

“Should I stay, or should I go”

Hva motiverer ledere til å jobbe i Forsvaret?

Peter Fredrik Broch og Jan-Arne Kvernevik

Masteroppgave i Erfaringsbasert ledelse - mai 2019



Innholdsfortegnelse

Sammendrag	6
1 Innledning.....	1
2 Bakgrunn	1
2.1 Problemstilling.....	6
3 Teori om motivasjon	6
3.1 Begrepet motivasjon	7
3.1.1 Motivasjonsteorier.....	7
3.1.2 Herzbergs to-faktorteori	8
3.1.3 Lewins «kraftfelts-modell»	14
3.2 Hypoteser.....	15
4 Metode.....	16
4.1 Forskningsdesign	16
4.2 Undersøkelsesenheter.....	20
4.3 Utvikling av spørreundersøkelsen	20
4.4 Gjennomføring.....	22
4.5 Reliabilitet	22
4.6 Validitet	23
4.7 Intern gyldighet og begrepsgyldighet	24
4.8 Ekstern gyldighet.....	24
5 Empiri/data	25
6 Analyse og drøfting	27
6.1 Generelt	27
6.1.1 Motiveringsfaktorer.....	27
6.1.2 Hygienefaktorer.....	28
6.2 Hypotese 1	31
6.2.1 Motivasjonsfaktorer	31

6.2.2	Hygienefaktorer.....	35
6.2.3	Delkonklusjon Hypotese 1	39
6.3	Hypotese 2	39
6.3.1	Motiveringsfaktorer.....	39
6.3.2	Hygienefaktorer.....	42
6.3.3	Delkonklusjon	45
6.4	Hypotese 3	46
6.4.1	Motiveringsfaktorer.....	46
6.4.2	Hygienefaktorer.....	47
6.4.3	Delkonklusjon	51
6.5	Hypotese 4	51
6.5.1	Motivasjonsfaktorer	52
6.5.2	Hygienefaktorer.....	55
6.5.3	Delkonklusjon Hypotese 4	57
7	Konklusjon	58
8	Videre forskning.....	60
9	Praktiske og teoretiske implikasjoner	60
	Referanseliste	63
	Artikler og nettsider	63
	Vedlegg 1 - Spørreundersøkelsen	65
	Vedlegg 2 - Statistiske resultater.....	71
	Vedlegg 3 - Test NSD personopplysninger.....	92
	Vedlegg 4 - Utrekninger i SPSS.....	93

Tabelliste

Tabell 1. Operasjonaliserte påstander om motiverings- og hygienefaktorer	19
Tabell 2. Våre respondenter oppsummert	26
Tabell 3. Hypotese 1, Det er gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret	32
Tabell 4. Hypotese 1, Ny militærordning øker min motivasjon.....	33
Tabell 5. Hypotese 1, Forsvarets regler for opprykk i grad øker min motivasjon	33
Tabell 6. Hypotese 1, Mine arbeidsoppgaver er interessante og utfordrende	34
Tabell 7. Hypotese 1, Jobbsikkerhet i Forsvaret er viktig for meg	35
Tabell 8. Hypotese 1, Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn.....	36
Tabell 9. Hypotese 1, Insentivprosjektet reduserer min motivasjon	37
Tabell 10. Hypotese 1, Lokalisering av Forsvarets leire påvirker min motivasjon negativt....	38
Tabell 11. Hypotese 2, Det er / var gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret	40
Tabell 12. Hypotese 2, Det er / var gode utviklingsmuligheter for meg i Forsvaret.....	41
Tabell 13. Hypotese 2, Jobbsikkerhet i Forsvaret er / var viktig for meg	42
Tabell 14. Hypotese 2, Høyere grunnlønn vil øke / økt min motivasjon for å bli i Forsvaret .	43
Tabell 15. Hypotese 2, Lokalisering av Forsvarets leire påvirker / påvirket min motivasjon negativt.....	44
Tabell 16. Hypotese 2, Jeg ble / blir involvert i utvikling av min arbeidsplass	45
Tabell 17. Hypotese 3, Anerkjennelse fra samfunnet er viktig for meg	47
Tabell 18. Hypotese 3, Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn.....	48
Tabell 19. Hypotese 3, Særaldersgrense for pensjon er viktig for meg	49
Tabell 20. Hypotese 3, Lokalisering av Forsvarets leire påvirker min motivasjon negativt....	50
Tabell 21. Hypotese 3, Det å få personlig oppfølging er viktig for meg	50
Tabell 22. Hypotese 4, Ny militærordning øker min motivasjon.....	53
Tabell 23. Hypotese 4, Det er gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret	54
Tabell 24. Hypotese 4, Jeg er fornøyd med arbeidstidsavtalen for Forsvaret (ATF).....	55
Tabell 25. Hypotese 4, Økt arbeidspress de siste årene har redusert min motivasjon	56

Figurliste

Figur 1. Herzberg to-faktorteori, basert på Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 109), og Andersen og Abrahamsson (1996, s. 140-141).	10
Figur 2. Hygiene- og motivasjonsfaktorenes påvirkning av karriere i Forsvaret.....	59

Forord

Å skrive en masteroppgave om motivasjon i lys av vår arbeidsgiver har vært en unik mulighet til å fordype seg i et tema. Det har gitt oss en innsikt og forståelse for aspekter av ledelse som vi vanligvis ikke tenker over. Dette er ikke bare en ensidig positiv opplevelse, for det setter også søkelys på våre egne valg og verdier.

Vi vil først og fremst takke for all responsen vi fikk til undersøkelsen vår, fra nåværende og tidligere kolleger. De har gitt oss en uvurderlig hjelp til å kunne besvare denne oppgaven. Vi vil også takke vår veileder, professor Baard Herman Borge, som har bidratt med gode og kritiske innspill til vår oppgave. Han har vært en humørspreder med en smittsom positivitet når vi har møtt på utfordringer. Vi har fått gode råd og støtte til alle døgnets tider, hverdag som helg. Vi vil sist men ikke minst, takke familiene våre for den tålmodigheten de har vist i en periode med mye jobbing og frustrasjon.

Sammendrag

Denne masteroppgaven setter søkelys på hvorfor noen ledere velger en livslang karriere i Forsvaret mens andre ikke gjør det. Hensikten med studien er å se på hvilke motivasjonsfaktorer som får folk til å velge å bli i Forsvaret, slik at gjennomsnittlig «ståtid» kan øke. Vi vil koble dette mot Fredrick Herzberg sin to-faktorteori (Herzberg, 1959), for å se om det er spesielle hygienefaktorer eller motivasjonsfaktorer som er viktig. Videre vil vi se om det er forskjeller mellom de som er stadig tjenestegjørende, de som vurderer å slutte og de som har sluttet.

Vår problemstilling har vært: «Hva gjør at noen ledere blir værende i Forsvaret, mens andre søker seg bort?»

For å gi et svar på denne problemstillingen så har vi utviklet fire hypoteser, som vil bli utdypet og begrunnet senere:

1. *Ledere som vurderer å slutte innen to år opplever oftere at hygienefaktorer og motiveringsfaktorer mangler, enn de som ikke vurderer å slutte.*
2. *Ledere som har sluttet opplevde oftere at hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer manglet, enn de som ikke har vurdert å slutte.*
3. *Ledere med lengre erfaring har generelt flere motiveringsfaktorer og hygienefaktorer til stede, enn personell med kortere erfaring.*
4. *Spesialister (OR) opplever oftere at hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer mangler, enn offiserer (OF).*

Vi har prøvd å teste hypotesene ved hjelp av kvantitativ metode. Vi gjennomførte en spørreundersøkelse med 361 besvarelser fra ledere som jobber i Forsvaret, eller som har sluttet i Forsvaret. Av disse er 73 % fra stadig tjenestegjørende ledere, og 27 % er ledere som har forlatt Forsvaret. De innsamlede dataene ble så analysert med bakgrunn i hypotesene som bygger på to-faktorteorien. Vi har videre analysert dataene i det statistiske analyseprogrammet SPSS. Vi har brukt krysstabeller, men gjennomførte også Kji-tester for å se om enkelte funn var overførbare til populasjonen.

Det er ingen klare funn som underbygger hypotesene våre. Det er kun enkeltelementer hvor det var tendenser. Disse tendensene var for få til å underbygge hypotesene. Der det er tendenser til forskjeller mellom grupper, har vi forsøkt å finne sannsynlige

årsakssammenhenger. Vi ser at det er personlige forskjeller bak hvordan ledere vektet de ulike hygiene- og motivasjonsfaktorene. Dette påvirker hvorvidt en videre karriere i Forsvaret passer for den enkelte eller ikke. Når summen av disse faktorene blir for stor, så ser vi at personellet velger alternative karriereveier.

Nøkkelord:

Motivasjon, to-faktorteori, karriere, Herzberg, offiser, spesialist, samfunnsvitenskap, økonomi, bedriftsøkonomi.

1 Innledning

«Ståtid er 'Center of Gravity' for HR-området i forsvarsektoren. To av de mest sentrale reformene i forsvarsektorene, ordningen for militært personell (OMT) og utdanningsreformen (URE) er bygget på at ståtiden skal øke. Hvordan skal vi få økt ståtiden? Og hva skjer hvis vi ikke får dette til?» (Torbjørn Bongo, Leder Norges Offisers- og spesialistforbund (NOF), 2019).

Avsnittet over er hentet fra et innlegg i Forsvarets forum våren 2019, og er beskrivende for bakgrunnen for vår oppgave. Vi har begge jobbet vår yrkesaktive karriere i Forsvaret. Forsvaret er en organisasjon med lojale ansatte, som strekker seg langt for organisasjonen hver eneste dag. Samtidig har Forsvaret de siste 20 årene vært gjennom noen av de største og mest krevende omstillings- og innsparingsprosesser i offentlig sektor. Vi mener dette kan gå utover motivasjonen til ledere i organisasjonen. Det ble derfor naturlig for oss å skrive om motivasjon. Forsvarets personellstatistikk viser en økning i antall ledere som forlater Forsvaret de siste årene. Det var for oss interessant å se om det er en forskjell i motivasjonen mellom ledere som velger en livslang karriere, og de som forlater Forsvaret.

Denne oppgaven vil dermed ha relevans for både Forsvaret og dets ledere på ulike nivå. Vi vil kanskje kunne gi noen råd over temaer som Forsvaret må jobbe med, men også vise til områder hvor de lykkes.

2 Bakgrunn

Forsvaret har siden begynnelsen av dette årtusenet vært igjennom noen av de største omstillingsprosessene i offentlig sektor. Siden den gang har Forsvaret gått fra et invasjonforsvar med store styrker, til et mindre innsatsforsvar. Dette har gjort at de har gått fra 21 456 ansatte i år 2000 til 15 587 i 2014 (Norsk senter for forskningsdata (NSD), 2019). Et eksempel er Hæren som har gått fra 13 brigader til en liten brigade. Heimevernet er redusert fra 100 000 mann til 45 000 mann. Til sammenligning har Oslo universitetssykehus ca. 23 000 ansatte, og man kan se for seg konsekvens av en reduksjon på nesten 6 000 ansatte.

I 2005 kom nyheten om at Forsvaret hadde en budsjettsprikk på nesten en milliard kroner. Dette medførte et betydelig arbeid med reduksjoner i kostnader og betydelige forbedringer innen økonomistyring. SAP ble innført som økonomistyringsverktøy og gav etter hvert god kontroll på Forsvarets økonomi. I de påfølgende årene sto Forsvaret overfor betydelige reduksjoner i kjøpekraft og store innsparingsprosjekter. Disse innsparingsprosjektene

medførte også betydelige endringer for de ansatte. Dette gjorde utslag i store personellreformer og endringer i rettigheter og plikter. Videre så vi at det påvirket økonomisk kompensasjoner og andre goder. En rekke av disse faktorene påvirket motivasjonen til de ansatte, både positivt og negativt.

Innledningsvis vil vi se litt på de bestemmelser som gjelder for forvaltning av befall i Forsvaret. Forsvarets personalhåndbok (FPH) legger føringer for forvaltning av befall i Forsvaret. Spesielt vil vi nevne bestemmelsen rundt utdanning, tid i tjenestestilling og opprykk i grad, da det påvirker oppgaven videre. Utdanningssystemet i Forsvaret er under endring, og vi vil redegjøre for systemet slik det har vært inntil 2018, da det er dette systemet som har utdannet de lederne vi har i systemet i dag. Det har vært slik at den første skolegangen de ansatte får, var en toårig etatsutdanning eller befalsskole. Det består av et år skole og et år med praktisk utførelse som lagfører. Befalsskolen hadde til hensikt å lage lagførere til Forsvaret. Disse skal lede de lavere nivåene i Forsvaret. Etter fullført etatsutdanning vil man kunne søke om opptak til krigsskolen. Krigsskolen er en treårs skolegang på bachelor-nivå. Den har til hensikt å utdanne troppssjefer til Forsvaret. Etter noen år kan man søke om opptak til stabsskolen som er Forsvarets masterutdanning. Den skal kvalifisere til tjeneste i høyere staber.

Gradsoppykk og lønn i Forsvaret er en annen faktor som påvirker oppgaven. Gradsoppykk i Forsvaret skjer etter bestemte regler, vi skal ikke gjengi disse i sin helhet, men nevne noen. Gradsoppykk skjer på lavere nivå ved at du søker ny stilling eller når du har nådd antall nødvendig år for automatisk opprykk. Eksempelvis kan du som løytnant bli kaptein på to måter. Du kan etter 3 år med fast grad som løytnant, søke stillinger på kapteinsnivå, eller få automatisk opprykk etter 6 år som løytnant. I Forsvaret er lønnsystemet koblet sammen med grad, slik at hvilken lønnsramme du har avhenger av graden.

Forsvaret har også regler for hvor lenge du må tjenestegjøre i en stilling før du kan søke ny. Det har frem til nylig vært slik at man skal sitte i en stilling i 3-5 år. Det vil si at man skal sitte minst 3 år og maks 5 år. Noen stillinger er karrierestillinger og i disse er det to år som gjelder. Det finnes unntak ved at du kan søke opprykkstillinger uavhengig av antall år i stillingen du sitter i. I disse dager er man i ferd med å gjøre enkelt endringer i dette systemet for å få økt ståtid og redusere turnover. Vi kommer tilbake til dette i et senere avsnitt.

Vi vil videre nevne kort de viktigste reformene og endringen i de ansattes rettigheter.

Ny militær ordning (OMT) ble innført i Forsvaret i 2015 som en omdiskutert ordning. Ordning medførte at det ble dannet to karriereløp for ledere i Forsvaret. Dette for å dekke Forsvarets behov for mer spesialiserte ledere til organisasjonens mange ulike fagområder. I ordningen skal 70 % av alle ledere nå bli spesialister / Other Ranks (OR). Disse skal ha en horisontal karriere med lengere ståtid i stilling, og bruke tid på å få dybdekompetanse i sine fagmiljøer. De siste 30 % skal fortsatt være offiserer og ha kortere ståtid i stilling med en vertikal karriere. I tillegg er det innført to tilsetningsforhold, T60 og T35. T60 gir livslang tilsetning til 60 år, som er pensjonsalderen i Forsvaret, mens den andre gir tilsetning til 35 år. Har du tilsetning til 35 år, vil du når du slutter få utbetalt en bonus på to årslønner. Dette er en kompensasjon på at Forsvaret gir deg midlertidig ansettelse i 15 år. En annen faktor som kommer med OMT er endret ståtid i stilling for spesialister. Disse skal nå normalt stå 5-8 år i en stilling, før de kan søke ny stilling. For offiserene er det fortsatt som før med normalt 3-5 år i stilling.

Svein-Tore Kristiansen skrev i 2009 en artikkel hvor han så på hva som er hovedårsaken til at avdelingsbefal, spesialisten, slutter tidligere enn ambisjonen til Hæren på T35. Det kommer frem at i overveiende grad er det snakk om dårlige betingelser for læring og utvikling i den daglige tjenesten. I et samfunn der det er kamp om å beholde kompetent arbeidskraft, vil disse dårlige betingelsene føre til en svekkelse av Hæren. Nettopp dette har Forsvaret tatt tak i når de har innført OMT, hvor utdanningssystem også skal ivareta spesialisten. I stedet for å innføre bachelorutdanning for spesialistene, ser de mot kortere og mer spesialisert utdanning. De to siste årene har de gjennomført de første kursene, og tiden vil vise om de øker motivasjonen for å stå frem til 35 år. Det er også et økonomisk aspekt ved endringen av utdanningstilbudet for spesialister. Kortere kurs for 70% av Forsvarets ledere betyr betydelige innsparinger, enn om det var behov for flere med bachelorutdanning.

I samme periode ble beordringsplikten gjeninnført. Dette førte til at den enkelte nå kan beordres til tjenestesteder etter Forsvarets behov. Dette kan oppfattes som urimelig ved at man kan beordres til leire i usentrale deler av Norge. Det er også en plikt til å beordres til internasjonale operasjoner, en belastning få andre yrkesgrupper har.

En annen endring er insentivordningen, som er et prosjekt som skal redusere kostnader, øke ståtid for spesialister og prioritere operativ evne. Anbefalinger i prosjektet har ført til at man som ansatt har mistet en rekke goder. Disse er bygget opp rundt et beordringssystem og gir de ansatte bedre muligheter til å bytte tjenestesteder regelmessig. I prosjektet med

insentivordningen er det kommet anbefalinger som har fjernet goder for de ansatte, men få som har gitt nye. Det heter seg i prosjektet at ordningen skal endres til å treffe bedre med dagens befalsordning.

Bjørn Otto Morfjord har skrevet en kvantitativ oppgave (2018) som ser på hvordan innføringen av ordningen for militært tilsatte (OMT), og Forsvarets insentivprosjekt har påvirket motivasjon og turnover-intensjonen til de som er blant OR-kategorien. OMT har som hensikt å anerkjenne spesialist-kompetansen på lavere nivå og legge til rette for et livslangt karriereløp, med en hensikt å øke motivasjon og redusere turnover. Insentivprosjektet representerer bortfall av goder, som kan antas å redusere motivasjon og ståtid. Det konkluderes med en signifikant sammenheng mellom motivasjon og innføring av OMT, men ingen påvist sammenheng mellom turnover-intensjonen, og OMT og insentivprosjektet. Vi skal gå innpå en del av disse faktorene i insentivprosjektet som er endret i de siste årene.

Økonomisk rådgiving er fjernet fra Forsvaret. Tidligere hadde forsvarsansatte økonomisk rådgiving, og fremforhandlede låneavtaler med banker. Hensikten var å gi ansatte gode økonomisk råd og muligheter for lån, slik at den ansatte kunne kjøpe seg egen bolig. Det er usikkerheten rundt beordringsplikten som gjorde dette til en nødvendighet. Da hadde den ansatte økonomisk mulighet for å anskaffe seg egen bolig på tjenestestedet.

Forsvaret boligpolitikk har vært et av de viktigste virkemidlene for å få de ansatte til å flytte til tjenestestedet. De siste årene har Forsvaret solgt over 100 familieboliger og i tillegg vil de nå justere leieprisene for utleieboligene etter markedet. Dette er virkemidler som nå vanskeliggjør flytting til tjenestestedet. Tjenestesteder har, selv om det er i utkantstrøk av Norge, en relativt høy leiepris grunnet få tilgjengelige boliger til leie. Riktig nok vil Forsvaret se på en skattbar kompensasjon for husleie, men man er usikker på hvordan den blir. Det eneste som er sikkert, er at det blir dyrere for den enkelte. Selv om kompensasjonen vil være lik det som leieprisen var tidligere, vil den være skattbar og dermed gi en økt kostnad for den enkelte.

Tilknytningsreiser (årlig gratis) for de ansatte ble fjernet. Dette var to tur / retur reiser den ansatte fikk hvis han tjenestegjorde i en annen landsdel enn der den ansatte har familie. Disse ble fjernet da Forsvaret mente disse pengene ikke traff gunstig. Som et eksempel vil en familie på fire måtte betale ca. 10 000 kr for en reise fra Bardufoss til Oslo. For de som velger

å flytte fra sør til nord, føles det som en nedgang i den totale kompensasjon for å flytte fra hjemstedet.

Barnepassreiser er innført for ansatte hvor enten begge jobber i Forsvaret, eller hvor partneren jobber turnus. Ansatte er mye borte på vakt og øvelser som gjør det vanskelig å følge opp familien i det daglige. Det er derfor laget en ordning med barnepassreiser, hvor den ansatte kan få dekket flyreise for å få familie eller venner til å passe barn. Dette er en ordning som kan gi en god mulighet for hjelp med barn når man selv er på jobb.

Forsvaret hadde i mange år et feriesenter for de ansatte på Håøya utenfor Arendal. Her kunne man leie billig feriebolig for hele familien. Dette var et populært tilbud, men ble lagt ned for å spare penger.

Forsvaret har i dag en velfungerende pendlerordning, hvor et visst antall hjemreiser dekkes. Antallet baserer seg på om du er enslig eller samboer og hvor mange barn det er i familien. Dette er et populært tilbud og gjør at mange ansatte har mulighet for å tjenestegjøre andre steder i landet, uten at familie behøver å flytte. Samboer kan beholde sin jobb og barn trenger ikke bytte skole og tilsvarende. I 2019 ble det innført at de ansatte selv måtte legge ut for pendlerreisene, hvor utgiftene blir refundert etter at reisen er gjennomført. Dette medfører at personellet må binde opp en større del av sin inntekt for å kunne reise frem og tilbake til jobb. Dette kan oppleves som en reduksjon i vilkårene i ordning selv om refunderingen skjer relativt raskt.

I forbindelse med forhandling av ny arbeidstidsavtale for Forsvaret (ATF), fikk den ansatte en nedgang i økonomiske tillegg. Selv med en kompensasjon i form av avspasering, så veide ikke det opp for nedgangen i kompensasjon, da spesielt ved øvelse. Den ansatte fikk en redusert kompensasjon for å være tilgjengelig for arbeidsgiver 24 timer i døgnet.

Selv med disse endringene er vår oppfattelse at de ansatte i Forsvaret synes det er en god organisasjon å jobbe i. Mange vi snakker med er lojal til sin arbeidsgiver og strekker seg langt hver eneste dag for å nå målene Forsvaret setter. Alle reformer og omstillinger skaper usikkerhet uavhengig av organisasjon. Når Forsvaret har vært igjennom de største omstillingene i offentlig sektor, er det ikke urimelig at tro at også blant Forsvarets ansatte hersker en viss usikkerhet.

2.1 Problemstilling

Forsvaret har en rekke dyktige ledere og vi ønsker å se på motivasjonen til denne gruppen. Det er en rekke faktorer som påvirker motivasjonen til ledere. Familie og personlige forhold har en stor påvirkning. Forsvaret som organisasjon påvirker også de ansattes motivasjon. Vilkårene for de ansatte påvirker motivasjonen, slik som lønn, boforhold, jobbsikkerhet, arbeidsmiljø og andre insentiver. Det er faktorer som må være på plass for at den enkelte skal unngå å føle mistriivsel og dermed miste motivasjon. Mens andre faktorer, slik som arbeidsoppgaver, anerkjennelse i samfunnet, den ansattes følelse av å være en del av noe større, kan øke den ansattes trivsel og motivasjon.

Formålet med oppgaven er å se om det er forskjell i motivasjon mellom ulike grupper. Vi ønsker å se om det er forskjeller mellom de som har sluttet, og de som er stadig tjenestegjørende. Det er også interessant å se om vi kan se en forskjell mellom de som ønsker å slutte og de som ønsker en karriere. Vi vil sammenligne disse gruppene med hverandre for å se om det er samme faktorer i motivasjonen som påvirker. Hvis vi ser likheter, vil det være mulig å gi forslag til målrettede tiltak for å øke ståtad og motivasjon. Videre vil vi se om det er forskjeller i motivasjon mellom de med kort og lang på tjenesteerfaring. Er det slik at de med lang tjenesteerfaring er mer motiverte enn de med kortere? Personellordningen for Forsvaret har endret seg ganske kraftig. Er det slik at dette påvirker motivasjonen forskjellig hos offiserene og spesialistene? Kan vi se forskjeller når vi sammenligner alle disse gruppenes oppfatning av motivasjon?

Hovedproblemstillingen for oppgaven er:

Hva gjør at noen ledere blir værende i Forsvaret, mens andre søker seg bort?

3 Teori om motivasjon

Vi ønsket å se nærmere på hvorfor enkelte ledere i Forsvaret er motivert for en livslang karriere, mens andre velger å forlate tjenesten. Vi så på ulike modeller for motivasjon, blant annet kognitiv evalueringsteori. Kognitiv evalueringsteori skiller mellom de indre og ytre motivasjonsfaktorer. Dette var relevant for vår oppgave. Vi fant at Fredrick Herzberg to-faktorteori, som er en del av jobbkarakteristika modellene (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 108), var best egnet for å analysere vår problemstilling. Vi vil videre se på kritikken mot Herzberg sin teori, og dets forenkende syn på mennesker uten individuelle forskjeller.

3.1 Begrepet motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) definerer motivasjon slik:

«...de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiviserer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.»

En tilsvarende definisjon har også Fineman, Gabirel og Davis i sin bok *Organizing & Organizations* (2010, s. 416):

«Motivation typically refers to forces acting on or within an individual which initiate and direct behavior.»

Det vil si at individets atferd påvirkes av både indre og ytre krefter. Disse kreftene kan både øke og redusere motivasjonen for å løse en oppgave hos et individ. Det er viktig å påpeke at når vi snakker om motivasjon er det alltid på individnivå, og ikke på gruppe- eller organisasjonsnivå.

3.1.1 Motivasjonsteorier

Innenfor et organisasjons-psykologisk perspektiv deler Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) opp i 4 typer motivasjonsteorier. Det er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller.

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) beskriver hvordan det i behovsteorier ses på motivert atferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov. I disse teoriene har hensikten vært å finne et sett med grunnleggende behov som forklarer atferden til mennesker. Den første og kanskje mest kjente behovsteorien var av Abraham Maslow. Hans teori om behovspyramiden har hatt stor betydning for den diskusjonen som har vært om faktorer som fremmer en positiv motivasjon på arbeidsplasser.

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) forklarer i sin bok hvordan kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon. I de kognitive teoriene viser man til at handling som regel skjer på bakgrunn av valg. Å ta rasjonelle og beviste valg som fører frem til en handling, er det som står sentralt i disse teoriene (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 97).

I sosiale teorier beskriver Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) hvordan de retter oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet versus ulikhet. Herunder hvordan de

oppfatter rettferdighet versus urettferdighet i forhold til medarbeidere. Samt oppfattelse av prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen. Sentralt i disse teorien står individets forhold til sine omgivelser og medarbeidere. Hvordan individet oppfatter dette forholdet spiller inn på motivasjonen, enten destruktivt eller konstruktivt. Oppfattelsen av rettferdighet hos individet i de ulike formene. Enten det gjelder ros/ris, bonusordninger, eller andre virkemidler i arbeidslivet, vil dette spille inn på motivasjonen som styrer atferden hos den enkelte.

Kaufmann og Kaufmann beskriver i sin bok (2009, s. 93) at jobbkaraktistika-modellen handler om motivasjonselementer i selve jobben. Her står selve arbeidet sentralt for motivasjonen og utførelsen hos arbeidstakerne. Det er under denne kategorien Kaufmann og Kaufmann plasserer Fredrick Herzberg sin to-faktorteori. Flere andre forfattere blant annet Andersen og Abrahamsson (1996, s. 139) beskriver to-faktor teorien som en del av behovsteoriene. De mener teorien omhandler i hvilken grad den enkelt føler den får dekket sine behov. Uavhengig av hvor teorien plasseres, gir to-faktor teorien en enkel fremstilling av hvilke faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte, og hvilke hensyn en organisasjon må ta for å øke trivsel og fjerne mistrivsel.

3.1.2 Herzbergs to-faktorteori

Fredrik Herzberg skrev i 1959 boken «The motivation to work» sammen med sine medforfattere, Bernard Mausner og Barbra Bloch Snyderman. Her lanserte han to-faktorteorien. Denne skapte stor interesse når den kom siden den utfordret det etablerte synet på jobbegenskaper. Denne teorien er blant de mest lovpriste og kritiserte teoriene innenfor organisasjonsområdet. Den er anerkjent på tross av kritikk, fordi den gir en enkel måte å operasjonalisere motivasjon hos de ansatte i bedriften, og gir ledere verktøy for å kunne jobbe med motivasjon.

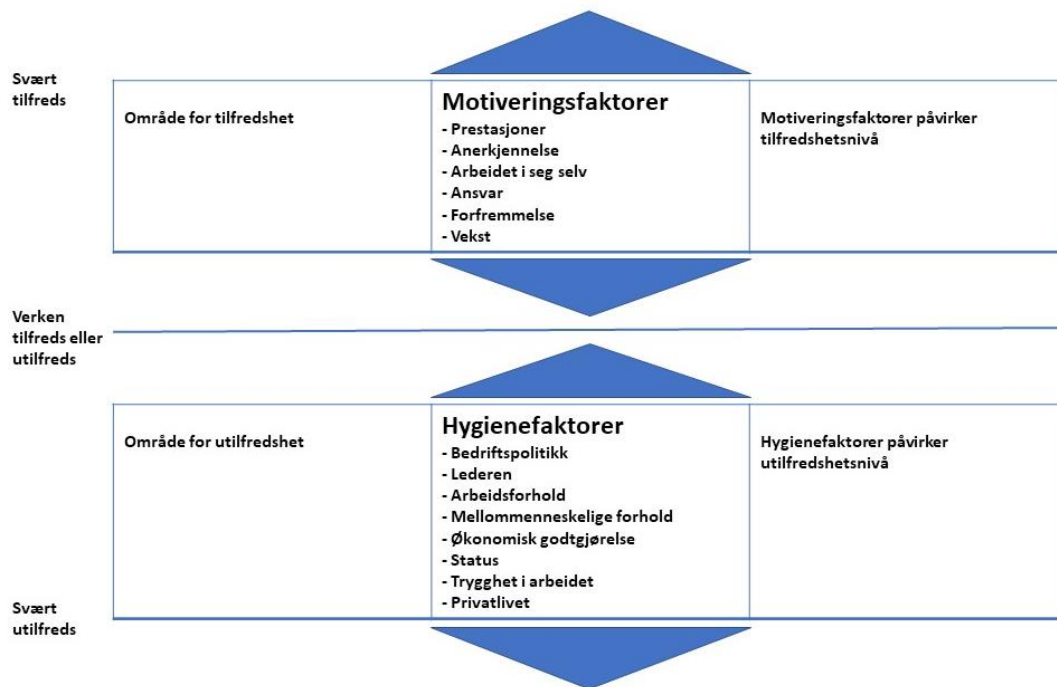
På slutten av 1950-tallet gjorde Herzberg en intervjuundersøkelse av «middle management» (ingeniører og regnskapsfolk) i ulike typer bedrifter gjengir Bakka, Fivelsdal og Nordhaug (2004, s. 52). I intervjuene ba han dem beskrive en situasjon som skapte trivsel på arbeidsplassen, og en situasjon som førte til mistrivsel. Basert på disse intervjuene viste resultatene at det var to ulike dimensjoner i svarene, og ikke motsetninger som var den vanlig oppfatning. Altså trivsel og mistrivsel var ikke motsetninger som eksempelvis stor og liten, men to ulike dimensjoner uten avhengighet (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 108).

I Herzberg sin teori beskriver han hvordan man må skille mellom arbeidssituasjon og innhold. Herzberg, Mausner og Snyderman beskriver i sin bok (1959, s. 113-114) hvordan man må skille mellom det de kaller motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer når det kommer til trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen.

«Herzberg explained that motivators are connected to work itself such as recognition, responsibility, achievement, and self-development opportunity, where as hygiene factors are related to working conditions and environments such as salary, benefits, interpersonal relationships, and company policies» (Hur, 2017, s. 331).

En interessant observasjon er at hygiene faktorene er i nedre del av Maslows behovspyramide, mens motivasjonsfaktorene er høyere opp i pyramiden. Yongbeom Hur (2017, s. 331) viser til hvordan for eksempel jobbsikkerhet er en del av hygiene faktorene. Fravær av jobbsikkerhet skaper usikkerhet og mistrivsel. Ved høy jobbsikkerhet er det ikke slik at man blir motivert for jobben, men det vil være fravær av mistrivsel hos den ansatte. Motivasjonsfaktorene går mer på hvordan selve arbeidet er. Eksempelvis vil spennende og utfordrende arbeidsoppgaver føre til at den ansatte bli mer motivert. Ved et fravær av spennende arbeidsoppgaver, vil ikke den ansatte mistrives, men heller ha en lavere motivasjon.

Basert på Kaufmann og Kaufmann, og Andersen og Abrahamsson sin beskrivelse av Herzberg to-faktorteori, oppsummerte vi dette i figur 1. Denne viser hvordan trivsel påvirkes av motivasjons- og hygiene faktorene.



Figur 1. Herzberg to-faktorteori, basert på Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 109), og Andersen og Abrahamsson (1996, s. 140-141).

Einarsen og Skogstad (2005, s. 172) betegner to-faktor teorien som en beskrivende teori. Den prøver å beskrive under hvilke forhold ansatte påvirkes til å føle seg fornøyd eller misfornøyd. Den gir ingen forklaring om hvorfor de mistrives eller trives.

3.1.2.1 Motivasjonsfaktorer

Andersen og Abrahamsson (1996, s. 142) beskriver at motivasjon ikke er gulrot og ikke pisk. Motivasjon er en indre drivkraft som ligger latent i alle mennesker og som får oss til å gjøre noe fordi vi har lyst. De viser videre til at vi gjør det ikke fordi vi er redde for pisk eller vil ha gulroten, men fordi vi ønsker det. Herzberg så motivasjonsfaktorer som bestemte behov av høyere orden. Behov som man vil, eller har et ønske om, å tilfredsstille. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 109) beskriver hvordan motiveringsfaktorer har nær tilknytning til behov som ligger høyere i Maslows behovspyramide. Det er faktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. I denne teorien vil motiveringsfaktorene fremme trivsel hos den ansatte. Det vil si at gjennom å få dekket disse behovene vil den ansatte trives og være motivert. Hvis han ikke får dekket behovene, vil han ikke mistrives, men heller oppleve et større eller mindre fravær av trivsel.

Andersen og Abrahamsson (1996, s. 140) beskriver motiveringsfaktorene delt i seks hovedgrupper. Prestasjoner er en faktor hvor den ansatte bli motivert gjennom tilfredsstillelse

av å fullføre et arbeid, løse problemer, og se resultater av eget arbeid. For eksempel vil en ansatt bli motivert når han klarer å levere et prosjekt med gode resultater. Han vil føle en tilfredsstillende ved å nå målet.

Anerkjennelse er neste punkt de beskriver. Den ansatte vil bli motivert eller trives ved anerkjennelse for vel utført arbeid, i motsetning til en generell følelse av å bli satt pris på. For eksempel vil den ansatte bli motivert hvis andre anerkjenner leveransen på prosjektet. Det igjen vil skape et ønske om nye utfordringer og oppgaver.

Arbeidet i seg selv er den neste faktoren den ansatte blir motivert av. Han må føle at arbeidet er interessant, varierende, skapende og lignende. Den ansatte må ha utfordrende og spennende oppgaver som passer den enkelte. Det er individuelt hva man finner utfordrende og spennende. Men det er viktig å være klar over dette, slik at man ikke tildeler en ansatt kun ensformige arbeidsoppgaver, men i større grad gir utfordringer som den ansatte føler han mestrer.

Ansvar er en del av motivasjonsfaktorene. Den ansatte blir motivert av å ha kontroll over sin egen arbeidssituasjon, det å bli overlatt ansvaret for andres arbeidsutførelse. Når man får ansvar er det også en form for anerkjennelse som gjør den ansatte motivert. Det å få et ansvarsområde enten for en oppgave, gjerne frihet til å kunne velge hvordan den skal løses, skaper motiverte ansatte.

Forfremmelse er en viktig del av motivasjonsfaktorene. Det gjør at de ansatte får en form for anerkjennelse for den jobben de gjør. Gjennom forfremmelse får man en rekke nye oppgaver og kanskje mer formell makt. Ansatte blir motivert i konkrete tilfeller der man er blitt tildelt høyere formell posisjon i organisasjonen.

En annen faktor som trekkes frem er vekstmuligheter. Den ansatte blir motivert av læring av nye ferdigheter med større muligheter for forfremmelse og dessuten muligheter for videre vekst. Gjennom hele tiden å få personlig utvikling, enten det er gjennom kurs, skole og opplæring vil de fleste føle en trivsel, og at de blir ivaretatt av arbeidsgiver.

Andersen og Abrahamsson (1996, s. 140) sier også at disse behovene er spesielle. I det du har klart å få dem dekket, så vil det umiddelbart skape behov for mer av det samme. Med andre ord har du fått opprykk, så vil du ganske umiddelbart ønske deg et ytterligere opprykk. Herzberg et al. (1959, s. 114) beskriver hvordan det er motivasjonsfaktorer som skaper den

type motivasjon som bedrifter er ute etter. Det er den som gir økt resultater for bedriften. Han påpeker derimot at bedriften må jobbe med både motivasjon og hygienefaktorer for å hensyn ta behovene til de ansatte og unngå turnover.

3.1.2.2 Hygienefaktorer

Einarsen og Skogstad (2005, s. 130) beskriver at hygienefaktorer først og fremst har med graden av utilfredshet å gjøre. Dersom en har lav lønn, et usunt arbeidsmiljø og et negativt forhold til overordnede, blir en utilfreds. Dersom en har høyere lønn, et sunt arbeidsmiljø og et positivt forhold til overordnede så blir man midlertidig ikke tilfreds, men unngår å mistrives.

For å forklare begrepet hygienefaktor, kan vi bruke en sammenligning med hygiene. Hygienefaktorene kunne forebygge mistrivsel, men skaper ikke trivsel. Akkurat som hygiene kan forbygge sykdommer, men ikke kurerer dem (Anderson og Abrahamsson, 1996, s. 141).

Andersen og Abrahamsson (1996, s. 141-142) har listet opp åtte ulike hygienefaktorer: Organisasjonens politikk og administrasjon, lederen, arbeidsforhold, mellommenneskelige forhold, økonomisk godtgjørelse, status, trygghet i arbeidslivet og privatlivet.

Organisasjonens politikk og administrasjon omhandler organisasjonen som helhet i motsetning til forholdet mellom overordnet og underordnet, og ser på hvordan den ansatte påvirkes av dette.

En annen faktor de trekker frem er lederen. I hvilken grad hun eller han er faglig kompetent, rettferdig, villig til å lære fra seg og delegere. Her ser vi også hvordan noen av hygienefaktorene går over i motiveringsfaktorene. Hvis en leder er villig til å lære fra seg og delegere, så vil den ansatte føle at han får mer ansvar og utvikling gjennom læring. Selv om disse i utgangspunktet er to forskjellige søyler i teorien, ser vi hvordan de har inngripen på hverandre.

Neste de trakk frem er faktoren som omhandler de fysiske arbeidsforholdene. Det være seg forhold som lys, varme, ventilasjon, støy og arbeidspress. Arbeidsmiljø har mye å si for at man ikke skal mistrives. I Norge har vi en sterk lovgiving som gir føringer for hvordan et fysisk arbeidsmiljø skal være. Det er viktig å påpeke at noen organisasjoner har unntak fra arbeidsmiljøloven og kan jobbe mer enn det som loven gir føringer for.

Faktoren som omhandler det mellommenneskelige går på forholdet mellom kollegaer, og mellom ledere og underordnede. Den psykososiale sammenhengen har mye å si for å unngå mistriksel. Hvis vi ser mot Maslows behovspyramide, vil du i det du får dekket behov nede i pyramiden, løfte blikket og jobbe med behov høyere opp i pyramiden. Har du et godt arbeidsmiljø i bunn vil du i større grad kunne jobbe med selvrealisering.

Økonomisk godtgjørelse er en annen faktor de trekker frem. Lønn og andre økonomiske fordeler er viktig for at de ansatte skal kunne dekke sine grunnleggende behov i Maslows behovspyramide. Bonus er i denne sammenhengen omdiskutert om det egentlig tilhører motivasjonsfaktorene. Bonus er et insentiv som kan brukes for å skape trivsel og motivasjon, da som en del av anerkjennelse. Men det er et ganske kortvarig insentiv, som kan skape feil motivasjon. Derfor plasseres den som regel som en hygienefaktor. Lønn er viktig for å unngå grader av mistriksel, gjennom at de klarer å få dekket sine behov for eksempel for bolig og mat.

Status er den sjette faktoren. Det handler ikke om formell status, men statussymboler. Dette gjelder slike saker som størrelse på kontorer eller utsikt fra kontoret.

Den syvende faktoren er trygghet i arbeidslivet. Det omhandler objektive tegn på trygghet som tjenestetid, at bedriften er solid, oppsigelsesvern og videre. Et godt eksempel på dette er oppsigelsesvernet som militært ansatt i Forsvaret mistet i 2005. Dette førte til større usikkerhet blant disse arbeidstakerne.

Den siste faktoren som er viktig er privatlivet. Arbeidslivet influeres av vårt privatliv, problemer i hjemmet påvirker trivselen på arbeidet og motsatt. Dette er også en faktor som er vanskelig for en arbeidsgiver å gjøre noe med. Men gjennom å sørge for at de andre faktorene som er nevnt er godt tatt hånd om, unngår man at den ansatte trekker med seg bekymringer hjem.

3.1.2.3 Svakheter ved to-faktorteorien

«...this theory has not been without criticism due to a fixed distinction between motivators and hygiene factors, regardless of differences in employees' personalities or job categories...» (Hur, 2017, s. 331). En av svakhetene ved teorien som Hur påpeker er at den ikke hensyntar personligheter og de ulike jobbkaraktistikkene. En undersøkelse mellom ledere i offentlig og privat sektor viste forskjeller mellom motiveringsfaktorene. Ledere i offentlig sektor viste

større motivasjon ved anerkjennelse og personlig utvikling, enn ved økonomiske fordeler som lønn og bonus.

Flere undersøkelser viser også at noen mennesker oppfatter hygienefaktorene som motiverende, og motsatt at motiveringsfaktorer er hygienefaktorer (Andersen og Abrahamsson, 1996, s. 144). En av de faktorene som er omdiskutert er lønn, som både er en hygienefaktor og en motiveringsfaktor. Det ble diskutert hvorvidt lønn faktisk er en motiveringsfaktor, og om man faktisk blir motivert av lønn i seg selv.

Herzberg sin to-faktorteori er en idealisering av forskningsresultatene som Herzberg fikk. Det er ikke kritikkverdig i seg selv, men spørsmålet er om teorien er for idealisert og logisk formulert (Andersen og Abrahamsson, 1996, s. 144)? Dette er en viktig faktor som man må hensyn ta når man skal gjøre en praktisk bruk av teorien.

Det er fortsatt sånn at to-faktorteorien har gitt en bred forståelse for motivasjon hos ansatte, og har hatt store praktisk nytte. Det er en enkel modell å forstå og anvende både for organisasjoner og ledere i ulike bedrifter. Den passer derfor godt inn med vår oppgave fordi den gir et nokså enkelt syn på faktorene som gir mistriivsel og mangel på motivasjon.

3.1.3 Lewins «kraftfelts-modell»

Modeller for endring er viktig for alle organisasjoner som driver organisasjonsutvikling. Kurt Lewins «kraftfelts-modell» fra 1951 er en anerkjent teori for endring. Lewin så på endring som motsatte krefter som påvirket hverandre. De som ønsket endring og de som motsatte seg endring. Han mente at for å få til en endring må en organisasjon enten forsterke de som ønsket en endring eller svekke de som motsatte seg endringen (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 275).

Kurt Lewins modell for endring har tre faser. Her beskriver han de tre fasene man må igjennom for å få til en endring og viktigheten av at modellen gjennomføres i rekkefølge. Første fasen er opptining, hvor de ansatte stiller spørsmål ved det som er. Videre så ønsker de en endring. Den andre fasen er omforming. I denne fasen velger og prøver man ut nye måter å gjøre ting på. I den tredje fasen som er konsolidering, blir de nye løsningene bygd inn i de eksisterende systemene (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 275).

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 275) beskriver dette som en forenklet modell. Men den gir et godt bilde på endring i våre øyne. Skaper du ikke et ønske om endring i opptiningsfasen,

men går rett på omforming, vil du møte motstand. Du vil heller ikke få til en rask atferdsendring da de ansatte mest sannsynlig ikke vil anerkjenne behovet for endring. Dette kan medføre at prosessen kan ta betydelig lengere tid.

3.2 Hypoteser

Grønmo (2016, s. 76) definerer en hypotese slik:

«En hypotese er en foreløpig antakelse om et bestemt svar på det spørsmålet som inngår i problemstillingen.»

En hypotese er en påstand som vi kan bekrefte eller avkrefte gjennom den empiriske forskningen senere i oppgaven. Vi har laget flere hypoteser i vårt arbeid med operasjonaliseringen av problemstillingen og arbeidet med utvikling av spørreundersøkelsen.

Basert på to-faktorteorien og gjennomgangen vi har hatt, ser vi en rekke faktorer som kan ha betydningen på vår problemstilling. *«Hva gjør at noen ledere blir værende i Forsvaret, mens andre søker seg bort?»* Som tidligere nevnt har vi oppfattet en tendens i Forsvaret til at flere og flere ledere forlater Forsvaret. Vi ville se om alle omstillings- og innsparingsprosessene Forsvaret har vært en del av, har gjort at man ser et fravær av motiverings- og hygienefaktorer hos den ansatt. Videre ville vi se om dette var med på å påvirke ledere til å forlate karrieren i Forsvaret til fordel for andre utfordringer.

Hypotese 1 er *«Ledere som vurderer å slutte innen to år opplever oftere at hygienefaktorer og motiveringsfaktorer mangler, enn de som ikke vurderer å slutte.»* Denne hypotesen ser vi på som interessant for å kunne se om det var fravær av faktorer som fikk den ansatte til å vurdere å slutte. Med tanke på teorien vil fravær av disse to faktorene føre til mistriivsel og fravær av motivasjon. Vi så det som sannsynlig å finne forskjeller mellom de som vurderer å slutte og de som ønsker å ha en karriere i Forsvaret.

Hypotese 2 er *«Ledere som har sluttet opplevde oftere at hygienefaktorer og motiveringsfaktorer manglet, enn de som ikke har vurdert å slutte.»* Denne hypotesen så vi som aktuell i at vi burde kunne se klarere forskjeller mellom de som har sluttet og de som ønsker en karriere i Forsvaret. Det kunne også være mulig å se forskjeller i analysen mellom hypotese 1 og 2. Er det faktorer innenfor de to delene som i større grad er fraværende.

Hypotese 3 er «*Ledere med lengere erfaring har generelt flere motiveringsfaktorer og hygienefaktorer til stede, enn personell med kortere erfaring.*» Denne hypotesen baserer seg på en forventning om at når man har fått en god del ansenitet, så er det et lavere ønske om å forlate Forsvaret. Det kan være mange faktorer som gjør at det blir slik. En del erfarne ledere kan ha bosatt seg på et av Forsvarets tjenestested med familie, og man får dermed «røtter» dit. En annen faktor kan være at når man har lengere tjenesteerfaring er man i en høyere grad som gir høyere lønn, da grad og lønn er koblet sammen.

Hypotese 4 er «*Spesialister (OR) opplever oftere at hygienefaktorer og motiveringsfaktorer mangler, enn offiserer (OF).*» Forsvaret er inne i sitt fjerde år med omlegging av befalsordningen. Forsvaret skal skille lederne inn i to søyler. En offisersøyde og en spesialistsøyde, med ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Dette har vi en antagelse om har medført betydelige endringer for mange. Dette er en omdiskutert løsning hvor noen føler at de endelig blir mer anerkjent for sin kompetanse, mens andre føler at de blir degradert og mister anseelse. Noen frykter at spesialistsøyden vil miste eller redusere en rekke hygienefaktorer, som lavere lønn og mindre muligheter for å endre fagområde grunnet lavere rotasjon i stillinger. Men er det faktisk slik at vi kan se forskjeller mellom de to søylene når det kommer til motiveringsfaktorer og hygienefaktorer?

Vi mener at disse 4 hypotesene vil gi oss en god mulighet for å kunne svare på problemstillingen.

4 Metode

4.1 Forskningsdesign

I denne undersøkelsen ønsket vi å se nærmere på hvorfor enkelte ledere i Forsvaret er motiverte for en livslang karriere, mens andre valgte å forlate Forsvaret til fordel for andre karrieremuligheter. Dette ønsket vi å se i lys av tilgjengelig teori knyttet til Herzberg sin to-faktorteori. Vi ville se hvordan teorien stemmet med empirien i vårt tilfelle, gjennom å utarbeide hypoteser som kunne testes mot hvordan forholdene faktisk var. Dette er det Jacobsen (2016, s. 35) kaller en deduktiv tilnærming.

Innledningsvis ble det vurdert om vi skulle gjennomføre en dybdeundersøkelse blant et utvalg av ledere i Forsvaret, en kvalitativ undersøkelse. Gjennom intervju av respondenter ville det kunne bringe frem mer dyptgående informasjon rundt respondentenes motivasjon for valg av

karriere. På den andre siden var vi usikker på hvor representativt disse funnene ville være for hele populasjonen i Forsvaret. I kvalitative undersøkelser fokuseres det på et fåtall respondenter, noe som kan gi utfordringer med ekstern gyldighet og overførbarheten til andre sammenhenger (Jacobsen, 2016, s. 17).

En annen svakhet ved et slikt dybdeintervju var at vi som skulle gjennomføre intervjuene kunne risikere å fortolke den informasjonen vi hentet inn. Dette er en relevant problemstilling da vi selv er ledere i Forsvaret, og på mange måter lever i den virkeligheten som vi skulle undersøke. Vi begge vurderer for tiden om vi skal forlate Forsvaret til fordel for en annen karriere. Våre tanker og meninger kunne gi et personlig preg på de spørsmål som skulle stilles under et intervju. Siden vi begge har jobbet over 20 år i Forsvaret, vil det være en sannsynlighet for at enkelte av intervjuobjektene var personlige bekjentskaper. Vi ville kunne tillegge intervjuobjektene ulike meninger og oppfatninger, og ikke være nok objektiv i gjennomføringen. Videre kunne det være en viss sannsynlighet for at vi tolket deres svar i en forutinntatt retning. Forforståelse kan bygge på egne erfaringer forskeren har innenfor temaet, teoretiske tanker, kvantitative resultater eller annen forskning. I et intervju kreves det en åpen kommunikasjon mellom intervjuobjekter og intervjuer. Svar som gis kan feiltolkes og spørsmål kan formuleres ledende for å få de svar som ønskes (Holter & Kalleberg, 2012, s. 13).

Det var en stor sannsynlighet for at vi hadde personlige kjennskaper til respondenter fra utvalget. Dette ville gjøre det vanskelig å plukke ut et nødvendig antall vi ikke hadde en relasjon til. Vi kom da i en situasjon hvor troverdigheten til respondentene kunne bli påvirket. Der hvor intervjuer kjenner respondentene kan man få svar som er feilaktige eller at respondenten prøver å imponere med sine holdninger og svar ovenfor intervjuer (Grønmo, 2016, s. 137).

Med et ønske om å danne et generelt bilde av populasjonen, så vi det lite hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming. Vi ønsket å finne svar som kunne representere alle vi ønsket å uttale oss om. Når flere enheter skal undersøkes for å generalisere til en større populasjon, brukes det en kvantitativ metode (Jacobsen, 2016, s. 134).

Gjennom en kvantitativ undersøkelse og en ekstensiv tilnærming, ville vi kunne undersøke mange enheter. En slik studie ville ha et sterkt søkelys på noen få sentrale variabler, hvor

hensikten var å se på hvor vanlig eller uvanlig et fenomen var. Videre ville vi relativt presis kunne beskrive omfanget av fenomenet og ulike sammenhenger mellom det og andre variabler (Jacobsen, 2016, s. 134).

I den hensikt å kunne sjekke om de statistiske samvariasjonene i utvalget også var overførbart til hele populasjonen, ville vi bruk kji-kvadrat test som verktøy for å teste hypotesene våre. For hver av våre fire hypoteser ville det være en tilhørende null-hypotese. Denne vil alltid være formulert som ingen samvariasjon mellom variablene i populasjonen. Kji-testen vil gi svar på hvor sannsynlig det er at denne stemmer, gitt våre funn hos utvalgene. Vi ønsker å forkaste null-hypotesen for å kunne faktisk påvise at der er en reell samvariasjon mellom variablene også i populasjonen. Etter å ha valgt et signifikansnivå og antall frihetsgrader, vil vi beregne en kji-kvadratverdi. Deretter går vi inn i en standard tabell som viser en oversikt på kritiske verdier for kji-kvadratet. Dersom kji-kvadratverdien overstiger den kritiske verdien, kan vi forkaste null-hypotesen om at det ikke er samvariasjon i populasjonen. Vi kan da med en prosentvis sannsynlighet si at det finnes samvariasjon i populasjonen (Jacobsen, 2016, s. 372).

Vi ville kunne si noe om variasjoner i fordelingen og samvariasjon mellom variabler. Å ha avstand mellom respondenter og forskere kunne både ha fordeler og ulemper. Vi så på det som positivt, da vi muligens ville kjenne mange fra utvalget. En svakhet ville være at resultat og validitet til undersøkelsen var avhengig av kvaliteten på spørsmålene vi stilte. For å kunne sikre oss konkrete og målbare svar, måtte vi operasjonalisere begrepene knyttet til motivasjons- og hygienefaktorene. Siden vi ikke kunne måle begreper direkte, måtte vi nøye oss med å finne frem konkrete indikasjoner ved dem. Vi måtte måle begrepene indirekte (Jacobsen, 2016, s. 253).

Vi operasjonalisert påstandene og delte de inn i to grupper, en for motivasjonsfaktorer og en for hygienefaktorer. Dette kommer frem i tabell 1. Hygienefaktorene status og privatlivet er ikke med i modellen. Status som Herzberg beskriver den, er lite utbredt i Forsvaret som statlig organ. Statussymboler som størrelser på kontor og utsikt er mer eller mindre tilfeldig. Siden Forsvaret som organisasjon er i stadig omstilling, er kontor-planer og bemanning noe som stadig endres. Siden privatlivet er noe som er vanskelig å påvirke for en arbeidsgiver, valgte vi å ikke se på denne faktoren i vår undersøkelse. Vi så ikke det som mulig å spore dette i

undersøkelsen vår på en god måte. Vi fokuserer heller på de andre faktorene, og om disse er tatt hånd om slik at den ansatte slipper bekymringer relatert til jobb på hjemmebane.

Tabell 1. Operasjonaliserte påstander om motiverings- og hygiene faktorer

Motivasjonsfaktorer	Påstander fra spørreundersøkelsen:
Prestasjoner	"Mine prestasjoner blir / ble målt og anerkjent av arbeidsgiver / Forsvaret"
Anerkjennelse	"Anerkjennelse fra samfunnet er / var viktig for meg" "Anerkjenneles fra kolleger er viktig for meg / var viktig for meg når jeg jobbet i Forsvaret"
Arbeidet i seg selv	"Ny militærordning øker min motivasjon / gjør at jeg nå vurderer å gå tilbake til Forsvaret" "Mine arbeidsoppgaver er / var interessante og utfordrende"
Ansvar	"Jeg har / hadde klare ansvarsområder i min avdeling" "Jeg har / hadde innvirkning på avgjørelser som angår / angikk mitt ansvarsområde"
Forfremmelse	"Det er gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret" "Forsvarets regler for opprykk i grad øker min motivasjon" *
Vekst	"Det er / var gode utviklingsmuligheter for meg i Forsvaret" "Utdanningsreformen i Forsvaret øker min motivasjon" *

Hygienefaktorer	Påstander fra spørreundersøkelsen:
Bedriftspolitikk	"Forsvaret er / var en fleksibel arbeidsgiver" "Incentivprosjektet reduserer min motivasjon" * "Særaldersgrense for pensjon er / var ikke viktig for meg"
Lederen	"Jeg har / hadde den myndigheten jeg trenger / trengte for å utføre mine arbeidsoppgaver" "Det å få personlig oppfølging er viktig for meg / var viktig for meg når jeg jobbet i Forsvaret"
Arbeidsforhold	"Lokalisering av Forsvarets leire påvirker / påvirket min motivasjon negativt" "Jeg er / var fornøyd med arbeidsmiljøet" "Økt arbeidspress de siste årene har redusert min motivasjon" * "Jeg ble / blir involvert i utviklingen av min arbeidsplass"
Mellommenneskelige forhold	"Det er / var viktig for min motivasjon at Forsvaret arrangerer / arrangerte sosiale aktiviteter på mitt tjenestested" "Jeg kommer / kom godt overens med mine kolleger" "Vi samarbeider / samarbeidet bra ved min avdeling"
Økonomisk godtgjørelse	"Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn / jeg var ikke fornøyd med min daværende grunnlønn" "Høyere grunnlønn vil øke / ville økt min motivasjon for å bli i Forsvaret" "Jeg er fornøyd med arbeidstidsavtalen for Forsvaret (ATF)" *
Trygghet i arbeidslivet	"Jobbsikkerhet i Forsvaret er / var viktig for meg"

* Disse påstandene var ikke relevant for de som hadde sluttet å ta stilling til

Kvantitativ metode innretter seg på å nå mange enheter. Det er med det vanskelig å få frem alle individuelle variasjoner i gruppen. Det var derfor viktig at spørreundersøkelsen ikke ble for kompleks. Undersøkelsen tok utgangspunkt i en andel ledere, som er eller hadde vært ansatt i Forsvaret. Vi fikk på denne måten undersøkt mange enheter i den totale populasjonen. I vår undersøkelse var det viktig å finne et representativt utvalg som kunne uttale seg rundt forhold knyttet til vår problemstilling. Det var viktig at spørreundersøkelsen hadde begrensede svaralternativer som kunne analyseres gjennom statistiske dataverktøy og prosedyrer. Vi måtte se på hvilke årsakssammenhenger vi ønsket å undersøke. Dette fant vi gjennom en litteraturgjennomgang. Denne ledet videre frem til de hypotesene som senere ble

styrende for analysen av resultatene vi fikk inn. Gjennomgangen var grunnlaget for utformingen av selve undersøkelsen.

4.2 Undersøkelsesenheter

For å komme videre måtte vi finne ut konkret hvem det var vi skulle undersøke. Jacobsen (2016, s. 73) kaller dette for å definere undersøkelsesenheten. De som vi ønsket å forske på var ledere i Forsvaret, uavhengig av hvilket nivå i organisasjonen de jobbet eller hadde jobbet på. Dette innebar at de hadde minimum et utdanningsnivå tilsvarende befalsskole. Dette er laveste utdanningsnivå for Forsvarets ledere.

Basert på vår problemstilling i undersøkelsen, ble utvalgsriteriene som følger:

1. Ledere i som ikke har vurdert å slutte i Forsvaret
2. Ledere som har vurdert å slutte i Forsvaret innen de neste to årene
3. Ledere som har sluttet i Forsvaret

En slik sannsynlighetsutvelging basert på kategorier er det Grønmo (2016, s. 110) beskriver som stratifisert utvelgelse. Vi må videre kunne si at det er lik sannsynlighet for å komme med i utvalget blant alle tre kategoriene, slik at fordelingen blant utvalget vil være lik fordelingen i populasjonen. Dette er i så måte proporsjonalt med populasjonen.

Vi gjorde nytte av våre nettverket for å nå ut til ledere i Forsvaret. Disse har igjen rekruttert leder fra sine nettverk, som representerte utvalgsriteriene våre. Dette pågikk frem til vi vurderte at utvalget var stort nok. Denne metode for strategisk utvelgelse av enheter, kaller Grønmo (2016, s. 117) for «snøballutvelgelse». Antall respondenter øker raskt jo lengre prosessen ruller, som en snøball som rulles i kram snø.

4.3 Utvikling av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble laget med det mål å finne svar på påstander knyttet til respondentens oppfatning rundt motivasjons- og hygienefaktorene. For å gjøre dette tok vi utgangspunkt i modellen for Herzberg sin to-faktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 108).

I utformingen av spørsmålene er det et sett med huskereglene som Jacobsen (2016, s. 269-276) beskriver som viktige å ta med seg. Av disse var det noen vi fant som særlig relevante i vår undersøkelse. Dette var enkelhet i spørsmålsformuleringen, unngå ledende spørsmål, varier

vinklingene på påstandene både positivt og negativt, og til slutt det å teste ut spørreskjemaet før undersøkelsen startet.

Første del av undersøkelsen inneholdt spørsmål som hadde til hensikt å kategorisere respondentene. Disse hadde et nominalt målenivå. Svarene her ville være forskjellige og gjensidig utelukkende (Jacobsen, 2016, s. 256-266). Dette ville gjøre det mulig å sammenligne kategoriene mot hverandre når funnene senere skulle analyseres.

Spørsmålene rundt alder og tjenestetid i Forsvaret hadde metriske svaralternativer. Disse valgte vi å holde åpne da Jacobsen (2016, s. 263) sier at ved mange teoretiske valgmuligheter bør det velges et åpent alternativ. Etter at resultatene ble tilgjengelige, ville vi med enkle dataverktøy kategorisere svarene i aldersgrupper for å kunne sammenligne disse mot hverandre.

Disse påstandene ble satt opp i et såkalt «spørsmålsbatteri» noe som Brace (referert i Jacobsen, 2016, s. 268) beskriver som vanlig å bruke når man vil måle teoretiske begrep. Slik organisering er plasseffektiv, og mange spørsmål kan stilles uten at svaralternativene må gjentas hver gang.

Risikoen ved en slik tilnærming kan være at respondentene kommer inn i en rytme som kan gi en feil vekting av svarene. Her er det viktig at retningen på spørsmålene varieres gjennom både negativt og positivt ladede påstander (Jacobsen, 2016, s. 275).

Siden motivasjon- og hygienefaktorer er abstrakte og komplekse fenomener, viser Converse & Presser (referert i Jacobsen, 2016, s. 268) til at i slike tilfeller vil det være hensiktsmessig å formulere spørsmålene som påstander.

Undersøkelsen ble avsluttet med et åpent spørsmål hvor det var mulig for respondenten til å gi egne tanker rundt sin motivasjon knyttet til valg av karrierevei. Det var en risiko for at vi ville få like mange forskjellige svar som antall respondenter. Dette ble gjort for å skape en nyanse mellom de påstander vi hadde bedt om svar på, mot andre mulige årsaker respondentene hadde for sine valg (Jacobsen, 2016, s. 247).

Det ble tidlig i prosessen med undersøkelsen besluttet at denne skulle gjennomføres i en lukket Facebook-gruppe, hvor vi begge sto som administratorer. Her ville vi raskt kunne distribuere den elektronisk ut til vårt utvalg. Vi laget en nettbasert spørreundersøkelse gjennom tilhørigheten til UiT. Som studenter her fikk vi tilgang til Nettskjema, et verktøy for

enkelt å gjennomføre en undersøkelse, og videre analyse av svarene i elektriske verktøy slik som SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Med denne løsningen kunne alle respondenter besvare uavhengig av hvilken plattform de hadde Facebook tilgjengelig på (datamaskin, nettbrett, smarttelefon og tilsvarende). Gjennom Facebook-gruppen kunne vi kontinuerlig se antall medlemmer, samt gjøre fortløpende vurderinger på om disse var relevante for vår undersøkelse.

4.4 Gjennomføring

Spørreundersøkelsen ble gjort tilgjengelig i den lukkede Facebook-gruppen 13. april 2019. Gruppen besto innledningsvis av oss to som administratorer, men ble raskt utvidet til medlemmer av våre nettverk på dette sosiale mediet. I forkant av at undersøkelsen ble offentliggjort, ble det laget et innlegg i gruppen som gav en beskrivelse av bakgrunn og hensikten med oppgaven vår. Her ble det også beskrevet hvem som var målgruppen for gjennomføringen, og at vi ønsket støtte for å få rekruttert flere inn i gruppen. Vi hadde en forsiktig målsetning om å få 150 svar på spørreskjemaet Etter dag 1 var det 39 medlemmer og besvarelser i gruppen. Ved utgangen av dag to var det 300 invitasjoner til gruppen, og 96 som hadde besvart. Dag tre var vi over målsetningen på 150, da vi fikk 200 svar. Etter at undersøkelsen ble avsluttet 18. april 2019 hadde vi fått 363 medlemmer og 361 besvarelser. De to siste var oss selve. Underveis i undersøkelsen fikk vi inn mange kommentarer på at undersøkelsen var gjennomført og at respondentene uttalte at temaet var interessant og viktig. Denne gode tilbakemeldingen ga oss motivasjon for arbeidet videre.

4.5 Reliabilitet

Den empirien vi samler inn må være pålitelig og troverdig, den må være reliabel (Jacobsen, 2016, s. 16). Vi må være sikre på at undersøkelsen er til å stole på, den må være gjennomført på en troverdig måte. En måte som er sammenlignbar med tilsvarende undersøkelser, og det må være rimelig å anta at resultatene ville vært like om samme undersøkelse hadde blitt gjennomført to ganger. Gjennom forskningsmetodens ulike systematiske faser skal vi sikre at kritiske spørsmål blir stilt til valg som gjøres, og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha underveis i den prosessen denne forskningen er (Jacobsen, 2016, s. 63).

Gjennom det innledende innlegget i Facebook-gruppen informerte vi respondentene om hensikten med undersøkelsen og hva som ville bli gjort med innsamlede data fra den enkelte. Undersøkelsen var helt anonymisert, hvor ingen av spørsmålene, alene eller satt sammen,

kunne vise til hvilken respondent som hadde svart hva på de ulike spørsmål eller påstander. Det ble videre poengtert at det var helt frivillig å delta i undersøkelsen i et informert samtykke. Vi vurderte at våre respondenter hadde nødvendig kompetanse til å vurdere om de ville delta eller ikke (Jacobsen, 2016, s. 47).

Vår vurdering til undersøkelsen har vært at den informasjonen vi har samlet inn ikke kan anses å være følsom eller av sensitiv art, og det har heller ikke vært opprettet personregistre på data. Det har ikke vært samlet inn personopplysninger som kan knyttes til navn. Dette fikk vi bekreftet gjennom en test som ble gjennomført knyttet til personopplysninger på Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Denne finnes som vedlegg 3.

I den grad det er mulig, skal alle våre resultater gjengis fullstendig og i riktig sammenheng. Det er viktig at eventuelle sitater fra åpne spørsmål brukes blir gyldig også når de settes inn i en større kontekst, der hvor man ønsker å beskrive virkning av fenomener i populasjonen som helhet. Våre resultater vil bli beskrevet under empiri og data, samt benyttet i analysen. Her vil vi presentere data fullstendig for å underbygge våre argumenter når vi drøfter hypoteser og trekker konklusjoner (Jacobsen, 2016, s. 393-396). All koding og innlegging av data ble gjennomført i dataprogrammet SPSS. All registrering ble gjennomført to ganger, og resultatene ble sammenlignet for å hindre feil ved inntasting.

4.6 Validitet

En undersøkelse må være både gyldig og relevant for å være valid. Måler vi faktisk det vi ønsker å måle. Gir spørsmålene våre de svarene vi trenger for å se på fenomener eller sammenheng mellom fenomener. Dette kalles begrepsgyldighet. Intern gyldighet sier noe om vi har dekning for å dra de konklusjoner vi gjør basert på data vi har samlet inn, mens den eksterne gyldighet sier noe om overføringsverdien av våre resultater til andre kontekster (Jacobsen, 2016, s. 390). Ved å operasjonalisere Herzberg sin modell for hygiene- og motivasjonsfaktorer, har påstandene blitt formulert slik at de skal passe inn i den konteksten som det skal forskes i. Vi har tatt for oss hver av faktorene, og utarbeidet påstander som skal være enkle å tolke og ta stilling til for respondentene. Det var viktig at disse påstandene sto i sammenheng med problemstillingen og hypotesene vi laget. Påstandene ble utformet slik at de i minst mulig grad skulle påvirke respondentene i noen retning.

4.7 Intern gyldighet og begrepsgyldighet

For å sikre en begrepsmessig gyldighet i undersøkelsen ble det lagt ut et innlegg i Facebook-gruppen som beskrev hva vi skulle forske på, samt sentrale begreper som ville bli brukt underveis i surveyen. Dette for å sikre at det ble besvart på det vi faktisk skulle undersøke og sammenligne videre i analysen vår. Dette kontrollerte vi gjennom å få kolleger til å gi tilbakemelding i forkant av undersøkelsen om begrepene hørtes meningsfylt ut. En slik form for validering knyttes til begrepet intersubjektivitet, og er en form for en teoretisk sjekk hvor man kritisk vurderer hvordan empiriske begreper stemmer overens med teoretiske begreper, og at denne representerer en sannsynlighet for at resultatene er representative for resten av populasjonen (Jacobsen, 2016, s. 390). Vi vil teste den interne validiteten gjennom å analysere resultatene i lys av den teorien vi har beskrevet i kapittelet 3. Videre kan våre resultater sammenlignes med resultater fra tidligere forskning.

4.8 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet tar for seg i hvor stor grad vi er i stand til å generalisere funnene fra utvalget over til populasjonen (Jacobsen, 2016, s. 363). Vårt utvalg ble trukket tilfeldig gjennom «snøballmetoden». Dette gav oss 361 medlemmer til gruppen vi etablerte på Facebook. Samtlige av disse svarte på undersøkelsen, noe som er 100 %. Jacobsen (2016, s. 310) viser til en svarprosent på 70 % som meget god. Videre beskriver han en tommelfingerregel om at et utvalg bør være mellom 400 til 600. Dette sikrer en rimelig god presisjon og at det er mulig å behandle informasjonen på en fornuftig måte etter innhenting.

I kapittelet empiri og data, beskriver vi hvordan utvalget vårt er representert i ulike kategorier. Dersom vi sammenligner vårt utvalg med populasjonen i Forsvaret, ser vi at vi treffer godt når man sammenligner andelen kvinner og menn. I Forsvaret er denne på 15,6 % kvinner og 84,4 % menn, mens vårt utvalg er på 88,1 % menn og 11,9 % kvinner. Videre kan vi se at vårt utvalg er noe mer representert i alderen 30-39 år og 40-49 år, sammenlignet med populasjonen i Forsvaret, hvor andelen 18-29 år og de over 50 år er mest representert (Forsvaret, 2018). Vi anser ikke dette til å være noen stor svakhet i vår undersøkelse.

Metoden vi har valgt for vår undersøkelse er fremstilt så åpen som mulig slik at våre resultater skal kunne etterprøves ved bruk av samme metode av andre forskere.

5 Empiri/data

Undersøkelsen ble gjennomført i en lukket Facebook-gruppe, hvor ansatte eller tidligere ansatte i Forsvaret ble invitert inn, samt oppfordret til å videre rekruttere inn medlemmer i denne kategorien. De som aksepterte invitasjonen, ble lagt til. Da undersøkelsen ble avsluttet var det registrert 363 medlemmer, 2 av medlemmene var forfattere av undersøkelsen og administratorer for gruppen. Vi satt da igjen med 361 besvarelser da undersøkelsen ble avsluttet. Vårt utvalg er fremstilt i tabellen 2.

Gruppen som besvarte var sammensatt av 318 menn og 43 kvinner. Dette gav en fordeling på 88,1 % menn og 11,9 % kvinner. Denne fordelingen samsvarer til en viss grad med det man finner i Forsvaret, hvor det er 10073 (87 %) menn og 1442 (13 %) kvinner (Forsvaret, 2018).

Aldersspennet på respondentene våre var fra 21 år til 57 år, hvor hovedvekten av utvalget lå på mellom 30 til 49 år. For Forsvaret (2018) var fordelingen som følger: 18-29 år var på 32 %, 30-39 år var på 22 %, 40-49 år var på 20 %, mens de over 50 var 26 %. Vi ser av utvalget at det er en liten skjevhet i forhold til populasjonen den representerer. Utvalget er større i aldersgruppen 30-39 år og 40-49 %, og mindre i gruppene 18-29 år og for de over 50 år. Dette kan ha en sammenheng med nettverket til oss som forskere. Vårt nettverk er størst i alderen 30-49 år, og når snøballen skal rulle med dette som utgangspunkt, kan det være en årsak til denne skjevheten.

Tjenesteerfaring vil være nært knyttet til aldersfordelingen vist i vår tabell, og fordelingen vil speile denne. Videre kan det være deler av utvalget som har startet å jobbe i Forsvaret etter noen år som sivil først, eller at det har vært pause noen år mellom 2 perioder som ansatt her.

Når det kommer til sivilstand er hele 86,1 % gift eller samboer, mens 13,9 % er enslig. En årsak til dette kan være sammensetningen av vårt utvalg hvor sannsynlighetene for at mange er etablerte med familie er høy. Det kan være ulike årsaker til at man er enslig. Dette kan være samlivsbrudd, ikke funnet den rette partner eller at det å jobbe i Forsvaret gjør det vanskelig å kombinere.

Hele 80,1 % av respondentene var, eller hadde vært, yrkestilsatt på T60. De som var tilsatt på T35 representerte 16,3 % av de som svarte, mens 3,6 % var på midlertidig kortere kontrakter. En forklaring på denne skjevheten kan være at T60 gir en større forutsigbarhet med det faktum at man er sikret en relativ trygg jobb frem til pensjonsalder. Vilklårene på T35 er av en

slik art at den ansatte kan savne forutsigbarhet ut over 35 år, og ønsker å ha noen tryggere rammer for sin fremtid, kanskje med en sivil utdanning som vil kunne gi de jobb etter endt karriere i Forsvaret. Videre kan det være en usikkerhet om man faktisk er kvalifisert til og får T60 når man begynner å nærme seg slutten på T35. Denne usikkerheten kan medføre at de på T35 har en relativ kort stå-tid.

I forbindelse med Forsvarets endring av personellordning, er organisasjonen nå inne i en periode hvor andelen offiserer (OF) og spesialister/Other Ranks (OR) skal fordeles på to karrieresøyler 30/70. For mange har det å være offiser blitt en livsstil, hvor tittelen gir en yrkesstolthet som man nå er skeptisk til å gi slipp på. Videre er det lite informasjon tilgjengelig som beskriver muligheter og begrensninger, spesielt for OR-søylen. Dette gjør at mange vegrer seg for å konvertere. Vi ser at vår fordeling er motsatt av uttalt ambisjon, med 72,3 % offiserer og 27,7 % spesialister.

Blant våre respondenter var det 38 % pendlere og 62 % som bor fast på sitt tjenestested.

Tabell 2. Våre respondenter oppsummert

		Antall	Prosent
Kjønn	Mann	318	88,1 %
	Kvinne	43	11,9 %
Alder	18-29 år	24	6,7 %
	30-39 år	190	52,6 %
	40-49 år	121	33,5 %
	Over 50 år	26	7,2 %
Tjeneste- erfaring	Inntil 10 år	61	16,90 %
	11-20 år	196	54,30 %
	over 20 år	104	28,80 %
Sivilstatus	Gift/Samboer/Partner	311	86,1 %
	Enslig	50	13,9 %
Tilsetnings- kategori	T-60 / yrkestilsatt	289	80,1 %
	T-35 / avdelingsbefal	59	16,3 %
	Midlertidig kontrakt	13	3,6 %
OMT	Offiser	261	72,3 %
	Spesialist	100	27,7 %
Bosted	Bor på tjenestested	224	62 %
	Pendler til tjenestested	137	38 %
Vurdert å slutte	Ja har sluttet	93	25,8 %
	Ja vurderer å slutte innen 2 år	104	28,8 %
	Nei	164	45,4 %

I tabell 2 ser vi at fra vårt utvalg på 361, er det 25,8 % som har forlatt en karriere i Forsvaret. Det er i underkant av halvparten, 45,4 %, som ikke vurderer å slutte. Det er 28,8 % av utvalget som vurderer å slutte innen de neste to årene. Ser vi kun på de 268 som er stadig tjenestegjørende, så utgjør de som vurderer å slutte hele 38,8 %.

6 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi gjennomføre en analyse av de data vi har samlet inn. Analysen vil ta utgangspunkt i våre fire hypoteser i et forsøk på å svare på problemstillingen. Vi vil med bakgrunn i teori og empiri se på ulike årsaker til de funn vi har gjort. For å svare på hypotesene har vi operasjonalisert påstandene og delt de inn i to grupper, en for motivasjonsfaktorer og en for hygienefaktorer. Dette ble fremstilt i tabell 1, kapitel 3 Metode. Vi har ikke tatt for oss de påstandene der forskjellene mellom gruppene var ubetydelig, men kun de der vi kunne se klare variasjoner i gruppenes oppfatning.

6.1 Generelt

Vi har begge opplevd Forsvaret som en god arbeidsplass med viktige samfunnsoppgaver og gode kolleger. Vi oppfatter også at mange av våre kolleger, og tidligere kolleger, mener det samme. Vi ser også dette blant en av våre respondenter som er stadig tjenestegjørende: *«Fortsatt (heldigvis) en arbeidsplass for smarte idealister som opplever rikdom i tjenesten i fravær av «rikdom» på lønnslippen.»* En rekke faktorer scoret så bra i vår undersøkelse at vi ønsker å trekke dem fram uten å koble de direkte til hypotesene.

6.1.1 Motiveringsfaktorer

Det vil være fornuftig for Forsvaret å satse på motiveringsfaktorer da de er billigere for organisasjonen beskriver Berg (1995, s. 44). Disse faktorene går, som vi har redegjort for, på motivasjonen i selve arbeidet. Vi trekker frem de mest positive funnene som vi har. Disse bør Forsvaret ta med seg videre, og forsterke hvis mulig.

Blant motiveringsfaktorene som scoret høyt var innvirkningen på avgjørelse innenfor eget ansvarsområde. En viktig faktor for arbeidstaker er muligheten for å påvirke sine oppgaver. Det var ikke overraskende at Forsvaret hadde klare tendenser innenfor denne kategorien. Alle ledere er lært opp til å ta initiativ og se muligheter. Forsvaret består av en mengde ulike fagområder, og ledere bare kan generelt sitte i en stilling i 3-5 år (FPH del B). Dette gjør at ledere må rådføre seg med sine undergitte. Ledere trenger ikke være fagekspert, selv om mange er det, for å kunne lede. Lederne må jobbe sammen med sine ansatte for å kunne ta

gode beslutninger og oppnå gode resultater. En slik innretning virker positivt for den ansatte da den føler og har en medbestemmelse på sitt arbeidsområde. Vi ser av våre resultater at hele 91,7 % av de spurte, sier at de er enig eller helt enig i at de har innvirkning på avgjørelser innenfor sitt ansvarsområde.

Den andre motiveringsfaktorene som vi trekker frem er synet på at ledere på ulike nivå føler at arbeidsoppgavene er interessante og utfordrende. Forsvaret har som tidligere nevnt hatt en policy at alle stillinger skal ha begrensning for hvor lenge du kan sitte. Tre til fem år er normalen, mens enkelte karrierestillinger kun har to år. Dette for å kunne bygge kompetanse på strukturen, og hele tiden sørge for at man har kvalifiserte ledere på alle nivå i organisasjonen. I lys av en slik måte å organisere stillinger på, vil ledere hele tiden føle de har interessante og utfordrende oppgaver. En annen faktor i dette er mulighetene den enkelte har til å søke seg nye oppgaver, også innenfor andre fagfelt. Et slikt system gjør at de ansatte føler hele tiden at de kan få nye og utfordrende arbeidsoppgaver. Hvis den ansatte føler at han har nådd sitt kompetansenivå vertikalt, så er det muligheter horisontalt i Forsvaret. Forsvarets hovedoppgave er i ytterste konsekvens å forsvare Norge mot landets fiender. Med dette i bakgrunnen så er arbeidsoppgaver i Forsvaret for mange spennende og utfordrende. Det er ikke mange organisasjoner hvor du får trene på krise og krig med statens tyngste og mest ekstreme virkemiddel. *«Det er en variert jobb og det er sjeldent man blir rastløs og lei.»* (Respondent som ikke vurderer å slutte). Dette kommer også klart frem i undersøkelsen vår, hvor hele 85,3% av respondentene har arbeidsoppgaver som er interessante og utfordrende. Dette er en faktor som taler positivt for Forsvaret som organisasjon.

6.1.2 Hygienefaktorer

Vi har nevnt en del om hygienefaktorer i bakgrunnen, og ikke minst hvor mange av disse som er fjernet de siste årene. Allikevel scorer Forsvaret godt på en rekke av hygienefaktorene. Spesielt de mellommenneskelige forhold og faktorer som omhandler godt arbeidsmiljø og samarbeid med kolleger. En respondent som ikke vurderte å slutte skrev: *«Mye moro i tjenesten blant gode kolleger»*. I spørreundersøkelsen fikk vi flere kommentarer som samsvarte med dette.

Vi forankrer vår analyse i det gamle utdanningssystemet, da det er de lederne som er utdannet etter dette systemet som har skapt arbeidsmiljøet og de faktorene vi nå påpeker. Det kommer nok fremtidens ledere også til å gjøre når Forsvaret i disse dager legger om

utdanningssystemet. Det fremstår ikke klart for oss når vi skriver oppgaven hvordan dette skal fungere i fremtiden.

Forsvaret er en bedrift som har startet å bygge ledere helt fra grunnen av. Og er en organisasjon som er ganske unik i offentlig sektor på dette området, så vidt vi kjenner til. Den enkelte leder starter på befalsskolen som grunnpilaren i lederskapet. Gjennom befalsskolen så lærer man om hvordan man bygger gode team og hvordan ulike individer påvirker hverandre. Man lærer det grunnleggende i et godt lederskap. Etter befalsskolen får man praktisere dette under veiledning og oppfølging. Det er derfor ikke overraskende at Forsvaret scorer høyt på disse hygiene-faktorene. Vi ser at hele 96,7 % svarer at de kommer godt overens med sine kolleger. Vi trekker slutning av dette at det jobbes i gode arbeidsmiljø til daglig i hele organisasjonen. Det er faktisk bare 3 respondenter av totalt 361 som er uenig eller helt uenig.

Lederskapet som utvises i avdelingene på alle nivå mener vi skyldes utdanning, og den lederskapsutviklingen Forsvaret gir dem. En leder starter i det små med relativt få vernepliktige / ansatte under seg, og får hele tiden utvikle sitt lederskap i sin videre karriere. Dette gjøres gjennom både praktiske erfaringer og med faglig utdanning etter hvert som karrieren går fremover. Etter befalsskolen og praktisk utdanning ved en avdeling er det muligheter for å søke utdanning gjennom krigsskolene. Dette er nødvendig før man tar på seg lederskap over større enheter, og stillinger med høyere grad, slik som beskrevet tidligere i FPH del B. Godt lederskap gjør at samarbeid i avdelingene scorer høyt. Av respondentene våre, ser vi at 88,4% er enig eller helt enig i at de samarbeider bra ved sin avdeling.

«*Handlefrihet innenfor intensjon/rammer*» (respondent som vurderer å slutte). Dette er den grunnleggende forståelse som Forsvaret skaper hos lederne, som gjør at de forstår behovet for å gi de undergitte lederne myndighet til å gjøre sine oppgaver. Denne myndigheten kommer gjennom tillit hos den enkelte leder, samt utdanningen og kompetansen lederen må ha for å fylle sine oppgaver. Søknadssystemet i Forsvaret stiller både utdanningskrav og erfaringskrav i sine utlysninger (FPH del B). Slik Bakke, Fivelsdal & Nordhaug (2004, s. 53) sier at hygiene-faktorene er knyttet til arbeidsforhold og muligheter for kontroll over eget arbeid. Dette gir ikke trivsel, men fjerner mistriksel. Blant våre respondenter svarer 85,1 % seg enig eller helt enig i at de hadde den myndighet de trengte, for å utføre sine arbeidsoppgaver.

«*Godt kollegiat [sic] har mye å si for trivsel og motivasjon.*» (Respondent som ikke vurderer å slutte).

Gjennom utdanning og praktiseringen så lærer man hvordan ulike individer må tilpasse seg hverandre for å fungere godt i team. En av de tingene som bidrar nettopp til dette er en tilbakemeldingskultur som er i Forsvaret. Det er forventet å gi og få tilbakemeldinger på jobbutførelse og egen person. I Forsvaret personellhåndbok er det beskrevet hvordan medarbeidersamtale skal foregå og ikke minst hvor ofte det skal gjennomføres. Det er også forventet at denne tilbakemeldingen er konstruktiv, man må gi en tilbakemelding som andre kan bruke til å bli bedre. Herunder både hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Nettopp disse faktorene mener vi er viktig for å skape det gode arbeidsmiljøet alle nevner. Selv har vi begge sluttet i Forsvaret, og senere valgt å komme tilbake spesielt grunnet det gode arbeidsmiljøet og gode kolleger. Dette understøttes også av våre funn, hvor hele 86,7% er enig eller helt enig i at det er godt arbeidsmiljø. Bare 4,2% er uenig eller helt uenig at det er et godt arbeidsmiljø.

En annen hygienefaktor som Forsvaret scorer bra på er fleksibilitet. De ansatte opplever Forsvaret som en fleksibel arbeidsgiver. Vi mener dette skyldes nettopp at de nærmeste lederne er godt utdannet og ser individet. Godt lederskap må hensyn ta individets behov og man må nødvendigvis være fleksibel for å hensyn ta individuelle behov. Her viser undersøkelsen at 76,7% er enig eller helt enig i at Forsvaret er en fleksibel arbeidsgiver. *«Muligheter til å opparbeide avspasering. Muligheter til fleksibilitet i småbarnsperioden (2t ammefri).»* (Respondent fra undersøkelsen).

Forsvaret scorer godt på dette på et lavere nivå i organisasjonen, men ikke i like stor grad på et overordnet nivå:

«Elendig personalpolitikk og dårlig oppfølging av de ansatte. Liten fleksibilitet for de som faller utenfor normen ifht. [sic] forsering i grad og økt lønn for å få og beholde spesifikk kompetanse.» (Respondent fra spørreundersøkelsen).

Der nevner respondentene faktorer som manglende mulighet til å påvirke karriere og uforutsigbarhet spesielt til økonomi. Manglende fleksibilitet for karriere og familieliv, da det er utfordrende å ha en karriere i Forsvaret uten å pendle. Derfor opplever vi at den fleksible arbeidsgiveren skyldes godt lederskap på lavt nivå, blant de ansattes nærmeste ledere. Mens på et overordnet nivå som oppleves Forsvaret som tungrodd byråkratisk organisasjon.

6.2 Hypotese 1

«Ledere som vurderer å slutte innen to år opplever oftere at hygienefaktorer og motiveringsfaktorer mangler, enn de som ikke vurderer å slutte.»

Det må være rimelig å anta at ledere som vurderer å slutte, gjør dette på grunn av noe som mangler blant hygiene- eller motivasjonsfaktorene. For å svare på denne hypotesen vil vi sammenligne funn blant ledere som vurderer å slutte innen to år, med ledere som har tatt valget om en livslangkarriere i Forsvaret.

6.2.1 Motivasjonsfaktorer

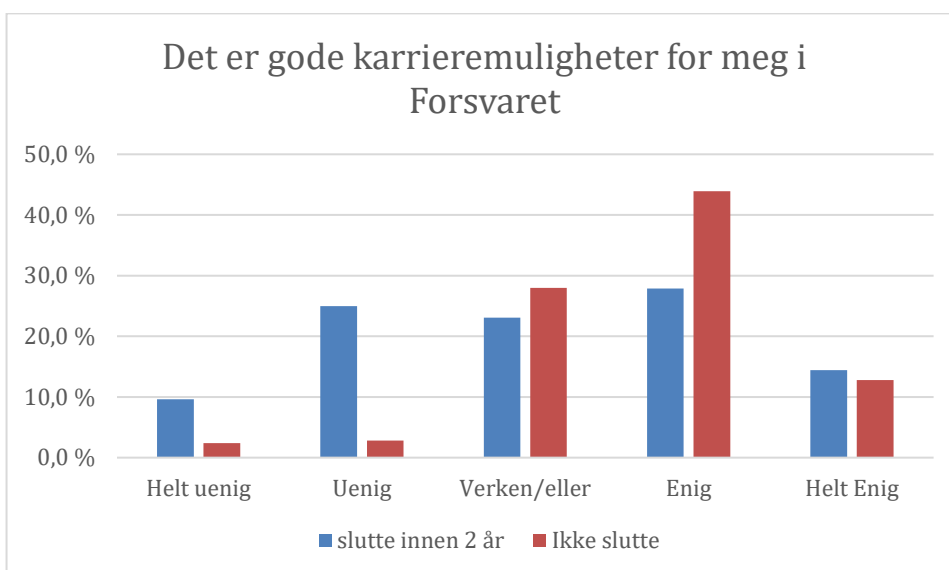
I dette kapitlet har vi sett på motivasjonsfaktorene som påvirkes av respondentens oppfatning av karrieremuligheter, ny militær ordning, Forsvarets regler for opprykk og om arbeidsoppgaver oppfattes som interessante og utfordrende. Blant de andre påstandene var forskjellene så ubetydelig at vi valgte å ikke sette søkelys på disse.

Som vi så beskrevet i bakgrunn, er Forsvaret nå på vei til å innføre to ulike karriereløp, et vertikalt for offiserer og et horisontalt for spesialister. Som ledd i dette er det en målsetning om 30 % offiserer og 70 % spesialister. I et vertikalt karriereløp, vil antall stillinger man kan søke på oppover i linjen bli stadig færre, og konkurransen om disse vil strammes inn og forfremmelse i form av grad kan være en viktig motivasjon. For å bli vurdert er det enkelte stillinger og tjenestested som har høyere anseelse når forfremmelse eller opprykk skal vurderes. For de som velger et horisontalt løp som spesialist, vil det være flere stillinger å søke på hvor forfremmelse i grad nødvendigvis ikke er det viktige, men mer forfremmelse i form av økt lønn (Andersen og Abrahamsson, 1996).

En respondent beskriver utfordringen slik:

«Forutsigbarhet for offiserer som skifter tjenestested ofte. Dette i kombinasjon med å vente på karrierestillinger er problematisk mtp [sic] familie». (Respondent som vurderer å slutte).

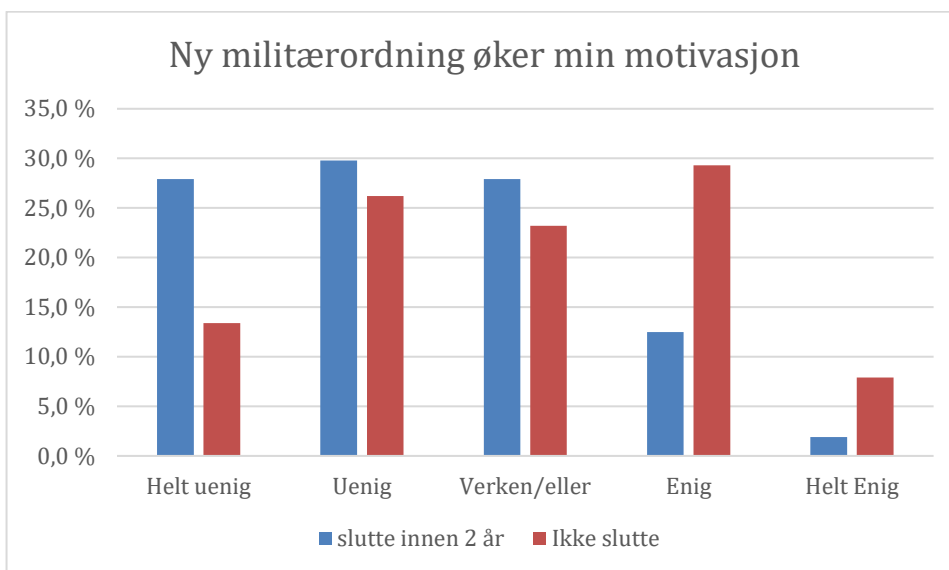
Tabell 3. Hypotese 1, Det er gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret



Vi ser i tabell 3 at 34,6 % av de som vurderer å slutte svarer at de er uenig eller helt uenig i påstanden om det er gode karrieremuligheter, mens av de som ikke vurderer å slutte svarer 56,7 % at det er gode karrieremuligheter. Dette kan være en årsak til å vurdere å slutte i utgangspunktet. Det at man ikke ser mulighet for en god karriere eller mulighet for fremmelse kan gjøre at gruppen som vurderer å slutte vil, i mangel av dette, se etter nye utfordringer.

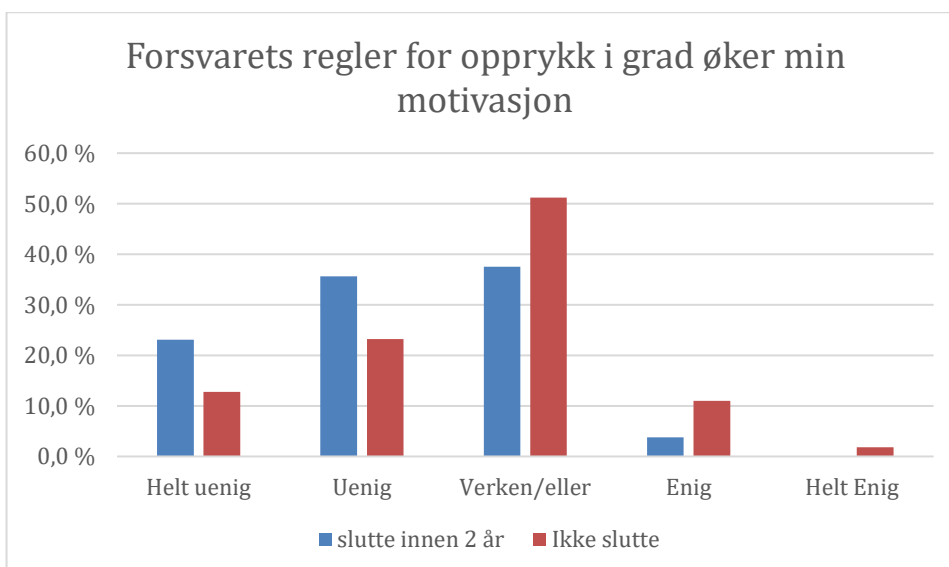
Andersen og Abrahamsson (1996, s. 140) viser til at arbeidet i seg selv er en viktig motivasjonsfaktor, hvor den ansatte har oppgaver som er utfordrende og spennende og som passer til den enkelte. Dette er noe av hensikten bak Forsvaret sin nye militærordning (OMT). Offiseren skal være generalist, mens befalet skal være spesialist. I denne overgangen er det mange offiserer som skal konverteres til spesialist. Ordningen skaper en del usikkerhet, og det at man før kunne jobbe innenfor et større område gav flere muligheter, som en respondent som vurderer å slutte beskriver det: «Før OMT var stillinger og arbeidsoppgaver som en kunne tilkomme vesentlig større, slik at det var et vesentlig større spekter av fagfelt man kunne jobbe i».

Tabell 4. Hypotese 1, Ny militærordning øker min motivasjon



Fra tabell 4 ser vi at for 58 % av de som vurderer å slutte innen to år, ikke føler at motivasjonen øker med ny militær ordning. Nesten 39,6 % av de som ikke har vurdert å slutte mener det samme. Motivasjonen øker derimot for 37,2 % av de som skal fortsette. Det at nesten 1/3 av begge grupper svarer verken/eller kan henge sammen med at ordningen er ny og mange av spørsmålene blant de ansatte mangler svar.

Tabell 5. Hypotese 1, Forsvarets regler for opprykk i grad øker min motivasjon



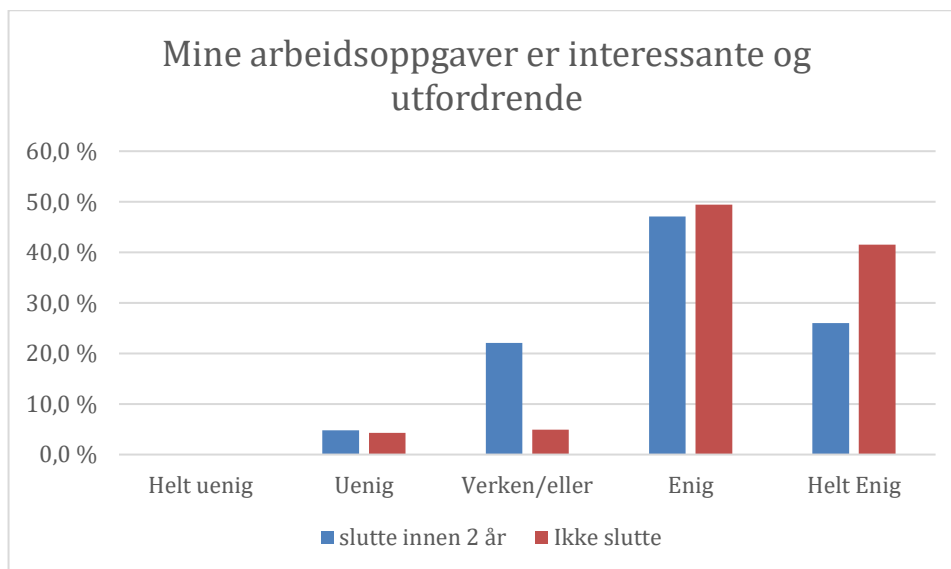
I påstanden om Forsvarets regler for opprykk øker motivasjonen til respondentene, påvirkes motivasjonsfaktoren om forfremmelse. Vi ser av tabell 5 at blant de som vurderer å slutte er

58,7 % uenig eller helt uenig i at disse reglene øker motivasjonen. En av våre respondenter som vurderer å slutte beskriver det slik:

«Måten man gjennomfører tilsettingsprosessen i Hæren påvirker min motivasjon negativt. Uryddige prosesser med høy grad av «trynefaktor» er blant grunnene til at jeg velger å slutte i Forsvaret.»

For de som ikke vurderer å slutte, tar 51,2 % ikke stilling til påstanden og svarer verken/eller, mens 36 % av de sier seg uenig eller helt uenig i at reglene for opprykk i grad øker deres motivasjon. En årsak til dette kan være at antall stillinger som gir dette blir færre jo lengre opp i systemet man kommer, og konkurransen og kriterier for tilsetning blir tøffere.

Tabell 6. Hypotese 1, Mine arbeidsoppgaver er interessante og utfordrende



For de som er stadig tjenestegjørende, ser vi at påstanden i tabell 6 viser at respondentene føler at den jobben de gjør er interessant og utfordrende. I gruppen av de som ikke vurderer å slutte er det 90,9 % som svarer enig eller helt enig, og de som vurderer å slutte er det 73,1 % som sier seg enig eller helt enige. Vi ser at Forsvaret lykkes i stor grad med å oppfylle motivasjonsfaktoren arbeidet i seg selv (Andersen og Abrahamsson, 1996, s. 140). Dette får vi bekreftet av en kommentar fra en av våre respondenter som ikke vurderer å slutte:

«Varierte arbeidsoppgaver. Muligheten til å jobbe ute i yngre dager, og fra kontor etter hvert.»

6.2.2 Hygienefaktorer

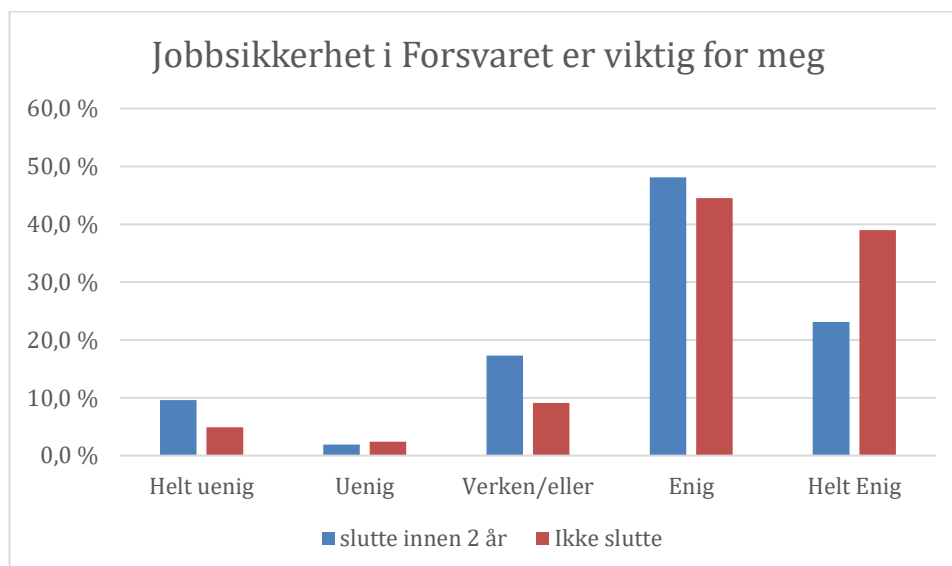
Vi har i dette kapitlet tatt for oss påstandene som er med på å påvirke hygienefaktorene. Dette er betydningen av jobbsikkerhet i Forsvaret, nivået på grunnlønn, insentivprosjektet og lokaliseringen av Forsvarets leirer. Blant de andre påstandene var forskjellene så ubetydelig at en analyse var lite hensiktsmessig.

Som vi har beskrevet tidligere har Forsvaret i all hovedsak tre vilkår å være tilsatt på. Dette er midlertidige kontrakter, tilsetning til fylte 35 år (T35) eller til 60 år (T60). Etter at oppsigelsesvernet forsvant fra Forsvaret i 2005, har det blitt lettere å si opp militært ansatte. Dette er faktorer som påvirker den enkeltes oppfatning av trygghet i arbeidslivet, en av de åtte hygienefaktorene som Andersen og Abrahamsson (1996, s. 141-142) beskriver.

I kapitlet om bakgrunn viser vi til tidligere forskning som tar for seg den lave ståtiden blant de som er på T35. Dette er kort knyttet til usikkerheten til hva som vil skje ved fylte 35 år, og om utdanning og kompetanse man har fra Forsvaret da vil være relevant for en alternativ sivil karriere. Dette fikk vi bekreftet fra en av våre respondenter som har sluttet:

«Usikkerhet rundt yrkestilsetning ved fylte 35, denne avklaringen kom for sent. Derfor valgte jeg å avslutte arbeidsforholdet.»

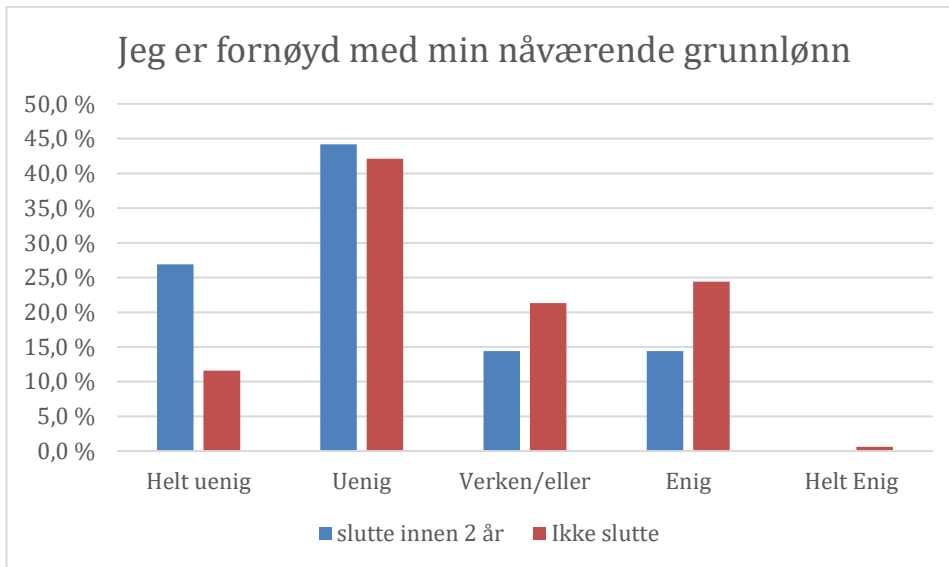
Tabell 7. Hypotese 1, Jobbsikkerhet i Forsvaret er viktig for meg



Funnene våre fra tabell 7 knyttet til jobbsikkerhet, viser at 71,2 % blant de som vurderer å slutte og 83,5% av de som blir, ser seg enig eller helt enig i at påstanden er viktig. Vi ser at

jobbsikkerhet virker å være en faktor som har innvirkning på motivasjonen for å jobbe i Forsvaret, og da naturlig noe mer blant de som ønsker å fortsette.

Tabell 8. Hypotese 1, Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn

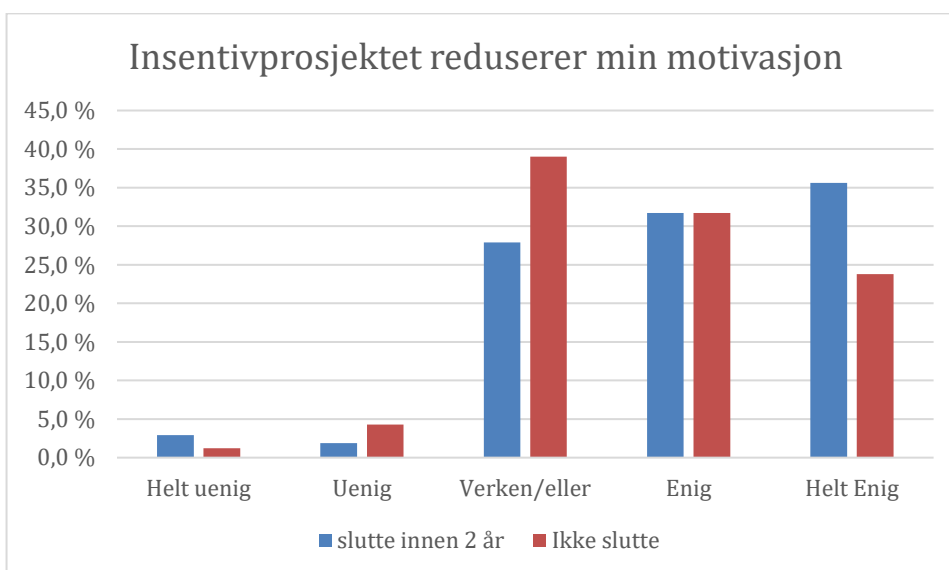


Lønn kan oppfattes som en motivasjonsfaktor. Andersen og Abrahamsson (1996, s. 141-142) har valgt å plassere den inn blant sine åtte hygienefaktorer under økonomiske godtgjørelser. Det vi kan se av våre resultater i tabell 8, er at lønn er noe som oppfattes som spesielt lav blant de som vurderer å slutte, hvor 71,1 % sier seg uenig eller helt uenig i at man er fornøyd med lønnen, mens 53,7 % sier det samme blant de som vil fortsette. I mangel av høy lønn ser vi blant respondenter som vil fortsette, at det kan være andre faktorer som påvirker enn den summen som kommer inn på konto hver måned:

«Fortsatt (heldigvis) en arbeidsplass for smarte idealister som opplever rikdom i tjenesten i fravær av «rikdom» på lønnslippen». (Respondent som ikke vurderer å slutte).

I denne påstanden kan man se at grunnlønnen ikke er tilfredsstillende blant respondentene, med et flertall blant de som vurderer å slutte. Ønsker Forsvaret å redusere mistrivsel blant sine ansatte vil lønn være et virkemiddel med god effekt.

Tabell 9. Hypotese 1, Insentivprosjektet reduserer min motivasjon



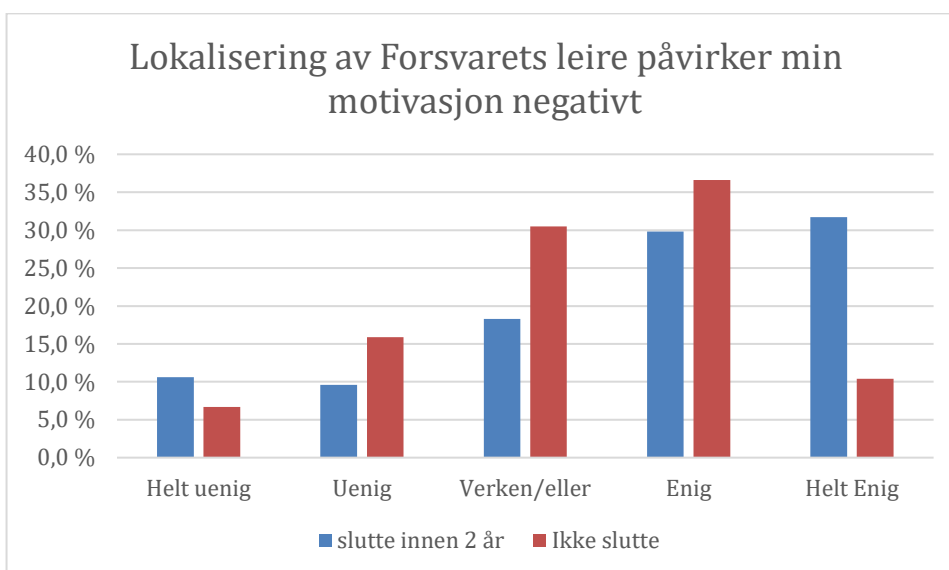
Som ledd i å spare penger har Forsvaret iverksatt et prosjekt som skal se på de insentiver som ansatte har. Et av målene med prosjektene er å få øket ståtid blant de ansatte. Dette ser vi at enkelte av respondentene reagerer på:

«Incentivprosjektet i seg selv er ikke negativt, men det faktum at arbeidsgiver tror at vi skal oppnå ølt [sic] ståtid uten å gjøre noe for å få det til er ironisk. Incentivprodjektet [sic] blir for diffust i denne sammenheng.» (Respondent som vurderer å slutte).

Tiltakene som skal revurderes, kom i sin tid for å gjøre det attraktivt å ta med seg familien når man skulle til nytt tjenestested. Dette er tiltak som Forsvaret skal iverksette som del av sin bedriftspolitik (Anderson og Abrahamsson, 1996, s. 141). En reduksjon i økonomiske godtgjørelser, som del av endret bedriftspolitik, vil kunne gi utfordringer på hjemmebanen, som videre kan øke mistrivsel i både jobb og privatliv hos den ansatte.

Blant våre respondenter ser vi fra tabell 9 at 67,3 % av de som vurderer å slutte, og 55,5 % av de som vil fortsette, at insentivprosjektet vil redusere deres motivasjon. Videre ser vi at andelen som har svart verken/eller er størst blant de som vil fortsette, med 39 %, og 27,9 % blant de som vurderer å slutte. Dette kan komme av at disse er etablerte på tjenestested med sin familie og ikke er avhengig eller påvirket av disse ordningene. Blant de som vurderer å slutte vil mangelen på denne hygienefaktoren få større innvirkning enn hos de som velger å bli.

Tabell 10. Hypotese 1, Lokalisering av Forsvarets leire påvirker min motivasjon negativt



Forsvaret har leirer spredt over hele landet, hvor man som ansatt må være forberedt på å flytte på seg, avhengig av stillinger man søker på eller blir beordret inn i. Som tidligere nevnt skulle insentiver gjøre det mer attraktivt for den enkelte å flytte på seg med sin familie. Pendling vil gjøre at man får mindre tid til familien, som igjen kan gi en økt mistriivsel, som igjen kan påvirke motivasjonen til den enkelte. «Ja, lite tid med kjernefamilien og lang avstand til familien gjør at min motivasjon blir påvirket negativt.» (Respondent som ikke vurderer å slutte). At det ikke er for stor avstand mellom jobb og hjemsted, hvor man kan dagpendle, er en viktig faktor for å opprettholde trivsel:

«Det å kunne dagpendle fra mitt opprinnelige bosted er viktig for meg.» (Respondent som ikke vurderer å slutte).

Fra tabell 10 ser vi at hos 68 % av respondentene som vurderer å slutte, er lokaliseringen av Forsvarets leire en årsak til mistriivsel. For de som vil fortsette er denne på 56 %. Denne hygiene faktoren som knytter seg til arbeidsforhold, har mye å si for at man ikke skal mistrives (Anderson og Abrahamsson, 1996). Tidligere måtte man ha tjenestegjort i Nord-Norge for enkelte karrierestillinger, dette er ikke tilfelle nå. Innskrenkning i pendlerrettigheter gjør det mindre attraktivt å jobbe ved lokasjoner som er langt unna hjemsted. Hygiene faktoren som tar for seg forhold knyttet til privatlivet vil også i denne påstanden få innvirkning, hvor nærhet til øvrig familie kan antas å spille en rolle.

6.2.3 Delkonklusjon Hypotese 1

Her vil vi ta stilling til om vi kan bekrefte hypotesen «*Ledere som vurderer å slutte innen to år opplever oftere at hygienefaktorer og motiveringsfaktorer mangler, enn de som ikke vurderer å slutte*».

Vi ser at påstandene knyttet til motivasjonsfaktorene i hypotesen oppfattes mest negativt blant de som vurderer å slutte. Dette er alle faktorer som knytter seg til egen utvikling, vekst og muligheten til forfremmelse. Vi ser at et fravær av disse faktorene kan redusere motivasjonen blant de som vurderer å slutte, i større grad enn for de som vil fortsette i Forsvaret.

Blant hygienefaktorene ser vi at de som vurderer å slutte er mer negative til påstandene. Disse faktorene knytter seg til mellommenneskelige forhold, økonomiske godtgjørelser og arbeidsforhold. Når det gjelder sosiale arrangementer ser vi at de som vurderer å slutte ikke finner dette like viktig som de som vil fortsette. Det er ikke her de mener veiene er å gå for å unngå mistrivsel. Det kan heller virke som om faktorene som er knyttet til økonomi, i form av lønn og pendling, er faktorer som av større grad spiller inn og påvirker hverdagen til de ansatte hvor mistrivsel kan bli et resultat.

Dette viser en liten tendens om at gruppen som vil fortsette i større grad får oppfylt faktorene, enn de som vurderer å slutte, men denne tendensen er for liten til å underbygge vår hypotese. Med dette som grunnlag velger vi derfor å forkaste hypotesen.

6.3 Hypotese 2

Ledere som har sluttet opplevde oftere at hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer manglet, enn de som ikke har vurdert å slutte.

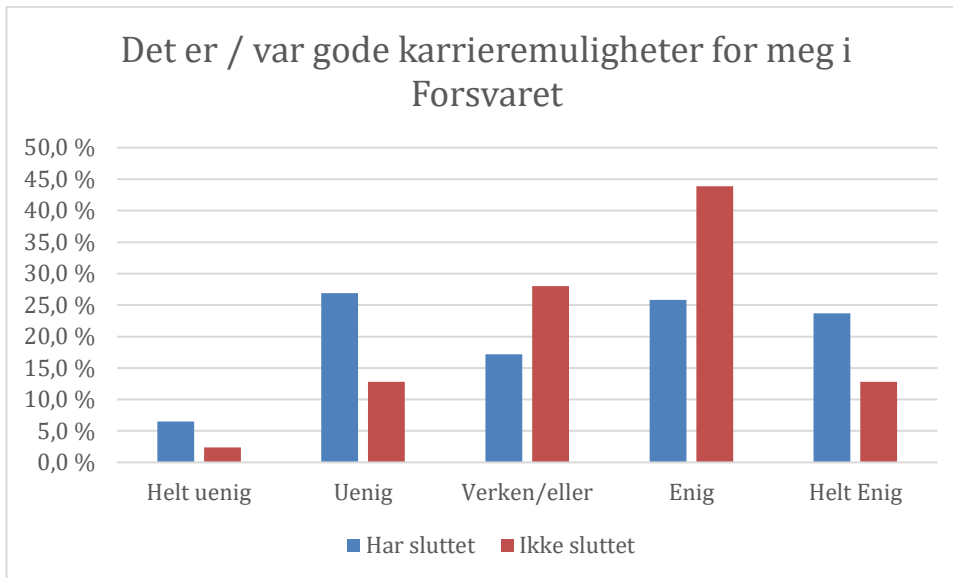
I denne hypotesen skulle vi se om det var forskjeller i motivasjons- og hygienefaktorene mellom de lederne som har sluttet og de som ikke har sluttet. Det ville være rimelig å anta at det skulle være store variasjoner mellom disse gruppene, og gjennom analysen av påstandene ville vi forsøke å få svar på vår antagelse.

6.3.1 Motiveringsfaktorer

Her spesielt hadde vi forventet større forskjeller, men det viste seg at på kun to punkter kunne man se en tendens til forskjeller mellom motiveringsfaktorene, mellom de som har sluttet og

stadig tjenestegjørende personell som ikke hadde vurdert å slutte. Begge faktorene som vi tar frem, går på muligheter for karriere og utvikling i Forsvaret.

Tabell 11. Hypotese 2, Det er / var gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret



I tabell 11 kan vi se at blant de som hadde sluttet, var det 49,5 % som var enig eller helt enig i at det var gode karriere muligheter i Forsvaret. Blant de stadig tjenestegjørende var det 56,7 % som var enig eller helt enig. En forskjell på 7,2 % som viser en svak tendens til at de som har sluttet var mindre positive til mulighetene i Forsvaret.

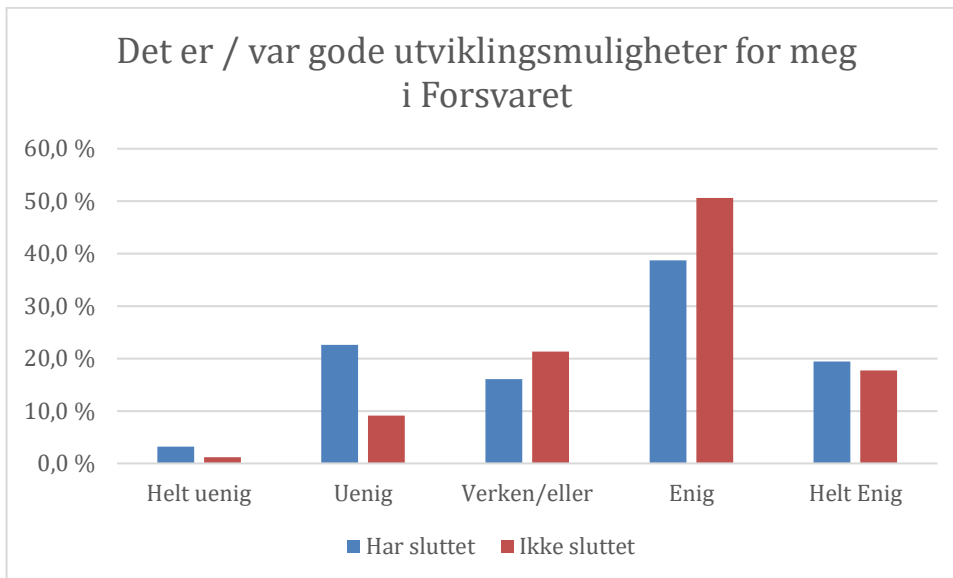
«Utelukkende karrieremuligheter. Ansiennitetsprinsippet og forrangskriterier kommer foran alltid, noe som gjør at utfordringer på høyere ledelses- og kompleksitetsnivå ligger for langt frem i tid, og når den tid kommer er det heller ingen garanti for å få disse. Da blir det et spørsmål om personlig utvikling og ambisjoner til slutt.»

(Respondent som har sluttet).

Her ser vi et annet perspektiv på det vi påpekte tidligere. Ansatte føler at karriereveien tar for lang tid, slik at den ansatte antageligvis føler at han / hun ikke får utfordringer nok. Et karrieresystem hvor muligheten for å forsere grader og stillinger er på trappen i Forsvaret i disse dager. Akkurat et slikt system vil ivareta talenter, slik at de også føler at de får utfordringer og oppgaver som hele tiden gir dem mestring og utvikling. Akkurat dette har vært en utfordring i Forsvaret, fordi man må inneha en rekke stillinger for å komme seg videre i karrieren i Forsvaret. Men mange av disse stillingene fører til at ansatte føler de holdes igjen før de kan komme videre. Allikevel opplever nok de fleste at de får stillinger som

passer med deres erfaringsnivå, da det kun er en svak tendens til at de ser dette som en av grunnene til at de forlater Forsvaret.

Tabell 12. Hypotese 2, Det er / var gode utviklingsmuligheter for meg i Forsvaret

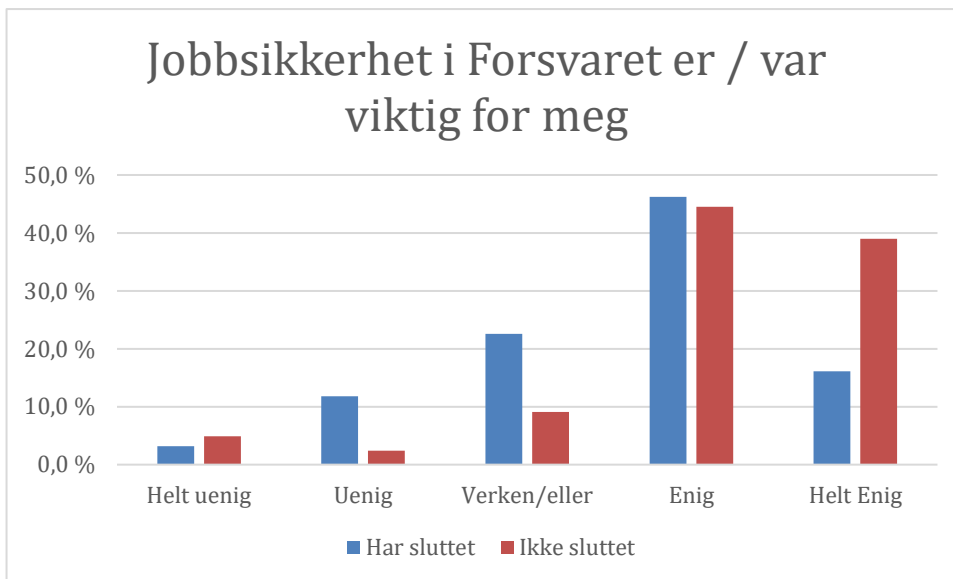


Utviklingsmuligheter i Forsvaret var den andre motiveringsfaktoren vi så forskjeller blant de som har sluttet og de stadig tjenestetjenestegjørende. En begrensning for utvikling i Forsvaret er antall skoleplasser på høyere utdanning. Stabsskolen (Masterstudium) for ledere i Forsvaret er neste nivå over krigsskolen (bachelorstudium). Her er det stor konkurranse om å komme inn. For de som ikke kommer inn er videre utviklingsmuligheter begrenset. En del ansatte føler nok at manglende plass på stabsskolen gjør at de får mindre utviklingsmuligheter. Dette fordi at på et høyere gradsnivå er stabsskolen et krav for å søke på enkelte stillinger. Når personell ikke blir kvalifisert til å søke stillinger vil dette oppleves som mangel på utviklingsmuligheter, og på dette nivået vil man gå fra en større grad av vertikal karriere til det Forsvaret kaller en horisontal karriere. Dette vil nok en del ansatte føle utfordrende da de fort kan føle at de nå er på toppen av sin karriere. Når ambisjoner for en karriere blir «parkert» vil nok en del se etter andre muligheter for utvikling, også utenfor Forsvaret. Vi ser i tabell 12 at respondentene som hadde sluttet hadde scoret lavere på utviklingsmulighetene, enn de tjenestegjørende. 58,1 % av de som hadde sluttet var enig eller helt enig i at det var gode utviklingsmuligheter, mens 68,3% blant de stadig tjenestegjørende var det samme. Det er en forskjell på 10,2 %, som vi anser som en svak tendens til forskjell.

6.3.2 Hygienefaktorer

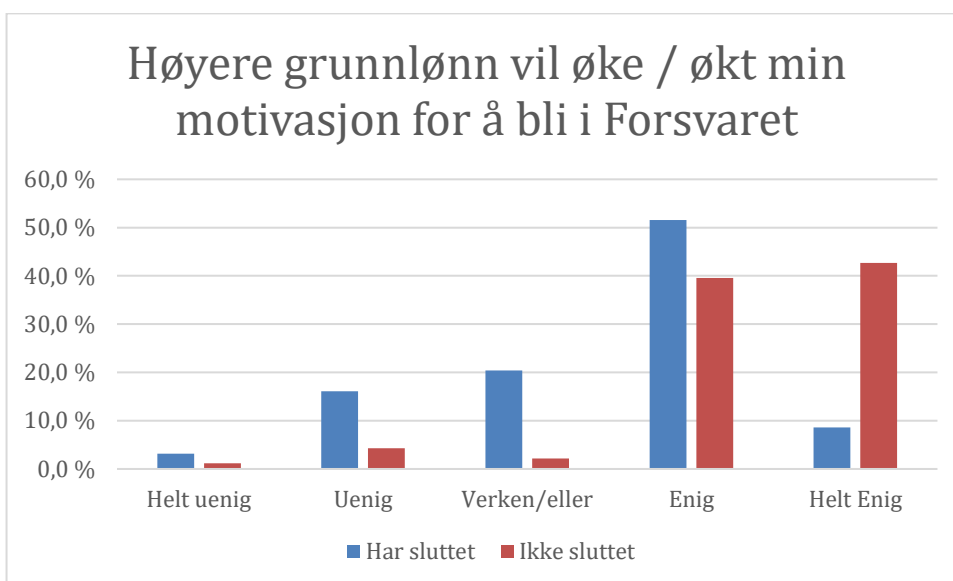
Innenfor hygienefaktorene fant vi flere påstander hvor det var variasjon mellom gruppene. Det var ikke så overraskende blant faktorer som påvirker mistrivsel, da dette er punkter som treffer den ansatte hardest. Hygienefaktorene går som tidligere nevnt på de lavere trinnene i Maslows behovs pyramide.

Tabell 13. Hypotese 2, Jobbsikkerhet i Forsvaret er / var viktig for meg



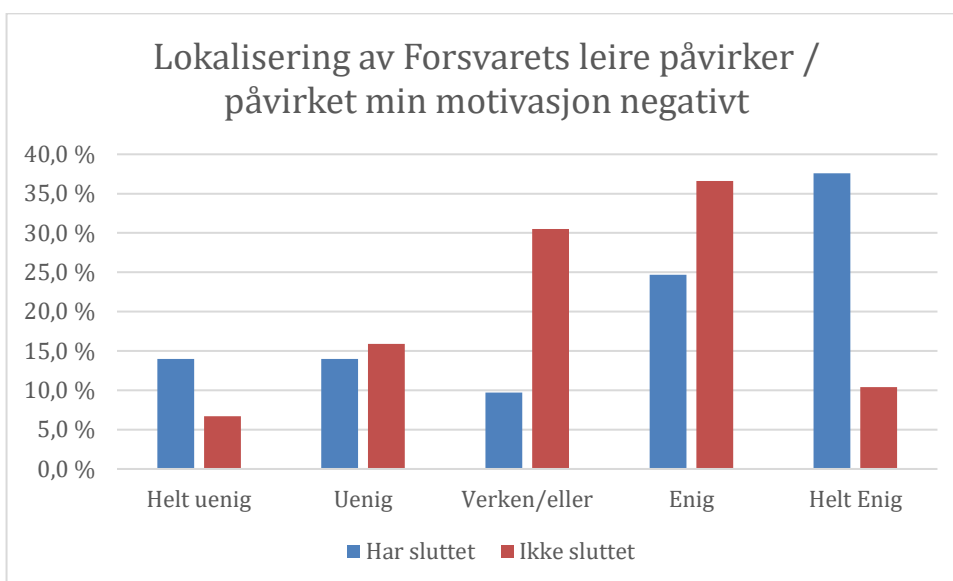
At jobbsikkerheten i Forsvaret er viktigere for de som er tjenestegjørende, enn for de som har sluttet, er ikke så rart. De som har sluttet er nok farget av beslutningen de den gang tok om å forlate Forsvaret. Blant de som er stadige tjenestegjørende er det en hygienefaktor som er til stede og fører ikke til mistrivsel. I tabell 13 ser vi at blant respondentene som hadde sluttet, så var det 62,3 % som var enig eller helt enig i at jobbsikkerheten var viktig, mens det var 83,5 % som var enig eller helt enig blant de stadigtjenestegjørende.

Tabell 14. Hypotese 2, Høyere grunnlønn vil øke / økt min motivasjon for å bli i Forsvaret



«Tilsvarende karrieremuligheter sivilt med bedre lønn og mulighet til å være hjemme med familien.» (Respondent som har sluttet). Om høyere grunnlønn ville økt motivasjonen for tjeneste i Forsvaret, var et spørsmål med klar forskjell mellom de som har sluttet og stadig tjenestegjørende. Fra tabell 14 ser vi at blant de stadig tjenestegjørende sier 82,3% at de er enig eller helt enig i at det vil øke deres motivasjon, eller etter teorien redusere mistrivsel. Blant de respondentene som har sluttet var ikke dette et viktig moment for videre karriere i Forsvaret. Her var det 60,2 % som var enig eller helt enig. En forskjell på 22,1 % mellom de som har sluttet og de som er stadig tjenestegjørende. Det kan for oss virke som om dette ikke er hovedårsaken til at folk forlater Forsvaret, men at det er en påvirkende faktor, som sammen med andre, kan gi et slikt utfall. Det vil nok for Forsvaret være mer lønnsomt å satse på motiveringsfaktorer som karrieremuligheter, enn å bli lønnsledende. Morten Berg sier i sin bok (1995, s. 44) at det å satse på motivasjonsfaktorer er en billig investering for en organisasjon. Lønn beskrives som en hygienefaktor, og vil derfor i teorien ikke virke motiverende, en eventuell virkning vil være kortvarig. Men når så mange kommenterer at det vil øke motivasjonen, vil det for Forsvaret som arbeidsgiver være viktig at man hele tiden balanserer på riktig side av streken. De ansatte må føle at de opprettholder sin kjøpekraft og helst at den øker likt eller mer med prisutviklingen i samfunnet.

Tabell 15. Hypotese 2, Lokalisering av Forsvarets leire påvirker / påvirket min motivasjon negativt

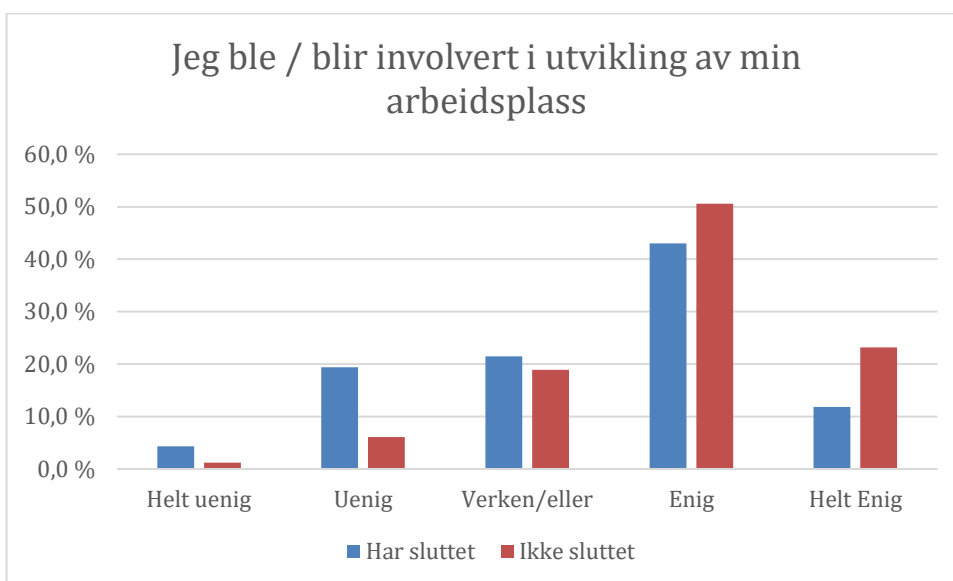


Lokalisering av Forsvaret leire var også en hygienefaktor som i større grad var viktig for motivasjonen til de som har forlatt Forsvaret, enn de som fortsatt er tjenestegjørende. Av tabell 15 ser vi at for 62,3 % av respondentene som hadde sluttet, hadde lokaliseringen av Forsvaret påvirket motivasjonen negativt, mens det var 47 % som mente det samme blant stadig tjenestegjørende. Det var 15,3 % som var mer enig i at det påvirket dere motivasjon blant de som hadde sluttet. Det er ikke vanskelig å se for seg grunnlaget for dette. I denne undersøkelsen er eller var 38 % pendlere. Bosted og nærhet til familien er viktig, og fører til økt mistrivsel hvis den ansatte ikke føler at han kompenseres for dette.

«Deployeringer til utlandet og all tiden man er borte fra familien påvirker min avgjørelse for å slutte.» (Respondent som har sluttet).

Det er vanskelig for Forsvaret å gjøre noe med plassering av lokasjoner. Dette er basert på politiske og operasjonelle hensyn. Det er klart at når dette er en hygienefaktor de ikke kan gjøre mye med, er det viktig at de tenker på andre hygienefaktorer som kan kompensere for denne forskjellen. Gode ordninger innenfor pendling, bostøtte, flytilbud og lignende blir viktig for å kompensere for at 47 % av de stadige tjenestegjørende ytrer at lokasjonene fører til mistrivsel.

Tabell 16. Hypotese 2, Jeg ble / blir involvert i utvikling av min arbeidsplass



En siste faktor hvor vi så tendens til forskjeller var involvering i utviklingen av egen arbeidsplass. Dette er et spørsmål som omhandler en rekke faktorer som arbeidsbetingelser, bedriftspolitik og mellommenneskelige relasjoner. Fra tabell 16 ser vi at de respondentene som hadde sluttet, så svart 54,8 % at de ble involvert i utvikling av sin arbeidsplass. Mens det var 73,8 % blant de stadige tjenestegjørende som ble involvert i utvikling av sin arbeidsplass. Det at de som har sluttet oppfatter det som vanskelig å være med på å utvikle egen arbeidsplass, kan føre til en grad av mistriivsel. Dette er en faktor som Forsvaret har alle muligheter for å forbedre.

6.3.3 Delkonklusjon

«Slik tjeneste legges opp nå i Forsvaret følte jeg at jeg enten måtte pendle eller flytte rundt i landet for å ha karriere muligheter. Dette var ikke et alternativ for meg og min familie, og var en av hovedgrunnene til at jeg sluttet i forsvaret.» (Respondent som har sluttet).

I hvilken grad kan vi si at vi har bekreftet hypotesen *«Ledere som har sluttet opplevde oftere at hygiene- og motivasjonsfaktorer manglet, enn de som ikke har vurdert å slutte?»* Vi kan ikke si at det er en klar tendens i populasjonen til at de som har sluttet mangler flere hygiene- og motiveringsfaktorer. Selv om vi har påpekt en del forskjeller gjennom kapitelet, så er tendensene til forskjellene for få og små. Vi kan med andre ord si at hypotesen er feil.

Det er allikevel viktig og være klar over en del av faktorene som vi har nevnt. Spesielt ser vi at hygiene- og motiveringsfaktorer som fører til at man slipper å velge mellom Forsvaret og familie, vil bidra i

fremtiden til at vi kan beholde personellet i en livslang karriere. Kommentarene som ble gjentatt mest blant personellet som har sluttet, er valget mellom familie og Forsvaret. I det lange løp vil Forsvaret tape som arbeidsgiver når arbeidstakere står ovenfor et slikt valg. Vi ser et Forsvar i endring, og en rekke av velferdsordningene som pendling, tilknytningsreise, gjeninnføring av beordringsplikt, mindre fleksibilitet i stillinger og økt krav til å stå lengere i stilling alle er faktorer som påvirker muligheter og forutsigbarhet for den ansatte og familien. Forsvaret vil tjene på at hygiene faktorer som påvirker muligheter for å kombinere familieliv og en karriere ivaretas. Det vil være en relativt billig investering, i motsetning til å måtte bygge kompetanse på nytt personell.

6.4 Hypotese 3

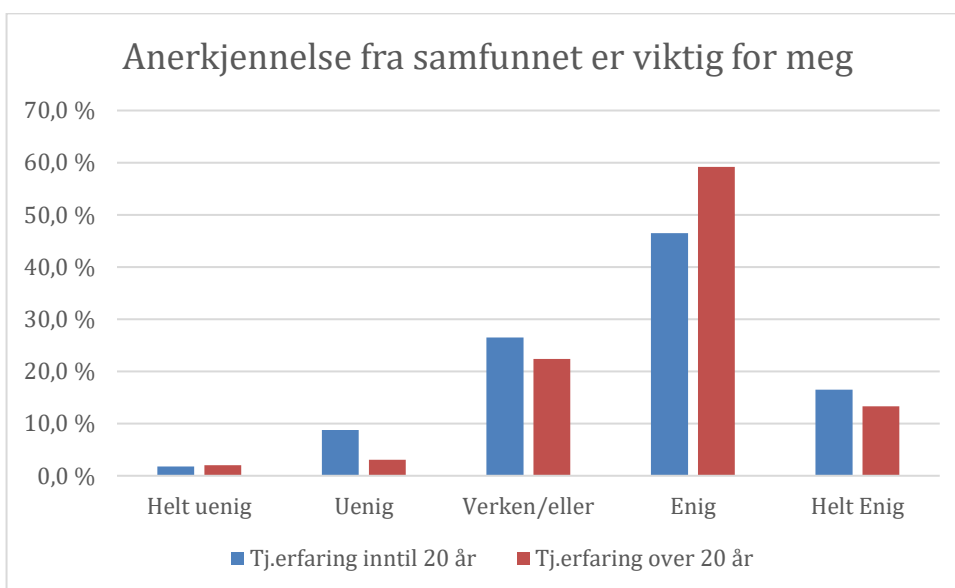
«Ledere med lengre erfaring har generelt flere motiveringsfaktorer og hygiene faktorer til stede, enn personell med kortere erfaring.»

Vi ville i denne hypotesen se om det var forskjeller på motiveringsfaktorene og hygiene faktorene mellom de med over 20 års erfaring og de med under 20 års erfaring. Det kan være naturlig å tro at de som har lengre erfaring vil ha flere av disse faktorene på plass, enn de som har kortere tid i organisasjonen.

6.4.1 Motiveringsfaktorer

Blant motivasjonsfaktorene var det påstanden om anerkjennelse fra samfunnet hvor vi fant forskjeller mellom de to gruppene våre. For de andre påstandene var forskjellene så ubetydelig at vi ikke tok de med videre i analysen av denne hypotesen.

Tabell 17. Hypotese 3, Anerkjennelse fra samfunnet er viktig for meg



Det var litt overraskende at det ikke var større forskjeller mellom erfaringsnivåene. Det skyldes nok blant annet en litt enkel måte å skille erfaring på, som kan slå ut på resultatet. For hva er forskjellen mellom 19 års og 22 års tjeneste. Men vi har valgt å skille på 20 års erfaring. Det var en tendens i populasjonen til at anerkjennelse fra samfunnet var viktigere for de med lang erfaring kontra de med kort erfaring. En av årsakene kan være at de unge ikke har kommet så høyt på Maslows behovspyramide. Tidlig i karrieren er det andre faktorer som er viktig. Det kan være for eksempel å stifte familie, få seg en bolig, utdanning og andre lignende ting. For den erfarne gruppen har man kommet høyere på behovspyramiden. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 95) beskriver her hvordan det fjerde nivået aktelse ikke lengere går med for å dekke et underskudd av behov. Vi er nå over i individets muligheter for personlig vekst. De sier videre at første del for å dekke dette behovet er å utvikle selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Det har en betydning hvordan samfunnet anerkjenner jobben og ansvaret den enkelte har. Blant de som hadde mer enn 20 års erfaring var det 72,5 % som mente at anerkjennelse fra samfunnet var viktig. Mens blant de under 20 års erfaring så var det 63% som mente det var viktig. Vi påpeker fra tabell 17 at en forskjell på 9,5 % er kun å regne som en svak tendens.

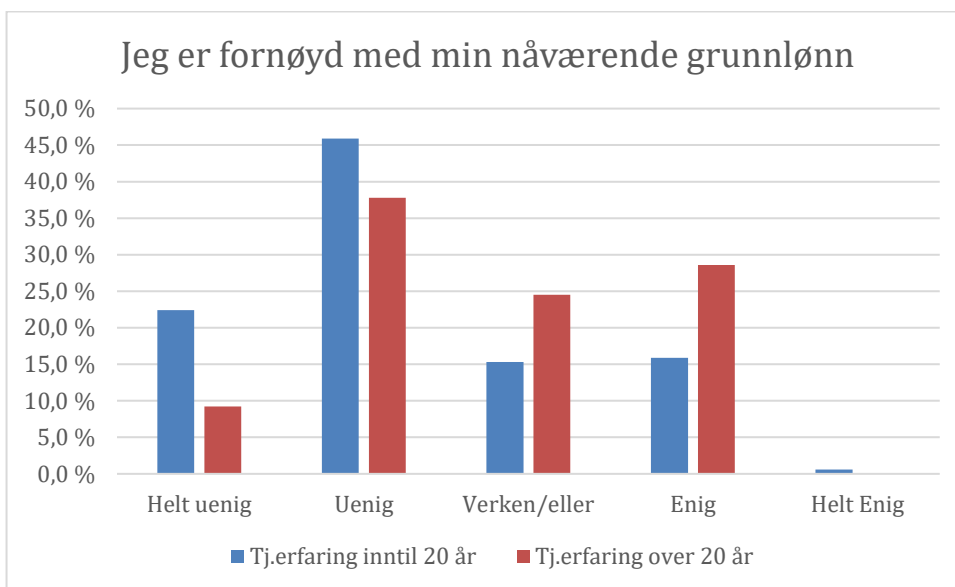
6.4.2 Hygienefaktorer

Innenfor hygienefaktorene var det i større grad forskjeller mellom erfaringsnivåene. Vi skal gå litt nærmere inn der vi fant disse, og prøve å se årsaker til hvorfor det ble slik. Påstandene der vi så forskjeller var grunnlønn, særalderspensjon, lokalisering av Forsvarets leirer og

viktigheten av personlig oppfølging. For de andre påstandene var forskjellene så små til at vi ikke valgte å analysere disse.

Blant personell med lavere erfaring var det en tendens til at de var mindre fornøyde med sin grunnlønn enn det de med lengere erfaring var. Lønn må være til stede for å sørge for et fravær av mistriivsel (Andersen og Abrahamsson. 1996, s. 141-142).

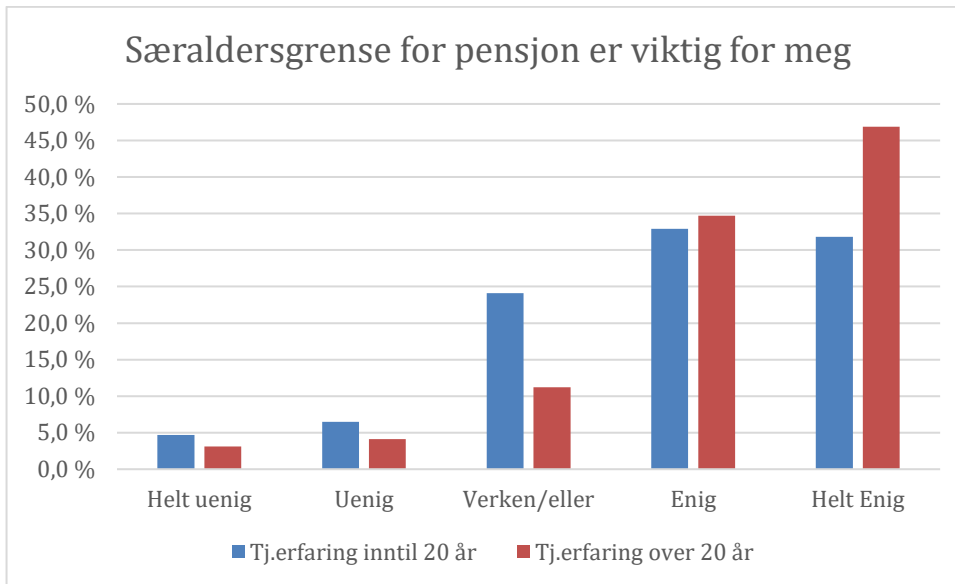
Tabell 18. Hypotese 3, Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn



Blant de med kortere erfaring enn 20 år, var det 16,5 % som var enig eller helt enig i at de var fornøyde med grunnlønnen. Det var flere som var fornøyd med grunnlønnen blant de med over 20 års erfaring. I tabell 18 ser vi en forskjell på 12,1 % mellom de to kategoriene. Ser vi motsatt på hvem som var uenig eller helt uenig, så var forskjellen større. Hos de med kort erfaring var 68,3 % misfornøyd med grunnlønnen, mens tallet var 47 % for de med lengere enn 20 års erfaring. En forskjell på 21,3 %. Dette skyldes nok blant annet at lønn er knyttet opp mot grad i Forsvaret. Og opprykk i grad skjer i de første trinnene etter ansenitet. Som et eksempel må du være 6 år som løytnant før du blir kaptein (FPH del B, 2016, s. 43). Dette gjør at de med lavere erfaring er på et gradsnivå hvor lønnen er relativt lavt. Spesielt når de yngste sammenligner seg med yngre som har tatt en annen utdanning og har valgt en annen karrierevei vil ofte startlønnen i andre yrker være høyere, enn den grunnlønnen de sitter med etter noen år i Forsvaret. Eksempelvis viser Norges ingeniør- og teknologiorganisasjon (NITO) at en gjennomsnittlig startlønn for en ingeniør med bachelor er 486 270 kr (<https://www.nito.no>, 2019). En lagfører i Forsvaret har en startlønn på ca. 349 000 kr. Det er

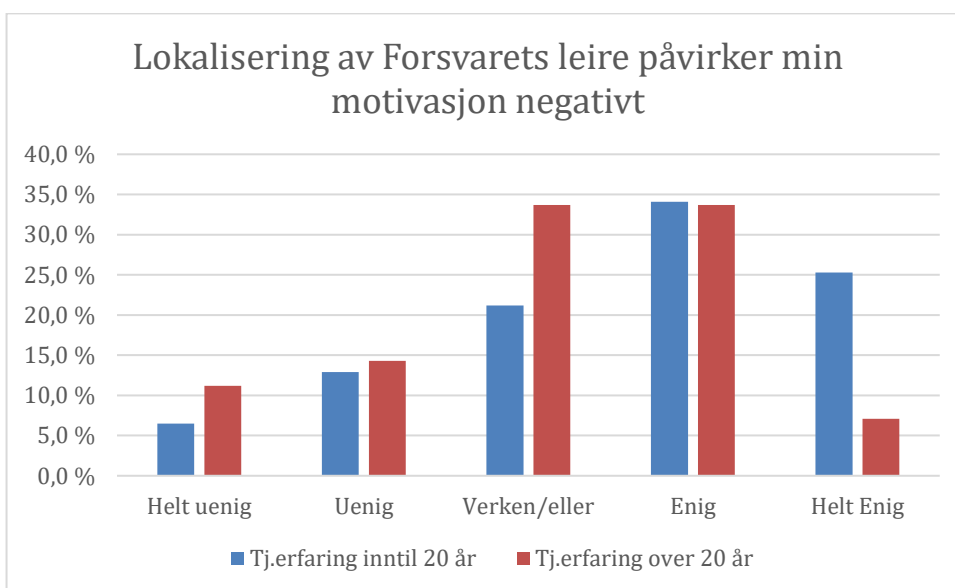
først når du kommer på kaptein og majors nivå at man passerer 500 000 kr i grunnlønn. Dette kan være noe av årsaken til at misnøyen er noe større blant de yngre.

Tabell 19. Hypotese 3, Særaldersgrense for pensjon er viktig for meg



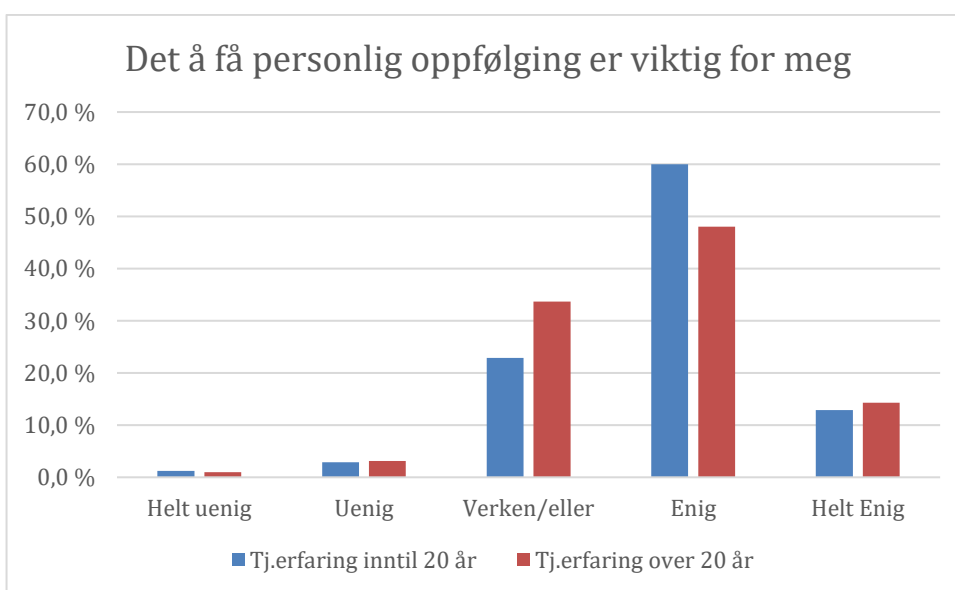
En annen forskjell vi ser var i spørsmålet rundt særalderspensjon. Denne knyttes mot Forsvarets bedriftspolitik, eller som Andersen og Abrahamsson (1996, s. 141-142) beskriver som organisasjonens politikk og administrasjon. Av tabell 19 ser vi at 64,7 % av de med kortere erfaring, var enig i at særalderspensjon var viktig. Blant de med lengere erfaring var denne prosenten på 81,6 %. En forskjell på 16,9 %. Det var helt naturlig at det var en tendens til at det var viktigere for de med lengere erfaring. Hvis vi ser det tallet opp mot antall som vurderer å slutte, så kan vi se en tendens til at det er mindre viktig for de som har mange år igjen til pensjonsalder. I motsetning for de som har kort vei til pensjonsalder. Særalderspensjon regnes nok som en av godene for de som jobber i Forsvaret, selv om den yngre generasjonen ikke tenker så mye på dette.

Tabell 20. Hypotese 3, Lokalisering av Forsvarets leire påvirker min motivasjon negativt



Lokalisering av Forsvarets leire påvirket motivasjon til de med inntil 20 års tjenesteerfaring mer enn de med mer enn 20 års erfaring. De med kortere erfaring så var 59,4 % enig eller helt enig at det påvirket motivasjonen negativt. For dem med lengere erfaring ser vi av tabell 20 at det var 40,8 % som var enig eller helt enig i denne påstanden. En forskjell på 18,6 %. Dette skyldes nok at de med mer enn 20 års erfaring, ofte har stiftet familie og kjøpt bosted i nærheten av en av disse lokasjonene. De har i større grad satt røtter en plass. Ved nye beordringer og stillinger velger de i større grad å pendle. De unge er nok mer usikker på hvor de slå seg ned og stifte familie.

Tabell 21. Hypotese 3, Det å få personlig oppfølging er viktig for meg



Av tabell 21 ser vi at 72,9 % av de som har mindre tjenesteerfaring enn 20 år, er enig eller helt enig i at personlig oppfølging er viktig. Blant de med lengere erfaring en 20 år var det 62,3 % som mente at personlig oppfølging var viktig. En forskjell på 10,6 % mellom de to gruppene. De med lengere erfaring hadde et lavere behov enn de med kort erfaring. Når vi ser dette sammen med en lang yrkeskarriere er det ikke overraskende at de som har vært lenge i et yrke føler de trenger mindre personlig oppfølging. Etter hvert som man opparbeider seg en kompetanse, kan det bli et lavere behov for personlig oppfølging. En annen faktor er nok at de eldre føler seg «satt», de ønsker ikke at noen skal fortelle dem hvordan de skal utføre yrket sitt. Den yngre garden har i større grad et behov for bekreftelse på at jobben de gjør er korrekt utført. Lederen og dens evne til å lære fra seg, vil ha stor betydning for at de yngre skal utvikle seg gjennom læring og få mer ansvar (Anderson og Abrahamsson, 1996 s. 141).

6.4.3 Delkonklusjon

Vi kan se en liten tendens til at de med over 20 års erfaring setter større pris på anerkjennelse fra samfunnet, enn de med kortere erfaring. Forskjellen er ikke så stor at vi nødvendigvis kan si at dette alene bekrefter hypotesen. Når det kommer til hygienefaktorene derimot, ser vi flere faktorer som påvirkes forskjellig, hvor de med under 20 års erfaring generelt er mer negativ til påstandene. Men heller ikke her utgjør dette store nok forskjeller til å kunne si at hypotesen er bekreftet. Vi må si at hypotesen er avkreftet, det er ingen klare forskjeller i motiveringsfaktorer og hygienefaktorer mellom ledere med kort og lang erfaring.

6.5 Hypotese 4

«Spesialister (OR) opplever oftere at hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer mangler, enn offiserer (OF).»

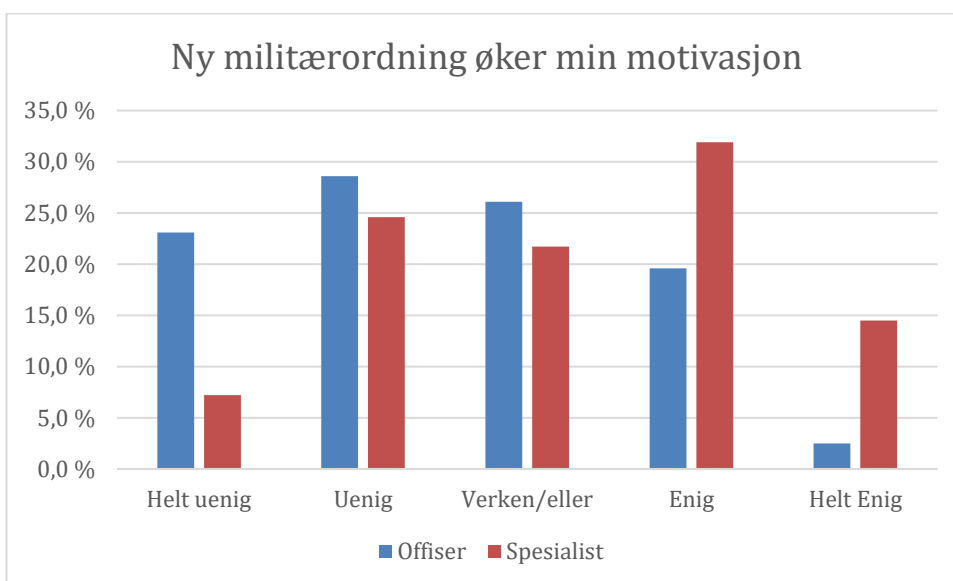
Forsvaret er inne i en omstilling hvor gårdagens offiserer og befal skal bli morgendagens offiserer og spesialister. Offiseren skal ha en kompetanse som er bredere og mer generell enn spesialistens dybde. Offiseren skal se helheten hvor spesialisten skal se deler av bildet. Offiseren skal være leder på høyere nivå, mens spesialisten skal lede mindre grupper, men ha et større søkelys på fag og rådgivning. Offiseren skal ha en vertikal karriere, mens spesialisten skal utvikles mer horisontalt. Vår hypotese vil se om spesialisten oftere opplever en mangel i motivasjons- og hygienefaktorer enn hva offiseren gjør.

6.5.1 Motivasjonsfaktorer

Påstandene som er knyttet til motivasjonsfaktorene i denne hypotesen er muligheten for en karriere i Forsvaret og i hvor stor grad ny militærordning påvirker motivasjonen til våre respondenter. Blant de andre påstandene var forskjellene så små at vi ikke fikk grunnlag for å analysere dette videre.

I hypotese 1 plasserte vi påstanden om ny militær ordning inn i Herzberg sin faktor arbeidet i seg selv. Når vi nå ser denne påstanden i lys av svarene sortert på offiserer og spesialister kan det tenkes at flere av faktorene kan bli berørt. I det at andelen offiserer skal ned til 30 %, vil det være naturlig at mange blir påvirket i den grad de må konvertere til spesialist. Det er bestemt at spesialisten skal fokusere mer på et fagområde, noe som kan begrense mulighet for vekst ut over det faget gir. Ansvar vil i en større grad ligge hos offiseren, noe de som konverterer til spesialist vil bli påvirket av. Det kan være rimelig å anta at de som konvertert inn i ny løsning, ser flere muligheter enn de som fortsatt er avventende. Offiserer som er negativ til løsningen kan føle at de blir tvunget inn i det ukjente, hvor muligheten for utvikling og karrieremuligheter reduseres. Man er blitt ansatt som offiser, men gjennom omstillingen blir dette endret på, og siden man ikke har krigsskole, blir man konvertert til spesialist nærmest mot sin vilje. Det kan virke som om intensjonen med omstillingen ikke ses på som troverdig og gjennomtenkt, som får den ansatte til å motsette seg endringen. Uten å gjennomføre en opptining, altså skape et behov eller forståelse før omstillingen. Da vil Forsvaret kunne møte en betydelig motstand mot endringen, slik som beskrevet i Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 275). Dersom ikke de ansatte i Forsvaret føler seg inkludert eller ser nytten i overgang til ny militær løsning, vil det være vanskelig å bli med som en del av løsningen.

Tabell 22. Hypotese 4, Ny militærordning øker min motivasjon



Fra tabell 22 ser vi at 46,4 % av de som er spesialister mener ordningen øker motivasjonen, de har tilpasset seg og ser muligheter for fremtiden. 31,8 % av disse sier seg enig eller helt enig om påstanden. Dette kan være offiserer som har blitt konvertert mot sin vilje, og ikke finner sin plass i ordningen. Blant 34,1 % av offiserene er de enig eller helt enig at motivasjonen øker med ordningen. De har kommet ut av omstillingen med det resultatet som passet de best. At hele 51,7 % av offiserene er uenig eller helt uenig kan ha sammenheng med at de ser at de vil bli i gruppen som må konvertere og ikke ser at dette gir samme muligheter som de har hatt tidligere. Det at 26,1 % offiserer og 21,7 % spesialister svarer verken/eller kan være en indikasjon på at informasjon rundt ny ordning kan være mangelfull. Av dette kan vi si at offiserene har større mangler i denne faktoren enn det spesialistene har.

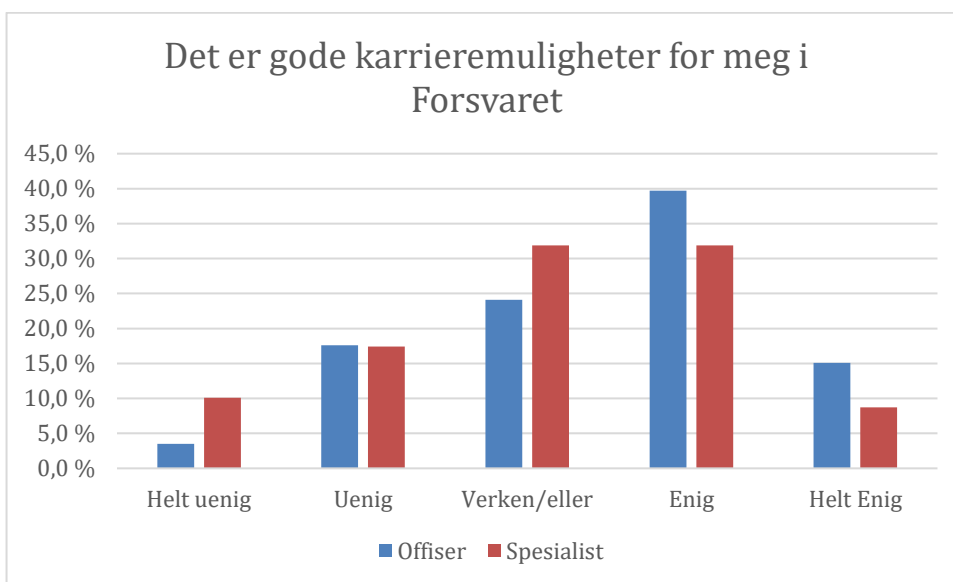
En kji-kvadratanalyse ble utført for å undersøke om det var forskjell mellom offiserer og spesialister sin oppfatning av ny militær ordning. Det ble funnet signifikante forskjeller ($\chi^2=24,009$, $p=,000$), men forutsetningen om at ingen celler i kontingenstabellen skal ha mindre enn 5 i forventet frekvens var brutt i en celle.

For å skape seg en karriere i Forsvaret er det naturlig å se på mulighetene og sannsynligheten for forfremmelse. Med forfremmelse kommer man høyere opp i organisasjonen, og med mer ansvar følger mer lønn. Forfremmelse er en av motivasjonsfaktorene til Andersen og Abrahamsson (1996, s. 140). Innføringen av ny militær ordning er fortsatt ukjent for mange som skaper en usikkerhet for hvordan karriereløp legges opp i fremtiden. Graden man har viser på hvilket nivå man er i organisasjonen, og for spesialistene virker det som om det er begrensede med muligheter over OR 7. Stillingene blir færre og konkurransen øker. For hvert tredje år får spesialistene en ny års-stripe for å ha på uniformen sin. Denne vil kunne bøte på utvikling i grad, da man får et symbol til som viser noe om ansiennitet i systemet. Med dette utvikles også lønnen til den enkelte, og i en horisontal karriere vil kanskje lønnen være det som motiverer når graden uteblir. En offiser kommenterte det slik:

«Før OMT var stillinger og arbeidsoppgaver som en kunne tilkomme vesentlig større, slik at det var et vesentlig større spekter av fagfelt man kunne jobbe i.» (Respondent fra undersøkelsen).

En karriere som spesialist vil i fremtiden rette seg mer inn i et fagfelt, enn tidligere hvor man enklere kunne skifte retning.

Tabell 23. Hypotese 4, Det er gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret



Fra tabell 23 ser vi at offiserer enig eller helt enig er 54,8 %, og andelen som svarer at de er uenig eller helt uenig ligger på 21,1 %. Blant spesialister svarer 40,6 % at de er enig eller helt enig, mens 27,5 % er uenig eller helt uenig.

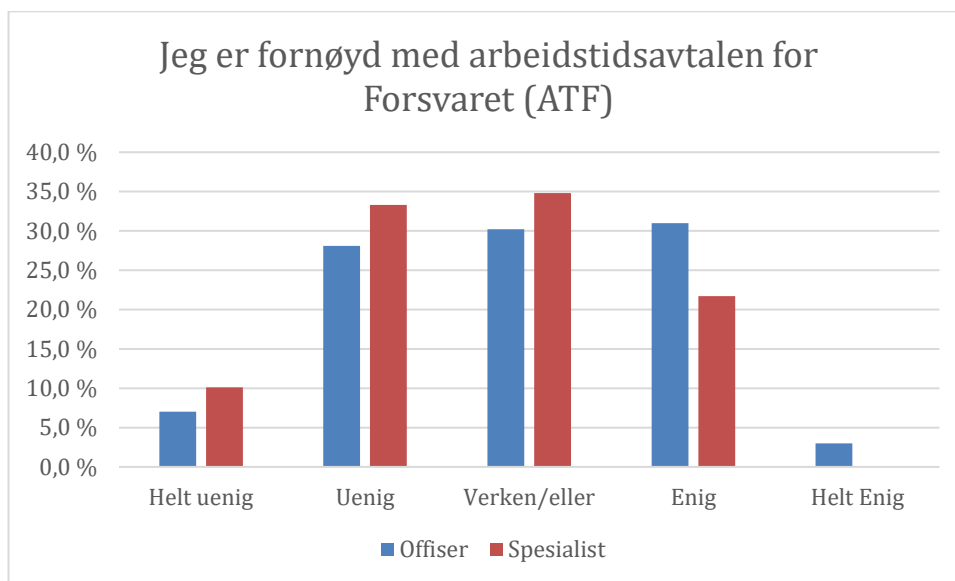
Ut fra dette kan vi se en svak tendens til at offiserene er mer positive, og ser bedre karrieremuligheter i Forsvaret enn det spesialistene gjør.

En kji-kvadratanalyse ble utført for å undersøke om det var forskjell mellom offiserer og spesialister sin oppfatning av karrieremuligheter i Forsvaret. Det ble funnet signifikante forskjeller ($\chi^2=7,874$, $p=,048$), men forutsetningen om at ingen celler i kontingenstabellen skal ha mindre enn 5 i forventet frekvens var brutt i en celle. Dette basert på en enhalet hypotesetest som er retningsbestemt, det at motivasjonen øker.

6.5.2 Hygienefaktorer

Som vi har beskrevet tidligere, kommer lønn og ordninger rundt økonomiske godtgjørelser inn under hygienefaktorene til Andersen og Abrahamsson (1996, s. 141-142). I Forsvaret er det ATF som beskriver dette for de ansatte.

Tabell 24. Hypotese 4, Jeg er fornøyd med arbeidstidsavtalen for Forsvaret (ATF)



Fra tabell 24 ser vi at blant offiserene er 34 % enig eller helt enig i at de er fornøyde med ATF, og 35,1 % av de sier seg uenig eller helt uenig. Blant spesialister er 21,7 % enig og 43,4 % uenig eller helt uenig. Offiserer er noe mer positiv til ATF enn spesialistene virker å være. Dette kan henge samme med at spesialistene fortsatt ser usikkerhet knyttet til hvordan den nye avtalen vil påvirke deres hverdag, kanskje spesielt de som er konvertert fra offiser. Det gamle var trygt og oversiktlig, mens for spesialistene er det fortsatt en del rundt lønnsnivå og karriereløp som ikke er på plass. Dette gjelder spesielt de som er i lavere grad, hvor ATF har større betydning for størrelsen på lønnen i mangel av høy grunnlønn. For en offiser, er det ikke bare pengene som gjør avtalen tilfredsstillende:

«*Fleksibel arbeidstid, muligheter for å spare opp fritid (avspasering).*» (Respondent fra undersøkelsen).

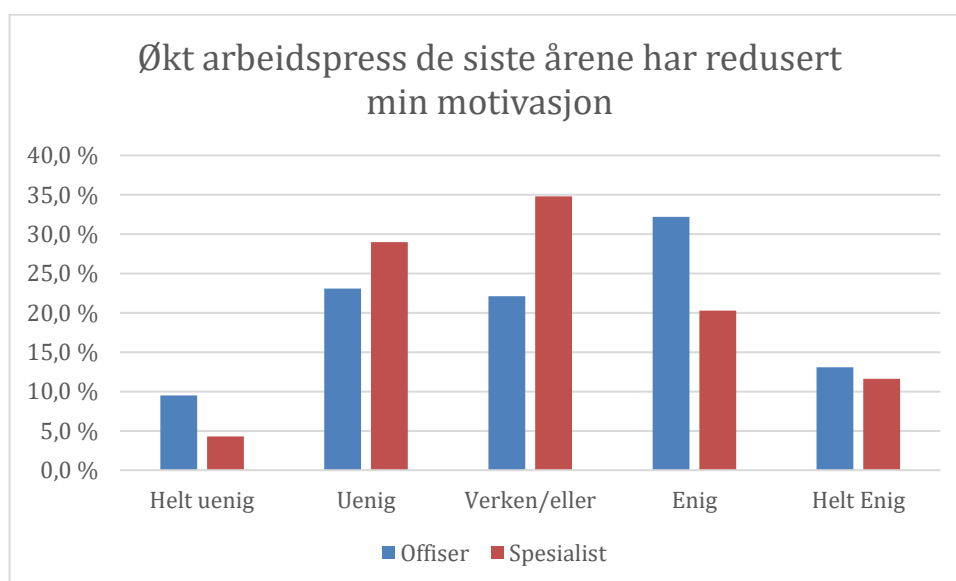
Siden offiserene som regel er godt utdannet, får de uttelling for dette i lønn. Videre er oberst til general (OF5 til OF9) ikke en del av avtalen, da disse har fastlønn uten tillegg. Det er bare 4 nivåer blant offiserene som får disse tilleggene, og hvor ordningen er relevant.

Det som er spesielt er at hele 30,2 % offiserer og 34,8 % spesialister svarer verken/eller til påstanden. En årsak til dette kan være mangelfull tilgang på informasjon rundt avtalen.

En kji-kvadratanalyse ble utført for å undersøke om det var forskjell mellom offiserer og spesialister sin oppfatning av ATF. Det ble ikke funnet signifikante forskjeller ($\chi^2=5,264$, $p=,261$), men forutsetningen om at ingen celler i kontingenstabellen skal ha mindre enn 5 i forventet frekvens var brutt i to celler.

Arbeidspress finner vi under faktoren de fysiske arbeidsforholdene (Andersen og Abrahamsson, 1996, s. 141-142). Sentrale bestemmelser om at mer av HR-oppgavene skal ned på den enkelte linjeleder og færre offiserer som skal gjøre de samme oppgavene, fører til økt belastningen for den enkelte. I en overgangsfase vil offiserene føle et økt arbeidspress til OMT er innført. Dette jevne seg ut når de to søylene finner sin plass og får satt seg. Generelt i Forsvaret er det mangel på folk hvor oppgaver blir fordelt i resten av organisasjonen. Siden vi ikke så forskjeller på stadig tjenestegjørende generelt i H1, kan vi anta at reduksjonen i antall offiserer øker belastningen på de gjenværende offiserene.

Tabell 25. Hypotese 4, Økt arbeidspress de siste årene har redusert min motivasjon



Fra tabell 25 ser vi at 45,3 % av offiserene er enig eller helt enig i at arbeidspresset reduserer motivasjonen. Dette kan ha en sammenheng av at disse har fått flere oppgaver enn de hadde tidligere. Dette bekreftes fra en av våre respondenter blant offiserene:

«Ressurstilgangen, herunder tid, økonomi, materiell og øvingsfelt for å kunne drive realistisk trening, øving og utdanning. Tempo i hverdagen. Uforutsigbar økonomistyring. Urealistisk ambisjonsnivå.» (Respondent som er offiser).

Vi ser at spesialistene er mer positive, med 32,6 % som er uenig eller helt uenig, og at faktisk 34,8 % av spesialistene svarer verken/eller til påstanden. Dette kan ha en sammenheng med at de ikke påvirkes av et økt arbeidspres i like stor grad som offiserene.

En kji-kvadratanalyse ble utført for å undersøke om det var forskjell mellom offiserer og spesialister sin oppfatning av økt arbeidspres. Det ble funnet signifikante forskjeller ($\chi^2=8,215$, $p=,084$), og forutsetningen om at ingen celler i kontingenstabellen skal ha mindre enn 5 i forventet frekvens var ikke brutt. Dette basert på en enhalet hypotesetest som er retningsbestemt, det at arbeidspreset øker.

6.5.3 Delkonklusjon Hypotese 4

I delkapittelet her skal vi svare på hypotesen: *«Spesialister (OR) opplever oftere at hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer mangler, enn offiserer (OF)»*

Det vi kan se av funnene våre, er en større motstand blant offiser enn hos de som har konvertert til spesialist. Som vi tidligere har beskrevet, viser Lewin hvordan en endring må gjennomføres. Det må skapes forståelse for hvorfor endringen må gjennomføres blant de ansatte, man må bli inkludert i prosessen med å finne forslag til løsninger, for så å føle at de får ta del i valgte løsning når denne skal innføres i organisasjonen. Det kan virke som Forsvaret ikke har lagt nok vekt på dette for å få sine ansatte til å se behovet for endringen, hvor mindre prosjektgrupper har vært satt ned for å finne løsninger for fremtiden. Når det gjelder å svare på hypotesen, kan det se ut som om at offiserene ser at faktorene mangler i større grad enn spesialistene. Det kan se ut som om at spesialistene mer har funnet seg til rette i ordningen, mens blant offiserene er det fortsatt enkelte som er i målgruppen for å konverteres til spesialist, frivillig eller, for alle praktiske forhold, med tvang. Forskjellene er allikevel for små til å bekrefte hypotesen.

7 Konklusjon

Vi ønsket i vår oppgave å se på hva gjør at noen ledere velger en livslang karriere i Forsvaret, mens andre velger en annen karrierevei. Vi formulerte derfor problemstillingen: «*Hva gjør at noen ledere blir værende i Forsvaret, mens andre søker seg bort?*» I det videre arbeidet utviklet vi fire forskningsspørsmål. Vi vil besvare disse fire spørsmålene i denne konklusjonen.

To-faktorteorien til Fredric Herzberg beskriver hygiene- og motivasjonsfaktorer.

Hygienefaktorer er forhold som fører til mistriivsel hvis de ikke er til stede. Er faktorene til stede fører de derimot ikke til trivsel. Motivasjonsfaktorer er ikke det motsatte, men er faktorer som fører til motivasjon når de er til stede. I fravær av disse faktorene blir ikke de ansatte demotivert, det er bare et fravær av motivasjon. Når de ansatte opplever fravær av motivasjonsfaktorer, vil de forsøke å finne disse. De ansatte vil alltid søke etter ytterligere motivasjonsfaktorer når de blir oppfylt. Derfor vil ofte både hygiene- og motivasjonsfaktorer som ligger nært de ansatte være oppfylt. Faktorer som de ikke selv kan påvirke vil være vanskeligere å nå for den ansatte, og kan medføre at de søker å fylle disse gjennom alternative karrierer.

Vi vil nå besvare de fire hypotesene under ett. De fire hypotesene er.

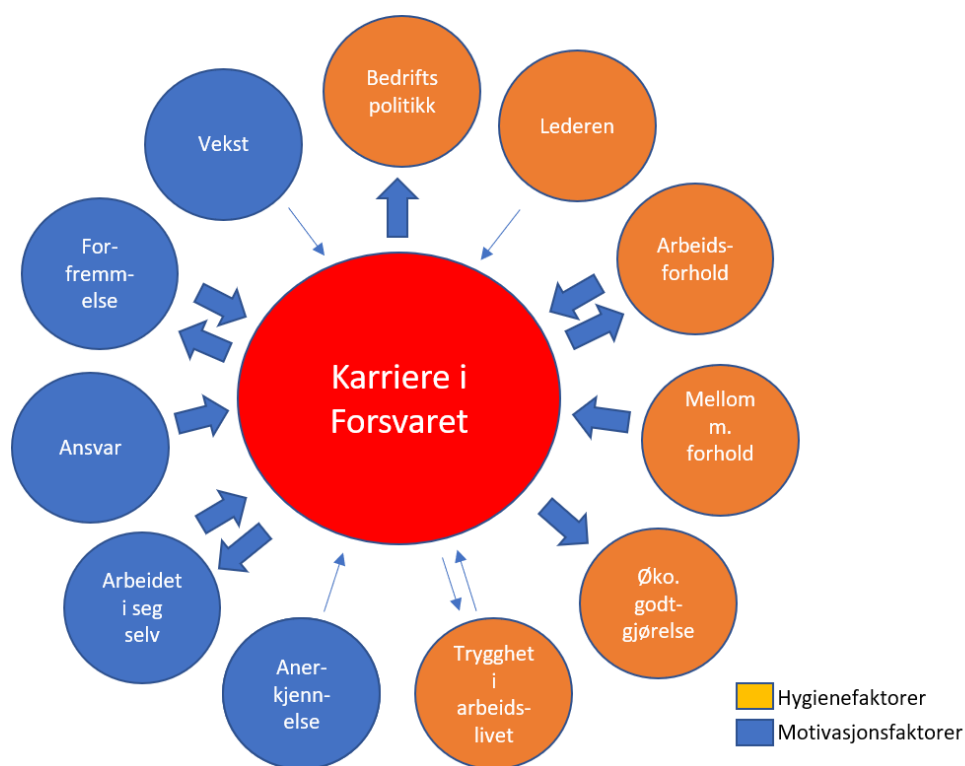
5. *Ledere som vurderer å slutte innen to år opplever oftere at hygienefaktorer og motiveringsfaktorer mangler, enn de som ikke vurderer å slutte.*
6. *Ledere som har sluttet opplevde oftere at hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer manglet, enn de som ikke har vurdert å slutte.*
7. *Ledere med lengre erfaring har generelt flere motiveringsfaktorer og hygienefaktorer til stede, enn personell med kortere erfaring.*
8. *Spesialister (OR) opplever oftere at hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer mangler, enn offiserer (OF).*

Innenfor alle hypotesene fant vi forskjeller i motivasjons- og hygienefaktorene, men ingen av disse forskjellen var det store nok tendenser til å bekrefte noen av hypotesene. På bakgrunn av dette må vi avkrefte alle de fire hypotesene. Vi så allikevel noen faktorer som var sammenfallende som gjør at vi kan besvare problemstilling.

I figur 2 viser vi hvordan de ulike faktorene påvirker en karriere i Forsvaret. Tykkelsen på pilene beskriver hvor mye disse ble vektlagt av respondentene i undersøkelsen. Tykk pil har større betydning for respondentene, mens en tynn pil ikke hadde like stor betydning.

Retningen på pilen beskriver hvorvidt respondentene mente det førte til at man ønsket en karriere i Forsvaret eller søkte andre karriere muligheter.

Med en pil som peker innover mener respondentene at faktoren fremmer en karriere i Forsvaret. Motsatt når en pil peker utover, er det faktorer som hemmer en karriere i Forsvaret. Der pilene går begge veier er det faktorer som både fremmer og hemmer en karriere i Forsvaret. De som ikke har piler, er faktorer som vi ikke fant hadde en påvirkning.



Figur 2. Hygiene- og motivasjonsfaktorenes påvirkning av karriere i Forsvaret

Tar vi hensyn til dette har det vært utfordrende å besvare problemsstillingen. Det er for mange personlige variabler som påvirker hvordan respondentene vektet de ulike faktorene. Basert på vår forskning kan vi ikke trekke noen klare slutninger om det er generelt fravær av motivasjonsfaktorer og/eller hygienefaktorer blant respondentene våre. Vi kan ikke heller spesifisere disse ytterligere uten å anta at det også kan være andre faktorer som påvirker, som ikke er nevnt i undersøkelsen. Blant annet kan det være at Forsvaret i sin egenart som organisasjon fører til at vi ikke fanger opp forskjellene godt nok. Størrelsen på organisasjonen og mengden av ulike fagmiljøer gjør at forskjellene på et overordnet nivå blir vanskelig å

måle. Vi kan si generelt at når summen av faktorer blir store nok i negativ retning for det enkle individet, vil det være enklere å se seg om etter alternative karrierer.

8 Videre forskning

Vår undersøkelse har ikke hatt tilstrekkelig detaljnivå når det kommer til både motivasjons- og hygienefaktorene. Vi har på et for overordnet nivå operasjonalisert disse faktorene, slik at det blir vanskelig å peke på konkrete faktorer. Vi fikk tilbakemeldinger i vår undersøkelse at blant annet spørsmålet om insentivprosjektet ble for overordnet. Her ville en grundigere undersøkelse som kanskje bare ser på hygienefaktorer eller motivasjonsfaktorer, kunne gi en dypere forståelse for hvilke enkeltfaktorer som gir størst effekt for å få ledere til å bli i Forsvaret. Spesielt vil vi vektlegge forskning på motivasjonsfaktorer, da dette ofte vil være det rimeligste alternativet for Forsvaret. Det er også det området som vil være mest utfordrende å gjøre noe med, grunnet størrelse og det betydelige antallet omstillinger som har vært de siste 20 årene.

Vi har i utgangspunktet hentet inn data fra ledere som har sluttet, uavhengig når de faktisk forlot Forsvaret. En undersøkelse som retter seg mot ledere som har sluttet de siste 2-3 årene vil kunne gi et mer riktig bilde av hvilke motivasjons- og hygienefaktorer som fikk de til å forlate Forsvaret. De betydelige omstillingene og endringen i vilkårene for ansatte de siste årene, vil mest sannsynlig gi andre svar for de som har sluttet for 2-3 år siden, enn for de som sluttet for 15 år siden. En slik undersøkelse vil i større grad gi Forsvaret bedre styringsinformasjon, enn det vi har presentert i denne oppgaven.

9 Praktiske og teoretiske implikasjoner

I dette kapitlet vil vi se på de mest sentrale funn og hvilke praktiske konsekvenser de kan føre med seg. Det er vanskelig å se at teorien fanger opp årsakene blant våre respondenter helt. Det kan tenkes at det er helt andre årsaker til resultatet. Det er også slik at de individuelle forskjellene ikke fanges opp i teorien. Det er nettopp den manglende vurderingen av forskjellene mellom individene, som er kritikken mot to-faktorteorien. Våre funn viser allikevel en tendens til at det er forskjeller mellom de som er stadig tjenestegjørende, de som vurderer å slutte og de som har sluttet. Men vi ser at disse funnene kan bunne ut i de individuelle forskjellene blant lederne. Det vil derfor kunne være andre teorier som vil være mer dekkende for undersøkelsen.

Hvilken faktor som til slutt får den enkelte til å ta beslutningen om å forlate, er vanskelig å antyde. Men når summen av hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer som mangler blir for stor, vil man til slutt ta en beslutning. Da trenger ikke den utløsende faktoren være en større sak. Når det er sagt er det en rekke endringer som foregår i dag, som kan være utløsende faktorer. Når man gjennom en lang karriere har opparbeidet seg en offisersgrad, føles konsekvensen stor for den enkelte dersom man fratras denne, i bytte mot en oppfattet lavere grad. La oss sette et annet bilde på det. Hvis du har jobbet hardt i mange år for å få svart belte i karate, er skuffelsen stor hvis noen bare gir deg et gult belte. Spesielt vanskelig er dette for mange når de ikke forstår hvorfor de nedgraderes. Selv om Forsvaret ikke mener det som en nedgradering, så oppfatter nok mange offiserer det som et steg tilbake i karrieresystemet.

En annen faktor som kan være med å redusere «ståtiden» er arbeidspresset som av mange oppleves høyt. Det mangler personell og strukturer for å gjøre oppgaver, som nå fordeles på andre enheter i Forsvaret. Mange kan føle at man har mistet muligheten til å gjør jobben skikkelig. Dette går utover stoltheten og integriteten til den enkelte ansatte, og som igjen kan påvirke motivasjonen.

Når det gjelder de praktiske implikasjonene som våre funn kan ha for Forsvaret, er det noen forhold vi ønsker å trekke frem. I de neste årene skal en rekke prosesser fullføres, spesielt i hensikt å øke «ståtiden». Vi nevner spesielt at Forsvaret skal fullføre implementeringen av ordningen for militært tilsatte og insentivprosjektet skal levere mer målrettede tiltak. Våre funn vil kunne bidra til at disse prosessen blir enda mer målrettet, og gir en innsikt i hvilke faktorer som er viktige for de ansatte.

I våre funn kan det generelt trekkes frem at lederne er positive til de nære tingene. Det som de har mulighet til å påvirke selv eller av ledere i de nærmeste leddene over. Der utslagene i større grad er negative, er de faktorene hvor beslutningene tas sentralt for en hel yrkesgruppe. Beslutninger hvor Forsvaret har utfordringer med å se individet, og hvilke konsekvenser det har for den enkelte ansatte. Sentrale beslutninger bør i større grad forankres ute i avdelinger før de gjennomføres. Ikke i den hensikt i at alle behov skal ivaretas, men spesielt gi den ansatte mulighet for medbestemmelse og påvirkning.

Skal Forsvaret lykkes med å øke «ståtiden» blant sine ledere, vil generelle tiltak for en hel yrkesgruppe bli vanskelig. I lys av våre funn, så tror vi at i all den tid det ikke gjøres individuelle vurderinger, vil det være vanskelig å lykkes. Dette kan løses enten ved å flytte

beslutningsmyndigheten nedover i organisasjonen, eller å sørge for at den ansatte føler en reell påvirkningsmulighet. Forsvaret består som nevnt av en rekke spesialiserte fagmiljøer. Det vil for en sentral styringsenhet være en tilnærmet umulig oppgave å hensynta alle disse særbehovene. Men en generell tilnærming kan føre til en forsterkende effekt og stimulere til ytterligere avgang blant personellet.

Referanseliste

- Andersen, J.A. & Abrahamsson, B. (1996) *Organisasjon. Om å beskrive og forstå organisasjoner*. 1.utg. Oslo: Cappelen akademiske forlag AS
- Bakka, J.F, Fivelsdal, E & Nordhaug, O. (2004) *Organisasjon og ledelse*. 4.utg. Oslo: J.W. Cappelen forlag AS
- Berg, M. (1995) *Organisasjons utvikling. Metoder og teknikker*. 2.utg. Oslo: Cappelen Akademisk forlag AS
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2005) *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Fineman, S, Gabriel, Y & Sims. (2010): *Organizing & Organizations*. 4. utg. London: Sage Publications Ltd.
- Forsvaret. (2016). *Forsvarets personellhåndbok – Del B Forvaltning av militært tilsatte*. Oslo: Forsvarets personell- og vernepliktssenter
- Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Herzberg, F, Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959) *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Holter, H. & Kalleberg, R. (2012) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Artikler og nettsider

- Hur, Y. (2017): *Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers?* Springer Science+Business Media New York 2017. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1>
- Bongo, T. (2019) *Hvordan øke ståtiden? Hva skjer om vi ikke klarer å øke ståtiden?* Forsvarets Forum nr. 2 2019, s.17.
- Forsvaret. *Ta en utdanning i Forsvaret*. Hentet 30.04.19, <https://forsvaret.no/utdanning>
- Forsvaret. Publisert 29.05.15/oppdatert 30.11.18. *Hva er Forsvarets høyskole?* Hentet 30.04.19, <https://forsvaret.no/hogskolene/forsvarets-hogskole>

Forsvaret. Publisert 1.10.18/oppdatert 24.04.19. *Befalsutdanning*. Hentet 30.04.19, <https://forsvaret.no/befalsutdanning>

Forsvaret. *Forsvarets årsrapport 2018*. Hentet 30.04.19, <https://forsvaret.no/aarsrapport>

Forsvarsbygg. *Ledige stillinger*. Hentet 25.04.19, https://candidate.webcruiter.com/nb-no/Home/companyadverts?&link_source=0&companylock=230936#search

Universitetet i Oslo. *Nettskjema – spørreskjema, påmeldinger og bestillinger*. Hentet 15.05.19, <https://nettskjema.uio.no/>

NITO – Norges Ingeniør- og Teknologorganisasjon. *Begynnerlønn – Dette bør du tjene*. Hentet 09.05.2019, <https://www.nito.no/lonn-arbeidsliv-lonnskalkulator/sporsmal-om-lonn/begynnerlonn/>

Norsk senter for forskningsdata (NSD), 2019. *Forsvarets militære organisasjon, ansatte*. Hentet 04.05.2019, <http://www.nsd.uib.no/polsys/data/forvaltning/enhet/56989/ansatte>.

Vedlegg 1 - Spørreundersøkelsen

DEL 1:

Kjønn

Mann

Kvinne

Alder

Skriv inn

Sivilstatus

Enslig

Gift

Samboer / Partner

Barn under 18 år

Ja

Nei

Hvor mange år har du tjenestegjort i Forsvaret?

Skriv inn totalt antall år i tjeneste

Utdanning (sett et eller flere kryss)

Befalsskole

Krigsskole

Stabsskole

Sivil Bachelor

Sivil Master

Fagbrev

Annet: spesifiseres

Tilsetningskategori

T35 / Avdelingsbefal

T60 / Yrkestilsetting

Midlertidig kontrakt

Ny militærordning

OF

OR

Bosted

Bor på Tjenestested

Pendler til tjenestested

Har du sluttet eller vurdert å slutte i Forsvaret de neste 2 årene?

Ja har sluttet

Ja vurderer å slutte

Nei

Del 2 Fortsatt tjenestegjørende**Beskrivelse**

Ta stilling til påstandene under. Påstandene går på din motivasjon for å jobbe i Forsvaret. Skalaen går fra 1-5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Kun et svar er mulig pr spørsmål

«Jobsikkerheten i Forsvaret er viktig for meg»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Høyere grunnlønn vil øke min motivasjon for å bli i Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg er fornøyd med Arbeidstidsavtale for Forsvaret (ATF)»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Særaldersgrense for pensjon er viktig for meg»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Insentivprosjektet reduserer min motivasjon»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Lokalisering av Forsvarets leire påvirker min motivasjon negativt»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Det er viktig for min motivasjon at Forsvaret arrangerer sosiale aktiviteter på mitt tjenestested»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg kommer godt overens med mine kolleger»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Vi samarbeider bra ved min avdeling»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Mine prestasjoner blir målt og anerkjent av arbeidsgiver»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Anerkjennelse fra samfunnet er viktig for meg»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Anerkjennelse fra kolleger er viktig for meg»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Det å få personlig oppfølging er viktig for meg»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Det er gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Det er gode utviklingsmuligheter for meg i Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Utdanningsreformen i Forsvaret øker min motivasjon»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Ny militærordning øker min motivasjon»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Forsvarets regler for opprykk i grad øker min motivasjon»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg blir involvert i utvikling av min arbeidsplass»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg har klare ansvarsområder i min avdeling»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg har innvirkning på avgjørelser som angår mitt ansvarsområde»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg har den myndigheten jeg trenger for å utføre mine arbeidsoppgaver»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Mine arbeidsoppgaver er interessante og utfordrende»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Økt arbeidspress de siste årene har redusert min motivasjon»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Forsvaret er en fleksibel arbeidsgiver»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

Er det andre faktorer som påvirker din motivasjon for å jobbe i Forsvaret?

Mulighet for å skrive inn egne kommentarer.

Del 2 Har sluttet i Forsvaret:

Beskrivelse

Ta stilling til påstandene under. «Påstandene dreier seg om hva som påvirket din motivasjon for å slutte, eller for å bli i Forsvaret.

Skalaen går fra 1-5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Kun ett svar er mulig per spørsmål

«Jobsikkerheten i Forsvaret var viktig for meg»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg var ikke fornøyd med min daværende grunnlønn»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Høyere grunnlønn ville økt min motivasjon for å bli i Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Særaldersgrense for pensjon var ikke viktig for meg»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Lokalisering av Forsvarets leire påvirket min motivasjon negativt»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Det var viktig for meg at Forsvaret arrangerte sosiale aktiviteter på mitt tjenestested»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg kom godt overens med mine kolleger»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Vi samarbeidet bra ved min avdeling»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Mine prestasjoner ble målt og anerkjent av Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Anerkjennelse fra samfunnet var viktig for meg når jeg jobbet i Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Anerkjennelse fra kolleger var viktig for meg når jeg jobbet i Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Det å få personlig oppfølging var viktig for meg når jeg jobbet i Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Det var gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Det var gode utviklingsmuligheter for meg i Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Ny militærordning gjør at jeg nå vurderer å gå tilbake til Forsvaret»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg ble involvert i utvikling av min egen arbeidsplass»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg hadde klare ansvarsområder i min avdeling»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg hadde innvirkning på avgjørelser som angikk mitt ansvarsområde»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg hadde den myndigheten jeg trengte for å utføre mine arbeidsoppgaver»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Mine arbeidsoppgaver var interessante og utfordrende»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Jeg var fornøyd med arbeidsmiljøet»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

«Forsvaret var en fleksibel arbeidsgiver for meg»

Helt uenig – uenig – Verken/eller – enig - helt enig

Er det andre faktorer som påvirket din motivasjon for å slutte, eller for å bli i Forsvaret?

Mulighet for å skrive inn egne kommentarer

Vedlegg 2 - Statistiske resultater

Rapport fra «Hva motiverer ledere til å arbeide i Forsvaret»

Innhentede svar pr. 18. april 2019 09:44

- Leverte svar: 361
- Påbegynte svar: 0
- Antall invitasjoner sendt: 0

Med fritaktsvar

Forord til spørreundersøkelse

I forbindelse med studiet Master i ledelse (erfaringsbasert) ved Handelshøyskolen UIT Harstad er vi to studenter som skal undersøke hva som motiverer ledere til å jobbe i Forsvaret. Hva er det som får enkelte til å velge en livslang karriere, mens andre forlater denne karriereveien?

Ut fra dette sender vi nå ut dette spørreskjemaet til deg som jobber eller har jobbet i Forsvaret. Hele undersøkelsen tar ca. 7 minutter, og er enkel å besvare. Spørsmålene er noen påstander du skal ta stilling til på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig).

Alle innsamlede data vil behandles konfidensielt og vil ikke kunne spores tilbake til den enkelte som delta. Det er frivillig om du ønsker å besvare spørreundersøkelsen, men vi håper du vil hjelpe oss til å få et best mulig grunnlag for oppgaven.

Denne masteroppgaven vil være ferdig innen 1. juni 2018, og alle innsamlede data vil da bli slettet.

Vi vil takke deg som svarer på denne spørreundersøkelsen, for uten deg hadde ikke det vært mulig for oss å skrive masteroppgaven vår. Skulle det være noe du lurer på eller ønsker å tilføye er det bare å ta kontakt med oss eller med vår veileder, professor Baard Herman Borge, e-post baard.h.borge@uit.no.

Vennlig hilsen

Peter Broch (92808494) og Jan-Arne Kvernevik (93212016)

Del 1 Kjønn *

Svar	Antall	Prosent	
Mann	318	88,1 %	
Kvinner	43	11,9 %	

Alder *

- 35
- 31
- 43
- 33
- 32
- 43
- 34
- 49
- 31
- 36
- 21
- 37
- 29
- 38
- 36
- 33
- 43
- 49
- 52
- 41
- 30
- 41
- 36
- 42
- 46
- 33
- 53
- 57

- * 35
- * 29
- * 39
- * 28
- * 33
- * 37
- * 35
- * 37
- * 37
- * 34
- * 34
- * 40
- * 41
- * 35
- * 37
- * 42
- * 30
- * 38
- * 41
- * 46
- * 37
- * 34
- * 31
- * 54
- * 34
- * 36
- * 40
- * 44
- * 50
- * 46
- * 30
- * 29
- * 32
- * 29
- * 43
- * 44
- * 42
- * 38
- * 38
- * 46
- * 37
- * 32
- * 39
- * 38
- * 36
- * 34
- * 46
- * 49
- * 35
- * 36
- * 39
- * 47
- * 29
- * 40
- * 40
- * 42
- * 50
- * 40
- * 37
- * 46
- * 37
- * 36
- * 39
- * 44
- * 41
- * 28
- * 36
- * 32
- * 36
- * 43
- * 49
- * 38
- * 35
- * 39
- * 40
- * 34



- * 40
- * 42
- * 42
- * 38
- * 37
- * 30
- * 29
- * 43
- * 35
- * 54
- * 33
- * 38
- * 27
- * 33
- * 30
- * 43
- * 31
- * 51
- * 45
- * 46
- * 33
- * 38
- * 41
- * 39
- * 43
- * 44
- * 42
- * 43
- * 47
- * 49
- * 39
- * 35
- * 51
- * 38
- * 39
- * 47
- * 45
- * 39
- * 32
- * 49
- * 33
- * 43
- * 36
- * 50
- * 42
- * 37
- * 35
- * 28
- * 34
- * 37
- * 39
- * 38
- * 55
- * 38
- * 44
- * 46
- * 46
- * 55
- * 39
- * 28
- * 31
- * 42
- * 48
- * 42
- * 36
- * 43
- * 33
- * 40
- * 32
- * 42
- * 47
- * 36
- * 40
- * 33
- * 36
- * 52

- * 39
- * 27
- * 39
- * 30
- * 37
- * 53
- * 53
- * 39
- * 32
- * 30
- * 41
- * 44
- * 30
- * 48
- * 31
- * 27
- * 31
- * 42
- * 43
- * 41
- * 35
- * 32
- * 41
- * 42
- * 45
- * 35
- * 30
- * 37
- * 38
- * 31
- * 34
- * 52
- * 36
- * 34
- * 24
- * 35
- * 33
- * 42
- * 36
- * 27
- * 43
- * 40
- * 32
- * 41
- * 32
- * 43
- * 51
- * 46
- * 33
- * 28
- * 51
- * 29
- * 39
- * 38
- * 41
- * 45
- * 36
- * 30
- * 46
- * 39
- * 36
- * 39
- * 35
- * 22
- * 37
- * 49
- * 33
- * 41
- * 34
- * 44
- * 36
- * 35
- * 46
- * 53
- * 33
- * 48

- * 25
- * 37
- * 41
- * 30
- * 35
- * 40
- * 32
- * 31
- * 23
- * 41
- * 34
- * 32
- * 31
- * 44
- * 50
- * 49
- * 38
- * 50
- * 38
- * 25
- * 39
- * 47
- * 52
- * 34
- * 31
- * 43
- * 44
- * 40
- * 47
- * 50
- * 41
- * 41
- * 37
- * 48
- * 32
- * 35
- * 45
- * 36
- * 30
- * 40
- * 34
- * 32
- * 35
- * 31
- * 46
- * 32
- * 35
- * 37
- * 37
- * 30
- * 37
- * 39
- * 39
- * 45
- * 47
- * 42
- * 29
- * 35
- * 50
- * 37
- * 34
- * 31
- * 35
- * 31
- * 36
- * 30
- * 38
- * 36
- * 28
- * 41
- * 50
- * 36
- * 38
- * 44
- * 38
- * 50

- * 40
- * 43
- * 41
- * 42
- * 39
- * 45
- * 39
- * 43
- * 39
- * 38
- * 42
- * 43
- * 41
- * 30
- * 34
- * 43
- * 35
- * 38
- * 46
- * 38
- * 33
- * 38
- * 36
- * 35
- * 44
- * 35
- * 38
- * 35
- * 40

Sivilstatus *

Svar	Antall	Prosent
Gift / Samboer	311	86,1 % 
Enslig	50	13,9 % 

Barn under 18 år *

Svar	Antall	Prosent
Ja	263	72,9 % 
Nei	98	27,1 % 

Hvor mange år har du tjenestegjort i Forsvaret

Skriv et tall

- * 16
- * 25
- * 10
- * 16
- * 13
- * 21
- * 14
- * 31
- * 13
- * 18
- * 3
- * 18
- * 11
- * 13
- * 22
- * 18
- * 14
- * 28
- * 30
- * 22
- * 12
- * 21
- * 14
- * 23
- * 14
- * 38
- * 34
- * 23
- * 17
- * 16
- * 12
- * 6

- * 9
- * 18
- * 17
- * 13
- * 7
- * 15
- * 16
- * 11
- * 21
- * 15
- * 18
- * 17
- * 11
- * 15
- * 23
- * 17
- * 26
- * 10
- * 11
- * 35
- * 15
- * 11
- * 22
- * 24
- * 30
- * 23
- * 11
- * 7
- * 13
- * 10
- * 24
- * 12
- * 19
- * 19
- * 12
- * 17
- * 13
- * 20
- * 19
- * 18
- * 19
- * 16
- * 24
- * 31
- * 15
- * 16
- * 21
- * 21
- * 10
- * 22
- * 21
- * 30
- * 15
- * 23
- * 20
- * 18
- * 11
- * 23
- * 25
- * 22
- * 10
- * 11
- * 14
- * 17
- * 24
- * 17
- * 10
- * 16
- * 15
- * 3
- * 14
- * 15
- * 22
- * 21
- * 17
- * 18

- * 11
- * 10
- * 22
- * 16
- * 20
- * 10
- * 18
- * 8
- * 12
- * 8
- * 11
- * 22
- * 4
- * 20
- * 26
- * 26
- * 20
- * 13
- * 12
- * 12
- * 19
- * 24
- * 10
- * 24
- * 29
- * 29
- * 12
- * 31
- * 10
- * 5
- * 27
- * 15
- * 31
- * 4
- * 2
- * 14
- * 18
- * 4
- * 31
- * 16
- * 16
- * 9
- * 8
- * 20
- * 6
- * 18
- * 18
- * 18
- * 36
- * 14
- * 24
- * 24
- * 35
- * 15
- * 9
- * 13
- * 16
- * 29
- * 22
- * 12
- * 24
- * 14
- * 21
- * 8
- * 21
- * 27
- * 16
- * 22
- * 10
- * 11
- * 15
- * 9
- * 19
- * 11
- * 13
- * 12

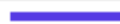





- * 33
- * 35
- * 19
- * 14
- * 10
- * 20
- * 16
- * 11
- * 20
- * 12
- * 8
- * 11
- * 24
- * 10
- * 12
- * 12
- * 13
- * 20
- * 22
- * 25
- * 6
- * 12
- * 15
- * 1
- * 12
- * 15
- * 33
- * 11
- * 16
- * 6
- * 6
- * 3
- * 16
- * 15
- * 7
- * 23
- * 14
- * 5
- * 23
- * 4
- * 22
- * 33
- * 13
- * 14
- * 10
- * 7
- * 18
- * 23
- * 19
- * 6
- * 19
- * 17
- * 14
- * 11
- * 16
- * 14
- * 3
- * 15
- * 29
- * 15
- * 22
- * 12
- * 23
- * 18
- * 15
- * 25
- * 28
- * 14
- * 28
- * 3
- * 8
- * 21
- * 11
- * 17
- * 11
- * 10

- * 12
- * 4
- * 21
- * 3
- * 14
- * 13
- * 23
- * 30
- * 30
- * 19
- * 32
- * 19
- * 6
- * 21
- * 26
- * 29
- * 12
- * 18
- * 22
- * 21
- * 25
- * 6
- * 13
- * 13
- * 23
- * 19
- * 28
- * 11
- * 10
- * 26
- * 17
- * 11
- * 22
- * 12
- * 13
- * 13
- * 17
- * 11
- * 13
- * 12
- * 6
- * 15
- * 20
- * 11
- * 20
- * 18
- * 24
- * 15
- * 23
- * 23
- * 14
- * 7
- * 16
- * 32
- * 18
- * 14
- * 12
- * 32
- * 17
- * 10
- * 14
- * 4
- * 18
- * 18
- * 12
- * 18
- * 30
- * 17
- * 16
- * 15
- * 19
- * 30
- * 15
- * 24
- * 14
- * 15




- 15
- 13
- 23
- 24
- 20
- 16
- 16
- 17
- 22
- 5
- 16
- 23
- 16
- 13
- 15
- 14
- 14
- 18
- 16
- 4
- 26
- 16
- 8
- 16
- 5

Utdanning *

Sett et eller flere kryss

Svar	Antall	Prosent	
Befalskole	328	90,9 %	
Krigsskole	228	63,2 %	
Stabskole	61	16,9 %	
Bachelor	158	43,8 %	
Master	81	22,4 %	
Fagbrev	23	6,4 %	



Tilsetningskategori *

Svar	Antall	Prosent	
T60 / Yrkestilsetning	289	80,1 %	
T35 / Avdelingsbefal	59	16,3 %	
Midlertidig kontrakt	13	3,6 %	

Ny militærordning *

Svar	Antall	Prosent	
Offiser	261	72,3 %	
Spesialist	100	27,7 %	

Bosted / Bosted når du jobbet i Forsvaret *

Svar	Antall	Prosent	
Bor på tjenestested	224	62 %	
Pendler til tjenestested	137	38 %	



Har du sluttet, eller vurdert å slutte i Forsvaret de neste 2 årene *




Svar	Antall	Prosent	
Ja har sluttet	93	25,8 %	
Ja vurderer å slutte innen 2 år	104	28,8 %	
Nei	164	45,4 %	

Del 2





Ta stilling til påstandene under. Påstandene går på din motivasjon for å jobbe i Forsvaret. Skalaen går fra 1-5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Kun et svar er mulig pr spørsmål

«Jobsikkerheten i Forsvaret er viktig for meg» *






Svar	Antall	Prosent	
1 Helt uenig	18	6,7 %	
2 Uenig	6	2,2 %	

Svar	Antall	Prosent	
3. Verken / Eller	33	12,3 %	
4. Enig	123	45,9 %	
5. Helt enig	88	32,8 %	






«Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn» *

Svar	Antall	Prosent	
1 Helt uenig	47	17,5 %	
2 Uenig	115	42,9 %	
3. Verken / Eller	50	18,7 %	
4. Enig	55	20,5 %	
5. Helt enig	1	0,4 %	






«Høyere grunnlønn vil øke min motivasjon for å bli i Forsvaret» *

Svar	Antall	Prosent	
1 Helt uenig	4	1,5 %	
2 Uenig	12	4,5 %	
3. Verken / Eller	31	11,6 %	
4. Enig	106	39,6 %	
5. Helt enig	115	42,9 %	






«Jeg er fornøyd med Arbeidstidsavtale for Forsvaret (ATF)» *

Svar	Antall	Prosent	
1 Helt uenig	21	7,8 %	
2 Uenig	79	29,5 %	
3. Verken / Eller	84	31,3 %	
4. Enig	78	29,1 %	
5. Helt enig	6	2,2 %	






«Særaldersgrense for pensjon er viktig for meg» *

Svar	Antall	Prosent	
1 Helt uenig	11	4,1 %	
2 Uenig	15	5,6 %	
3. Verken / Eller	52	19,4 %	
4. Enig	90	33,6 %	
5. Helt enig	100	37,3 %	




«Incentivprosjektet reduserer min motivasjon» *



Svar	Antall	Prosent	
1 Helt uenig	5	1,9 %	
2 Uenig	9	3,4 %	
3. Verken / Eller	93	34,7 %	
4. Enig	85	31,7 %	
5. Helt enig	76	28,4 %	

«Lokalisering av Forsvarets leire påvirker min motivasjon negativt» *




Svar	Antall	Prosent	
1 Helt uenig	22	8,2 %	
2 Uenig	36	13,4 %	
3. Verken / Eller	69	25,7 %	
4. Enig	91	34 %	
5. Helt enig	50	18,7 %	

«Det er viktig for min motivasjon at Forsvaret arrangerer sosiale aktiviteter på mitt tjenestested» *





Svar	Antall	Prosent	
1 Helt uenig	26	9,7 %	
2 Uenig	55	20,5 %	
3. Verken / Eller	93	34,7 %	

Svar	Antall	Prosent
4. Enlig	82	30,6 % 
5. Helt enig	12	4,5 % 






«Jeg kommer godt overens med mine kolleger» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	0	0 %
2 Uenig	2	0,7 %
3. Verken / Eller	7	2,6 % 
4. Enlig	97	36,2 % 
5. Helt enig	162	60,4 % 






«Vi samarbeider bra ved min avdeling» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	0,4 %
2 Uenig	7	2,6 % 
3. Verken / Eller	26	9,7 % 
4. Enlig	119	44,4 % 
5. Helt enig	115	42,9 % 




«Mine prestasjoner blir målt og anerkjent av arbeidsgiver» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	7	2,6 % 
2 Uenig	17	6,3 % 
3. Verken / Eller	49	18,3 % 
4. Enlig	132	49,3 % 
5. Helt enig	63	23,5 % 






«Anerkjennelse fra samfunnet er viktig for meg» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	5	1,9 % 
2 Uenig	18	6,7 % 
3. Verken / Eller	67	25 % 
4. Enlig	137	51,1 % 
5. Helt enig	41	15,3 % 





«Anerkjennelse fra kolleger er viktig for meg» *


Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	0,4 %
2 Uenig	2	0,7 %
3. Verken / Eller	18	6,7 % 
4. Enlig	169	59,3 % 
5. Helt enig	88	32,8 % 

«Det å få personlig oppfølging er viktig for meg» *






Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	3	1,1 % 
2 Uenig	8	3 % 
3. Verken / Eller	72	26,9 % 
4. Enlig	149	55,6 % 
5. Helt enig	36	13,4 % 

«Det er gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret» *






Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	14	5,2 % 
2 Uenig	47	17,5 % 
3. Verken / Eller	70	26,1 % 
4. Enlig	101	37,7 % 

Svar	Antall	Prosent
5. Helt enig	36	13,4 % 






«Det er gode utviklingsmuligheter for meg i Forsvaret» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	6	2,2 % 
2 Uenig	35	13,1 % 
3. Verken / Eller	57	21,3 % 
4. Enig	129	48,1 % 
5. Helt enig	41	15,3 % 






«Utdanningsreformen i Forsvaret øker min motivasjon» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	85	31,7 % 
2 Uenig	103	38,4 % 
3. Verken / Eller	68	25,4 % 
4. Enig	10	3,7 % 
5. Helt enig	2	0,7 % 






«Ny militærordning øker min motivasjon» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	51	19 % 
2 Uenig	74	27,6 % 
3. Verken / Eller	67	25 % 
4. Enig	61	22,8 % 
5. Helt enig	15	5,6 % 






«Forsvarets regler for opprykk i grad øker min motivasjon» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	45	16,8 % 
2 Uenig	75	28 % 
3. Verken / Eller	123	45,9 % 
4. Enig	22	8,2 % 
5. Helt enig	3	1,1 % 




«Jeg blir involvert i utvikling av min arbeidsplass» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	7	2,6 % 
2 Uenig	20	7,5 % 
3. Verken / Eller	55	20,5 % 
4. Enig	127	47,4 % 
5. Helt enig	59	22 % 

«Jeg har klare ansvarsområder i min avdeling» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	0,4 % 
2 Uenig	14	5,2 % 
3. Verken / Eller	30	11,2 % 
4. Enig	127	47,4 % 
5. Helt enig	96	35,8 % 

«Jeg har innvirkning på avgjørelser som angår mitt ansvarsområde» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	0,4 % 
2 Uenig	4	1,5 % 
3. Verken / Eller	12	4,5 % 
4. Enig	136	50,7 % 
5. Helt enig	115	42,9 % 

«Jeg har den myndigheten jeg trenger for å utføre mine arbeidsoppgaver» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	0,4 %
2 Uenig	16	6 %
3. Verken / Eller	27	10,1 %
4. Enig	130	48,5 %
5. Helt enig	94	35,1 %

«Mine arbeidsoppgaver er interessante og utfordrende» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	0	0 %
2 Uenig	12	4,5 %
3. Verken / Eller	31	11,6 %
4. Enig	130	48,5 %
5. Helt enig	95	35,4 %

«Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	3	1,1 %
2 Uenig	8	3 %
3. Verken / Eller	27	10,1 %
4. Enig	138	51,5 %
5. Helt enig	92	34,3 %

«Økt arbeidspress de siste årene har redusert min motivasjon» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	22	8,2 %
2 Uenig	66	24,6 %
3. Verken / Eller	68	25,4 %
4. Enig	78	29,1 %
5. Helt enig	34	12,7 %

«Forsvaret er en fleksibel arbeidsgiver» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	0,4 %
2 Uenig	15	5,6 %
3. Verken / Eller	43	16 %
4. Enig	149	55,6 %
5. Helt enig	60	22,4 %

Er det andre faktorer som påvirker din motivasjon for å jobbe i Forsvaret?

- Løjalitet
- Det som påvirker min motivasjon sterkest i negativ retning er Forsvarets inkompetente politiske ledelse og vår sjanseløse organisering av FMA, FB og Forsvaret under FD. Posten som forsvarsminister synes å være rangert nederst kompetansemessig blant statsrådene, og FD logrer veivillig med halen etter enhver politisk brainfart. Dette kombinert med den nesten ufattelige ineffektive organiseringen hvor FMA og FB er sidestilt med Forsvaret gjør det hele tragikomisk, og jeg får ofte en følelse av "hvorfor skal jeg GIDDE å gi alt, når de på toppen bare LEKER butikk". Når dette gjentar seg, år etter år, minister etter minister, fører dette til en dyp politikerforakt. Resultatet nå er at det er helt utelukket for meg å risikere livet mitt eller mine soldaters for noen politiker. Jeg har null tillit til egen politisk ledelse i fredstid, og hvis krig er en forlengelse av politikken er vår inkompetente politiske ledelse desverre det siste jeg lystre i krigstid. Forsvarssjef kanskje, men FD aldri i livet.
- Årsværksstyring, stadige nedskjæringer/reduksjoner og fullstendig fraværende politisk vilje til å satse på Forsvaret er meget demotiverende
- Forsvarets arroganse som er blitt tydelig de siste 3-4 årene
- Politisk og strategisk militær ledelse som ikke tar virkeligheten inn over seg.
- Manglende penderrettigheter
- Samhold, kameratskap og trygghet
- HR transformasjon og alle oppgaver som etter det er pålagt linjeleder uten tilstrekkelig systemunderstøtte
- Godt kollegialt har mye å si for trivsel og motivasjon.
- Total lønn og mye ansvar etter relativt kort arbeidserfaring
- Variert og spennende tjeneste.
- Samhold i befalskorpset
- Negativt: For lav grunnbemanning og for mange oppgaver fører til lav ytelse/prestasjon. Positivt: trygt arbeidsforhold
- Usikker på videre karrierevei for meg med sivil master, men uten krigsskole Innen forvaltning.
- Faktorer som påvirker motivasjonen min negativt er evnen til å påvirke egen karriere/fremtid.
- Forholdet mellom forventninger og tildelte oppgaver samsvarer ikke med tildelte midler på OT/ØT kvoten, dette øker stressnivået betraktelig og reduserer motivasjonen.

- At karriere fordrer at man er tjenestevillig og derav må belage seg på å pendle
- Jeg er positivt motivert av det å være offiser. Det er mer enn bare et yrke for meg, det er del av min person. Det å jobbe for noe større enn «kortsiktig profitt» i det sivile motivere meg i dager der andre faktorer i Forsvaret demotiverer.
- Å få mulighet til å bruke min kompetanse
- Tiltrekkning for pendling fra arbeidsgiver
- Godt fokus i avdelingene om dagen. Men det er for mange sjefer som bruker folkene sine for å ta nest skritt på karrierestigen istedenfor å se og kjempe for sine ansatte.
- Tregheten i systemet og «tick-off» på stillinger for å kvalifisere seg til nye stillinger. Det teller negativt. Det bør være raskere muligheter for talenter.
- Økonomi påvirker negativt da det er lite ansatte og gammelt og slitt utstyr...At det må spares inn oversatt påvirker hver uke...En god befalskole ble lagt ned for å spare, men avdelingene merker det med mer arbeid på avd.
- Variasjon i arbeidsoppgaver, variasjon med ute/inne aktiviteter
- Evne til utvikling og stadig bli bedre
- Lønn og ferie.
- Muligheter til å opparbeide avspasering. Muligheter til fleksibilitet i småbarnsperioden (2t ammefri).
- Utfordringer i det sivile
- Operativ og derav meningsfull tjeneste
- Før OMT var stillinger og arbeidsoppgaver som en kunne tilkomme vesentlig større, slik at det var et vesentlig større spekter av fagfelt man kunne jobbe i.
- Det er et ønske nasjonalt om å ha et Forsvar, vi skal bare ikke synes. Det blir feil for meg
- Det å ha en jobb som kan bidra til at andre får det bedre motivere meg. Da tenker jeg spesielt på innsats til støtte for samfunnet, og innsats i internasjonale operasjoner, både i regi av Nato og FN. Derfor er jeg også tilsluttet, for å kunne bidra til å hjelpe de jeg jobber sammen med.
- Måten man gjennomfører tilsetningsprosessen i Hæren påvirker min motivasjon negativt. Uryddige prosesser med høy grad av «trykktett» er blant grunnene til at jeg velger å slutte i Forsvaret.
- Jakten på me-too-ofre
- Mulighet for stabsskole og videre avansement
- Gjennomgående så er lav grunnlønn et stort minus i konkurransen til andre eventuelle arbeidsgivere.
- OMT og mangel på en plan. Økte forskjeller mellom OF og OR, mangler en tredje søyle for warrant officer. Systemet er på god vei og kollapse, hvis vi ikke får flere folk inn.
- 2 år som spesialist, de neste 18 i offiser stillinger med over norm tjutt men jeg blir tvunget inn i or korps et hvor det ikke finnes noen planer eller mål som motivere. Skjer det så slutter jeg heller. Forsvaret gjør ingenting for å beholde meg og min kompetanse, jeg er her kun fordi det fortsatt er gøy. Men dagen for tredjedese nærmer seg med stormskritt.
- Varierte arbeidsoppgaver. Muligheten til å jobbe ute i yngre dager, og fra kontor ettervert.
- Beskytte Norge hvis nødvendig
- Forsvaret's rolle i samfunnet. Utdanning av den unge generasjonen
- Mine kollegaer
- Fortsatt (heldigvis) en arbeidsplass for smarte idealister som opplever rikdom i tjenesten i fravær av «rikdom» på lønnsstippen.
- At familien er støttende
- Hovedmotivasjonen ligger i at man stadig får nye stillinger og arbeidsoppgaver som medfører at man aldri går tom for utfordringer og man hele tiden lærer noe nytt.
- Jobb lokalt der jeg bor, trygg arbeidsgiver
- Etlendig personalpolitikk og dårlig oppfølging av de ansatte. Lite fleksibilitet for de som faller utenfor normen ifht. forsering i grad og akt lønn for å få og beholde spesifikk kompetanse.
- Mulighet til å utvikle seg bredt. Jobbe innenfor flere spekter
- Variasjon i arbeidsoppgaver, fleksibel arbeidstid, meningsfull jobb
- Fleksibel arbeidstid
- Å utøve det jeg kaller det «ekte» offisersyrket i internasjonale operasjoner, herunder fellesskapet, mestringen, stoltheten av bidra i noe verdifullt, litt i motsetning til å kun være en byråkrat i uniform.
- Utdanningsmuligheter, trivsel, forutsigbarhet, trening
- Den avgjørende rollen Forsvaret har for norsk sikkerhet.
- Det er en varert jobb og det er sjeldent man blir rastløs og lei.
- Karrierestillinger og lokasjoner for disse. Med dårlig grunnlønn og ugunstige arbeidssteder og tider, er familiekostnaden for stor til å bli så lenge at sarskaldsgrensen påvirker valget om å bli.
- Selvstendig jobbing er positivt, særlig når det er mye å gjøre
- Frihet kommer ikke av seg selv. Den er viktig å forsvare. Derfor jobber jeg i Forsvaret
- Viktigst: Regler og ressurser til oppgaver er i ubalanse - jeg ønsker å gjøre mer
- Statlige nedprioriteringer av forsvarssektoren, samt at også Forsvaret blir mer og mer individfokuset bidrar til at jeg er større grad mister troen på systemet jeg jobber i. Når ressurser ikke tildeles og mennesker fjernes, blir belastningen stor på de som jobber lavere ned i systemet. I tillegg opplever jeg for mye støy og fokus på «de mindre viktige tingene».
- Å arbeide på taktisk nivå er det som motivere for å jobbe i Forsvaret. Uten den grønne delen av jobben er det ikke like interessant å forbli i Hæren.
- Mulighet til å bytte fagområde,
- Krav til å måtte være fleksibel til å bytte tjenestested ofte for å kunne kunne ha en videre karriere påvirker negativt
- Mulighet for både høy og lav rotasjon.
- Idealisme
- Forutsigbarhet for offiserer som skifter tjenestested ofte. Dette i kombinasjon med å vente på karrierestillinger er problematisk mtp familie
- Nye arbeidsoppgaver i tillegg til de gamle. Dette uten tilføring av mer arbeidstid eller personell og påvirker svært negativt!
- pensjon
- Beordringsystemet skaper usikkerhet
- Handlingsfrihet innenfor intensjon/rammer
- Innpas muligheter og muligheten til å jobbe med mennesker
- Ja, lite tid med kjemefamilien og lang avstand til familien gjør at min motivasjon blir påvirket negativt
- Utfordringer, lederansvar, samfunnsnyttig, gøy, kollegaer
- FPVS og ansamlelises rådet håndtering av personell uten KS er for dårlig. Intensjonen med OMT er inne fulgt ihht til intensjonen
- Arbeidsbelastning påvirker negativt.
- Fleksibel arbeidstid. Mulighet til å trene i arbeidstid
- Særlig lav lønn perioder uten større øvelsen. Lite muligheter til å prøve nye stillinger på mitt nivå (ORS).
- Ja det er mange forskjellige store og små ting. En av de større en mangle de karriere muligheter dersom en ikke får tikkert av forskjellige posisjoner. Det burde være karriereløp inne for forskjellige fag, feks HR, økonomi, logistikk, materielutvikling og operativt. Jeg ser ikke hva ved feks stilling som bataljonsjef i Hæren som gjør deg spesielt skikket til noe annet enn operativ virksomhet uten ekstra fagutdanning. Innenfor en del av de nevnte områdene jeg har nevnt over burde det være krav til fagkompetanse/ utdanning fremfor VOU. For de som går operativ linje bør VOU bli obligatorisk. Dette blir ikke spesielt utfyllende eller nyansert nok. Her er det ikke svart/hvitt, men et hav av gråtoner.

- Plikt, ansvar,
- Byråkratjunge, ansatte vs. antall oppgaver
- En kontinuerlig kamp om ressurser, usikkerhet rundt budsjett og økonomi er lite motiverende. Topptung org og ikke tørr å ta tak i utfordringene i frykt for ikke å få opprykk. Etter de går av med pensjon kommer det frem.
- Incentivprosjektet i seg selv er ikke negativt, men det faktum at arbeidsgiver tror at vi skal oppnå alt stått uten å gjøre noe for å få det til er ironisk. Incentivprosjektet blir for diffus i denne sammenheng
- fikk gjeninntreden etter 4 år som leder sivil
- Mye moro i tjenesten blant gode kolleger
- Min venner jobber her, og jeg føler jeg «konkurrerer» med dem om karriere.
- Dårlige ledere, både militært og politisk høyere nivå, svekker min motivasjon for å arbeide i Forsvaret.
- Fleksibel arbeidstid, muligheter for å spare opp fritid (avspasering).
- Svært godt miljø, har aldri opplevd MOST mot egen person.
- Glede i å lede
- Nedbemanning av Forsvaret - de sier vi øker, men klarer ikke se dette med dagens tilnærming.
- Det å kunne daggpendle fra mitt opprinnelige bosted er viktig for meg.
- Mangfold og overføringsverdien til hvordan samfunnets befolkning er bygget opp
- Byråkrat og ledelse
- Nærmeste ledere, pga disse har då stor påvirkning på hvilke etter utdanning du forbyttes det ut tropp sjef eller kp sjef starter du i utgangspunktet på rytt.
- Pliktfølelse, jobbsikkerhet, det er dette jeg kan.
- Relasjoner og mennesker
- Egen indre motivasjon. Ønske om å bidra til noe for land og folk. Min vakt i rekken av generasjoner på vakt.
- At man ved omstilling til OMT, gir ansettelsesgrunnlag tilbakevirkende kraft. For eksempel offiserer uten KS
- Ressurstilgangen, herunder tid, økonomi, materiell og øvingsfelt for å kunne drive realistisk trening, øving og utdanning. Tempo i hverdagen. Uforutsigbar økonomistyring. Urealistisk ambisjonsnivå.
- Meningsfylte oppdrag

Ta stilling til påstandene under. Påstandene dreier seg om hva som påvirket din motivasjon for å slutte, eller for å bli i Forsvaret.

Skalaen går fra 1-5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Kun et svar er mulig pr spørsmål

«Jobbsikkerheten i Forsvaret var viktig for meg» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	3	3,2 %
2 Uenig	11	11,8 %
3 Verken / Eller	21	22,6 %
4 Enig	43	46,2 %
5 Helt enig	15	16,1 %

«Jeg var ikke fornøyd med min daværende grunnlønn» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	3	3,2 %
2 Uenig	20	21,5 %
3 Verken / Eller	23	24,7 %
4 Enig	32	34,4 %
5 Helt enig	15	16,1 %

«Høyere grunnlønn ville økt min motivasjon for å bli i Forsvaret» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	3	3,2 %
2 Uenig	15	16,1 %
3 Verken / Eller	19	20,4 %
4 Enig	48	51,6 %
5 Helt enig	8	8,6 %

«Særaldersgrense for pensjon var ikke viktig for meg» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	11	11,8 %
2 Uenig	16	17,2 %
3 Verken / Eller	25	26,9 %
4 Enig	25	26,9 %
5 Helt enig	16	17,2 %

«Lokalisering av Forsvarets leire påvirket min motivasjon negativt» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	13	14 %
2 Uenig	13	14 %
3 Verken / Eller	9	9,7 %

Svar	Antall	Prosent
4 Enig	23	24,7 %
5 Helt enig	35	37,6 %

«Det var viktig for meg at Forsvaret arrangerte sosiale aktiviteter på mitt tjenestested» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	5	5,4 %
2 Uenig	10	10,8 %
3 Verken / Eller	36	38,7 %
4 Enig	29	31,2 %
5 Helt enig	13	14 %

«Jeg kom godt overens med mine kolleger» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	0	0 %
2 Uenig	1	1,1 %
3 Verken / Eller	2	2,2 %
4 Enig	29	31,2 %
5 Helt enig	61	65,6 %

«Vi samarbeidet bra ved min avdeling» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	1,1 %
2 Uenig	3	3,2 %
3 Verken / Eller	4	4,3 %
4 Enig	31	33,3 %
5 Helt enig	54	58,1 %

«Mine prestasjoner ble målt og anerkjent av Forsvaret» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	5	5,4 %
2 Uenig	9	9,7 %
3 Verken / Eller	15	16,1 %
4 Enig	39	41,9 %
5 Helt enig	25	26,9 %

«Anerkjennelse fra samfunnet var viktig for meg når jeg jobbet i Forsvaret» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	9	9,7 %
2 Uenig	9	9,7 %
3 Verken / Eller	22	23,7 %
4 Enig	47	50,5 %
5 Helt enig	6	6,5 %

«Anerkjennelse fra kolleger var viktig for meg når jeg jobbet i Forsvaret» *






Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	0	0 %
2 Uenig	1	1,1 %
3 Verken / Eller	12	12,9 %
4 Enig	52	55,9 %
5 Helt enig	28	30,1 %

«Det å få personlig oppfølging var viktig for meg når jeg jobbet i Forsvaret» *






Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	1,1 %
2 Uenig	3	3,2 %
3 Verken / Eller	21	22,6 %
4 Enig	52	55,9 %

Svar	Antall	Prosent
5 Helt enig	16	17,2 % 





«Det var gode karrieremuligheter for meg i Forsvaret» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	6	6,5 % 
2 Uenig	25	26,9 % 
3 Verken / Eller	16	17,2 % 
4 Enig	24	25,8 % 
5 Helt enig	22	23,7 % 






«Det var gode utviklingsmuligheter for meg i Forsvaret» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	3	3,2 % 
2 Uenig	21	22,6 % 
3 Verken / Eller	15	16,1 % 
4 Enig	36	38,7 % 
5 Helt enig	18	19,4 % 





«Ny militærordning gjør at jeg nå vurderer å gå tilbake til Forsvaret» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	46	49,5 % 
2 Uenig	23	24,7 % 
3 Verken / Eller	19	20,4 % 
4 Enig	5	5,4 % 
5 Helt enig	0	0 %






«Jeg ble involvert i utvikling av min egen arbeidsplass» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	4	4,3 % 
2 Uenig	18	19,4 % 
3 Verken / Eller	20	21,5 % 
4 Enig	40	43 % 
5 Helt enig	11	11,8 % 





«Jeg hadde klare ansvarsområder i min avdeling» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	0	0 %
2 Uenig	4	4,3 % 
3 Verken / Eller	8	8,6 % 
4 Enig	49	52,7 % 
5 Helt enig	32	34,4 % 

«Jeg hadde innvirkning på avgjørelser som angikk mitt ansvarsområde» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	1,1 % 
2 Uenig	3	3,2 % 
3 Verken / Eller	9	9,7 % 
4 Enig	44	47,3 % 
5 Helt enig	36	38,7 % 

«Jeg hadde den myndigheten jeg trengte for å utføre mine arbeidsoppgaver» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	0	0 %
2 Uenig	6	6,5 % 
3 Verken / Eller	4	4,3 % 
4 Enig	54	58,1 % 
5 Helt enig	29	31,2 % 

«Mine arbeidsoppgaver var interessante og utfordrende» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	0	0 %
2 Uenig	2	2,2 %
3 Verken / Eller	9	9,7 %
4 Enig	46	49,5 %
5 Helt enig	36	38,7 %

«Jeg var fornøyd med arbeidsmiljøet» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	2	2,2 %
2 Uenig	2	2,2 %
3 Verken / Eller	6	6,5 %
4 Enig	42	45,2 %
5 Helt enig	41	44,1 %

«Forsvaret var en fleksibel arbeidsgiver for meg» *

Svar	Antall	Prosent
1 Helt uenig	1	1,1 %
2 Uenig	8	8,6 %
3 Verken / Eller	16	17,2 %
4 Enig	39	41,9 %
5 Helt enig	29	31,2 %

Er det andre faktorer som påvirket din motivasjon for å slutte, eller for å bli i Forsvaret?

- Sluttet pga pendling ikke var forenlig med familieiv på Østlandet.
- Beordringssystemet er ikke bra. Riktige kandidater velges ikke til fordel for de som har vist villighet til å dra til f. Eks FOH og dermed få opprykk pga det. I neste runde har de graden, de strengt har fått fordi de er villige til å ukependle, og utkonkurrerer bedre kandidater som ikke gjorde det samme. Videre er det alt for mye «tick-off» fokus (du må ha vært der og der) og minimal reell potensialvurdering. Man blir ikke smartere av å ha tjenestegort i FOH, eller andre steder folk stort sett ikke vil bo.
- Gjentatte varslinger om at familiesituasjonen ble påtrengende og derfor behov for arbeidssted nærmere hjemmet, ble ikke tatt til følge. Ble tilbudt svært lite relevante jobber i nærheten av hjemsted (og fikk ikke tilslag på søknader), men tilbud om svært relevante sivile lederjobber. Dette er hovedårsaken til at jeg sluttet.
- Forsvaret er ikke nødvendigvis forenlig med familieiv hvor man har små barn og en partner med egne ambisjoner. Alt befall er ikke godt med sykepleiere (fleksible yrkesgrupper). Til syvende og sist måtte familielivet prioriteres. Jeg savner mine kollegaer i Forsvaret, men det er i så måte like grant på den andre siden av gjerdet. Ledelsesutfordringene er mye de samme. Folk er folk hvor enn man går, men i Forsvaret er de aller fleste selekttere opptil flere ganger.
- Antall døgn borte (vaktberedskap, intops, øvelser) og usikkerhet rundt fremtidig plassering av tjenestested var medvirkende for at jeg sluttet.
- Nærhet til bosted ble avgjørende for at jeg sluttet i tillegg til kun grunnløn med litt OT de siste tre år.
- Prioritere familie fremfor meg selv, og større forutsigbarhet i hverdagen for meg og mine.
- Pendling når det ikke var flere aktuelle stillinger igjen der vi bodde
- Strategisk og politisk ledelse av Forsvaret lyver om status og even til Forsvaret. Dette er var utslagshvenered for meg
- Ordningen med tobrennsbeordring fra stabsskole/stabsskole 2 var en sterk medvirkning til at jeg ikke ønsket å fortsette. Vi ble ofre for politisk Tommyball. Med det mener jeg at vi som hadde tatt geografisk belastning (nasjonalit) og bidratt tungt i intops ble møtt av stadig endrede forutsetninger som undergravet de personlige målene for fast etablering av familie.
- Bransjeskrammering. Riktig bransjeigren = karriere, feil = 2 divisjonsspillere
- Plassering av arbeidsplass, stor belastning på familien og relativt stagnerende karrieremuligheter.
- Stadig flytting til nytt tjenestested dersom man ønsker en vertikal karriere
- Pendling
- De operative stillingene krever for mye tid og lot seg for min del ikke kombinere med det familielivet jeg ønsker.
- Andre studier
- Valget om å slutte ble tatt da Forsvaret ikke lengre er i stand til å forsvare noe som helst. Det hjelper ikke med god lønn og godt arbeidsmiljø når organisasjonen ikke er i stand til å løse den oppgaven den er satt til å gjøre.
- Pendling til inn- og utland
- Ønsket ikke å være i gammel ordning og bli offiser og ende opp på et kontor halve dagen. Ønsket å jobbe på gulvet og sammen med gutta.
- Dram om annet yrke
- Behandling fra «P-systemet» og forskjellsbehandling.
- Pendling, familie
- Lønn og videre utviklingsmuligheter over andre parametre var viktig
- Tilsvarende karrieremuligheter sivilt med bedre lønn og mulighet til å være hjemme med familien
- Når det ikke var politisk anerkjennelse eller reell vilje til å satse på forsvaret mistet jeg motivasjonen til å ofre liv og helse for denne saken.
- Familiesituasjon og muligheter for sivilt arbeid på tjenestested
- Alder, da jeg måtte slutte før ny ordning
- Gårdsdrift som ikke lot seg kombinere med Forsvaret, av geografiske grunner.
- Mere normal hverdag for familien, gjorde at jeg valgte og slutte.
- Ble ikke bemannet ut fra oppgaver. Ble "tildeit" bemanning og måtte gjøre de oppgaver man maktet. Mao bemanningsstyrt isteden for oppgavestyrt. Heit feil for meg.
- Samboer ønsket å flytte sørover og bli sivil.
- Familie! For veg ble det et verdiløst mellom en lovende karriere i Forsvaret eller samvær og tilstedeværelse med familie.
- Inkompetanse hos sivile i militære lederstillinger.
- Budsjetter, ammo, lønn, øvelse og gammelt utstyr.

- Usikkerhet rundt yrkestilsetning ved fylte 35, denne avklaringen kom for sent. Derfor valgte jeg og avslutte arbeidsforholdet.
- Systemet ble for tungrodd, mer rapportering og kontrolltiltak. Mindre å mindre fokus på å fysisk lever operativt mat og gode løsninger for leveranse Innen log.
- Privat anliggende. Fikk permisjon uten lønn i 1år før jeg sa opp. Kan med hånden på hjertet si to ting. Det går ikke en dag uten at jeg tenker på tiden i «grants», og at aldri jobbet i en bedrift hvor rammer og kollegialt forhold er så godt
- Mistrivsel, manglende inkludering og tilt fra særlig leder
- Mangel på forutsigbarhet pga et ikke-fungerende karrieresystem, hvor skal du etter du har vært kompanisjef?, redusert fleksibilitet for pendlere,
- Arbeidsbelastning, bortetid fra familien og en kone som jobber turnus.
- Liteningen politisk vilje til å investere og øke Forsvarets volum, samt skjønning av den faktiske situasjonen gjorde at jeg mistet troen på hele systemet.
- Primært lønn og lokasjoner.
- utfordrende å kombinere jobb med familiære hensyn
- Pending
- Lyst til å få nye utfordringer utenfor forsvaret, mestre det sivile liv.
- Meget dårlig ledelse fra bataljonsjef. Brudd på taushetsplikt, baksnakking, særdeles dårlig behandling av flere ansatte og baksnakking av disse i ettertid.
- Deployeringer til utlandet og all tiden man er borte fra familien påvirket min avgjørelse for å slutte.
- Sluttet pga ønske om å bli ingeniør og hadde oppjent bonus. Flere av gutta slutta samtidig så da var det naturlig å legge røyk.
- Tjenestebolig
- Uteklukkende karrieremuligheter. Ansettelsesprinsippet og forangskriterier kommer foran alltid, noe som gjør at utfordringer på høyere ledelses- og kompetensnivå ligger for langt frem i tid, og når den tid kommer er det heller ingen garanti for å få disse. Da blir det et spørsmål om personlig utvikling og ambisjoner til slutt.
- Stadig skifte av geografisk plassering av arbeidsplass var hovedårsaken til at jeg sluttet.
- usikkerhet rundt overgang til ny militær ordning. Siv utdanningsgrad lite verdsatt, lang tjenesteerfaring lite verdsatt.
- Slik tjeneste legges opp nå i Forsvaret følte jeg at jeg enten måtte pendle eller flytte rundt i landet for å ha karriere muligheter. Dette var ikke et alternativ for meg og min familie, og var en av hovedgrunnene til at jeg sluttet i forsvaret.
- Risikoen for å bli beordret til et sted jeg ikke ønsket å jobbe.

Se nylige endringer i Nett skjema (v623_0rc1)

Vedlegg 3 - Test NSD personopplysninger

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

Hva er personopplysninger?

Hva er behandling?

Navn (også ved signatur/samtykke) ?

Ja Nei

Fødselsnummer eller andre nasjonale identifikasjonsnumre ?

Ja Nei

Fødselsdato

Ja Nei

Adresse eller telefonnummer

Ja Nei

E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator ?

Ja Nei

Bilder eller videoopptak av personer ?

Ja Nei

Lydopptak av personer ?

Ja Nei

Gps eller andre lokaliseringsdata (elektroniske spor) ?

Ja Nei

Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person ?

Ja Nei

Genetiske opplysninger ?

Ja Nei

Biometriske opplysninger ?

Ja Nei

Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person ?

Ja Nei

Du har oppgitt at ingen personopplysninger skal behandles i prosjektet.

Dersom du kun skal behandle anonyme opplysninger, skal du ikke melde prosjektet. Et anonymt datamateriale består av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, hverken direkte, indirekte eller via e-post/IP-adresse eller koblingsnøkkel.

Vi gjør oppmerksom på at dette ikke er en formell vurdering, men en veiledning basert på svarene du har gitt over.

Vedlegg 4 - Utrekninger i SPSS

Crosstab

		Total	
«Ny militærordning øker min motivasjon»	1 Helt uenig	Count	51
		% within Ny militærordning	19,0%
	2 Uenig	Count	74
		% within Ny militærordning	27,6%
	3 Verken / Eller	Count	67
		% within Ny militærordning	25,0%
	4. Enig	Count	61
		% within Ny militærordning	22,8%
	5. Helt enig	Count	15
		% within Ny militærordning	5,6%
Total	Count	268	
	% within Ny militærordning	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,009 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	23,129	4	,000
N of Valid Cases	268		

Sig.

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,86.

Crosstab

		Total	
«Det er gode karrieremuligheter for meg i Forsvare»	1 Helt uenig	Count	14
		% within Ny militærordning	5,2%
	2 Uenig	Count	47
		% within Ny militærordning	17,5%
	3. Verken / Eller	Count	70
		% within Ny militærordning	26,1%
	4. Enig	Count	101
		% within Ny militærordning	37,7%
	5. Helt enig	Count	36
		% within Ny militærordning	13,4%
Total	Count	268	
	% within Ny militærordning	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,874 ^a	4	,096
Likelihood Ratio	7,453	4	,114
N of Valid Cases	268		

(sig-h)

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,60.

Crosstab

		Total	
«Jeg er fornøyd med Arbeidstidsavtale for Forsvaret (ATF)»	1 Helt uenig	Count	21
		% within Ny militærordning	7,6%
	2 Uenig	Count	79
		% within Ny militærordning	29,5%
	3. Verken / Eller	Count	84
		% within Ny militærordning	31,3%
	4. Enig	Count	78
		% within Ny militærordning	29,1%
	5. Helt enig	Count	6
		% within Ny militærordning	2,2%
Total	Count	268	
	% within Ny militærordning	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,264 ^a	4	,261
Likelihood Ratio	6,813	4	,146
N of Valid Cases	268		

Nope

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

Crosstab

			Total
«Økt arbeidspress de siste årene har redusert min motivasjon»	1 Helt uenig	Count	22
		% within Ny militærordning	8,2%
	2 Uenig	Count	66
		% within Ny militærordning	24,6%
	3. Verken / Eller	Count	68
		% within Ny militærordning	25,4%
	4. Enig	Count	78
		% within Ny militærordning	29,1%
	5. Helt enig	Count	34
		% within Ny militærordning	12,7%
Total	Count	268	
	% within Ny militærordning	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,215 ^a	4	,084
Likelihood Ratio	8,417	4	,077
N of Valid Cases	268		

sig

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,66.