



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi - Handelshøgskolen ved UiT

Veivalget

Hvilke faktorer er mest fremtredende i operative sykepleieres vurdering om videre karriere?

Stian Ewertz Jørgensen

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi BED-3910 Desember 2020

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende oppgaven i studiet Strategisk ledelse og økonomi (MBA) - Erfaringsbasert master ved Universitet i Tromsø (UiT). Det siste året har vært hektisk med jobb, studier og en viruspandemi som har skapt noen hinder på veien. Prioritering av jobb og skole har ofte vært en utfordring, men det har ordnet seg takket være tilrettelegging fra jobben. Arbeidet har gitt meg betydelig mer innsikt i personellgruppen *operative sykepleiere* i Hæren og jeg håper det kan være nyttig for videre forskning på personell i Forsvaret.

Jeg vil takke min veileder, Professor Sølvi Lyngnes. Takk for de gode tilbakemeldingene, enkel kommunikasjon og at du alltid har vært tilgjengelig på kort varsel. Jeg vil også takke alle informantene som deltok i denne studien ved å stille opp til intervjuer i et hektisk år. Dere har alle vært fleksible og gjort deres for å stille opp uansett hvordan forholdene har vært og det setter jeg stor pris på. En siste takk til de som har gitt råd og hjulpet meg med faglige innspill.

Setermoen, 30. desember 2020

Stian Ewertz Jørgensen

Sammendrag

Forsvaret er avhengige av sivilt utdannet personell i enkelte kategorier når denne kompetansen ligger utenfor organisasjonen. Sykepleiere er et slikt eksempel hvor de er med på å drifte sykestuer eller fungerer som operativt personell i Hæren og brigaden. Dette er kompetanse som viser seg å være utfordrende å holde i organisasjonen da operative sykepleiere ofte slutter i Forsvaret for å finne jobb i det sivile helsevesenet. Hensikten med denne studien er å få innsikt i hva som ligger bak operative sykepleieres vurderinger for videre karriere og om det er faktorer som ligger innenfor organisasjonens mulighet til å påvirke. Det har ledet frem til problemstillingen: *Hvilke faktorer er mest fremtredende i operative sykepleieres vurdering om videre karriere?* Oppgaven tar teoretisk utgangspunkt i motivasjonsteorier som behovsteorier og jobbkarakteristikamodeller da dette kan antas å ha relevans til oppgavens problemstilling. Tidligere forskning på sykepleiere og turnover i helsevesenet og forskning på turnover blant personell i Forsvaret er også brukt for å se om det finnes likheter mellom empirien som hentet inn i denne oppgaven. Det er en kvalitativ studie gjennomført med 9 semistrukturerte individuelle intervjuer med operative sykepleiere innenfor Brigade Nord i Hæren.

Resultatene viser at operative sykepleiere vurderer mulighet for egenutvikling som viktigst når de ser fremover i karrieren. Samtidig så opplever samtlige av informantene at mulighet for egenutvikling, innenfor sykepleierfaget, er en mangel i Forsvaret. Videre viser det seg flere faktorer som er viktig. Sikkerhet i ansettelse oppleves relevant for de som kun har midlertidig ansettelse, men mangel på en karriereplan som gir mulighet for kompetansebygging utenfor organisasjonen skaper usikkerhet blant flere. Det er fordi det er usikkerhet forbundet med at de ofte må slutte i Forsvaret for å ta videreutdanning. Arbeidsmiljø og sosialt samvær på arbeidsplassen blir løftet som meget godt, og det antas at det har høy viktighet for informantene. Det var også indikatorer på at eksterne faktorer som samliv og livssituasjon har en påvirkning på de fleste som har kjæreste og dette veier tungt for enkelte ved vurdering rundt å flytte på seg.

Nøkkelord

Forsvaret, Hæren, operativ sykepleier, karriere, behov og motivasjon.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Nøkkelord	iii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
Ny militær tilsetningsordning og Forsvaret i endring	2
Utfordringer fra Forsvaret sin side	4
Oppsummering	5
1.2 Problemstilling	5
Avgrensninger	6
1.3 Avhandlingens disposisjon	6
2 Teori og litteratur	7
2.1 Behov- og motivasjonsteorier	7
Maslows behovsteori	7
Herzbergs to-faktorteori	9
2.2 Tidligere forskning på personell og arbeidssituasjon	11
Tidligere forskning på sykepleiere	11
Tidligere forskning på personell i Forsvaret	12
2.3 Oppsummering av teorikapittelet	13
3 Metodisk tilnærming	13
3.1 Valg av metode og design	14
3.2 Utvalg og gjennomføring	14
3.3 Etske vurderinger	15
3.4 Pålitelighet	16
3.5 Gyldighet og relevans	16

3.6	Analytisk tilnærming	18
4	Empiri/resultater og diskusjon	19
4.1	Lønn.....	19
4.2	Sikkerhet i jobben.....	20
4.3	Beordring til nytt arbeidssted	21
4.4	Arbeidsmiljø	23
4.5	Muligheter til ivaretagelse av familieforhold	24
4.6	Hvordan oppleves anerkjennelse	25
4.7	Karrieremuligheter.....	27
4.8	Muligheter for egenutvikling.....	28
4.9	Muligheter for bevegelse ut av organisasjonen	30
4.10	Avgjørende for videre karrierevalg.....	31
4.11	Oppsummering av de viktigste funnene i analysen	34
5	Konklusjon og anbefaling	35
5.1	Konklusjon.....	35
5.2	Anbefaling for videre forskning	36
6	Referanseliste	36

Figurliste

Figur 1	OF og OR søylene visualisert som en pyramide. Horisontal strek viser overgang fra beordringssystemet til søknadssystemet (Forsvaret.no).....	3
Figur 2	Maslows behovsnivå i sammenheng med organisatoriske faktorer som motiverer. (Jacobsen og Thorsvik, 2015).	8
Figur 3	Tofaktorteori av Herzberg (Kaufmann og Kaufmann 2003).....	10

Begrepsavklaring

FFI: Forsvarets forskningsinstitutt

FHS: Forsvarets Høgskole

FPVS: Forsvarets personell- og vernepliktsenter

FSAN: Forsvarets sanitet

GBU: Grunnleggende befalsutdanning

GSU: Grunnleggende soldatutdanning

Hospitering: En utplassering hvor militært helsepersonell kan praktisere i det sivile.

HSAN: Hærens sanitet

MT: Midlertidig tilsetning

OF: Officer (offiser)

OR: Other ranks (andre grader)

OMT: Ordning for militært tilsatte

SANBN: Sanitetsbataljonen

T35: Tilsetning til 35 år

T60: Tilsetning til 60 år

VBU: Videregående befalsutdanning

1 Innledning

Denne oppgaven handler om operative sykepleieres motivasjon på arbeidsplassen og hva som påvirker beslutning om videre karrierevalg. Avhandlingen er bygget på kjent litteratur innenfor personaladministrasjon og klassiske motivasjonsteorier og hvordan det kan gjenspeiles i hvordan operative sykepleiere opplever sin arbeidssituasjon.

Innledningen består av en kort forklaring av Forsvarets organisering og hvor sykepleiere har sitt daglige virke samtidig som jeg presenterer kort om deres arbeidsforhold og hvordan jeg har kommet frem til problemstillingen med påfølgende avgrensninger og oppgavens videre struktur.

1.1 Bakgrunn

Forsvaret skal sikre nasjonal selvstendighet og politisk handlefrihet. Forsvaret skal bidra til å forebygge krig og konflikt i Norge og for våre allierte (Regjeringen, 2020).

Forsvaret består av flere grener hvor Hæren er én av disse. Hæren sitt hovedoppdrag er å stille kampkraft på bakken til landets forsvar og internasjonale oppdrag i eksempelvis FN eller NATO. Hæren består av flere avdelinger og den største organiseringen under Hæren er Brigade nord. Brigade nord består av åtte bataljoner hvorav Sanitetsbataljonen (heretter SANBN) har ansvaret for taktisk evakuering og behandling av syke og sårede og slik stiller de operativ sanitetsstøtte til brigaden. Flere av manøverbataljonene (bataljoner med strid som hovedfunksjon) har også en integrert sanitetsenhet som leverer taktisk evakuering og behandling til et egnet sted hvor SANBN overtar.

Hæren har et kompetansesenter som heter Hærens våpenskole (heretter HVS) med en egen skole og fagsjef for Hærens sanitet heretter (HSAN). Denne skolen er fagmyndighet for Hærens sanitetsavdelinger og gir oppdaterte føringer på doktriner og rutiner.

Forsvarets sanitet (heretter FSAN) er en overordnet fagmyndighet innenfor sanitet, i Forsvaret, etablert i november 1941 (FSAN, 2020). Sjefen for FSAN er fagmyndighet for sanitets- og veterinærvirksomheten i Forsvaret, og er rådgiver for forsvarssjefen innen sitt fagmyndighetsområde (FSAN, 2020). Det vil si at FSAN er en overordnet driftsenhet ovenfor HSAN og de har i tillegg, til å være øvre fagmyndighet, en strategisk evakueringsavdeling som viderefører pasienter ut fra Hærens områder og til egnet behandling på sykehus. Dette gjelder både for forsvaret av Norge og i internasjonale operasjoner.

Fra Hæren og manøverbataljonenes taktiske evakuering og til FSAN sin strategiske evakuering finner vi sykepleiere i ambulanser og på feltsykehus. De er spesialister som bidrar med kompetanse innenfor medisin i den hensikt å levere førstehjelp og pleie i krig og fred. På grunn av sin 3-årige bachelorutdannelse brukes sykepleiere ofte også til opplæring av sanitetssoldater blant førstegangstjenestesoldater og vervede.

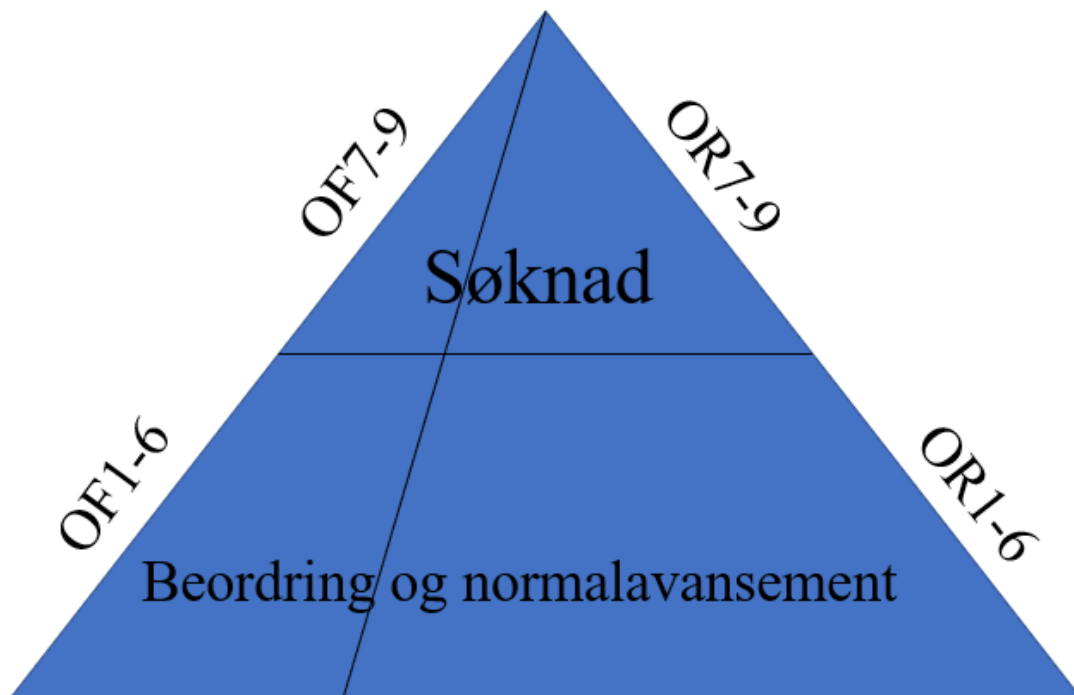
Kompetansen til sykepleiere i Forsvaret er viktig for å opprettholde kvalitet på utdanning og den operative evnen til brigaden, gjennom sanitet. Sanitetstjenesten i Forsvaret utvikler seg i takt med resten av verden og implementering og bruk av mer avansert førstehjelpsmedisin krever høyere og oppdatert kompetanse. En sykepleier som jobber over lenger tid med utdanning og operasjonell sanitet vil kunne bli en god bidragsyter til å videreføre og opprettholde kritisk kompetanse i avdelingene.

Ny militær tilsetningsordning og Forsvaret i endring

Ny ordning for militært tilsatte (heretter OMT) ble innført i januar 2016 og har ført til en omstrukturering av gradssystemet i Forsvaret med hensikt til å være mer tilpasset det moderne Forsvarets behov. Den gamle ordningen hadde tilrettelagt karriereløp for offiserer med utdanning fra Krigsskolen med breddekompetanse, men den var ikke tilrettelagt for vervede og avdelingsbefal som var på midlertidig tilsetning. Ett unntak var personell som fikk ekstraordinær yrkestilsetning som offiser på bakgrunn av kompetanse eller fartstid, hvor for eksempel sykepleiere falt under kategorien avdelingsbefal, med offisersgrad. Forsvaret så behov for å bygge dybdekompetanse og samtidig beholde kompetansen, som resulterte i implementeringen av den nye ordningen slik at personell kunne beholdes over lenger tid (Forsvarsdepartementet, 2014).

Det var spesielt en begrensning med gammel ordning i forbindelse med hvor lenge vervede og befal kunne være ansatt i Forsvaret uten å være yrkestilsatt, og det er fortsatt begrensninger med dette i den nye ordningen. I den nye ordningen deles det i MT, T35 og T60. Disse tre kategoriene står for midlertidig tilsetning, tilsetning til 35 år og tilsetning til 60 år, og de definerer hvor lenge du har mulighet til å jobbe i Forsvaret. Offiserer har automatisk T60 med bakgrunn av krigsskoleutdanning, mens befal ligger på T35. Vervede ansettes først med midlertidig tilsetning og må søke seg til T35. Befal og vervede kan senere søke seg til T60 basert på kompetanse og behov fra Forsvarets side. Normen for tilsetning av militært personell skal i utgangspunktet være T35 eller T60 (FPVS, 2016).

Offiserer og vervede/befal er delt inn i OF og OR etter internasjonal standard. De er delt inn i separate grader og går fra OF1-9 og OR1-9 hvor 1 er lavest grad og 9 er høyest grad i begge søylene. Tallene representerer de militære gradene hvor eksempelvis OF1 er løytnant og OR1 er menig.



Figur 1 OF og OR søylene visualisert som en pyramide. Horizontal strek viser overgang fra beordringssystemet til søknadssystemet (Forsvaret.no, 2020)

Under OF/OR7 nivået er samtlige på beordringssystem som i praksis betyr at de kan beordres rundt i landet, innenfor tilhørende avdeling. De over OF3, OR7 eller fylte 38 år vil gå over på søknadsordning hvor de selv kan søke seg til stillinger, men det stilles som forutsetning at de innenfor OR-søylen har innvilget T60 før de kan bli OR7

Lønn går etter grad, ansiennitet og tilleggsansiennitet for eksempelvis utdanning. For de som befinner seg i T35 vil det også være en bonus ved avslutning av arbeidsforhold etter 35 år.

Sykepleiere, som etter OMT er flyttet over i OR, rekrutteres ofte fra personell som har gjennomført førstegangstjeneste og ervervet seg en bachelor i sykepleierfag. Det er forventet at de gjennomfører påfølgende grunnleggende befalsutdanning GBU. Uten fullført GBU vil de tilsettes i *spesielle kategorier militært tilsatte* (heretter SKMT) som betyr at de i utgangspunktet har en midlertidig tilsetning. I henhold til «tjenesteplan for Hærens sanitet» (heretter THS) har sykepleiere med GBU, fått status som «spesialist sanitetsbefal med helsefaglig fordypning» som plasserer de i OR 6 med tilhørende sersjantgrad i T35.

Standardlønnen til operative sykepleiere, med forutsetning at de har tatt befalsskolen og fått T35, ligger på lønnsramme 36/10 og tilsvarer en grunnlønn på 408 000NOK per år. De får tillegg for overtid og øvelsesdøgn. Det er ofte planlagt ca. 25 øvelsesdøgn, i året, som også gir avspaseringstid som kan brukes til ekstra fritid. I sammenligning med sivile sykepleiere tjener en gjennomsnittlig nyutdannet sykepleier i dag 410.000 kroner i grunnlønn. Har de ti års ansiennitet, kan de se frem til 500.000 i årslønn. Sykepleiere med spesialutdanning ligger på rundt 50.000 kroner over det (NSF, 2020).

Sykepleierne i OR5-6 vil være på beordringssystem og primært er det anbefalt, av HSAN, at de skal bekle stillinger i operative hæravdelinger på lag og troppsnivå før de kan tjenestegjøre i for eksempel FSAN. Dette er fordi de skal bli godt kjent med systemet til HSAN og erverve en bedre helhetsoversikt (HVS, 2016).

Oppsummert har OMT gitt bedre vilkår for avdelingsbefal og vervede. Muligheten for å jobbe med et lenger tidsperspektiv og muligheter for tilsetning til fylte 60år kan trekkes frem som positive endringer. Sykepleiere må ta befalsskolen for å få T35 som OR6 og lønnstillegg for utdanningen.

Utfordringer fra Forsvaret sin side

Det er identifisert noen utfordringer rundt sykepleieres korte ansettelsesforhold, som løfter spørsmål rundt motivasjonen til å jobbe i Forsvaret.

Korte ansettelsesforhold har vært en gjenganger, og ifølge HSAN står ikke operative sykepleiere så lenge som ønskelig og Forsvaret blir ofte nedprioritert når valget om å bevege seg videre i karrieren inntreffer (Samtale med representant fra HVS november 2020). Hvis sykepleiere beveger seg ut av organisasjonen medfører det ulemper som tap av kompetanse, påfølgende rekrutteringsprosess og opplæring i ny stilling med mer. Under denne prosessen vil avdelingen stå i mangel av en resurs som ellers ville blitt benyttet til oppdrag eller opplæring. Generelt sies det at en viss personalomsetning er ønskelig i de fleste organisasjoner for å sørge for en rimelig aldersfordeling og få inn nye krefter (Grimsø, 2012). Avdelingene vil kunne ha nytte av en hvis omsetting av sykepleiere, men slik det fremstår i dag virker det til at omsettingen for hyppig og det kan medføre redusert evne til å utføre sanitetstjenesten på en best mulig måte.

Det vil kunne være nyttig for Forsvaret å se på hva som er årsaken til den høye utskiftningen av sykepleiere. Årsaker til at personalet slutter kan være at de går av med pensjon, slutter av

interne årsaker eller eksterne årsaker (Grimsø, 2012). Boligforhold, lange arbeidsreiser, videreutdanning, tilbud om stilling utenifra og familieforhold er de viktigste eksterne årsakene og interne årsaker kan være manglende utfordringer, tilfredsstillende ledelse, lønn, tilfredsstillende arbeidstidsordninger med mer (Grimsø, 2012). Fordi interne årsaker er organisasjonen nærmest kan det sies at interne årsaker er enklere å påvirke i motsetning til eksterne årsaker. Eksempelvis nevnes tilbud om stilling utenifra som en ekstern årsak som i sykepleieres situasjon kan antas å være aktuell. Ifølge Helse- og omsorgsdepartementet er det stor mangel på sykepleiere og den vil øke i årene fremover mot 2035 (Regjeringen, 2019). Dette kan indikere at det er muligheter og et åpent arbeidsmarked for sykepleiere utenfor Forsvaret. Mulighet for bevegelse ut av organisasjonen er betinget av eksterne faktorene i jobbmarkedet som for eksempel graden av tilgjengelige jobber (Jackofsky, 1984). I en situasjon med mangel på sykepleiere i både Forsvaret og det sivile helsevesenet vil det kunne oppstå konkurranse i rekruttering og høyere krav fra sykepleiere for å forbli i stillingen over lenger tid. All kunnskap om hva som kan virke motiverende for sykepleiere i den grad at det kan øke lengden på ansettelsesforholdet vil derfor være viktig for arbeidsgiver.

Forsvaret har behov for kompetansen til blant annet sykepleiere for å opprettholde og videreutvikle god opplæring og godt kompetansenivå. Det understreker viktigheten av at sykepleiere bør utvikle sin kompetanse og holde seg aktuelle i takt med medisinsk utvikling. Forskning på sykepleieres arbeidssituasjon vil være viktig for å avdekke hvordan Eksempelvis vil det være interessant å finne ut om Forsvaret leverer et tilfredsstillende karrieretilbud i forhold til det sivile jobbmarkedet.

Oppsummering

Saniteten står for Forsvarets evakueringskjede av syke og sårede under oppdrag. Medisin er alltid under utvikling og det er kritisk at det finnes fagpersonell, som sykepleiere, i Forsvaret til å opprettholde kompetanse og delta i videreutvikling av den. Det er derfor ansett som viktig å beholde sykepleiere over et tidsspenn som gir de effektene som er ønskelig innenfor forvaltning av kunnskap og videreutvikling. Det har vist seg utfordrende å oppnå denne effekten. Derfor vil forskning på operative sykepleieres motivasjon rundt karriere kunne gi bedre innsikt i en ansattgruppe Forsvaret har utfordringer med å beholde.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven tar utgangspunkt i at personalutskiftningen av sykepleiere i operative stillinger i Hæren er høy, og at de ofte velger det sivile arbeidslivet foran Forsvaret tidligere

enn ønsket. Da det finnes mye forskning på dette emnet i det sivile helsevesenet kan det sies at oppgaven skal utfylle eksisterende forskning. Eksisterende forskning, jamfør kapittel 2, har en tendens til å sentralisere seg rundt spørsmål rundt årsaker til at sykepleiere og forsvarsansatte sier opp sine stillinger. Denne oppgaven vil videreføre disse spørsmålene rettet mot operative sykepleiere i Hæren som er ansatt på nåværende tidspunkt og hva som påvirker deres intensjoner for videre karriere. Problemstillingen blir derfor som følger:

«Hvilke faktorer er mest fremtredende i operative sykepleieres vurdering om videre karriere?»

Avgrensninger

Oppgaven kan kun gi et innblikk i hva nåværende ansatte sykepleiere anser som viktig for deres valg av karriere og kan ikke gi svar på hvilken retning de faktisk velger da de ikke har gjort dette valget da undersøkelsen ble gjennomført. Det er ikke oppgavens formål å svare på om det vurderes karriere innenfor Forsvaret eller sivilt, men heller generelt grunnlag.

Oppgaven avgrenser seg til sykepleiere i Hærens avdelinger innenfor Brigade nord.

1.3 Avhandlingens disposisjon

1. Innledning
2. Teori
3. Metode
4. Empiri/resultater/diskusjon
5. Konklusjon
6. Referanseliste

Avhandlingens struktur består av 6 kapitler. Innledningen beskriver bakgrunnen for oppgaven, motivasjon for temaet og problemstilling. I teorikapittelet redegjøres motivasjonsteorier som er relevant til motivasjon på arbeidsplassen og tidligere forskning på sykepleiere og personell i Forsvaret. Metodekapittelet redegjør for valg av metodisk design og hvordan innhenting av data og analyse ble gjennomført. Analysen presenterer funnene og drøfter de opp mot teoriene før det konkluderes og oppsummeres i sjette kapittel.

2 Teori og litteratur

Kapittelet er todelt og i første del redegjøres det for anerkjente motivasjon- og trivselsteorier som grunnlag for å forstå hva som motiverer og skaper trivsel på arbeidsplassen. Del to omhandler tidligere forskning på relevante områder. Det finnes som nevnt svært lite forskning på sykepleiere i Hæren. Derfor brukes tidligere forskning på personellutskiftninger blant ansatte i Forsvaret og studier som omhandler sykepleiere utenfor Forsvaret for å belyse så relevant tidligere forskning som mulig.

2.1 Behov- og motivasjonsteorier

Motivasjon er «en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd» (Kaufmann og Kaufmann, 2003). To motivasjonskategorier som er tenkt å være relevant for denne oppgaven er behovsteorien til Maslow og jobbkarakteristikamodellen til Herzberg. I denne delen av kapittelet vil det redegjøres for disse to teoriene og løfte dagens relevans og kritikk.

Maslows behovsteori

Behovsteorier går ut på at atferd er utløst av grunnleggende behov (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Maslows behovsteori er en av de mest innflytelsesrike bidragene innenfor behov- og motivasjonsteorier (Jacobsen og Thorsvik 2013). Maslows påstand var at mennesker har fem grunnleggende behov som fungerer i et hierarkisk system hvor fysiologiske behov er lavest i hierarkiet fulgt opp av sikkerhetsbehov og sosiale behov som danner de tre første behovene i kategorien mangelbehov. Videre ligger anerkjennelse oppfulgt av selvrealisering i behovskategorien, behov for vekst (Maslow, 1943). Med hierarki menes det at først når ett behovstrinn er tilfredsstilt vil neste behovstrinn være gjeldende. Eksempelvis må fysiologiske behov for mat, vann og søvn tilfredsstilles før sikkerhetsbehovet (Maslow, 1943).

Jacobsen og Thorsvik har presentert en modell som visualiserer en sammenheng med Maslows behovsnivå og organisasjonsmessige faktorer som motiverer, se figur 3. Her argumenterer de for at lønn og arbeidstidsbestemmelser kan dekke opp for de fysiologiske behovene i første nivået. Sikkerhetsbehov sammenlignes med arbeidsforhold og sikkerhet for fast ansettelse og en sikker arbeidsplass. Sosiale behov er forbundet med arbeidsgrupper og medarbeiderorientert ledelse og kan defineres som behov for tilhørighet. Behovet for anerkjennelse sammenlignes med tilbakemelding på arbeidet en utfører, tittel og posisjon.

Selvrealisering er et behov for å bli utfordret og samtidig kunne være kreativ i løsninger og utvikle seg selv (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Maslows behovsnivåer	Organisatoriske faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	Lønn og arbeidstidbestemmelser	Materielle goder, balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	Arbeidsforhold	Fast ansettelse og sikker arbeidsplass
Sosiale behov	Arbeidsgrupper og medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Anerkjennelsesbehov	Tilbakemelding på arbeidet, tittel og posisjon	Status og prestisje
Selvrealiseringsbehov	Utfordrende oppgaver, mulighet til kreativitet og selvutvikling	Personlig utvikling, avansement og gleden av å prestere

Figur 2 Maslows behovsnivå i sammenheng med organisatoriske faktorer som motiverer. (Jacobsen og Thorsvik, 2015).

Kritikken til Maslows teori er ofte rettet mot upresis formulering og at det er empirisk vanskelig å bestemme hvorvidt de fem ulike behovstypene er ordnet hierarkisk (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det menes med dette at det er vanskelig å definere hva som faktisk ligger i behovskategoriens formuleringer og at det er vanskelig å kunne fremstille et empirisk hierarki (Jacobsen og Thorsvik 2013). Selv om Maslow antar at nivåene er hierarkiske og at behov på et høyere nivå ikke vil påvirke atferd før lavere nivå er tilfredsstilt så argumenterer Jacobsen og Thorsvik at det finnes unntak. Det vil si at eksempelvis behov for anerkjennelse av status og prestisje kan være så dominerende at sosiale behov undertrykkes. Alle nivåene må heller ikke være tilfredsstilt hundre prosent før neste behov dukker opp (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Clayton Alderfer argumenterer for en friere tolkning av teorien til Maslow, og har videreutviklet en modell bestående av kun tre behovsnivåer, eksistensbehov, realiseringsbehov og vekstbehov (Alderfer, 1969). Han argumenterer også for at graden et behov står i mangel eller er tilfredsstilt vil det påvirke behov for andre faktorer på kryss av hierarkiet som ikke nødvendigvis er i stil til Maslow (Alderfer, 1969). Maslow's teori synes likevel å ha fått mye anerkjennelse over tid og gjøres heller forsøk på å videreutvikle modellen en å forkaste den (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Teorien er antatt mest relevant for problemstillingen med en mer moderne fremstilling slik som Jacobsen og Thorsvik (2013) har gjort ved å gjøre nivåene mer relevant til behov i en arbeidssituasjon. Det er fordi det fremstår som at Maslow sin grunnteori baserer seg på en

større helhet og gaper over alt fra overlevelse til den høyeste antatte lykke. Personell som jobber i Forsvaret, er ikke i en situasjon hvor de er nødt til å bekymre seg om å overleve i hverdagen. Derfor vil det være mer relevant å se denne teorien mer rettet mot et jobbperspektiv. Samtidig fremstår det fornuftig å se på helheten av de nevnte teoriene samlet når empirien skal tolkes, slik at slutningene ikke lener seg på kun en vinkling.

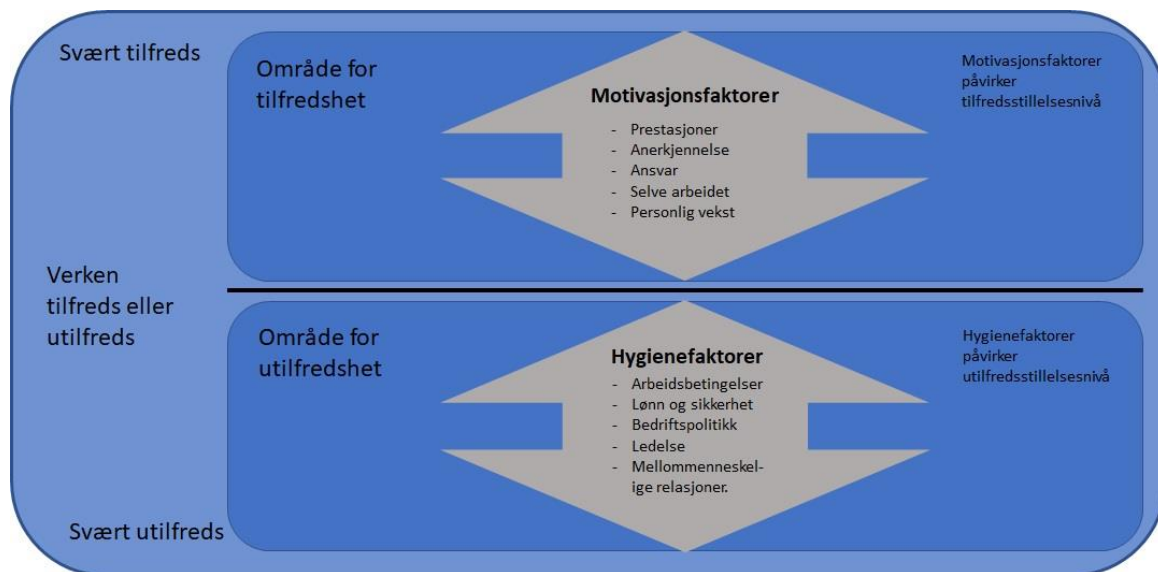
Oppsummering

Maslow's modell beskriver menneskets behov nivå for nivå og at bevegelse går kun en retning hierarkisk ettersom hvordan aktuelt behovsnivå er oppfylt, men den kan også sees i organisatoriske sammenheng. Maslow's behovsteori er kritisert for å være for generell og at det er vanskelig å definere hierarkiet absolutt. Det kan antas at teorien, i sin originale form, er noe utgått på dato, men samtidig anerkjent i den grad at andre forskere har valgt å videreutvikle teorien istedenfor å forkaste den, slik som Alderfer. Videre vil det være fornuftig å se på alle nyanser i teorien for at den skal være aktuell for oppgaven.

Herzbergs to-faktorteori

Frederick Herzbergs to-faktorteori er en jobbkarakteristikamodell. Jobbkarakteristikamodeller er teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Herzberg (1987) kunne konkludere med at faktorer som skapte trivsel var andre enn de som skapte mistrivsel, altså ikke trivsel som motsetning til mistrivsel, men to uavhengige dimensjoner. Resultatet ble en modell bestående av de to faktorene motivasjon og hygiene. Motivasjon kan skape trivsel i den grad det er til stede, men ikke mistrivsel hvis det ikke er til stede og hygiene kan skape mistrivsel hvis det ikke er til stede, men ikke trivsel hvis det er til stede (Herzberg, 1987). Motivasjon- og hygienefaktorene kan til sammenligning finnes igjen i Maslows behovsteori, hvor motivasjon kan sammenlignes med behov for vekst i øvre del og hygienefaktorer kan sammenlignes med mangelbehovene i nedre del (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Modellen i *figur 4* er laget av Kaufmann og Kaufmann (2003) og beskriver hvordan motivasjonsfaktorer er adskilt fra hygienefaktorer i områdene tilfredshet og utilfredshet. Ifølge modellen kan vi ta bort alle motivasjonsfaktorer uten å gå ned til utilfredshet, men på linjen som sier verken eller. Fjerner vi hygienefaktorene vil det derimot skape utilfredshet, men vil ikke bidra til tilfredshet om det økes (Herzberg, 1987).



Figur 3 To-faktorteori av Herzberg (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Herzbergs metode for innhenting av data har blitt kritisert. Da spesielt for å ikke ta høyde for at intervjuobjektene kan ha vært påvirket av intervjusituasjonen og at påliteligheten kan være svekket (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det kan bety at forholdene Herzberg har argumentert for ikke er så klare og skillbare som det fremstår (Jacobsen og Thorsvik 2013). Samtidig fremheves det at «lønn» ikke kun er en hygienefaktor, men at det finnes antydning til at mange anser en pengebelønning som anerkjennelse for arbeid som utføres og høy lønn som et statussymbol (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Et prosjekt utført av Ebrahim Maidani, basert på Herzbergs to-faktorteori blant ansatte i privat og offentlig sektor konkluderte med at tilfredse ansatte bygger et større behov for motivasjonsfaktorer enn utilfredse ansatte (Maidani, 1991) På den andre side var det ikke slik at utilfredse ansatte hadde nevneverdig større behov for hygienefaktorer til sammenligning med tilfredse ansatte (Maidani, 1991). Forskjellen på privat og offentlig sektor fikk også støtte hvor ansatte i privat sektor satte høyere pris på hygienefaktorer enn offentlig sektor (Maidani, 1991).

Relevansen til problemstilling er hvordan faktorer på arbeidsplassen er antatt å skape trivsel eller mistrivsel. Det er fordi ved å se på hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer så kan det være enklere å kategorisere hva sykepleierne i Hæren anser som viktig i jobbsituasjoner som også er selve kjernen i oppgaven. Maidanis studie har enkelte funn som kan være interessante for denne oppgaven som for eksempel hvordan tilfredse og utilfredse ansatte har hatt

forskjellige prioriteringer. Det er ikke et mål i oppgaven å understøtte andre studier, men det kan gi støtte for oppgavens funn om det finnes likheter.

Oppsummering

Herzbergs to-faktorteori med motivasjon- og hygienefaktorer er to forskjellige dimensjoner hvor motivasjonsfaktorer påvirker trivsel og hygienefaktorer påvirker mistrivsel. Modellen har likhetstrekk med Maslows behovsteori og underbygger vekst og mangelbehov. Disse fellestrekkene ser vi også igjen årsaker til at ansatte slutter, som kan indikere at faktorer innenfor behov og motivasjonsteorier har relasjoner til årsaker til at personellbyter jobb. Det vil si at sykepleiere kan påvirkes av faktorer innen behov og motivasjon omkring arbeidssituasjon og personlig situasjon.

2.2 Tidligere forskning på personell og arbeidssituasjon

Tidligere forskning på sykepleiere

Det eksisterer svært lite forskning på sykepleiere i Forsvaret. Likevel finnes det relevant forskning fra tidligere masteroppgaver på sivile sykepleiere som presenteres i de videre avsnittene. Litteraturen er kategorisert i fellesnevnerne som er relevant for teorigrunnet i kapitlet.

Arbeidsvilkår

Line Hasund har i sin masteroppgave «Hvorfor slutter dere?» lagt frem et titalls konklusjoner fra tidligere forskning. Et av hovedfunnene, fra egen og andres forskning, var at stillinger relatert til turnus/døgneheter og stress hadde utfordringer med oppsigelser (Hasund, 2017). Det var tilsvarende funn i forskningen til Mai-Britt Gundersen fra dybdeintervjuer med sykepleiere på sengepost. De viktigste årsakene viste seg å være at sykepleierne sluttet på grunn av arbeidstider og høy belastning (Gundersen, 2018). Samtidig kommer det frem i sykepleien.no at det er utfordringer som deltidsarbeid, lav lønn, stress og ugunstige arbeidstider som resulterer i at sykepleiere enten skifter stilling eller slutter som sykepleier for å jobbe andre steder (Dolonen, 2019).

Arbeidsmiljø

Maren Jansen og Maren Mehus ville gjennom en kvalitativ studie ha svar på «hvilke karriereplaner har sykepleiere ved psykiatrisk divisjon og hvordan påvirker ulike organisatoriske og personlige faktorer disse karriereplanene?». Et fremtredende funn var at

behov for tilhørighet gjennom et godt kollegasamhold var viktige faktorer som bidro til fortsettelse i stilling (Mehus, 2016).

Anerkjennelse

Mehus kom frem til at sykepleiere opplevde misnøye med pasienter som opptrede «ufine» og at det gjorde at jobben opplevdes mer krevende. En annen studie, av Ida Hellum Andresen, viste at jobbfornøydhet var assosiert med variabler som planer om å bli i jobben, autonomi, verdsettelse fra leder, varierte arbeidsoppgaver og lite stressende arbeidsmiljø (Andersen, 2016).

Selvutvikling og karriere

Sengepoststillinger hadde utfordringer med at folk sluttet fordi det ble opplevd som stagnerende å bli der i over to år og at de ønsket selvutvikling og søkte nye mer spennende stillinger (Hasund, 2017). Det var også en fellesnevner, i Mehus sin forskning, at informanter, som var usikre på karriereplaner, synes det var krevende å jobbe på psykiatriske sengeposter og at behov for kompetanseutvikling kunne føre til at sykepleiere ville søke seg ut av organisasjonen hvis behovet ikke ble dekket (Mehus, 2016). Manglende karriereløp var også blant årsakene til at sykepleiere sluttet på sengepost i studien til Gundersen (Gundersen, 2018).

Eksterne årsaker

Det var også indikasjoner til at noen sykepleiere har høy motivasjon til å bli i stilling, men likevel slutter grunnet årsaker som var privat anliggende Familiære forhold og blir tatt frem som en årsak til at de sluttet i organisasjonen (Hasund, 2017). Eksterne årsaker bak hvorfor ansatte sluttet var også funnet i Gundersen (2018) sin studie, hvor det kom frem at flytting var blant hovedfaktorene.

Tidligere forskning på personell i Forsvaret

En FFI-rapport av Kari Røren Strand tar for seg litteratur og tidligere forskning på turnover blant spesialister i Forsvaret. Her kommer det fram at det veldig få studier som har henvendt seg til spesialister som faktisk har sluttet i Forsvaret, men det er identifisert flere årsaker som påvirker spesialistenes intensjon om å slutte. De mest fremtredende årsakene som går igjen er manglende karriere- og utviklingsmuligheter, misnøye med tilsettingsforholdet, manglende anerkjennelse, tjenestestedets beliggenhet, vanskelig å kombinere med familieliv, misnøye med lønn/insentiver, ingen plan om karriere i Forsvaret og planer om sivil utdanning (Strand, 2019).

Marita Thorsvik har i sin masteroppgave skrevet en kvalitativ studie på hvorfor krigsskoleutdannede ingeniører slutter etter endt plikttjeneste. Her konkluder oppgaven med at turnover i denne personellgruppen kan sees i sammenheng med bruk av kompetanse, geografisk beliggenhet av tjenestested, familieforhold og alder (Thorsvik, 2016).

Oppsummering

Årsakene at sivile sykepleiere sluttet kommer til syne i tidligere forskning og er koblet til både organisatoriske og privatliggende faktorer. Det virker som årsakene også varierer betydelig fra organisasjon til organisasjon, men at det er likevel trender som går igjen innenfor den enkelte organisasjon som kan relateres til teoriene som er presentert i kapittelet. Det er dog vanskelig å se hvilke faktorer som er mest fremtredende, men samlet belyser teorikapittelet mange faktorer som er tilknyttet utfordringer i hverdagen til sykepleiere og hvorfor de enkelte ganger velger å slutte i jobben. Personell fra Forsvaret var mer påvirket av mangel på karriere- og utviklingsmuligheter, misnøye med lønn og planer om sivil utdanning som gjorde at de sluttet i jobben.

2.3 Oppsummering av teorikapittelet

Behovsteorien til Maslow sier vi har et hierarki av behov fra mangelbehov til vekstbehov hvor lavere nivå må tilfredsstilles før øvrige behov oppstår. Herzberg sin to-faktorteori forteller hvordan faktorer rundt arbeidssituasjon skaper trivsel eller mistrivsel på arbeidsplassen. Hygienefaktorer styrker ikke motivasjon, men reduserer tilfredshet ved reduksjon, mens motivasjonsfaktorer ikke skaper mistrivsel ved reduksjon, men skaper motivasjon. Det finnes mye kritikk til både Maslow og Herzberg, men de er likevel anerkjent i den grad at andre forskere har enten valgt å videreutvikle teoriene eller fortsette å teste de på flere områder. Det antas at videreutviklingen av teoriene er mer relevante til denne oppgaven for å få et mer raffinert syn. I tidligere forskning på sivile sykepleiere og ansatte i Forsvaret finner vi flere årsaker til hvorfor personalet slutter. Det viser seg at det er sprikende årsaker til at sivil sykepleiere slutter som varierer fra organisasjon til organisasjon samtidig som det ser ut til å være andre årsaker blant ansatte i Forsvaret som vurderer å slutte eller har sluttet.

3 Metodisk tilnærming

Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri eller data om virkeligheten (Jacobsen, 2018). Dette kapittelet beskriver hvordan oppgaven skal svare på problemstillingen og hvilken fremgangsmetode som er brukt. Etske vurderinger og gyldighet av oppgaven blir

også redegjort for. Dette skal gi god nok informasjon slik at undersøkelsen kan etterprøves så nøyaktig som mulig.

3.1 Valg av metode og design

Denne avhandlingen skal finne svar på hvordan operative sykepleiere opplever sin arbeidssituasjon i Hæren og hva de legger til grunn for vurdering om karrierevalg. Undersøkelsen er basert på 9 individuelle intervjuer av nåværende operative sykepleiere i Hæren. Avhandlingen skal svare på problemstillingen:

«Hvilke faktorer er mest fremtredende i operative sykepleieres vurdering om videre karriere?»

For dette temaet kunne kvantitativ spørreundersøkelse blitt valgt, men på grunn av få tilgjengelige informanter vurderes det som mer hensiktsmessig å gjøre den kvalitativ, som en små-N-studie. Dette er fordi det er ønskelig å belyse fenomenet arbeidssituasjonen til sykepleiere i Forsvaret. Små-N-studier er brukt der informantene er få eller begrenset, og målet er en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen fra flere perspektiver (Jacobsen, 2018). Videre ble det valgt åpne individuelle intervjuer som intervjuform. Det åpne individuelle intervjuet egner seg når relativt få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2018). Intervjuguiden inneholdt spørsmål som antas å være av betydning ut ifra teori og litteratur fra teorikapittelet. Hensikten med strukturen var å få frem hvordan de opplever arbeidssituasjonen i Forsvaret og hva de vurderer høyest når de eventuelt vil bytte jobb. Semistrukturert form ble valgt for å kunne stå friere til å følge opp og utforske uforutsett informasjon som kunne dukke opp uten å være dekket av guiden.

3.2 Utvalg og gjennomføring

Utvalgets kriterier var at de skulle være 10 operative sykepleiere, stadig tjenestegjørende i alder 23-35 år og med kort, middels og lang erfaring som sykepleier i Forsvaret. Kort erfaring er definert av forfatter som 1-2 år, middels erfaring som 2-4 og lang erfaring defineres som 4år og høyere. Kriteriene med alder og erfaring ble ikke lagt til for å finne sammenhenger tilknyttet dette, men kun for å få spredning i utvalget. Dette slo likevel ut på noen spørsmål, men det fremstår ikke systematisk. Det var ønskelig å legge til kjønnsinndeling som et kriterium, men populasjonen tillot ikke dette. I Hæren er det veldig få sykepleiere så det ble vurdert som mindre hensiktsmessig å legge til flere detaljer i utvalget da det kunne ekskludert

for mange av sykepleierne. Det ble, med tillatelse av avdelingene, innhentet en liste med stadig tjenestegjørende sykepleiere. Det ble identifisert at alle på listen var innenfor kriteriene, men de fleste hadde kort til middels erfaring. En randomisering av utvalget var ønskelig for å ikke favorisere individer på bekjentskap. De ble trukket ut i separate grupper fordelt på erfaring for at alle kategorier skulle bli representert. De som ble trukket ble kontaktet via telefon for å identifisere om det var interesse for deltagelse for deretter å motta mer utfyllende informasjon og samtykkeskjema på e-post. Ved avslag eller at de ikke var tilgjengelige ble det foretatt ny trekning med resterende. Alle som ble spurt sa seg frivillig til å bli intervjuet, men målet med 10 intervjuer ble ikke opprettholdt da det var fare for at enkelte avdelinger ble overrepresentert. På grunn av anonymisering og hensyn til informantene, er utvalget ikke videre presentert i denne oppgaven da miljøet er svært lite.

Tillatelse av avdelingene ble som nevnt hentet inn ved en søknad direkte til avdelingene som i etterkant ble godkjent av Forsvarets høyskole. Simultant ble det sendt en søknad om å behandle personopplysninger til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Etter godkjenningen ble datainnhenting påbegynt.

Intervjuene ble holdt ansikt-til-ansikt eller gjennom Skype. Intervjuer gjennomført ansikt-til-ansikt har potensiale til å etablere god tillit og åpenhet samtidig som det kan skape bedre flyt i samtalen (Jacobsen, 2018). På grunn av pandemien i 2020 så var ansikt-til-ansikt intervjuer forbundet med smitterisiko og videotjenesten Skype ble derfor brukt i de fleste intervjuene. Dette medførte at reisekostnader ble holdt på et minimum og det fungerte som et godt substitutt for ansikt-til-ansikt intervjuer og et bedre alternativ enn telefonintervjuer. Alle intervjuene ble tatt opp med tjenesten Nettskjema utviklet av UiO (Universitetet i Oslo). Det sørget for kryptering og trygg lagring av rådataen. Intervjuene ble transkribert straks etter intervjuene samtidig som de ble anonymisert.

3.3 Ethiske vurderinger

I denne avhandlingen er det gjennomført forskning på egen organisasjon. Det er en rekke fordeler og ulemper som kommer med dette. De største fordelene er kjennskapen til organisasjonens historie, uformelle strukturer og hvor en kan finne informasjon (Jacobsen, 2018). Ulempene som kommer med er spesielt kritisk avstand til emnet, fare for å bli oppfattet som partisk, man oppsøker bare de uformelle strukturer man kjenner til og faren for å legge bånd/sensur på kritiske synspunkter (Jacobsen, 2018). Prosjektansvarlig jobber til daglig i bataljonsstab i Sanitetsbataljonen som i stor grad har tilknytting til operative

sykepleiere. Slik tilknytning kan påvirke forskningen på flere måter. Eksempelvis kan det hende respondentene holder tilbake informasjon hvis de ikke stoler på prosjektansvarlig ut ifra direkte kjennskap eller stillingens maktposisjon. Samtidig er det sannsynlig at prosjektansvarlig kan bli fristet til å ta en side i forskningen som kan føre til en bevisst eller ubevisst vinkling av forskningen inn mot konklusjoner som bekrefter eget synspunkt.

3.4 Pålitelighet

Vurdering av pålitelighet kan gjøres ved å belyse styrker og svakheter med data som blir benyttet og hvilke konsekvenser det har for analysen og konklusjonen (Everett & Furuseth, 2012). Faktorer som kan ha påvirkning på forskningen er undersøkelsesopplegget, undersøkereffekt, konteksteffekt og databehandlingen (Jacobsen, 2018). Som nevnt tidligere ble det brukt båndopptaker under intervjuene og de fleste intervjuene ble gjort via videotjenesten Skype. I prinsippet skal alle intervjuer gjennomføres på lik måte med samme stimuli (Jacobsen, 2018). Relasjonen mellom informant og intervjuer kan sies å bli annerledes ved videointervju istedenfor ansikt til ansikt. Det var likevel ingenting som opplevdes forstyrrende med gjennomføringen. Forfatter antar dette kan skyldes at det er blitt vanligere å ha samtaler over tjenester som Skype i det daglige, og at det derfor kan ha en redusert undersøkereffekt. Intervjuene fulgte også en intervjuguide for å sørge for at strukturen i intervjuene skulle holdes så lik som mulig. Noen informanter fremstod dog noe mindre reflektert enn andre som av og til ledet til kortere svar som gjorde det mer utfordrende å få bra flyt i samtalen. Det ble i disse tilfellene brukt oppfølgings spørsmål for å oppklare eventuelle misforståelser eller for å oppnå mer utdypende svar. Som nevnt i etiske vurderinger så kan forfatter sin rolle i organisasjonen påvirket inn på konklusjoner og tolkninger i analysen. For å motvirke dette ble oppgaven gjennomlest av flere utenfor før innlevering. Samtidig har forfatter vært sin rolle bevisst og gjort det ytterste for å opprettholde seg så nøytral som mulig.

3.5 Gyldighet og relevans

Med gyldighet og relevans menes det at empirien som blir samlet inn, faktisk gir svar på spørsmålet som er stilt og det opereres med to typer gyldighet som er intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2018).

Intern gyldighet

Intern gyldighet går på hvordan dekning det er i dataen (empirien) for konklusjonene som trekkes (Jacobsen, 2018). Det er flere spørsmål som kan hjelpe med å vurdere gyldigheten av

dataen som er samlet inn. Tilgang til de riktige kildene er nødvendig for å få riktig informasjon (Jacobsen, 2018). Av populasjonen er det gjort et utvalg med randomisering hvor det på en annen måte kunne vært gjort selektivt utvalg, men dette ble ikke vurdert på grunn av forfatters nærhet til informantene. Informantene i denne oppgaven vurderes likevel til å være riktige kilder da de er nærmest fenomenet det forskes på og at en stor prosent av populasjonen deltok på undersøkelsen. Videre er spørsmålet om de gir riktig informasjon. Informantene i denne oppgaven vurderes til å være ærlige og oppriktige da det ikke kan antas at de ønsker å fremstille sine egne behov og motivasjon feilaktig. Informantene har dog ulik erfaring som kan gjøre at de har forskjellige vurderingsgrunnlag for svarene som ble gitt. De dataene som er samlet på seneste tidspunkt i innsamlingsfasen er de beste (Jacobsen, 2018). I denne oppgaven er det gjort grundig arbeid med intervjuguide samt prøveintervjuer for å øke kvaliteten på datainnsamling tidlig i prosessen. Svakheter med intervjuguiden ble rettet opp etter prøveintervjuene og for eksempel oppfølgingsspørsmål ble i større grad implementert i guiden. Samtidig er all empiri som ble samlet inn er primærdata som er skreddersydd for problemstillingen gjennom intervjuguiden. Dette motvirker ikke nødvendigvis at kvaliteten er best i slutten av undersøkelsen, men vil sannsynligvis heve helhetlig kvalitet. I analyseprosessen kan detaljer bli forenklet, systematisert og bli tilført ubevisste detaljer (Jacobsen, 2018). Valideringen som er gjort i denne prosessen er at selve analysedelen er gjennomført flere ganger i forbindelse med å strukturere kapittelet. Utsagnene er en konstant som ikke blir endret på, men lest igjennom flere ganger. Slik har forfatter sett igjennom analysen med mer kritisk vinkling som kan ha forebygget feilrepresentasjon av data. Med disse grunnlagene vurderes det til at oppgaven har intern gyldighet og konklusjonene er bygget på riktig data.

Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2018). I denne oppgaven er da spørsmålet om funnene kan generaliseres til resten av de operative sykepleierne? En måte å vurdere gyldigheten kan da være å se på om det er oppnådd metning. Metning er når ytterligere intervjuer ikke gir noe ny informasjon som også er en indikasjon på at forskeren har funnet noe som mer eller mindre gjelder for alle (Jacobsen, 2018). Under datainnsamlingen var det indikasjoner på at intervjuene førte mindre og mindre nytt til forskningen, men det opplevdes likevel ikke at metning var oppnådd. Videre kan generalisering vurderes opp mot utvalgets kriterier (Jacobsen, 2018). Utvalgets kriterier var

spredning og randomisering for å representere bredden av populasjonen, utvalget bestod også av nærmere 50% av den totale populasjonen som kan ansees som en styrkende faktor. Vi kan aldri være sikker på at det er et representativt utvalg av enheter i kvalitative studier (Jacobsen, 2018). Selv om enkelte faktorer vurderes som styrket kan det i kun i svært begrenset omfang sannsynliggjøres at vi kan finne de samme funnene i resten av populasjonen innenfor Hæren. Det er derfor konkludert med at det ikke kan generaliseres.

Oppsummering av gyldighet og relevans

Intern gyldighet vurderes som god, fordi informantene ansees som nærmest til fenomenet og at det antas at de ikke har noe å vinne på å være uærlige i sine fremstillinger. Gyldigheten styrkes også fordi det er gjort et grundig forarbeid før intervjuene for å sikre bedre kvalitet tidlig og analysen er gjennomgått flere ganger for å avdekke eventuelle feiltolkninger. Den eksterne gyldigheten vurderes ikke som god nok fordi det ikke er oppnådd metning i stor nok grad og spredning i utvalget kun kan ansees som en styrke for å presentere bredden. Det konkluderes med at funnene derfor ikke kan generaliseres til resten av populasjonen.

3.6 Analytisk tilnærming

Presentasjonen beskriver rammen for den kvalitative analysen (Everett & Furueth, 2012). I etterkant av transkriberingen, ble alle relevante utsagn klippet ut og systematisert i et oversiktlig skjema. Skjemaet er systematisert slik at det gjengir strukturen i intervjuguiden slik at det skal være lettere å holde kontroll på hvor utsagnene kommer fra. Utsagnene er i tillegg knyttet til faktorer som kjennes igjen fra teorikapittelet. Denne strukturen danner grunnlaget for gjennomgang av analysen. I gjennomføringen av analysen ble samtlige utsagn lest over og tolket hvor enkelte utsagn ble plukket ut. Ikke alle utsagnene er tatt med, men de er plukket ut for å vise mest mulig helhetlig bilde av resultatene. Utsagnene blir presentert, redegjort og drøftet for å vise en sammenheng mellom teorien og for å gjøre delkonklusjoner før kapittelet oppsummeres med de viktigste funnene.

4 Empiri/resultater og diskusjon

4.1 Lønn

Det viser seg at flere av informantene mangler befalsutdanning som betyr at de kun har SKMT og ikke kvalifiserer til å få sykepleierutdanningen godkjent med medfølgende lønnsgodder.

Informant 2: *«Jeg synes lønnen min er lav i forhold til det sivile. Men jeg vet Forsvaret generelt har lavere lønn enn det sivile...Når jeg vet at mine venner som jobber like mye som jeg gjør tjener mer enn meg også synes jeg det er litt rart at det er forskjellig lønn mellom sykepleierne i Hæren.»*

Det er stor enighet om at Forsvaret ikke leverer like gode lønnsbetingelser som det sivile, dette kommer oftest frem blant de som mangler godskrevet utdanning. Nylig forskning tilsier at en årsak for at personell i Forsvaret slutter på grunn av misnøye med insentiver som for eksempel lønn (Strand, 2019). Enkelte av informantene mener lønn begynner å bli så viktig at det må forbedring til for at det skal være levelig i lengden, mens et fåtall stiller seg som positive til lønnsvilkårene.

Informant 9: *«...akkurat nå så tjener jeg under minstelønna til en nyutdannet sykepleier. Jeg synes det er urimelig...Det er fordi jeg mangler befalsutdanning... fordi jeg er ikke her på grunn av pengene. Men akkurat nå er det pengene det som skal få meg til å bli.»*

Informant 7: *«Jeg har egentlig sagt veldig lenge at jeg er heldig når det gjelder lønn som sykepleier for de godskriver jo utdanning. Så da starter når jeg var nyutdannet så fikk jeg mye bedre startlønn enn sykepleiere sivilt. Så jeg vil egentlig si at den er ganske god.»*

Lønn knyttes til fysiologiske behov og står lavest i Maslows behovshierarki i moderne organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Selv om det er enighet at lønnen er lav fremstår det som usikkert hvordan dette påvirker motivasjonen til flere. Mest positive er de med godskrevet utdanning. De som fremstod som mer positive var også mer kortfattet i svarene sine om lønn. Dette kan indikere at de opplever tilfredsstillelse for dette behovet og ikke engasjerer seg like mye som de som viser mistriksel. I følge to-faktorteorien er lønn en hygienefaktor og skaper mistriksel hvis det ikke er på et godt nok nivå, men kan ikke skape motivasjon (Herzberg, 1987). Likevel var det flere som ytret at de ikke valgte dette yrket på grunn av lønna som også uttalte at de motiveres av faktorer som befinner seg høyere i

behovshierarkiet. Dette kan være en kontraindikasjon på Maslows teori om tvungen hierarkisk bevegelse og at de motiveres av å tilfredsstille behov høyere i hierarkiet. Det kan også indikere at de fleste informantenes behov for lønn er dekket i en adekvat grad. I nylig forskning vises det til at arbeidsvilkår som lav lønn er årsak til at sykepleiere slutter (Dolonen, 2019). Dette finner vi også igjen i forskning i Forsvaret, hvor lønn er en av faktorene som vurderes i forbindelse med intensjon om å slutte (Strand, 2019). I følge informantene, uten godskrevet utdanning, er deres lønn lavere enn i det sivile helsevesenet, men det er få som ytrer misnøye med dette i større grad.

Delkonklusjon

Det er blandet opplevelse blant informantene på spørsmål om hvordan de opplever lønnsvilkårene sine. Fellesnevneren er at lønnen oppleves lav, og for noen få tolkes det at lav lønn har sterkt reduserende effekt på motivasjon for å jobbe i Forsvaret som også har blitt indikert i annen forskning. På den andre siden er en fellesnevner for flere at selv med en formening om at lønnen er lav, så er det ikke i særlig grad reduserende for motivasjonen. Annen forskning ser ut til å ha funnet sterkere indikasjoner på at ansatte vil slutte i forhold til operative sykepleiere.

4.2 Sikkerhet i jobben

De fleste uten T35 tilsetning opplever misnøye eller usikkerhet med midlertidig ansettelse. Det er kjent at de må ha befalsutdanning for å få fast tilsetning, men det er også usikkerhet om de faktisk kan få skoleplass og eventuelt når de kan få skoleplass da det ikke oppleves at det er en automatikk i at de skal gå befalsutdanning.

Informant 1: *«Jeg er midlertidig ansatt så eh jeg har ikke trygghet for at jeg har jobb til neste år så det er en ting jeg tok opp med sjefen i dag.»*

Fåtallet opplever ansettelsen som relativt trygg og at T35 gir denne tryggheten. Det kommer også frem at informanten opplever sin egen kompetanse som en kritisk mangelvare som også forsterker opplevelsen av trygghet.

Informant 8: *«Den føler jeg er ganske trygg, jeg kan bli her jeg har stilling i mange år fremover jeg har T35 og jeg er ikke veldig bekymret for å få videre etter det heller egentlig fordi som jeg har forstått det er sykepleiere med militær erfaring mangelvare. Så det tror jeg ikke blir noe problem.»*

Flere av de som minnes tiden de ikke hadde T35 opplevde usikkerhet den gangen i likhet med de som nå er i mangel av fast tilsetning.

Informant 7: *«Det var veldig dårlig faktisk ...nå har det vært utrolig mye frem og tilbake med hva de skulle gjøre med meg det første året jeg var ansatt , jeg var jo bare midlertidig ansatt.»*

Fast ansettelse er tilknyttet sikkerhetsbehov (Jacobsen og Thorsvik, 2013) og kan plasseres i hygiene faktorer i to-faktorteorien (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Uten sikkerhet i ansettelse lenger enn et år av gangen er det rimelig å anta at det kan være utfordrende å planlegge fremover i tid. Som hygiene faktor er det antatt at mangel på denne type sikkerhet vil skape mistriivsel. Det kan eksempelvis være usikkerhet med å finne ny jobb og flytte til et nytt geografisk sted som igjen kan påføre komplikasjoner med samliv som kan være med på å skape en slik mistriivsel. Uten befalsskole risikerer de å bli utkonkurrert av nye sykepleiere med den kompetansen som også kan medvirke til usikkerhet. Det har vært vanskelig å finne annen forskning innenfor dette faget som tilsier at sikkerhet i jobben har vært en faktor som har skapt mistriivsel eller gitt mangel i behovet for sikkerhet. Informantene i denne oppgaven fremstår heller ikke som om de lider av stor usikkerhet rundt dette, men det er tydelig at det har en viss påvirkning på spesielt de uten fast ansettelse.

Delkonklusjon

Mangel på fast ansettelse skaper usikkerhet. De som er i mangel av fast ansettelse er også de som uttrykker mest misnøye rundt sikkerhet i jobben og dette passer godt med to-faktorteorien som sier at mangel på hygiene faktorer skaper mistriivsel. De som fremstår trygge er de med fast ansettelse og det fremstår ikke nevneverdig mangel på sikkerhet.

4.3 Beordring til nytt arbeidssted

Motivasjonen for å flytte på seg med bakgrunn av beordring har varierende årsaker blant informantene. De største fellesnevnerne er at det fremstår som at de fleste har en negativ holdning til å flytte på grunn av samliv og geografisk preferanse.

Informantene er klar over at det er en mulighet for å bli beordret til en annen geografisk plassering, men viser seg ikke nærmere villig til å flytte arbeidssted frivillig. Flere av de som startet i Forsvaret med samliv som pådriver ser ut til å være negativ til å måtte flytte på seg.

Informant 1: *«Nei det er ikke noe jeg ønsker. Jeg har jo samboer her. Så det per nå er det ikke noe jeg ønsker, men jeg har ikke fått noen melding om at det er en risiko. Vi skal jo skrive sånn villighet om hvor vi ønsker å være og jeg ser ikke for meg at jeg skriver villighet til noen andre steder i Norge.»*

Informant 9: *«Det hadde ikke gått. Det hadde ikke funka med livet mitt.»*

Noen få kunne dog være åpen for pendling, men det var i utgangspunktet uønsket. Enkelte informanter er selektive på hvor de ville akseptert å bli beordret og det kan virke som det er geografisk selektive årsaker.

Informant 4: *«Jeg er litt.. jeg er ikke interessert i å dra til for Leir-X for eksempel. Men fra Leir-X hadde vært helt uproblematisk, men det blir jo litt selektivt.»*

Informant 8: *«Ja, jeg ehm jeg synes det er allright å bli beordret sørover, det går fint. Men andre plasser enn det hadde jeg nok mest sannsynlig havnet på sivilt.»*

Det virker som det er mindre populært å bli beordret nordover enn sørover og fåtallet som er mest åpne for å flytte på seg setter som premiss at det er mulighet til å utvikle seg selv karrieremessig og personlig ved eventuell flytting.

Informant 7: *«Jeg er egentlig ganske åpen for det, jeg har ikke kids og ikke familie jeg kan gjøre hva jeg vil... Jeg er åpen for å flytte på meg, men det må være noe som gjør at jeg blir bedre i jobben min, ikke at jeg går bakover.»*

Både Thorsvik (2016) og Strand (2019) har konkludert med at geografisk beliggenhet til arbeidsstedet og en kombinasjon med familieliv er pådriver til misnøye blant ansatte i Forsvaret. Om ufrivillig beordring til nytt arbeidssted finner sted, vil det kunne antas at det medfører misnøye. Beordring til annet tjenestested kan sannsynligvis være medvirkende til en usikkerhet ved arbeidssituasjon eller livssituasjon, hvor konsekvensene kan være lang reisevei og pendling samtidig som det kan påvirke familien. Er risikoen for flytting til stede kan det sies at det utfordrer sikkerhetsbehovet for å beholde en stabilitet i hverdagen til den ansatte. Den største fellesnevneren var likevel at de opplevde det som lite sannsynlig for at en beordring faktisk skulle skje og dermed var det ikke nevneverdig misnøye eller usikkerhet med dette.

Delkonklusjon

De fleste er ikke interessert i å flytte på seg med mindre det er innenfor deres egne premisser innenfor foretrukket geografisk plassering, hensyn til familie/samliv eller selvutviklingsmuligheter. Det som fremstår som om samliv er den mest fremtredende årsaken for å ikke flytte på seg, men oppsummert fremstår det ikke som informantene opplever en beordring mot villighet som veldig sannsynlig.

4.4 Arbeidsmiljø

Sosiale behov er høyest blant mangelbehovene og dreier seg om tilknytninger til venner og kollegaer (Kaufmann og Kaufmann 2003). De fleste informantene fremstår som meget fornøyd med arbeidsmiljøet.

Informant 2: *«Veldig godt jeg trives veldig godt. Mye av det som er grunnen til at jeg fortsatt jobber her er jo arbeidsmiljøet som er her.»*

Enkeltstående tilfeller har på sin side blandet opplevelse med opphav i sosial tilhørighet og noe tilknyttet mellommenneskelige relasjoner med ledelsen.

Informant 4: *«Jeg har god kontakt med noen og mindre god kontakt med andre...Det var mye på grunn av arbeidsmiljøet og kulturen. Jeg synes det var utfordrende å komme inn på folk å bli akseptert og bli kjent med folk.»*

Informant 7: *«Det er bra. Jeg tror vi har det beste. Jeg merker at det på troppsnivå så blir troppssjefen yngre og yngre og begynner jeg å merke... det virker som de er mindre erfarne med å jobbe med mennesker. Det har sine utfordringer, men er man oppegående og vil lytte til sine Orer så går det bra.»*

Flere hevder også at det gode arbeidsmiljøet er en viktig årsak til at de fortsatt jobber i Forsvaret. I følge to-faktorteorien er medmenneskelige relasjoner en hygienefaktor og kan føre til mistriksel hvis det er mangel på dette (Herzberg, 1993). Utsagnene til informantene indikerer at de er samlet rundt hvordan de oppfatter arbeidsmiljø og sosiale relasjoner på jobb som viktig for trivselen. I så fall er det i tråd med kritikken til to-faktormodellen som sier at mennesker er forskjellige og vil påvirkes ulikt av forskjellige faktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Likevel så kan det ikke konkluderes med at informantene definerer arbeidsmiljøet som motivasjonsfaktor, men det kan sies at det løftes som en viktig faktor og at de fleste virker tilfreds. Disse funnene deles med sykepleiere ved psykiatriske helseinstitusjoner som har vist

seg å ha tilhørighet gjennom kollegiale forhold i sine vurderinger om å bli i sin stilling (Mehus, 2016).

Delkonklusjon

Arbeidsmiljø er en viktig faktor for informantene og de fleste ser ut til å være tilfreds med hvordan statusen er par dags dato. Det vektlegges i den grad at det kan stilles spørsmål om informantene opplever arbeidsmiljøet som motiverende for jobben, i strid med den originale modellen til Herzberg. Vi finner de samme indikatorene i enkelte studier på sykepleiere i sivil helsevesen.

4.5 Muligheter til ivaretagelse av familieforhold

Informant 5, opplever at familieforholdet pleies, men på grunn av dyre flybilletter så er det begrenset hvor ofte en kan pleie forholdet med foreldrene.

Informant 5: *«Jeg hadde foreldrene på besøk i helgen faktisk, men det er jo dyre flybilletter og kan ikke fly hele tiden det kan jeg ikke.»*

Enkelte informanter opplever det som mindre aktuelt fordi de begynner å bli vant til å være utilgjengelig eller at det ikke problemstillingen føles relevant til dem.

Informant 2: *«Den opplever jeg som bra. For min del er det ikke så veldig vanskelig å komme meg hjem til familien og troppssjefen er veldig greie og gir oss avspasering om vi spør om det»*

Informant 6: *«Det går liksom greit. Jeg har ikke vært veldig ofte hjemme og møtt foreldrene på mange år så jeg er blitt vant til det.»*

Informant 7: *«Nå har ikke jeg noen kjernefamilie så jeg vet ikke hvordan det føles, men nei vi begynner å bli vant til det nå så de begynner å bli vant til det.»*

Et par informanter opplever at det er mye ansvar på jobben som gjør at jobben pleies mer en familien.

Informant 9: *«Jeg pleier jobbforholdet mer enn familieforholdet. Det er mye jobb. Jeg har en god del ansvar... Hvis jeg skal gjøre oppgavene mine fullstendig så tar det den tiden det tar eller så drar jeg hjem med dårlig samvittighet.»*

Familiære forhold er nevnt som ekstern årsak til at ansatte fratrer sin stilling (Grimsø, 2012). Det er også løftet av Thorsvik (2016) og Strand (2019) som en av de fremtredende eksterne faktorene for at personell har sluttet eller vurderer å slutte. Samme funn finnes i helsevesenet hvor familiære faktorer er medvirkende til at personell bytter stilling selv om de var motivert til å fortsette i jobben (Hasund, 2017). Disse funnene i tidligere forskning viser til en trend som kan forstås som at de slutter i jobben fordi det er noe familiært som hindrer dem i å fortsette. Gode muligheter til å ta vare på familieforhold kan antas å skape trivsel og kanskje motvirke slike utfordringer. Som ekstern faktor er det likevel lenger utenfor organisasjonens påvirkningskraft. Spørsmålet i denne oppgaven søker å finne svar på om det er omstendigheter rundt jobben i Forsvaret som hindrer de i å pleie familielivet og om det har noen innvirkning på trivsel. I etterkant av datainnhenting har det vært utfordrende å skille på utsagnene da det fremstår som at foreldre var det som ble definert som familie. Det som var intensjonen var å identifisere om samliv var av betydning, men det er tydelig at spørsmålets formulering passet mindre godt for å hente inn den informasjonen. Tidligere i oppgaven er det likevel funn som viser til at samliv var en viktig del av årsaken til hvorfor flere av informantene startet i Forsvaret. Det var også årsaken til at de samme ikke ønsket å bli beordret til annet tjenestested på grunn av komplikasjoner med pendling og eller kjærestens jobbsituasjon. Disse funnene kan støtte at det er indikasjoner på at samliv betyr mye for de som eventuelt har kjæreste, men det svarer ikke på mulighetene for å ta vare på eget samliv. Derfor har oppgaven ikke tilstrekkelig datagrunnlag til å konkludere med hvordan dette oppleves.

Oppsummering

Det kan ikke konkluderes i hvilken grad informantene opplever å kunne ivareta familieforhold da det er forskjellige premisser på hva som ble definert som familie i spørsmålet og resultatene. Det fremstår det at flere av informantene er i en alder eller livssituasjon hvor det tolkes at familien er deres foreldre eller søsken når det var samliv som var mest relevant. Det er likevel indikasjoner på at familie eller samliv er av betydning for flere, men det er vanskelig å konkludere om dette skyldes alder og livssituasjon eller om det er andre sammenhenger.

4.6 Hvordan oppleves anerkjennelse

Utfordringer med rolleavklaring og tillit er fremtredende for informantene. Flere informanter opplever at de blir noe overflødig og at deres rolle er noe usikker.

Informant 2: *«Jeg ville brukt oss på andre måter enn det de bruker oss til nå... Det er det egentlig ikke behov for oss nå lenger nå som vi har gått over til TCCC så lenge du har basic medic så kan du instruere en basic medic...Hadde jeg hatt litt mer arbeidserfaring eller hva mine arbeidsoppgaver er da så hadde jeg kanskje skjønt hva de ønsket å bruke meg til.»*

Opptil flere opplever mindre anerkjennelse fra spesielt ledelsen fordi ledelsen ikke har oversikt over hva eller hvordan en sykepleier skal brukes på tropps nivået. Det ser ut til at dette oppleves mest der troppsledelsen er yngre og mindre erfarne.

Informant 6: *«Men jeg , nei ikke sånn helt ok. Det er vanskelig å se meg når de ikke vet arbeidsoppgavene dine. Jeg vet hva jeg skal gjøre, men i fjor visste ikke troppssjefen min hva jeg gjorde. Jeg prøvde å forklare h*n at nå gjør jeg dette og dette, men jeg tror ikke h*n fikk et godt bilde av det. Vi ble litt på siden av troppen på en måte.»*

Noen uttaler at de får gode tilbakemeldinger på arbeidet situasjonsbetinget arbeid, spesielt under øvelser og operasjoner har enkelte opplevd å bli sett for arbeidet i større grad.

Informant 3: *«Både og tosidig det også, hver gang vi støtter noen med utdanning trening, øving og annen støtte. De vi støtter gir ofte gode tilbakemeldinger og de setter pris på hva vi gjør, men når vi ber om bemanning og midler for å få alt til å gå rundt så får vi sjelden ikke det vi trenger (det tolkes som at dette betydde at de ikke fikk det de trengte).»*

Likevel oppleves det begrensede ressurser til å gjøre arbeidet fullstendig og at de må ta til takke med det de får. Det fremstår som en nedprioritering av deres fagfelt og opplevelsen av det betegnes som frustrerende.

Behovet for anerkjennelse handler i stor grad om å føle seg nyttig (Maslow, 1943). Hvis en skal føle seg nyttig kan det være utfordrende om kolleger/ledelsen ikke har innsikt i arbeidsoppgavene til sykepleieren. Sykepleiere i Forsvaret har spesialutdanning og det kan antas at generalistene ikke alltid har kontroll på spesialistenes fagfelt. På den annen side så kan det se ut som at enkelte situasjoner setter sykepleierkompetanse i lyset og informantene opplever seg nyttig. Det er likevel ikke sikkert at innsikten er større, men kanskje disse situasjonene krever rådgøring med sykepleier og derfor blir det da lagt merke til i større grad. Det kan da antas at hvis ledere benytter inkluderende ledelse i planlegging, hvor sykepleiere blir rådført, så vil de også få mer innsikt i deres arbeidsoppgaver. Det fremstår også som at enkelte opplever en manglende rolleavklaring begge veier og at sykepleiere må finne ut av

mye selv. Selv om stillingsbeskrivelsen definerer rollen, fremstår det som at virkeligheten i praksis er noe litt annet. Anerkjennelse er konkludert med å assosieres med jobbfornøydhhet og planer om å bli værende i jobben i det sivile helsevesenet (Andresen, 2016). I denne oppgaven er det ikke nok til å konkludere at anerkjennelse er av samme betydning for operative sykepleiere.

Oppsummering

Informantene er som nevnt noe splittet rundt spørsmål om anerkjennelse, men de største fellesnevnerne er at de opplever manglende forståelse fra ledelsen for hva deres rolle er og at de ikke blir sett på grunn av dette. Situasjonsbetinget opplever flere anerkjennelse som for eksempel når de aktivt deltar på øvelser og operasjoner. Flere av de med mindre fartstid opplever at de har en overflødig rolle og er noe usikre på hvordan de skal benyttes best mulig samtidig som det oppleves en mangel på toveis rolleavklaring. Det vil kunne være vanskelig å oppleve anerkjennelse hvis lederen ikke har innsikt i dine arbeidsoppgaver. Funn fra sivilt helsevesen sier at anerkjennelse er viktig for å få personell til å bli i jobben, men det kan ikke konkluderes at det er likt for informantene i denne oppgaven.

4.7 Karrieremuligheter

Enkelte av informantene ytrer at de har tydelige ambisjoner om å jobbe videre i Forsvaret og de har en plan for hvordan de ønsker å gå frem.

Informant 8: *«Jeg er interessert i VBU2 og masterutdanning i som jeg nevnte... Sånn at jeg kunne tenkt meg opp på stabsnivå i FSAN for eksempel. Være med å utvikle faget derifra.»*

Informant 2: *«...på kort sikt så synes jeg stillingen jeg har virker grei, men kommer jeg høyere opp blir det veldig administrativt. Og det er ikke noe jeg ønsker, jeg ønsker pasientkontakt...Nei da må jeg bli sivil igjen for å få klinisk erfaring 2 år så må jeg ta videreutdanning. For eksempel anestesi. Så jobbe noen år som anestesisykepleier før tilbake til Forsvaret så ja 5 år da.»*

De fleste uttrykker derimot mangel på tydelighet bak karriere og tjenesteplanen til sykepleierne, samtidig som de fremstår usikre på hvordan de skal gå frem i en videre karriere.

Informant 7: *«Nei ... Vi har en karriere tjenesteplan som etter min mening er svært dårlig. Disse sjefsykerpleierstillingene er jo OF stillinger. Hvordan da skal jeg komme dit? uten å ta*

en helt annen omvei når det henger ikke på grep da at vi blir ansatt som OR også hvis vi skal ha en karriere i det systemet der så må vi bli OF.»

Enkelte av informantene konkluderer med at de må spesialisere seg for å kunne avansere videre i Forsvaret, men den kompetansen får de kun i det sivile. Det er per nå ikke et system som tar vare på ansatte som velger å slutte for å hente kompetanse for å komme seg inn igjen. De som har T35-kontrakt har mulighet til å jobbe på tropp- og kompaninivå frem til fylte 35 år, men uten videre spesialisering kan det være at de har redusert mulighet for få høyere stillinger. Fast ansettelse går under moderne sikkerhetsbehov (Jacobsen og Thorsvik, 2013). De som er interessert i videre karriere i Forsvaret ser ut til å møte på motstand i form av manglende sikkerhet for å komme tilbake etter de har spesialisert seg eller at de ikke har jobb i Forsvaret etter fylte 35 år. Et slikt hinder midt i karrieren vil muligens redusere sannsynligheten for at personellet søker seg tilbake igjen. Dette kan antas spesielt i de tilfeller hvor den enkelte velger å etablere familie et annet sted eller oppdager en annen karrierevei underveis. Nylig forskning på spesialister i Forsvaret viser at manglende karriereplan har vært en faktor for at ansatte vurderer å slutte (Strand, 2019). Forskningen har, i likhet med denne studien, likevel ingen bevis på at de faktisk har avsluttet arbeidsforholdet. Det kan derfor kun anses som en indikasjon på misnøye. Utenfor Forsvaret har det på den andre siden vist seg at sykepleiere, som var usikre på karriereplaner, hadde større sannsynlighet for å slutte (Mehus, 2016). Dette var samtidig forbundet med mangel på muligheter for kompetanseutvikling (Mehus, 2016)

Delkonklusjon

De fleste informantene opplever karriereplanen som mangelfull og usikker og at det er flere hindre på veien. Opparbeiding av spesialkompetanse utenifra blir ansett som den største utfordringen da det ikke ser ut til at det er noen garanti for å komme tilbake. Flere tidligere forskning understøtter at mangel på karriereplan kan ha sammenheng med at personell vurderer å søke seg ut av organisasjonen og det kan ikke utelukkes at det har påvirkning på operative sykepleiere.

4.8 Muligheter for egenutvikling

De fleste informantene opplever det som positivt med kurs som står i porteføljen og hospitering, om det gjennomføres på en måte der det er målbar utvikling og mulighet for å få ansvar.

Informant 1: *«Som jeg tenker egentlig at den er høy i første omgang. Ved tanke på kursene jeg kan dra på. Phtls-kurs og amls-kurs og krigskirurgikurs er kurs jeg kunne tenke meg. Men hvis jeg får de så er det vel ikke så mye mer. Men så har du hospitering som jeg nevnte hvis man kunne får den ordningen hvor vi kan være samme sted hver gang og fikk litt ansvar når man er det så vil det være veldig lærerikt og da kunne jeg kanskje føle at jeg utvikler meg og kan oppfylle det behovet for selvrealisering»*

En fellesnevner er dog at nesten samtlige informanter opplever lite til ingen mulighet til å hospitere. Flere uttrykker at ledelsen ikke prioriterer hospitering i planleggingen og at det loves mer enn det gis og at årsaken blir begrunnet med at tiden ikke strekker til.

Informant 2: *«Eh sånn det er nå, jeg har jo nettopp fått det da skal på hospitering om 2 uker. Det er jo bra, men jeg føler ikke jeg har utviklet meg som sykepleier det året som har vært nå jeg føler jeg har stått veldig stille.»*

Informant 7: *«Det står at vi bør ha så så mange uker med hospitering , det er jo noe vi aldri kommer i mål med. Det er jo prioritering på troppssjefsnivå da og kompaninivå. Det er ofte jeg blir lovet gull og grønne skoger når det gjelder hospiteringsmuligheter, men det skjer jo ikke. Det er tiden, den strekker ikke til.»*

Selvrealisering for enkeltmennesket i en organisasjon er knyttet til egenutvikling og gleden av å prestere (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Hospitering er en av de få arenaene sykepleiere i Forsvaret kan bygge erfaring og kompetanse på kliniske fag, for å prestere. En maler må male og en skribent må skrive for å realisere seg selv (Maslow, 1943). Som Maslow sier er en viktig ingrediens for selvrealisering at en gjør det en er ment til å gjøre. Flere informanter gir uttrykk for at de stagnerer i stilling fordi de gjør nettopp lite *sykepleier ting* og føler at de blir mindre aktuelle klinisk da de ikke klarer å holde seg oppdatert. Dette er en utvikling heller ikke Forsvaret er tjent med hvis hensikten med å ha sykepleiere er å bygge og bevare medisinsk kompetanse. Det blir i tillegg nevnt at bare kurs uten praktisk erfaring har mindre verdi for enkelte av informantene. Hvis det sees fra Forsvaret sin side så blir operative sykepleiere ansatt med bakgrunn av kompetanse i utdanning, men det er utfordrende å videreutvikle kompetansen i mangel av praktiske arenaer for å bygge erfaring spesifikt for sykepleiere. Nylig forskning i Forsvaret har pekt ut manglende muligheter for egenutvikling som årsak til at personell slutter (Strand, 2019). Denne trenden kan vi også finne i sivil helsevesen. Mehus (2016) konkluderer at behov for kompetanseutvikling kan føre til at

sykepleiere ville søke seg ut av organisasjonen (Mehus (2016). Hasund (2017) har i sin forskning også funn som tilsa at personell sluttet etter opplevd stagnering i mangel av muligheter til selvutvikling (Hasund, 2016). Det kan bety at det er fare for dette også blant sykepleiere i Forsvaret, om tilbudet er bedre andre steder. Det er likevel flere informanter som opplever at Forsvaret gir kompetanse som lederutdanning og erfaring som ikke kan fås noe annet sted.

Informant 4: *«Forsvaret gir utfordringer du ikke får noe annet sted. Du får ansvar som du får svært få steder det gir en egenutvikling som jeg er sulten på da og forsvarer utfordrer deg. Og det er veldig bra og ting du får igjennom tjenesten er veldig variert.»*

De fleste dette gjaldt for var også fremtredende ambisiøse og noe mer målrettet enn de andre informantene. Det fremstår som om lederutdanning og erfaring samt andre utfordringer Forsvaret har å by på er en av hovedgrunnene til at en del har valgt og fortsatt velger å jobbe som operativ sykepleier.

Delkonklusjon

Majoriteten opplever at de stagnerer i klinisk kompetanse og erfaring ved å jobbe i Forsvaret. Informantene mener dette skyldes mangel på hospitering i sivil helsevesen og daglige arbeidsoppgaver som i mindre grad er relatert til sykepleierstillingen. Lederkompetanse blir, i mangel av fagspesifikk utvikling, løftet som positivt og motiverende for enkelte. Funn fra tidligere forskning viser at mangel på mulighet til egenutvikling kan føre til at personalet søker seg ut av organisasjonen og dette kan antas å være relevant for informantene.

4.9 Muligheter for bevegelse ut av organisasjonen

Det er enighet mellom samtlige at muligheten for å få jobb utenfor Forsvaret er god.

Informant 1: *«Ja det er en mulighet. Mye jobber å få sivil. Jeg har jo en sivil utdanning som er ettertraktet. Så det er ikke noe problem.»*

Informant 7: *«Jeg er sykepleier jeg kan jobbe hvor som helst. Ja mulighetene er der, men ønske er en helt annen ting.»*

Det pekes på at arbeidsmarkedet utenfor Forsvaret har mange vakanser og at sykepleiere er en mangelvare. Flere melder også at det er kommet flere reelle tilbud om arbeid utenifra.

Informant 8: *«Den opplever jeg som veldig god, jeg har allerede flere både akuttmottak og ambulanse, det er et par muligheter som allerede har sagt at si ifra hvis du vil så får du jobb her.»*

Mulighet til å bevege seg ut av organisasjonen er betinget av faktorer som eksempelvis ledighet i arbeidsmarkedet (Jackofsky, 1984). I Norge så er det en pågående sykepleiermangel i det sivile helsevesenet og det antas at utviklingen vil fortsette i negativ retning også i årene som kommer (Regjeringen, 2019). Dette betyr at Forsvaret kan oppleve mer konkurranse fra sivil helsevesen i årene som kommer. Da kan det være interessant å se om nåværende arbeidsbetingelser og rekruttering i Forsvaret er gode nok for den konkurransen. Bakgrunnen i valget om å starte jobb i Forsvaret var for de fleste en opplevelse fra førstegangstjenesten blandet med samlivets geografiske plassering og ønske om å bygge kompetanse og erfaring de ikke kunne få andre steder. Det sivile helsevesenet ser ut til å ha et fortrinn med at de kan tilby høyere lønn og klinisk erfaring, men den høye arbeidsbelastningen, blant andre arbeidsvilkår, fremstår som uønsket. Høy arbeidsbelastning og stress på jobben løftes som årsaker bak hvorfor sykepleiere slutter i studien til Gundersen (2018) blant flere andre. I tillegg er det få informanter som uttrykker at lønnen i Forsvaret er en faktor som påvirker dem i den grad at de vurderer å slutte. Det fremstår som at Forsvaret har et fortrinn med sin særegenhet og muligheter det sivile markedet ikke kan levere, men det er ikke sikkert hva som er utslagsgivende for en eventuell overgang.

Delkonklusjon

Forsvaret og det sivile helsevesenet er og vil videre være i konkurranse om rekruttering av sykepleiere. Samtlige informanter er i den oppfatning av at det finnes gode muligheter i det sivile jobbmarkedet, som også støttes av pressemeldinger fra Regjeringen, som gjør at mulighetene for å bevege seg ut av Forsvaret er konkludert til å være gode for sykepleiere.

4.10 Avgjørende for videre karrierevalg

Alle informantene ble avslutningsvis spurt spørsmålet fra oppgavens problemstilling. Hva de mener er avgjørende i deres videre valg av karriere.

Informant 4: *«Avgjørende for meg er primært er muligheten for klinisk utvikling for å ikke stagnere der. Gradvis vil lønn bli viktigere å kunne være en problemstilling. Og pendlervei og mulighet for tilpasning for sitt arbeidsforhold.»*

Flere av informantene ytrer at det er flere faktorer som teller som avgjørende og at det ikke nødvendigvis er én avgjørende faktor alene. Samliv og livssituasjon, arbeidsmiljø og lønn blir løftet av flere, og disse faktorene har også dukket opp tidligere i analysen.

Informant 1: *«Det ene er jo hvor lenge samboeren min jobber i Forsvaret og bor her og det andre er hvor mye faglig utbytte jeg får i den jobben her.»*

Samliv og livssituasjon er eksterne faktorer og kan i liten grad påvirkes av organisasjonen (Grimsø, 2012). Sannsynligvis har samliv og livssituasjon påvirkning på de fleste, men det som bør bemerkes er at de som løftet dette hadde mye like svar tilknyttet til hvorfor de valgte jobben i utgangspunktet. Samliv er også løftet som en viktig faktor i forbindelse med beordring til andre geografiske beliggenheter. En slik tilknytting gjør at det fremstår som sannsynlig at deres ansettelsesforhold i noe grad er betinget av nettopp eksterne faktorer, men det ligger likevel ingen indikator på mangel av motivasjon i arbeidet. Det kan derfor antas at det ikke er kun eksterne faktorer som spiller inn, men som de sier er det mest fremtredende for enkeltes vurderinger. Arbeidsmiljø går under sosiale behov ifølge en moderne tilpasning av behovshierarkiet til Maslow (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Veldig få løftet arbeidsmiljø som en avgjørende faktor, men de som løftet det har kanskje en opplevelse av at trivsel på jobb er sentrert rundt det mellommenneskelige relasjoner.

Informant 6: *«Det må være et bra miljø. Og klare arbeidsoppgaver og at man trives...»*

I følge Herzberg er mellommenneskelige relasjoner på jobb en hygienefaktor og kan derfor ikke skape motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det er usikkert om et fremtredende behov for et godt arbeidsmiljø kan karakteriseres som motivasjonsgivende, eller kanskje det er et større behov for hygienefaktorer. Lønn er for eksempel løftet som en av hygienefaktorene som faktisk kan skape motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Et fåtall mener lønn er blitt viktigere med tiden eller at det kommer til å bli det og har da løftet dette som en liten del av det de vurderer ved sin jobbsituasjon videre.

Informant 9: *«Det må gi meg noe, akkurat nå tar det mer enn jeg får. Det er så dårlig gjort å si det økonomiske, fordi jeg er ikke her på grunn av pengene. Men akkurat nå er pengene det som skal få meg til å bli.» Intervjuer: Så du mener pengene ikke strekker til? Informant 9: «Ikke til mitt voksent liv nei. Som grenader hadde det kanskje fungert, men med voksent liv med hus og bil og samboer her.»*

De fleste som løftet lønn som en pressende faktor har heller ikke godskrevet utdanningstillegg og det kan i et slik tilfelle være at det ikke er en motiverende faktor, men heller en mangel av tilfredsstillende av fysiologiske behov.

Egenutvikling ble løftet, av nesten alle, som hovedfaktoren i vurdering av videre karrierevei.

Informant 3: «*Mulighet for selvutvikling og at jeg faktisk får jobbet operativt...ikke vits for meg å jobbe i Forsvaret da jeg ikke får noe spesielt jeg ikke kan få sivilt.*»

Informant 8: «*Avgjørende for meg er at jeg for lov å videreutvikle meg for da føler jeg at jeg har nok år operativt så det blir avgjørende for meg om jeg får lov til å ta videreutdanning, VBU2 og prøve meg på noen andre stillinger oppover.*»

Egenutvikling ligger på toppen av behovshierarkiet og er knyttet til selvrealisering (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Informantene fremstår som ivrige i å utvikle egne ferdigheter enten gjennom kurs, hospitering eller faktisk bytte stilling. Som det fremkommer tidligere i analysen så oppleves mulighetene for egenutvikling innenfor klinikk som mindre gode i Forsvaret. Dette antas å være resultat av mangel av tilretteleggelse og oppfølging av utviklingen til sykepleiere. Flere fremstår også som ivrige etter opplevelser og erfaringer som innebærer for eksempel internasjonale operasjoner. De dette gjelder ser også ut til å være villige til å vurdere bevegelse ut av Forsvaret om mulighetene ikke virker tilfredsstillende. Det er også enighet om at det å bytte stilling i eller utenfor Forsvaret må kunne levere bedre muligheter for egenutvikling og klinisk erfaring enn de har per nå. Ifølge behovsteorien så kan kun selvrealisering finne sted når de underliggende behovene er tilfredsstilt (Maslow, 1943). Det ser ut til at majoriteten av informantene er motivert av faktorer som vi finner igjen på toppen av hierarkiet og at dette er en betydningsfull del av hva de vurderer ved tanke på videre karriere. Ser vi tidligere i analysen er det vanskelig å konkludere med at informantene har tilfredsstilt alle behovsnivåene til Maslow. Om utsagnene fra informantene skal tolkes etter den opprinnelige modellen til Maslow, så ville ikke det enkelte individ kunne ha behov for egenutvikling med mangel i sikkerhetsbehov. Mest relevant kan det være for de med midlertidig tilsetning som kanskje kunne forventes å vurdere faktorer rundt fast ansettelse som viktigst. Det kan ikke sies for sikkert, men det kan være en indikasjon på at de mer moderne utformingene og kritikken til den originale teorien fremstår som mer relevant i denne oppgaven. ERG-teorien er mer passende da den er mer fleksibel og tillater bevegelse både oppover og nedover i hierarkiet (Alderfer, 1969). Personlig vekst finner vi igjen i to-

faktorteorien under motivasjonsfaktorer som kan føre til tilfredshet (Herzberg, 1993). I motsetning til Maslow er det ikke definert noe hierarki i to-faktormodellen, men heller fordelt på de to faktorene som kan påvirke graden av tilfredshet eller mistrivsel. Det er likevel rimelig å anta at betydelig grad av mistrivsel vil kunne redusere behovet for motivasjonsfaktorer om Maslow sin teori blir tatt i betraktning. At informantene virker til å vektlegge personlig vekst i sin vurdering kan ifølge to-faktorteorien være en indikator på at motivasjonsfaktorer er viktigst og/eller at de i mindre grad er utsatt for mistrivsel i mangel på hygienefaktorer.

Delkonklusjon

Egenutvikling er den faktoren som blir løftet høyest av de fleste informantene. Et fåtall legger også vekt på andre faktorer som samliv og livssituasjon, arbeidsmiljø og lønn, men disse faktorene tolkes i de fleste tilfellene som et tillegg til egenutvikling. Det er interne faktorer ved organisasjonen som får mest oppmerksomhet og i mindre grad eksterne faktorer som samliv. Den mest vektlagte faktoren er også løftet som en utfordring, da det er opplevd at mulighetene for egenutvikling er lave for sykepleiere i Forsvaret. Relateres funnene til teorien så kan det se ut til at videreutviklede modeller av Maslows behovsteori er mest relevante med hensyn til at informantene vektlegger behov i høyeste nivået uten å nødvendigvis være tilfredsstilt i tidligere nivå som for eksempel sikkerhetsbehov i ansettelse.

4.11 Oppsummering av de viktigste funnene i analysen

Informantene er stort sett tilfreds innenfor de fysiologiske behovene med unntak av de som mangler fast ansettelse og godskrevet lønn for utdanning. Sikkerhetsbehov i ansettelse og fast geografisk plassering påvirker i størst grad de med midlertidig tilsetting. Det fremstår som om det er misnøye med karriereplanen og at de må gå omveier ut av organisasjonen for å skaffe kompetansen de trenger. Omveier som dette er blitt tolket til å gi redusert sikkerhet i ansettelse fordi de ikke har noen garanti for at de skal få jobb i Forsvaret igjen. Jobbmarkedet utenfor Forsvaret oppleves likevel så godt at samtlige opplever at de med sikkerhet kan få seg en annen stilling. Disse mulighetene fremstår som positivt for sikkerhetsbehovet. Ufrivillig geografisk omplassering ser ikke ut til å være av større bekymring, men få er villig til å flytte på seg om det skulle bli aktuelt. Samliv, geografiske preferanser og muligheter for egenutvikling i den nye jobben er faktorer som er av betydning ved eventuelt flytting. Informantene har høy grad av dekning på sosiale behov da det kommer fram at de fleste er fornøyd med det arbeidsmiljøet de er en del av. Dette fremstår også som en viktig faktor for

majoriteten av informantene. Muligheter til å ta vare på familiære relasjoner virker ikke til å få nevneverdig oppmerksomhet, men det er antagelser om at det ville vært mer relevant å spørre om samliv istedenfor familie på grunn av informantenes livssituasjon. Tilfredsstillelse av de tre mangelbehovene synes å være noe ufullstendig på de laveste nivåene, men har høy oppslutning på det høyeste nivået. Når resultatene blir tolket gjennom to-faktorteorien så ser det ut til at dekningsgraden på medmenneskelige relasjoner ansees som så god at det fremstår som at det skaper motivasjon og tilfredsstillelse for informantene. Dette er i strid med hva grunnteorien til Herzberg sier, men er beskrevet som mulig ifølge kritikken til teorien.

Behov for anerkjennelse fremstår i noe grad ufullstendig, ofte på grunn av det som fremstår som en mindre god rolleavklaring. Dette resulterer i at det av og til oppleves at leder ikke har god nok oversikt over sykepleieres arbeidsoppgaver og tilbakemeldingene kan oppfattes som mindre genuine. Det fremstår som at samme årsak gjør at det likevel oppleves som at de har tillitt i situasjoner hvor kompetansen kommer mer til syne som for eksempel økt oppmerksomhet til viruspandemien i 2020. Mulighetene for egenutvikling som sykepleier blir løftet som mindre godt. Informantene får ikke gjennomført hospitering i tilfredsstillende grad og flere føler de stagnerer som sykepleier. Det fremstår som at kurs er positivt, men det løftes at yrket de har valgt er et håndverk som må vedlikeholdes og at kurs uten praksis gir lite utvikling. Det fremmes likevel av flere, at Forsvaret gir en god mulighet for egenutvikling på andre arenaer som lederskap. Vekstbehovene fremstår ikke som tilfredsstillende i stor grad.

Nesten samtlige informanter svarer at de mener mulighet for egenutvikling er en avgjørende faktor og motivasjon for videre karriere, men flere vurderte også samliv og livssituasjon, arbeidsmiljø og lønn. Sistnevnte faktorer fremstår som et tillegg til egenutvikling med få unntak.

5 Konklusjon og anbefaling

5.1 Konklusjon

I denne oppgaven er det forsøkt å avdekke operative sykepleieres behov tilknyttet til videre karriere. For å konkludere denne oppgaven skal det svares på følgende spørsmål:

«Hvilke faktorer er mest fremtredende i operative sykepleieres vurdering om videre karriere?»

I analysen er det avdekket flere faktorer som er viktige for operative sykepleiere. Den mest fremtredende faktoren som er avdekket i denne oppgaven er behov for egenutvikling og ivareta kompetanse på eget fagfelt. Egenutvikling er samtidig det som er identifisert som den mest betydningsfulle mangelen i de fleste informantenes behov. Forskning både sivilt og i Forsvaret indikerer at mangel i behov for egenutvikling er en av de tyngre årsakene til at personell beveger seg ut av organisasjonen. For operative sykepleieres del står mulighetene for egenutvikling utenfor organisasjonen og det fremstår, per nå, ikke godt nok tilrettelagt for å ivareta dette. Sannsynligheten for at Sykepleiere vil bevege seg ut av Forsvaret kan antas å være høy med vedvarende mangel at dette tilbudet.

Andre faktorer som tolkes som viktig er sikkerhet i jobben, sikkerhet i karriereplan, arbeidsmiljø, lønn og samliv/familie. Her var informantene noe mindre samlet og det antas at det er enkelte faktorer som har sammenheng med den enkeltes livssituasjon og alder, men det er det ikke gode nok data til å konkludere med.

5.2 Anbefaling for videre forskning

I denne studien kom det frem at de fleste trenger videreutdanning og spesialisering som sykepleier for å kunne avansere videre i karriereplanen som er gitt. Videre kan det vurderes å forske på sykepleiere i andre grener som for eksempel FSAN for å få et sammenligningsgrunnlag da FSAN som regel rekrutterer ferdigutdannede spesialsykepleiere. I den forbindelse kan det være interessant å se om disse sykepleierne har samme behov for egenutvikling som informantene i denne oppgaven.

6 Referanseliste

Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organisational behaviour and human performance, 142 – 175

Andresen, I. H. (2016). Sykepleieres livskvalitet, jobbfornøydhet og planer om å skifte jobb: Høgskolen i Oslo og Akershus.

Dolonen, K. A. (2019). 1 av 5 sykepleiere forsvinner fra helsevesenet. Sykepleien. Hentet fra: <https://sykepleien.no/2017/08/1-av-5-sykepleiere-forsvinner-fra-helsevesenet>

Everett, E & Furuseth, I. (2012). Masteroppgaven. (2.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Forsvarsdepartement. (2014-2015). Ordning for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. Forsvarsdepartementet. Regjeringen.no. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>

FPVS. (2016). Forsvarets personellhåndbok -del B - Forvaltning av militært tilsatte Oslo: Forsvaret.

FSAN. (2020). Om Forsvaret. Hentet fra: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/forsvarets-sanitet>

Grimsø, R. E. (2012). Personal administrasjon - Teori og praksis. (4 utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Gundersen, M.-B. S. (2018). Sengepost som varig arbeidsplass for sykepleiere - en lederutfordring?: Universitetet i Bergen.

Hasund, L. (2017). Hvorfor slutter dere? En studie av turnover ved Oslo Universitetssykehus: VID vitenskapelige høgskole, Diakonhjemmet.

Herzberg, F. (1987). One more time, how do you motivate employees? Harvard Business Review reprint 87507

HVS. (2016). Tjenesteplan for Hærens Sanitet. Upublisert

Jackofsky, E. (1984). Turnover and job performance: An integrated process modell. Academy of Management Journal.

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

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. (4 utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Jansen, M og Mehus, M, E. (2016). Turnover og trivsel hos sykepleiere i psykiatri: Universitetet i Stavanger.

Kaufmann, A og Kaufmann, G (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse. (3 utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Maidani, E. A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. Public personnel management, 20, 441-448.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological review, 50, 370-396

NSF (2020). Hovedtariffavtalen. Tilgjengelig fra: <https://www.nsf.no/ks/artikkelliste/664090>.

Regjeringen. (2020). Forsvaret. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/id215/>.

Regjeringen. (2019). Fremtidens sykepleiere. Omsorgsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fremtidens-sykepleiere/id2676963/>

Strand, K. R. (2019). Hva vet vi om hvorfor spesialister slutter i Forsvaret? Forsvarets forskningsinstitutt. FFI-rapport 19/00386

Thorsvik, M. (2016). Hvorfor slutter krigsskoleutdannede ingeniører etter endt plikttjeneste: Norges arktiske universitet, Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging.

