvelser knyttet til logistikk osv.*» Men informantene sa også at enkelte stillinger er vanskelig å knytte konkrete og målbare målsettinger til.

Da informantene ble bedt om å vurdere innsats kontra belønning for jobben de gjorde med tilsvarende stillinger internt og eksternt oppga informant 2 og 3 at det sivile arbeidsmarkedet i større grad anerkjente og belønnet innsatsen enn Forsvaret gjorde. Informant 1 svarte at stillinger med mye ansvar ble belønnet likt som stillinger med lite ansvar. Dette fordi stillingene heter det samme og har samme gradsnivå for å gjøre samme funksjon, men i forskjellige avdelinger. Men der informant 1 og 3 oppgir at den økonomiske kompensasjonen kunne vært bedre, oppgir informant 4 og 5 at den var tilfredsstillende, mens informant 2 mente at «*Lønna var jeg egentlig ganske fornøyd med, med muligheter for tillegg og sånn var det liksom gull*».

Samtlige informanter mener at karriereveiledningen er mangelfull eller fraværende da de ble spurt om muligheten for å gjøre karriere som logistikkutdannet i Hæren sammenlignet med andre offiserskategorier. Informant 1 uttalte:

*[...] alt det tatt i betraktning så vil jeg si at fra kaptein opptil majorsnivå er flere relevante stillinger utenfor Hæren enn i Hæren. Og at det kanskje bør være en del av karriere og tjenesteplan at man tjenestegjør enten i FMA (Forsvarsmateriell) eller FLO før man går tilbake i Hæren.*

Informant 3 føler det er enklere å gjøre karriere med operativ linje mens informant 4 mener det ikke er en helhetlig plan for logistikere i Hæren innenfor feltene personell, materiell og økonomi. Informant 5 mener at det ikke tas høyde for at logistikere også har en lederutdannelse og at det blir laget et skille mellom operativ og logistikk karrierevei, men også at som logistikkutdannet offiser må man tenke jobber i Forsvaret og dermed se ut av Hæren.

Samtlige informanter oppgir at de fikk anerkjennelse av nærmeste sjef for jobben de gjorde og informant 4 sa følgende i sitt intervju:

*Jeg opplever i hvert fall det ble verdsatt fra min sjef. Med den erfaringen jeg dro med meg fra å være adm off inn i bn-stab var og en fordel, så jeg vil si at jeg har fått gode tilbakemeldinger på bakgrunn av både utdannelsen og den kunnskapen vi har tilegnet ved å gå den linjen.*

På spørsmålet om hvordan de organisasjonsendringene som Hæren har vært igjennom har påvirket informantene i sine stillinger er det varierende svar. For informant 1 og 4 har det betydning at de har blitt overført fra Hæren og begynt i en annen driftsenhet, mens informant 2 sluttet rett før endringene var ment å påvirke stillingen. Informant 3 oppgir at uenighet i organisasjonsendringene var delvis årsak til at vedkommende sluttet i Forsvaret, mens informant 5 oppgir at organisasjonsendringene ikke har påvirket stillingene.

Informantene oppgir at de søkte karriereveiledning både under plikttjenesten og enkelte etter at de sluttet i Forsvaret også. Informant 1 kontaktet Hærstabens personellavdeling om råd og mulige stillinger, men opplevde at kompetansen og oversikten om stillinger utover utvalgte stillinger i Hæren var fraværende. Informant 2 søkte karriereveiledning i pliktårene fra sin nærmeste sjef, men fikk lite hjelp og sluttet deretter i Forsvaret:

*[...] jeg søkte aktivt karriereveiledning, til og med etter at jeg hadde sluttet i Forsvaret! Og det hadde gått ett år, så kontaktet jeg HST igjen og sa at jeg hadde kommet inn på masterstudiet [...]. Så sa jeg at jeg kan godt returnere, men jeg må vite hva jeg returnerer til. [...] med mastergrad fra den skolen som er ranket nummer to i verden på Social sciences [...] er dere interessert i å ha meg tilbake eller ikke? Og da var det ingen interesse.*

Informant 3, 4 og 5 hadde karriereveiledning gjennom tett dialog med sjef i det daglig og gjennom halvårlig medarbeidersamtaler. De to informantene som leverte oppsigelse, oppgir at de brukte henholdsvis tre måneder og ni til tolv måneder fra de vurderte å si opp første gangen til de leverte oppsigelse.

## 4.4 Viktigste faktoren for å slutte i Hæren

Informantene ble spurt om å oppgi hvilken faktor som var viktigste påvirkning til at de sluttet i Hæren. Informant 1 og 4 ble overført grunnet organisasjonsendringer og sluttet derfor ikke frivillig i Hæren. Informant 2 og 3 oppgir manglende eller fraværende karrieremuligheter som den viktigste faktoren, mens informant 5 søkte seg ut av Hæren etter anbefaling fra egen sjef. Det betyr at organisasjonsendringer og manglende karrieremuligheter årsaker til at fire av fem informanter sluttet.

## 4.5 Hva skal til for å fortsette i Hæren?

Da informantene ble spurt om hvilke faktorer som kunne fått de til å fortsette i Hæren var karriere og tjenesteplan og geografisk plassering på tjenestestedet faktorer som gikk igjen.

Tabell 3: Hva som skal til for informantene fortsetter i Hæren.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Hva skal til for å fortsette i Hæren?	Slippe ukespendling fra egen bolig	Tydligere karriereplan	Tydligere karriereplan og endring i insentiv og kompensasjonsmodellen.	Tydligere karriere og tjenesteplan	Tidligere rådgiving etter endt utdanning.
Hva gjør jobber utenfor Hæren attraktive?	Geografi og relevante stillinger	Påvirkningskraft og muligheten til å endre og påvirke ting.	Vurdering ut ifra kompetanse samt andre insentivordninger.	Lokasjon.	Interessante stillinger med bra folk og muligheten for å kombinere familieliv.
Kunne jobbet Hæren igjen	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja

Informant 1 har en familiesituasjon der pendling er uaktuelt på nåværende tidspunkt.

Informant 2,3 og 4 oppgir en tydeligere karriere og tjenesteplan, men informant 3 nevner også at en annerledes insentivordning der fokuset er på kompetanse. Men informanten ønsker også at det skjer en endring av hvordan kompetanse vurderes i Forsvaret. Informant 4 utdyper at stillingen må være relevant og spennende om informanten skal begynne i Hæren igjen.

Informant 5 mener at tidlig rådgivning, etter endt utdanning, om hva som kan være neste steg i karrieren er viktig for å beholde personellet i Hæren.



Som oppfølgingsspørsmål ble informantene spurt om hva som gjør jobber utenfor Hæren attraktive for dem. Informant 1 oppgir geografi og relevante stillinger innenfor logistikk mens informant 2 oppgir påvirkningskraft og muligheten til å endre og gjennomføre ting, men også å motta noe i retur for godt utført arbeid eksempelvis høyere lønn eller attraktive stillinger. Informant 3 svarer at jobber utenfor Hæren er attraktive fordi man blir vurdert ut ifra kompetanse med en tilnærming om at er man god nok så er man gammel nok, fremfor er man gammel nok er man god nok. Også karrieremuligheter og økonomiske insentiver nevnes. Informant 4 oppgir kun lokasjon, mens informant 5 svarer interessante stillinger som er en «gyllen mulighet» samt at det er bra folk der man skal jobbe. Informant 5 oppgir også muligheten for å kombinere med familieliv.

Det siste spørsmålet informantene fikk var om de skulle eller vurderte å begynne i Hæren igjen. Informant 1 oppgir at det er aktuelt dersom den rette stillingen kommer når vedkommende kan søke, informant 2 oppgir at Hæren er uaktuelt mens informant 3 sier det ikke er aktuelt på nåværende tidspunkt. Informant 4 er åpen for å begynne, men grad og lønn avgjør om det er aktuelt. Informant 5 er den eneste informanten som skal tilbake til Hæren.

## **5 Analyse og drøfting**

I dette kapittelet skal jeg drøfte de funn som er gjort mot teorigrunnlaget for oppgaven.

Kapittelet er strukturert slik at hvert forskningsspørsmål blir drøftet mot teoriene, med dertil oppsummering. Kapittelet ender i en drøfting av *hvorfor slutter Hærens logistikkutdannede offiserer*. Konklusjon på oppgavens problemstilling er i kapittel 6.

Enkelte spørsmål i intervjuguiden er relevante for mer enn ett forskningsspørsmål og derfor kan enkelte svar virke repeterende. Men fordi svarene brukes til å svare på forskjellige forskningsspørsmål er det relevant å inkludere svarene i flere forskningsspørsmål.

## 5.1 Hva gjorde at du sluttet i Hæren?

Forskningsspørsmålet skal avdekke den enkelte informants årsaker, motivasjon og bakgrunn for å slutte i Hæren. Informantene ble derfor spurt direkte om hvorfor de sluttet i Hæren, men også hva som var den viktigste enkeltårsaken til at de sluttet.

### 5.1.1 Sosiale behov og selvrealisering

I behovsteorien til Maslow (1954, s.35-36) er samtlige informanter tilsynelatende i overskudds- og vekstbehovsdelen i pyramiden. Sannsynligvis er det fravær av stegene aktelse og selvaktualisering som har medført at de har forlatt Hæren, der videreutvikling av kompetanse, personlige egenskaper og en realisering av egne potensialer ikke kan bli oppfylt gjennom eksisterende jobber i Hæren. Informant 2 uttalte at *«tjenesteuttalelsene var jo kjempefine, de har jeg brukt masse i etterkant [...] altså alt var bra! Men det var den selvrealiseringsbiten som virkelig gnagde»*.

Tre av fem informanter tjenestegjorde i den landsdelen som de er vokst opp eller har familie i, på tidspunktet de forlot Hæren. Og fire av fem bor, da intervjuet ble gjennomført, i landsdelen de er vokst opp eller har familie i. Et ønske om å tjenestegjøre på et konkret geografisk sted, kan knyttes til familierelaterte årsaker. Det kan derfor påstås at den geografiske plasseringen på tjenestestedet har påvirket valgene informantene har tatt med hensyn til karriere. Et valg om geografisk lokasjon vil i behovsteorien til Maslow (1954, s.35-36) være et sosialt behov hvor behovet er tilknytninger til venner og partnere. Informantene oppgir også manglende karrieremuligheter og dermed manglende mulighet for trinnene aktelse og selvaktualisering. Kombinasjonen av sosiale behov og behov for aktelse og selvaktualisering gjør det vanskelig å definere om informantene valgte å forlate Hæren som følge av sosiale behov eller aktelse og selvaktualiseringsbehov.

### 5.1.2 Karrieremuligheter

De to informantene som ikke lenger jobber i Hæren eller Forsvaret, har to ulike grunner for oppsigelse. Informant 2 valgte å levere oppsigelse i løpet av pliktårene og avsluttet arbeidsforholdet med Hæren da pliktårenes var ferdig grunnet manglende respons på hvilke karrieremuligheter som fantes. Informant 3 fikk avslag på søknader om å bytte bransje fra forvaltning til operativ, noe informanten opplevde som urettferdig fordi jobben tilhørte den operative bransjen. Informanten opplevde at avslagene hemmet karrieremulighetene i stor grad. Informant 5 ble av nærmeste sjefer anbefalt å søke stillinger ut av Hæren for kompetansebygging. Dette er den eneste informanten som er blitt anbefalt å søke seg ut av

Hæren og den eneste som har sluttet i Hæren i løpet av pliktårene. Det er uvisst for intervjuer, og informanten oppgir ikke, om dette var en bevisst strategi fra nærmeste sjef med tanke på informantens karriereplan eller om det var et generelt råd basert på erfaring. Men fordi bytte av driftsenhet kun er anbefalt denne informanten, kan det vurderes at dette var noe som var initiert av informantens sjefer, i fravær av en tydelig karriereplan på overordnet nivå.

### 5.1.3 Belønning og anerkjennelse

Undersøkelsen viser at samtlige informanter opplevde at de fikk anerkjennelse fra sin nærmeste sjef og kollegaer og at tre av fem opplevde den økonomiske kompensasjonen som tilfredsstillende. For informant 1 og 3 opplevdes ikke den økonomiske kompensasjonen som god nok og informant 3 mener «*du blir belønnet for å være på vakt, for å være på øvelse. De belønner deg for ulempe og risikokompensasjon! Men det er ikke en belønningsmodell som intensivere resultater, innsats, merarbeid på en måte da*». Informanten mener man blir belønnet for ulemper man har i jobb fremfor å belønne den kompetansen man besitter. Informanten opplevde også å få lavere lønn grunnet restrukturering av lønnsstrukturen i Forsvaret, etter å ha ervervet relevant mastergrad for sin daværende stilling. Dermed har informanten fått brutt de uskrevne forventningene som eksisterer mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Økt formell kompetanse innebærer som oftest en lønnsøkning og få, om ingen, aksepterer en reduksjon i lønn etter å ha gjennomført videreutdanning relevant for den aktuelle jobben.

Samtidig beskriver informantene mulighetene for belønning for godt utført arbeid, som lave eller fraværende grunnet offentlig sektors begrensninger på økonomiske insentiver. Nettopp offentlig sektors begrensning i insentiver og belønninger kan forklare at samtlige informanter opplevde anerkjennelse av nærmeste sjef. Anerkjennelse og god tjenesteuttalelse er tilnærmet eneste mulighet en sjef i Forsvaret har til å belønne sine ansatte for godt utført tjeneste. Basert på informantenes anerkjennelse fra nærmeste sjef er det rimelig å anta at innsatsen de la ned, ga resultater for avdelingen de tjenestegjorde i. Problemet var om jobbytelsen deres førte til en belønning og om belønningens subjektive verdi for informantene var god nok slik at ingen av faktorene står i null og motivasjonsgrunnlaget falt fra. Informantene virker generelt fornøyd med anerkjennelsen de fikk fra sine sjefer og samtidig erkjenner de at i det offentlige er belønningsmulighetene, utover god tjenesteuttalelse, fraværende. Med bakgrunn i dette er det for informant 2 og 3 sannsynlig at faktorene innsats eller instrumentalitet var i null og at motivasjonsgrunnlaget dermed falt fra. For informant 1, 4 og 5 var det vanskelig å fastslå om

forventingsteorien var den direkte årsaken til at de sluttet ettersom de ble overflyttet eller søkte seg ut.

#### **5.1.4 Organisasjonsendringer**

Gjennom spørsmålene kom det frem ulike årsaker, både direkte og indirekte, til at informantene sluttet i Hæren. Eksempelvis svarte informant 1 og 4 at de ble ufrivillig flyttet ut av Hæren grunnet organisasjonsendringer. Men gjennom intervjuene med informantene kom det frem at begge informantene jobbet på Østlandet grunnet spennende tjenestestillinger og geografiske årsaker allerede før organisasjonsendringen skjedde. Informant 1 hadde søkt seg til tjeneste på Østlandet grunnet geografisk beliggenhet på tjenesten, men også fordi det var interessante stillinger. Informant 4 presiserte at det var et ønske om videre tjeneste på Østlandet, uavhengig om tjenesten var i Hæren «[...] søkte jeg meg til lokasjon fremfor å vurdere om det var i Hæren eller ikke, grunnet pendling til egen leilighet». Det vil si at geografisk lokasjon og relevante og interessante tjenestestillinger har spilt inn på valg av tjenestested. Det vil derfor være en forenkling å si at organisasjonsendringer alene medførte at informantene sluttet i Hæren. Begge informantene oppgir lokasjon og spennende og interessante stillinger som faktorer som gjør jobber utenfor Hæren interessante. Informant 3 leverte oppsigelse noen år etter at pliktårene var ferdig grunnet uenighet om organisasjonsendringer og manglende karrieremuligheter. Informant 3 oppgir selv at det var motstand og uenighet til den endringen som skjedde, men at det ikke er endring som prosess det er motstand mot. Organisasjonsendringer medførte at informant 1 og 4 måtte slutte i Hæren og jobbe et annet sted i Forsvaret, men informantene oppgir ikke om de hadde motstand mot den endringen som skjedde. Trolig kan manglende motstand relateres til ønske om å jobbe på et bestemt geografisk sted, fremfor Hæren som driftsenhet. Informant 3 oppga en klar uenighet til hvilke endringer som ble gjennomført og kombinasjonen med reduksjon i lønn gjør at to av Jacobsen og Thorsviks (2016, s.385) ti grunner til motstand oppfylles. Kompetanseheving med lønnsreduksjon kombinert med avslag på søknader om bransjebytte for å fremme egen karriere, gjør at punktene brudd på psykologisk kontrakt og utsikter til personlig tap oppstod.

### 5.1.5 Oppsummering

Informantene oppga varierende og sammensatte grunner til å forlate Hæren. En enkel inndeling fordeler informantene i to grupper, de som leverte oppsigelse fra Hæren og forlot Forsvaret helt og de som forlot Hæren, men fortsatt jobber i Forsvaret. Til tross for at organisasjonsendringer medførte at to informanter sluttet ufrivillig og en frivillig, er det flere underliggende momenter. Geografisk lokasjon på tjenestested og behovet for selvrealisering kan ha medført at de ville forlatt Hæren uavhengig organisasjonsendringer, men at organisasjonsendringer var den utløsende faktoren. Brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan også ha medført at informanten har følt seg «lurt», og dermed vist motstand mot endringen som kommer. Selvrealisering i form av karrieremuligheter og spennende tjenestestillinger er en fellesnevner som treffer alle informantene. Samtidig er ønsket og/eller behovet for å tjenestegjøre i landsdelen man har familie i eller er vokst opp i, stort nok til at tre av fem informanter tjenestegjorde i den landsdelen da de sluttet i Hæren. Mens fire av fem informanter bodde der da intervjuet ble gjennomført.

Det er vanskelig å konkludere med bare en årsak til at informantene forlot Hæren. Faktorer som selvaktualiseringsbehov, sosiale behov, manglende belønning for innsatsen og organisasjonsendringer har påvirket informantene til å forlate Hæren i ulike grad og teoriene bør heller sees i sammenheng fremfor som enkeltårsak.

## 5.2 Hvilken faktor var den viktigste til at du sluttet i Hæren?

Første forskningsspørsmål viste at det var sammensatte årsaker til at informantene valgte å slutte i Hæren. Dette var forventet og dermed skulle dette forskningsspørsmålet få informantene til å velge den enkeltfaktoren som de mente var mest utslagsgivende for at de forlot Hæren.

### 5.2.1 Sosiale behov

To informanter ble ufrivillig omplassert og hadde tilsynelatende ingen personlig faktor til at de forlot Hæren annet enn organisasjonsendringer. Begge informantene utdyper svaret sitt og informant 1 søkte seg til relevante stillinger og uttalte at den overliggende årsaken til bytte av tjenestested var ønsket om å tjenestegjøre på Østlandet fremfor Nord-Norge. Informant 4 svarte at ønsket om å redusere pendling til egen leilighet var en medvirkende årsak til valg av tjenestested og dermed at Hæren ikke var eneste alternativ å jobbe i. Informantene har dermed valgt å prioritere oppfyllelse av de grunnleggende sosiale behovene parallelt med behovet for aktelse og selvrealisering. Disse svarene gjør behovsteorien til Maslow (1954, s.35-36), der sosiale behov må være oppfylt før neste steg kan påbegynnes, relevant.

### 5.2.2 Karrieremuligheter

Informant 2 og 3 svarer karrieremuligheter som viktigste årsak til at de forlot Hæren, mens informant 5 oppgir at anbefaling fra nærmeste sjef om å forlate Hæren var avgjørende fordi det var usikkerhet rundt egen karriere:

*Man hører gjerne på sjefene sine to nivåer overfor og når de anbefaler en ting så tenker jeg at da skal det mye til at man ikke gjør det. Man hadde kanskje ikke kursen videre 100 prosent staket ut [...] veldig lett å høre på noen med høyere grad og lenger erfaring også når man da blir liksom oppfordret til noe, blir det jo til at man undersøker litt nærmere hva det går i og så finner man kanskje ut at det her virket spennende.*

Informant 5 understreker i intervjuet at det ikke var mistriksel som medførte at vedkommende sluttet i Hæren, men heller nysgjerrighet og anbefalinger om at ny stilling utenfor Hæren var karrieremessig lurt. For informant 2 og 3 virker de grunnleggende behovene i Maslows (1954, s.35-36) behovsteori å være dekket. Karrieremuligheter er en form for selvrealisering for enkeltindividet og trolig er det fravær av selvrealisering som var en medvirkende årsak om ikke selve årsaken, til at informantene valgte å levere oppsigelse. Også informant 5 kan

inkluderes i kategorien selvaktualisering, da alle underskuddsbehov var dekket på tidspunktet informanten søkte seg ut av Hæren. Da informantene ble bedt om å sammenligne logistikkutdannede offiserers karrieremulighet med de andre krigsskoleutdanningene i Hæren, var informantene klare på at karriereveien for en logistikkutdannet offiser var vanskelig internt i Hæren. Informant 5 mener «*at skal du ha en mulighet i Hæren så må du være i Hæren. Går du ut av Hæren forsvinner du litt av radaren hvis du ikke har en sjef der du er da som er veldig på*». Mens informant 2 uttalte at «*det er karrieremessig på grensen til selvmord om man har ambisjoner i Hæren*». Uttalelsene speiler synet på karrieremuligheter i Hæren blant informantene, selv om ikke alle var så direkte i svarene sine som informant 2.

### **5.2.3 Innskudd mot uttak**

Informantene i undersøkelsen har en bred og variert utdanning, med varierende arbeidserfaring. Utdanningen og erfaringen tilsier at de evner å se utenfor egen organisasjon, men også internt i egen organisasjonen for sammenligning av eget arbeidsforhold med andre. Dermed kan «innskuddet» de leverer i jobben vurderes mot «uttaket» (Pritchard, 1969, s.177), sammenlignet med både andre-intern og andre-ekstern i sosial motivasjonsteori og likeverdsteori. Når informantene opplever ulik mulighet for karriere internt i Hæren, basert på hvilken grunnleggende offisersutdanning man har, er det sannsynlig at de ser andre steder for å kunne gjøre et bedre «uttak» av «innskuddet» de leverer.

### **5.2.4 Manglende vekst og utvikling i jobben**

Informantene fremstår i intervjuene som ambisiøse og ønsker å gjøre en karriere, uavhengig arbeidsgiver. Derfor er Einars Thorsruds (Thorsrud og Emery, 1969) industrielle demokrati-program relevant å bruke. Informantene får tilsynelatende ikke dekket de seks jobbkravene som Thorsrud (Thorsrud og Emery, 1969) hevder må være oppfylt. Særlig gjelder det kravet om at jobben må føre frem til fremtidig ønskelig status som personlig vekst, utvikling og karriereutvikling. Når informantene ikke har en tydelig karrierevei i Hæren, som i fremtiden kan gi personlig vekst og utvikling, er det aktuelt å søke seg til andre jobber som kan tilfredsstille dette jobbkravet.

### **5.2.5 Oppsummering**

Å be informantene velge en konkret årsak til at de sluttet i Hæren innebærer at svarene kan bli overfladiske og generiske og gjør at det kan bli et behov for å analysere mer inngående. Tilsynelatende er behovsteorien til Maslow (1954, s.35-36) og organisasjonsendringer mest relevant for å forklare enkeltårsaken som var avgjørende for hver informant. Men også

Thorsruds (Thorsrud og Emery, 1969) IDP bidrar til å forklare hvorfor informantene søker seg ut av Hæren gjennom manglende oppfyllelse av minimums jobbkrav. Til tross for flere underliggende og medvirkende årsaker om hvorfor noen av informantene har sluttet i Hæren er det forenklet sett behovet for en karriere med spennende stillinger og organisasjonsendringer som er årsakene til at forlot Hæren.

### **5.3 Hvilke faktorer kunne fått deg til å fortsette i Hæren?**

For å støtte opp under hovedproblemstillingen var det relevant å finne ut hva som kunne fått informantene til å fortsette i Hæren, ikke bare hvorfor de sluttet. Forskningsspørsmålet kan bidra med svar på hva som bør utbedres for at logistikkutdannede offiserer skal fortsette i Hæren. Informantene ble spurt om hvilke faktorer de mente kunne fått de til å fortsette i Hæren og svarene var gjenkjennbare fra tidligere forskningsspørsmål.

#### **5.3.1 Geografisk lokasjon på arbeidsstedet**

Informant 1 har hatt en endring i familiesituasjonen siden uteksaminering fra Sjøkrigsskolen og sier at Hæren kan være aktuell igjen om noen år, men per dags dato er det familierelasjon og geografisk plassering som prioriteres deretter relevante stillinger. Det oppgis også at *«det jeg stort sett ser etter når jeg søker stillinger er at de er faglig relevante [...] så det vil si at det må være en logistikkstilling som er interessant og må gi noe karrieremessig»*. Geografisk lokasjon for å unngå pendling og spennende stillinger er også noe som blir nevnt som faktorer som kunne fått informant 4 til å fortsette.

#### **5.3.2 Karrieremuligheter og manglende vekst i jobben**

Informant 2 og 3 mener at en tydeligere karrierevei/løp, der man kan gjøre karriere raskere samt blir belønnet først og fremst ut fra kompetanse, er faktorer som kunne fått dem til å fortsette. Informant 3 kunne ønske at Hæren og Forsvaret hadde en kompensasjonsmodell for innsats, resultater og merarbeid og ikke bare belønning for ulemper og risiko. Informant 5 oppgir at anbefalinger om gunstige stillinger med klare råd om hva som bør være neste steg relativt tidlig i karrieren, samt mulighet for å kombinere familieliv er noe som kunne gjort at informanten ville fortsatt i Hæren.

I Thorsruds (Thorsrud og Emery, 1969) industrielle demokrati-program kan informantenes arbeidssituasjon tolkes og av Thorsruds seks kriterier for jobbkrav (Thorsrud og Emery, 1969), er punktene oppfylt i varierende grad for de fem informantene. Basert på intervju svarene virker de fem første jobbkriteriene å være tilfredsstillt. På den andre siden ser det sjette



jobbkriterium ut til å være et uoppfylt jobbkraft. Det er kriteriet hvor jobben må føre til ønskelig status i personlig vekst, utvikling og karriereutvikling. Samtlige informanter oppgir at Hærens karriereplan og at veiledningen om karrieremuligheter er mangelfull eller fraværende. Derfor er det rimelig å anta at jobbsituasjonen til informantene ikke oppfyller Thorsruds sjette punkt i IDP (Thorsrud og Emery, 1969). Fravær av personlig vekst og karriereutvikling i jobben kan derfor sees i sammenheng med behovsteorien til Maslow (1954, s.35-36) der behov for aktelse og selvrealisering virker å være dominerende behov for informantene.

### 5.3.3 Autonomi og anerkjennelse

I Hackmann og Oldhams jobbkaraktistika modell virker informantene å ha oppfylt enkelte av de fem trekkene. Informantene virker å ha variasjon i ferdigheter, der de får brukt evnene, ferdighetene og kunnskapene sine tilstrekkelig. Men informantene har også hatt flere jobber etter uteksaminering og i gjennomsnitt jobbet informantene kun fire år i Hæren før de sluttet eller begynte i annen del av Forsvaret. Likevel er det variasjoner mellom informantene. Informanten med kortest tid i Hæren etter uteksaminering byttet driftsenhet etter kun to år og informant 1 uttalte at *«det kan jo være, i hvert fall for min del demotiverende å sitte mer enn tre år i en stilling»*. Informanten med lengst tjenestegjøring jobbet syv år i Hæren før bytte av driftsenhet og den korte tiden i hver stilling kan tilsa at stillingene ikke rekker å bli rutinemessig før informantene er inne i ny stilling.

Informantene blir ikke spurt direkte om de får gjennomført et helt stykke arbeid, om de bare får gjøre deler av jobben eller om de ser jobben de gjør i en større sammenheng. Det er rimelige å forvente at ledere på informantenes nivå i en organisasjon som Forsvaret opplever at de både får ansvaret for et helt arbeid, men også må gi bidrag til overordnede planer. Autonomitrekket innebærer å ha ansvar og kontroll på egen arbeidssituasjon og alle informantene oppgir at de har hatt ansvar og kompetanse til å utføre jobbene de var satt til. Samtidig kan kontroll på egen arbeidssituasjon tolkes dit at fremtidens jobbsituasjon er avklart. I jobbsammenheng har informantene en formening om hva de ønsker og vil, men ikke mulighetene til å utføre dette. Alle informantene har også fått gode tilbakemeldinger på arbeidet de har utført. I modellen til Hackmann og Oldham er autonomi og tilbakemelding spesielt viktig for den indre motivasjonen. Det er derfor relevant at nettopp disse to trekkene er redusert grunnet manglende kontroll på arbeidssituasjon i fremtiden og at anerkjennelsen er til stede, men ikke leder til noe konkret i jobbsammenheng.

### **5.3.4 Organisasjonsendringer**

Det må heller ikke utelukkes at om organisasjonsendringer ikke hadde skjedd for informant 1 og 4 hadde de blitt værende i Hæren. Informant 3 ble også truffet av organisasjonsendringer og fremviste motstand mot endring. Det kan derfor ikke utelukkes at informanten hadde blitt værende i Hæren om organisasjonsendringer ikke hadde skjedd, selv om det er mindre sannsynlig basert på avslagene på søknadene om bransjebytte og dertil manglende karrieremuligheter.

### **5.3.5 Oppsummering**

Av Thorsruds seks kriterier for et tilfredsstillende jobbliv (Thorsrud og Emery, 1969) er kun fem kriterier oppfylt og i Hackmann og Oldhams jobbkarakteristika modell er autonomi og tilbakemelding uoppfylte. Selv om samtlige informanter svarer at karriereveiledningen og karrieremulighetene i Hæren er mangelfull, er faktorene som kunne fått dem til å fortsette i Hæren ikke utelukkende relatert til karrieremuligheter og en karriereplan. Det kommer frem at geografi, attraktive stillinger, påvirkningsmuligheter i jobb og økonomiske insentiver er viktige faktorer som også påvirker. Det kan heller ikke utelukkes at om organisasjonsendringer ikke hadde skjedd ville minst to informanter fortsatt jobbet i Hæren. Behov for oppfyllelse av Thorsruds sjettede jobbkraav (Thorsrud og Emery, 1969) i kombinasjon med Maslows (1954, s.35-36) behovsteori, med sosialt behov, aktelse og selvrealisering, virker å være fellesnevner for hva som kunne fått informantene til å fortsette i Hæren.

## **5.4 Hvorfor slutter Hærens logistikkutdannede offiserer?**

Problemstillingen er en sammenfatning av de tre forskningsspørsmålene som drøftet tidligere i kapittelet. Selv om informantene oppga en enkeltfaktor som fikk de til å slutte i Hæren, er bildet på hvorfor de sluttet mer nyansert enn at en enkeltfaktor kan forklare alt. Det er derfor hensiktsmessig å bruke Mitchell og Larsons syntesemodell (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.93-94) for motivasjon for å organisere de ulike motivasjonsteoriene så helhetsbildet kommer frem.

### **5.4.1 Oppsummering av motivasjonsfunn**

Trinn en i syntesemodellen utgjør behovsteorien til Maslow (1954, s.35-36) og de indre faktorene. For informantene er det intellektuell tilfredsstillelse i form av karrieremuligheter, sosial tilknytning med familie, mulighet for personlig vekst og anerkjennelse som utgjør overskuddsmotivasjon. Trinn en er kun en igangsetting av atferden og i trinn to er forventningene informantene har, dannet. For informantene er det forventingsteori med

forventing om at innsatsen de har lagt ned gir resultater og om jobbytelsen gir belønning og den subjektive verdien av belønningen for informantene. For noen av informantene er forventningene brutt, og det kan virke som motivasjonsgrunnlaget faller fra for noen av informantene. Mangel på oppfylte forventninger gjør at man til en viss grad kan klare å se hva noen av informantene har til hensikt å gjøre fremover i tid. Det siste trinnet kobler informantenes intenderte atferd sammen med atferden. I dette trinnet er likeverdsteorien viktig for informantene og opplevelsen av egen karrieremulighet i Hæren sammenlignet med andre offisersutdannelse er relevant. Likeså er sammenligningen med tilsvarende jobber utenfor Hæren. Thorsruds IDP modell (Thorsrud og Emery, 1969) for minimums jobbkrav kommer inn i de ytre faktorene i syntesemodellen og påvirker informantenes kvalitet på jobben som blir gjort. Syntesemodellen viser at motivasjonen til informantene reduseres gjennom de forskjellige stegene og at det til slutt ikke er noen motivasjon fordi en av faktorene som påvirker motivasjonen er for lav. Samtidig er ikke opplevelsen at syntesemodellen fanger opp alle nyanser i oppgaven, men at den systematiserer motivasjonsteoriene som er blitt brukt på en ryddig måte.

#### **5.4.2 Organisasjonsendringer**

I tillegg til motivasjonsteori er organisasjonsendringer en betydelig faktor til at informantene har sluttet. Organisasjonsendringer har direkte ført til at to av informantene har sluttet, samt indirekte til at en tredje sluttet. Selv om organisasjonsendringer har vært den utløsende faktoren er det underliggende motivasjonsfaktorer som kan ha påvirket. Geografisk tjenestested og mulighet for selvrealisering virker å være viktige faktorer som ligger bak organisasjonsendringer. I tillegg er brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver en faktor innenfor organisasjonsendringer som bør nevnes. For enkelte av informantene oppleves det at «innskuddet» er større enn «uttaket» (Pritchard, 1969, s.177, 208), selv om flertallet var fornøyd med de økonomiske betingelsene for jobben.

Om Hæren ikke har en tydelig eller tilfredsstillende karrierevei er det rimelig å forvente at informantene søker seg ut av Hæren for å få tilfredsstilt sine behov for karriere.

Kombinasjonen av en attraktiv utdanningslinje, et klart ønske om en karriere og vilje til å gjennomføre det som må til for å oppnå målene sine indikerer at informantene er ambisiøse og ikke har problemer med å forlate Hæren om det ikke eksisterer en plan eller ambisjon om å benytte kompetansen deres. Alle informantene ønsker en attraktiv karriere, enten i Forsvaret eller i det sivile. Karrierebehovet eksemplifiseres gjennom at fire av fem informanter har tatt

en mastergrad etter uteksaminering fra Sjøkrigsskolens logistikklinje og at de tre informantene som fortsatt jobber i Forsvaret alle ønsker å ta videregående offisersutdanning.

Basert på intervjuene kan det virke som Hæren ikke nødvendigvis er organisasjonen som best kan ivareta kompetansen som informantene besitter. Informant 5 mener således «*man bør jo som logistikkutdannet i Forsvaret [...] tenke Forsvaret. Ikke kun Hæren [...]. for det vil ikke være plass til alle bare i Hæren tror jeg*».

### **5.4.3 Oppsummering**

Informantene i undersøkelsen har hatt ulike årsaker til at de forlot Hæren. Enkelte årsaker var påført gjennom organisasjonsendringer, uoppfylte personlige ambisjoner eller at personer med innflytelse overfor informanten anbefalte spennende tjenestestillinger utenfor Hæren. Felles for alle informantene er allikevel at karriereveiledningen oppleves som mangelfull i Hæren og at informantene mener dette er en medvirkende årsak til at logistikkutdannede offiserer forlater Hæren. Det er heller ingen indikasjoner fra informantene at de opplever karrierestillingene de ønsker seg som «okkupert» av eldre offiserer som er ferdige med sitt karriereløp. Men mangelfull karriereveiledning og -plan gir ikke hele forklaringen til at offiserene forlater Hæren. Analysen av intervjuene viser at faktorer som geografisk plassering på tjenestested, attraktive og spennende tjenestestillinger og manglende økonomiske insentiver er underliggende årsaker som alle spiller inn.

Hæren har kun et fåtall relevante stillinger som logistikere kvalifiserer for når de går over kapteins grad. Det er derfor naturlig at logistikere søker ut av Hæren for å søke nye utfordringer.

## 6 Konklusjon

I dette kapittelet vil det være en sammenfatning av de funn som er gjort og en konklusjon på oppgavens problemstilling. Det vil også være refleksjon om oppgaven samt svakheter og tanker rundt videre forskning på temaet.

### 6.1 Konklusjon på hvorfor Hærens krigsskoleutdannede logistikere slutter

Det er flere og sammensatte årsaker som gjør at logistikkutdannede offiserer slutter i Hæren. I denne oppgaven var teorigrunnet motivasjonsteori og organisasjonsendringer, noe som viste seg å være relevante teorier å legge til grunn for oppgaven. De fem informantene oppga organisasjonsendringer og fravær av motivasjon gjennom manglende/fraværende karrieremuligheter som primærårsaker til at de sluttet i Hæren.

Ettersom to av informantene måtte slutte i Hæren mot sin vilje, var det nødvendig å se på hvorfor de to informantene tjenestegjorde i avdelinger som hadde større sannsynlighet for å bli overført ut av Hæren, sammenlignet med operative avdelinger som eksempelvis Brigade Nord. Gjennom analyse av intervjuene og drøfting mot teorigrunnet viste det seg at geografisk tjenestested og mulighet for attraktive stillinger er faktorer som påvirket informantene som ufrivillig ble flyttet ut av Hæren. Begge informantene søkte bevisst på stillinger som ikke var i Nord-Norge og til avdelinger med tjeneste som hadde andre oppgaver enn å levere kampkraft ved krise og krig, slik Brigade Nord gjør.

Samtidig var karrieremuligheter en årsak som påvirket samtlige informanter, både de som fortsatt jobber i andre deler av Forsvaret og de som sluttet helt i Hæren og Forsvaret. At fire av fem informanter tjenestegjorde i landsdelen de har familie i eller er oppvokst i da de sluttet i Hæren utgjør en faktor som ikke bør ignoreres. Det er derfor interessant at trinnet «sosiale behov» med tilknytning til gode venner og partnere i Maslows behovsteori (1954, s.35-36), utgjorde en faktor. Det var en antagelse om at trinnene aktelse og selvaktualisering skulle være de dominerende stegene i Maslows behovspyramide (1954, s.35-36), fordi overskudds- og vekstbehovstegene er relatert til karriereutvikling heller enn underskuddsbehov.

Organisasjonsendringsteori var innledningsvis ment å støtte opp under motivasjonsteoriene, men gjennom intervjuene ble det tydelig at organisasjonsendringer påvirket tre av fem informanter og dermed hadde større påvirkning direkte og indirekte enn først antatt. De to informantene som ikke ble påvirket av organisasjonsendringer uttalte at de i liten grad har

vært påvirket av endringer i det hele tatt. Informantene er derfor delt i hvilken grad organisasjonsendringer har påvirket dem og det er derfor ikke grunnlag for å si at organisasjonsendringer har medført så mye ekstraarbeid at logistikkoffiserer slutter som en konsekvens.

Det var interessant å sammenligne svarene til informantene som sluttet i Hæren direkte mot de som har valgt en videre karriere andre steder i Forsvaret. Svarene skiller seg i liten grad fra hverandre, annet enn på spørsmålet om hvorfor de valgte å søke på logistikklinjen og at de leverte oppsigelse der de andre informantene ble overflyttet eller søkte seg ut. På de andre spørsmålene har en eller flere av de andre informantene svart det samme eller tilsvarende som informantene som sluttet. Det innebærer at informantene har et relativt likt syn på spørsmålene.

Ved å benytte behovsteori, jobbkarakteristika, forventningsteori, likeverdsteori og organisasjonsendringsteori viser det seg at informantene i undersøkelsen er tilsynelatende samstemte i sine svar på hvorfor de forlot Hæren. Enkelte valgte å forlate Forsvaret som organisasjon, mens andre ble overført eller søkte seg ut. Felles for informantene er allikevel at de fremstår som ambisiøse, med et klart ønske om karriere, men at Hæren ikke var rette arbeidsgiver for informantene.

Svaret på hvorfor Krigsskoleutdannede logistikere i Hæren slutter er derfor organisasjonsendringer og fravær av karrieremuligheter. Men oppgaven har vist at det var flere årsaker som har påvirket informantene før de sluttet herunder geografisk tjenestested og belønning for innsatsen.

## **6.2 Refleksjon om oppgaven**

Temavalget er av personlig interesse og det har derfor ikke vært vanskelig å engasjere seg i oppgavens problemstilling. Men det har tidvis vært vanskelig å utelukkende holde seg til temaet og problemstillingen fordi det er så mye rundt temaet og problemstillingen som er interessant å skrive om og inkludere i oppgaven. Men problemstillingen skulle sette søkelys på hvorfor logistikkutdannede offiserer slutter i Hæren og det var derfor viktig å holde seg til arbeidstagers synspunkt fremfor å avdekke hva Hæren som arbeidsgiver og Sjøkrigsskolen som utdanningsansvarlig gjør for å henholdsvis beholde og utdanne logistikkoffiserer. Det er derfor ikke sett på hvilke konsekvenser det har for Hæren at denne personellgruppen forlater Hæren til fordel for andre jobber eller hvilke endringer som kan gjøres i utdanningen for å

utvikle den til å beholde personell. Teorigrunnlaget var til å begynne med bredt innenfor både motivasjonsteorier og organisasjonsendringsteori, men gjennom intervjuene var det klart at ikke alle teoriene var relevante eller nødvendige for oppgaven. Det lille empiriske grunnlaget som finnes, gjorde det vanskelig å vite om funnene gjenspeilet virkeligheten.

### **6.3 Svakheter ved oppgaven**

En åpenbar svakhet ved oppgaven er at bare fem av tjueto mulige informanter deltok i oppgaven. Fordi utvalget var så lite måtte enkelte detaljer utelates av oppgaven fordi det kunne bidra til å identifisere enkeltpersoner som har deltatt. Eksempelvis er det ikke mulig å oppgi kjønnsfordelingen blant informantene, fordi det kan være med på å avsløre hvem informantene er. Det er heller ikke grunnlag for å generalisere svaret til å gjelde alle logistikkoffiserer i Hæren eller alle logistikkoffiserer i Forsvaret. Til det er informantene for få.

Intervjuene var tenkt gjennomført over Skype eller Teams, men kun ett av intervjuene ble gjennomført slik. Resterende intervjuer ble gjennomført over telefon grunnet informantenes fysiske muligheter for gjennomføring av intervjuet på intervjutidspunktet.

### **6.4 Videre forskning**

Fordi oppgaven har få informanter, bør det forskes videre på hvorfor logistikkutdannede offiserer slutter i Hæren. Det kan med fordel velges en annen forskningsmetode for å avdekke om de funn som er gjort i denne oppgaven er virkeligheten. Eksempelvis en undersøkelse der flere logistikkutdannede offiserer som har jobbet eller jobber i Hæren får muligheten til å svare. Det vil gi et godt grunnlag for å generalisere. Videre bør det, om Hæren fortsatt ønsker en logistikkutdannelse for sine offiserer, forskes på motivasjonen til personellet som søker seg til logistikklinjen. Spesielt om personellet ønsker å være en del av et offiserskorps eller befalskorps. Videre kan det være interessant å utrede om logistikklinjen bør være en offisersutdanning til hver enkelt driftsenhet eller om utdannelsen bør være felles til hele Forsvaret, uten grenthørighet.

## Referanseliste

Børresen, Jacob. (2019). Norsk forsvarshistorie. I *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/Norsk\\_forsvarshistorie](https://snl.no/Norsk_forsvarshistorie) (Hentet 28. januar 2020).

Befalets Fellesorganisasjon (2018) *Forsvarsstaben svikter de unge*. Tilgjengelig fra: <https://www.bfo.no/nyhetartikkel/forsvarsstaben-svikter-de-unge> (Hentet: 6. mars 2020).

Forsvarsdepartementet (2013) Meld. St. 14 (2012-2013) *Kompetanse for en ny tid*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/> (Hentet: 18 desember 2019).

Forsvarsdepartementet (2015) Proposisjon 111 LS (2014-2015) *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/> (Hentet: 18. desember 2019).

Forsvaret (2019A) *Noe mer enn en utdanning*. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/utdanning> (Hentet: 18. desember 2019).

Forsvaret (2019B) *Organisasjon*. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/organisasjon> (Hentet: 10. mars 2020).

Forsvaret (2016) *Ny karriere- og tjenesteplan for Hæren*. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/ny-karriere-og-tjenesteplan> (Hentet 18. desember 2019).

Forsvarets forum (2019 A) – *Flere offiserer må konvertere*. Tilgjengelig fra: <https://forsvaretsforum.no/%E2%80%93-flere-offiserer-m%C3%A5-konvertere> (Hentet: 18. desember 2019).

Forsvarets forum (2019 B) *Forsvarssjefen: – Vi trenger spesialistene*. Tilgjengelig fra: <https://forsvaretsforum.no/forsvarssjefen-%E2%80%93-vi-trenger-spesialistene> (Hentet: 18. desember 2019).

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455. doi: <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>

Jacobsen, Dag. I, (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, Dag. I. og Thorsvik, Jan. (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per.A., Christoffersen, Line (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag



Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Lauritzen, Tonje., Stokke, Mona. (2014) *De få utvalgte-Veien til høyere militære stillinger*. ØF-rapport 04/2014. Tilgjengelig fra: <https://www.ostforsk.no/publikasjoner/dealer-og-virkeligheter-mangfold-i-forsvaret-sluttrapport-fra-prosjektet-rekruttering-sosialisering-og-militaer-kjernekompetanse-i-forsvaret-2011-2014/> (Hentet 19. februar 2020).

Lillekvelland, Tobias., Strand, Kari Røren. (2015), *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret*. FFI-rapport 2014/00343. Tilgjengelig fra: <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/en-analyse-av-sluttrater-og-stillingsrotasjon-i-forsvaret> (Hentet 18. desember 2019).

Maslow, Abraham H., (1954) *Motivation and personality*. Harper and Row, Publishers, Inc. Tilgjengelig fra: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwidmuq55eToAhXDeZoKHxZGDTwQFjABegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.eyco.org%2Fnuovo%2Fwp-content%2Fuploads%2F2016%2F09%2FMotivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf&usq=AOvVaw0OjgKE5piI\\_EY4xYp0BYtb](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwidmuq55eToAhXDeZoKHxZGDTwQFjABegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.eyco.org%2Fnuovo%2Fwp-content%2Fuploads%2F2016%2F09%2FMotivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf&usq=AOvVaw0OjgKE5piI_EY4xYp0BYtb) (Hentet 13. april 2020).

Mckinsey & company (2015) *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren/id2401031/> (Hentet 18. desember 2019).

Pritchard, Robert. D (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 4, 2.utg. s.176-211. doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90005-1)

Ryan, Richard M., og Deci, Edward L., (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association, Inc.* Vol. 55, No. 1, 68-78. doi:[10.1037/110003-066X.55.1.68](https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68)

Thorsrud, Einar og Emery, Fred. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra samarbeidsprosjektet LO/NAF*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.

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

Universitetet i Tromsø (2020) *Nettskjema*. Tilgjengelig fra: [https://uit.no/om/orakelet/frag?p\\_document\\_id=516231](https://uit.no/om/orakelet/frag?p_document_id=516231) (Hentet 10. mars 2020).

Yukl, Gary. (2016) Å lede organisasjonsendringer, i Martinsen, Øyvind. L. (red.) *Perspektiver på LEDELSE*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 221-259.

# Vedlegg

Vedlegg 1: Forkortelser

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Godkjenning om forskning fra NSD

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD om forlengelse av prosjektslutt til 01.09.20

Vedlegg 5: Informasjonsskriv om masteroppgaven

## **Vedlegg 1: Forkortelser**

DIF - Driftsenhet

FFI - Forsvarets Forskningsinstitut

FLO - Forsvarets logistikkorganisasjon

FMA - Forsvarsmateriell

FPVS - Forsvarets Personell og Vernepliktssenter

GOU - Grunnleggende offisersutdanning

IDP - Industrielle demokrati-program

KS ING - Militære studier med fordypning i bygg og anleggsteknikk

KS LOG - Ledelse med fordypning i militær logistikk

KS operativ - Militære studier med fordypning i ledelse og landmakt

NATO - North Atlantic Treaty Organization

OMT - Ordning for militært tilsatte

P&K - Strategisk personell- og kompetanseanalyser

VOU - Videregående offisersutdanning

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuguide for masteroppgave “Hvorfor slutter Hærens logistikkutdannede offiserer?”

#### Intervjudetaljer

Oppgavens navn:	Hvorfor slutter Hærens logistikkutdannede offiserer?	Dato:	Klokkeslett:
Intervjuobjektets navn:			
Epost til intervjuobjektet:	Telefonnummer til intervjuobjekt:		
Intervjuer:	Mads Gran Brandbu/student ved Universitetet i Tromsø		
Kontaktinformasjon intervjuer:	<a href="mailto:mbr125@uit.no">mbr125@uit.no</a> / 959 10 080		

Før intervjuet starter skal samtykkeskjema gjennomgås, og informanten får mulighet til å stille spørsmål og gi samtykke om dette allerede ikke er på plass.

Med spørreskjemaet ønskes det kunnskap om hvorfor logistikkutdannede offiserer valgte å slutte i Hæren.

Kunnskapen fra oppgaven vil gi forståelse om hvorfor en liten gruppe offiserer velger å slutte i Hæren og fremskaffe forslag til tiltak som kan bidra til at denne gruppen blir i Hæren lenger.

Du vil få anledning til å uttrykke deg med egne ord og intervjuet vil vare inntil 45 min. For å sikre at informasjonen jeg samler blir korrekt vil jeg utføre lydopptak av intervjuene.

Problemstilling: Hvorfor slutter Hærens logistikkutdannede offiserer?

Innledningsvis lurer jeg på:

- Jobber et annet sted i Forsvaret enn Hæren i dag?

Hvis nei: Startet du i offentlig eller privat sektor da du forlot Hæren?

- Bor du nå i landsdelen du er vokst opp i og/eller har tilhørighet i form av familie eller annen slekt?

### Spørsmål til intervjuobjektet

Spørsmål nr. 1: Hvorfor valgte du utdannelsen ledelse med fordypning i militær logistikk (KS LOG)?

---

Spørsmål nr. 2: I hvilken avdeling tjenestegjorde du i pliktårene dine og hvor lenge jobbet du i Hæren etter pliktårene?

---

Spørsmål nr. 3: Hvilken type tjenestestillinger hadde du i Hæren etter pliktårene og hvilke faktorer veide tyngst når søkte du disse stillingene?

---

Spørsmål nr. 4: Har du tatt videre utdanning (ny bachelor-/mastergrad) etter endt utdanning, hvis ja, hvilken utdanning og hvorfor tok du dette (motivasjon for dette)?

---

---

Spørsmål nr. 5: Søkte du deltakelse i internasjonale operasjoner etter endt utdanning?

Hvis ja: Hva gjorde at du søkte deltakelse?

Hvis nei: Hva gjorde at du ikke søkte deltakelse?

Spørsmål nr. 6: Hva gjorde at du sluttet i Hæren (fritt spørsmål og basert på svarene vil jeg gå videre med underspørsmål)?

- Behovsteori
  - Fikk du anerkjennelse for jobben du gjorde av din nærmeste sjef og/eller dine nærmeste kollegaer?
  - Hva betydde det sosiale samholdet på jobb?
  - Var det en endring av familiesituasjonen fra du var ferdig med utdanningen til du sluttet i Hæren?
- Forventningsteori

- Hvordan vurderer du belønningen for innsatsen du la ned i jobben
  - Økonomi, eks. høyere lønn grunnet øvingstillegg og overtid.
  - Avspaseringstimer for overtid og øvingsdøgn
  - God tjenesteuttalelse som kan være utslagsgivende for karriere i Hæren.
- Målsettingsteori
  - Hadde stillingene du beklede klare målsettinger?
  - Ble du tilbudt kompetanseheving (kurs, sertifikater) for å løse målsettingene? Fikk du i så måte gjennomført kompetansehevingen?
- Sosial motivasjonsteori
  - Hvordan vurderer du innsats kontra belønning for jobben du gjorde sammenliknet med tilsvarende andre stillinger internt og eksternt?
- Rettferdig prosedyreteori
  - Vurdering av muligheten for karriere i Hæren for deg selv, men også andre logistikkutdannede, sammenliknet med andre offiserskategorier?
- Organisasjonsendringer
  - Hvordan har de endringene som Hæren har vært igjennom og som fortsatt pågår, påvirket deg i dine stillinger?
    - Eksempler på endringer
      - OMT
      - Omlegging av skolestrukturen
      - McKinsey rapporten
      - Materiellinvesteringer og modernisering
      - Økt øvingsaktivitet i Norge og utlandet.
    - Endrede arbeidsoppgaver?
    - Endring av struktur?
    - Endring av kultur?
    - Endring av demografi?
    - Endring av prosesser som kommunikasjon, beslutninger og læring?

---

Spørsmål nr. Hvilken faktor var den viktigste påvirkningen til at du sluttet?

7:

Spørsmål nr. Søkete du aktivt karriereveiledning i pliktårene? Hvis ja: mottok du  
8: karriereveiledning? Hvis nei: Hvilke faktorer gjorde at du ikke søkte  
karriereveiledning?

---

Spørsmål nr. Hvor lang tid tok det fra du vurderte å slutte til du leverte oppsigelse?  
9:

---

Spørsmål nr. Hvilke faktorer kunne fått deg til å fortsette i Hæren?  
10:

---

Spørsmål nr. Hva gjør jobber utenfor Hæren attraktive for deg?  
11:

---

---

Spørsmål nr. Skal du eller vurderer du å begynne i Hæren igjen?  
12:

Avsluttende kommentarer?

## Vedlegg 3: Godkjenning om forskning fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger about:blank

**NSD** NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

**NSD sin vurdering**

**Prosjekttittel**  
Hvorfor slutter logistikkutdannede offiserer i Hæren?

**Referansenummer**  
661456

**Registrert**  
11.03.2020 av Mads Gran Brandbu - mbr125@post.uit.no

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

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**  
Sølvi Lyngnes, solvi.lyngnes@uit.no, tlf: 46410630

**Type prosjekt**  
Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**  
Mads Gran Brandbu, mbr125@uit.no, tlf: 95910080

**Prosjektperiode**  
01.02.2020 - 29.05.2020

**Status**  
20.03.2020 - Vurdert

**Vurdering (1)**

---

**20.03.2020 - 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 20.03.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

1 av 3 20.03.2020, 12.09



Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:  
[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 29.05.2020.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at projektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekrefteelse 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 viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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 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 eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

# Vedlegg 3: Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål



**FORSVARET**  
Forsvarets høyskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**  
Borghild Boye, bboye@mil.no  
+4723 09 57 55, 0510 5755  
FHS/STAB/UTD FOU

**Vår dato**  
2020-04-21

**Vår referanse**  
2020/013027-003/FORSVARET/ 919

**Tidligere dato**    **Tidligere referanse**

**Til**

Mads Brandbu

.

..

**Kopi til**

Forsvarets personell- og vernepliktssenter

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 20. mars 2020 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvorfor slutter logistikkutdannede offiserer i Hæren?» Det skal gjennomføres intervju med hæroffiserer uteksaminert med bachelorgrad fra Sjøkrigsskolen i perioden 2010 – 2016 og offiserer som har sluttet i Hæren og tjenestegjør i andre deler av Forsvaret eller sivilt.

### 2 Drøfting

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

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

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav. Liste over informanter er sendt deg fra Forsvarets personell- og vernepliktssenter den 21. april 2020.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 29. mai 2020. Dersom innlevering av masteroppgaven utsettes til høst 2020, gjelder tillatelsen til 31. desember 2020.

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven.

Sluttmelding sendes til [datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)

Postadresse	Besøksadresse	Sivil telefon/telefaks	Epost/ Internett	Vedlegg
Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	postmottak@mil.no www.forsvaret.no	Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA

2 av 2

Sven G. Holtmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

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

## Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD om forlengelse av prosjektslutt til 01.09.20

N

### NSD Personvern

22.04.2020 11:22

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 661456 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

NSD har vurdert endringen registrert 22.04.2020.

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 22.04.2020. Behandlingen kan fortsette.

Prosjektslutt er satt til 01.09.2020

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1

## Vedlegg 5: Informasjonsskriv om masteroppgaven

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### ” Hvorfor slutter logistikkutdannede offiserer i Hæren”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hvorfor offiserer med logistikkutdannelse slutter i Hæren og anbefale tiltak for å redusere frafallet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å avdekke hva det er som gjør at logistikkutdannede offiserer forlater Hæren og således finne ut hvilke tiltak som kan gjøres for å beholde de lenger. Oppgaven vil ta for seg personell som er uteksaminert i årene fra 2010-2016 for å sikre stort nok utvalg av Hærkadetter som har sluttet.

Problemstillingen vil være «*Hvorfor slutter logistikkutdannede offiserer i Hæren?*».

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått henvendelsen fordi du har en bachelor i ledelse med fordypning i militært lederskap fra Sjøkrigsskolen og gjennomført pliktjeneste i Hæren, for deretter å slutte i Hæren.

Kontaktinformasjonen din er mottatt fra Forsvarets Personell- og Vernepliktssenter (FPVS) etter at Forsvarets Høgskole (FHS) godkjente prosjektet.

Det betyr at det er søkt om tillatelse for innhenting av grunnlagsdata og gjennomføring av oppgaven til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) og gjennomføring av prosjektet til FHS med utlevering av data fra FPVS.

All informasjon om personer som er en del av utvalget, men som ikke blir trukket ut til å delta i prosjektet vil bli slettet.

Det er gjennomført tilfeldig utvalg og bredde – og variasjonsutvalg i utvalget for komme frem til nok informanter.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for gjennomføring vil være personlig semistrukturert intervju som vil ta maksimalt 40 minutter å gjennomføre. I intervjuet vil jeg samle opplysninger om utdanningsnivå, jobbsituasjon, generelt om endringer i familiesituasjon og motivasjon for jobb i Hæren.

Opplysningene vil registreres elektronisk ved lydopptak gjennom nettskjema.no og håndskrevne notater.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet.

Om du ikke ønsker å delta i prosjektet vil jeg slette kontaktinformasjonen din umiddelbart.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke tilbake samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil 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.

- Personell som vil ha tilgang til opplysningene ved Universitetet i Tromsø vil være undertegnede og veileder på UiT, Sølvi Lyngnes.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Du vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.september 2020. Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger og lydopptak om deg slettes og NSD og du vil bli varslet når dette er utført.

### **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 Universitetet i Tromsø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Universitetet i Tromsø ved Sølvi Lyngnes på [solvi.lyngnes@uit.no](mailto:solvi.lyngnes@uit.no).
- Mads Gran Brandbu på [mbr125@uit.no](mailto:mbr125@uit.no) eller tlf: 959 10 080.
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no) tlf: 776 46 322 og 976 915 78

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Mads G. Brandbu  
Student

---

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ” *Hvorfor slutter logistikkutdannede offiserer i Hæren* ”? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 1. september 2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

