



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Hvorfor slutter de ikke?

En studie av faktorer som motiverer hæroffiserer til å fortsette i Forsvaret

Erik Berggrav Oppegaard og Daniel Skundberg Fidje

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, BED-3910, desember 2022

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Samfunnet og arbeidslivet	2
1.2	Forsvaret	3
1.3	Problemstilling.....	4
1.4	Oppgavens oppbygning	6
2	Teori	7
2.1	Turnover i organisasjoner	7
2.2	Turnover i militære organisasjoner.....	8
2.3	Job embeddedness theory (JET)	10
2.3.1	Forbindelser (Links).....	12
2.3.2	Samsvar (Fit)	12
2.3.3	Offer (Sacrifice)	13
2.3.4	Forskning innenfor JET.....	13
2.4	Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.....	14
2.5	Oppsummering	17
3	Metode.....	19
3.1	Metodisk tilnærming.....	19
3.2	Forskningsdesign	19
3.2.1	Kvalitativ metode	20
3.2.2	Forskningskontekst - Forsvaret	20
3.2.3	Casestudie.....	23
3.3	Datainnsamling	23
3.3.1	Utvalg	24
3.3.2	Intervjuguide og intervju.....	25
3.4	Veien frem til funn; Sortering, kategorisering og analyse.....	26
3.5	Etiske refleksjoner	28

4	Resultater.....	30
4.1	Attraktivt og støttende arbeidsmiljø	30
4.1.1	Forsvaret som organisasjon med medarbeiderorientert ledelse	30
4.1.2	Forsvaret som en attraktiv arbeidsgiver	31
4.2	Sterk profesjon med mye fleksibilitet.....	33
4.2.1	Særegen utdanning og jobberfaring hos offiserer	33
4.2.2	Sterk profesjonsidentitet.....	34
4.2.3	Lav tilknytning til lokalsamfunn	35
4.2.4	Ukependling som arbeidsstil	37
4.3	Oppsummering	39
5	Drøfting	41
5.1	Hvorfor er hæroffiseren knyttet til Forsvaret?.....	41
5.2	Hvilke faktorer på individnivå bidrar til at offiserer fortsetter?	44
6	Konklusjon	49
6.1	Teoretiske implikasjoner	49
6.2	Begrensninger og forslag til videre forskning	50
6.3	Praktiske implikasjoner	50
	Referanseliste	52
	Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD	58
	Vedlegg 2 – Godkjenning fra Forsvaret.....	60
	Vedlegg 3 – Informasjonsskriv	61
	Vedlegg 4 – Intervjuguide.....	63

Figurliste

Figur 1 - Job embeddedness theory, med norsk oversettelse av uttrykk.....	11
Figur 2 - Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer	16
Figur 3 - Teoretisk grunnlag.....	18
Figur 4 - Dataanalyse	26
Figur 5 - Funn fra undersøkelsen	41

Forord

«Hverdagen er livet» er et sitat fra en god kollega, som vektlegger viktigheten av å ha et balansert arbeid-fritid forhold. Takket være god støtte fra mennesker rundt oss som har vært villig til å skape rom slik at vi har kunnet kraftsamle om både studier og masteroppgave, er vi omsider ved veis ende. Denne oppgaven er et produkt av arbeidet som er lagt ned i intervallene mellom bleieskift, jobb og andre forpliktelser i hverdagen. Vi sitter igjen med en faglig god nivåheving fra tidligere utdanning, og har blitt utfordret til å sette erfaringer fra arbeidslivet i en akademisk kontekst.

Selve masteroppgaven har latt oss se nærmere på egen arbeidsplass og gitt oss mulighet til å dybdyke i et av de temaene som det til daglig snakkes om i mange kaffekroker. Til å veilede oss gjennom dette har vi hatt uvurderlig hjelp fra vår veileder Petter Gullmark, som har stilt opp i tide og utide for å hjelpe oss tilbake på stien de gangene vi har vært på villspor. Vi vil også takke våre respondenter, som velvillig og entusiastisk stilte opp for å la seg intervju om et tema mange mener mye om. Deres refleksjoner og tanker har bidratt til at både transkribering og analyse har ledet mot gode drøftinger.

Nå er det vår tur til å gi litt tilbake i hverdagen til de rundt oss, med god forankring i våre nyervervede akademiske ferdigheter.

Daniel Skundberg Fidje og Erik Berggrav Oppegaard

Brumunddal, Desember 2022

Sammendrag

I en tid der den sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa, om ikke i Verden, står foran sine største kollektive utfordringer siden andre verdenskrig, skal Forsvaret gjøre noe den ikke har gjort siden Sovjetunionens kollaps, nemlig vokse. Det har i mange år blitt forsket på og skrevet artikler om turnerover intensjon blant ansatte i Forsvarssektoren. Denne oppgaven har søkt å se på denne tematikken omkring motivasjon blant offiserer, en ressurs som kommer til å være kritisk for Forsvaret i årene som kommer. Men i stedet for å fokusere på hvorfor offiserene slutter, ønsket vi heller å se på hvorfor de fortsetter. Hvis Forsvaret skal vokse i fremtiden, er det viktig å forstå ikke bare hvorfor offiserer velger å forlate Forsvaret, men også hvorfor de som blir igjen, blir igjen. På bakgrunn av dette har vi i denne oppgaven valgt å forske på følgende problemstilling:

«Hvorfor fortsetter hæroffiserer i Forsvaret?»

For å forske på denne problemstillingen valgte vi en kvalitativ metode, gjennomført som en casestudie. Vi har intervjuet 6 offiserer som er alle er på litt forskjellige steder i karrieren sin, der vi gjennom egne erfaringer ofte har sett at offiserer velger å slutte. Forsvaret som arbeidsplass er noe annerledes enn mange andre jobber, der det å måtte flytte på seg til meget usentrale steder er noe en må forvente fra første beordring. Vi valgte derfor å benytte oss av Job Embeddedness Theory (JET) og Herzbergs to-faktor teori. Sistnevnte fokuserer på hygiene og motivasjonsfaktorer, og er godt brukt blant forskere. JET er noe mer ubrukt, men vi valgte å benytte denne da vi håpet den kunne hjelpe oss å se svarene vi offiserene våre i nytt lys, da den søker å forklare retensjon, hvorfor folk blir værende, i lys av hvor integrert en person er i både organisasjonen så vel som samfunnet arbeidsplassen befinner seg i.

Blant offiserene vi intervjuet fant vi en sterk profesjonsidentitet som ligger i det å være ansatt i Forsvaret, der de kjenner seg igjen i de dypere verdiene og det eksistensielle samfunnsoppdraget til Forsvaret. Videre blir Forsvaret fremstilt som en fleksibel arbeidsgiver, tross beordringsplikt, tjenesteder langt fra urbane strøk, og ingen muligheter for hjemmekontor. Og til slutt handler det om menneskene. Det sies at en sloss ikke for politikeren, men for personen ved siden av deg. Dette fremkommer også som en motiverende faktor blant offiserene vi snakket med. Men offiseren er også i mange tilfeller mer enn bare en offiser. De er kjærester, samboere, sønner og døttre, pappaer og mammaer. Familie er en

faktor som fremkommer både som en positiv driver i arbeid-fritid balansen til offiseren, men kan også være en faktor i hvorvidt offiseren velger å bli værende.

Nøkkelord:

Forsvaret, Hæren, Job embeddedness theory, Herzbergs motivasjon- og hygienefaktorer, retensjon, turnover, motivasjon, offiser, profesjonsidentitet

1 Innledning

Siden den kalde krigens slutt har Forsvaret vært i konstant endring og nedbygging, der det faktum at personell slutter har hatt tilsynelatende mindre konsekvenser. Denne trenden kan nå se ut til å dreie i motsatt retning hvor man i større grad søker å styrke Forsvaret på bakgrunn av endringene i den sikkerhetspolitiske situasjonen. Forsvarssjefens siste fagmilitære råd ble lagt fram i oktober 2019, og beskrev en rekke tiltak for at nasjonen Norge skal være i stand til å håndtere de langsiktige sikkerhetstruslene og følge de samfunnsmessige utviklingstrekkene i verden (Forsvarssjefens Fagmilitære Råd, 2019). Rådet innebar en økning av antall ansatte i flere driftsenheter i Forsvaret (DIF), herunder også i Hæren.

Den sikkerhetspolitiske situasjonen preges i skrivende stund av konflikten mellom Russland og Ukraina og vi er vitne til en økende debatt rundt Forsvarets kapasitet og størrelse i media. Trusselen om krig har på kort tid kommet betydelig nærmere og man kan se en større vilje hos regjeringen til å bruke midler på oppbygging og beredskap fremfor nedbygging. Et tydelig uttrykk for dette kom den 18 mars 2022 hvor regjeringen besluttet å bevilge ytterligere tre milliarder kroner til Forsvaret i 2022 som et strakstiltak for å styrke beredskapen (Forsvarsdepartementet, 2022b). Dette ble videre fulgt opp av regjeringen ved fremleggingen av forslag til statsbudsjettet for 2023 hvor de foreslår en økning på 7,8% sammenliknet med budsjettet for 2022 (Forsvarsdepartementet, 2022c). I forslaget ligger blant annet en styrking av Hæren med en økning på 64 årsverk i 2023 (Forsvarsdepartementet, 2022a). Forsvaret, herunder også Hæren, sitt behov for å begrense lekkasjen av ansatte og beholde stadig tjenestegjørende personell kan derfor synes å være større enn noen gang. Det påpekes av sjefsforsker ved Forsvarets Forskningsinstitutt at det må tas grep nå dersom man ønsker å opprettholde dagens antall offiserer (Strand, 2022). Det er færre som tas inn på Krigsskolene til offisersutdanning årlig enn det er offiserer som pensjoneres og går ut av Forsvarets rekker (Strand, 2022). Forsvarets Forskningsinstitutt påpeker med dette at det å opprettholde dagens antall vil være utfordrende, mens det man i realiteten sikter mot er en økning. Vi vil med denne oppgaven søke å belyse noen av årsakene til at offiserer i Hæren velger en karriere i Forsvaret, fremfor å hoppe av og velge en annen karrierevei.

1.1 Samfunnet og arbeidslivet

Forsvaret, herunder også offiserene i Forsvaret, er en sentral del av det norske samfunnet. Offiserene og øvrige ansatte i Forsvaret skal etterleve Forsvarets kjerneverdier, som igjen skal gi Forsvaret tillitt og troverdighet i samfunnet (Forsvaret, 2022b). På samme måte som at profesjonsutøvelsen ikke foregår i et vakuum adskilt fra samfunnet ellers, er også offiserene en del av det norske arbeidsmarkedet og konkurransedyktig til en rekke andre jobber både i privat og offentlig sektor. Samfunnet og arbeidslivet generelt er i konstant endring og utvikling, og preges av ulike faktorer. Koronapandemien kan trolig sies å være en av de enkeltstående faktorene som har preget arbeidslivet og hvordan vi arbeider i stor grad de senere årene.

Koronapandemien har ført til en rekke endringer i dagens arbeidsliv. Noen er trolig midlertidige, mens andre vil fortone seg som mer varige endringer. Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) berører temaet «Morgendagens arbeidsliv» i sin kvartalsrapport for 4. kvartal i 2021 og beskriver blant annet at hjemmekontor/fjernjobbing er kommet for å bli (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2021). Dette gir fordeler for både arbeidsgiver og arbeidstaker gjennom fleksibilitet, innspart tid, reduserte kostnader og bedret jobb-fritid balanse (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2021). Katherine Swan hevder samtidig at det har skjedd en dreining i hva som motiverer arbeidstakere. De foregående ti årene har penger/lønn vært høyest prioritert blant arbeidstakere, mens man nå ser at jobb-fritid balanse er det som verdsettes høyest (Swan, 2021). Ser vi til Abelia sitt ekspertutvalg, så hevder de at norske arbeidstakere nå legger vekt på godt arbeidsmiljø, god opplæring, attraktiv lønn og attraktive goder, interessante arbeidsoppgaver og jobbsikkerhet i prioritert rekkefølge fra viktigst til mindre viktig (Dysvik et al., 2022).

I kombinasjon med at arbeidstakers prioriteringer og kilder til motivasjon er under endring og utvikling, er det også høy grad av turnover i arbeidslivet. «Halvparten av norske arbeidstakere vurderer nå å skifte jobb, og mange bedrifter opplever høy turnover» (Dysvik et al., 2022, s. 9). En faktor som trolig kan være medvirkende til dette er «generasjon Y». Generasjon Y blir av George Saridakis og Cary L. Cooper definert som arbeidstakere som er født i 1980 eller senere (Saridakis & Cooper, 2016). Dette er med andre ord arbeidstakerne som ligger i det nedre sjiktet i forhold til alder, sammenliknet med alle yrkesaktive fra man tiltrer i arbeidslivet og frem til pensjonsalder. Forskningen rundt de yngre arbeidstakerne (generasjon

Y) er sprikende, men man kan se en tendens til at disse arbeidstakerne har lavere ansattstabilitet enn foregående generasjoner (Saridakis & Cooper, 2016). Forskning fra USA og Storbritannia har blant annet vist høy vilje til turnover blant generasjon Y hvor så mange som 90% rapporterer at de planlegger å forlate sin nåværende arbeidsgiver innen 5 år, mens 37% planlegger å forlate sin arbeidsgiver innen 2 år (Saridakis & Cooper, 2016). Dette kan tyde på at disse arbeidstakerne har lavere lojalitet til sin arbeidsgiver enn hva man tradisjonelt har sett tidligere.

Offiserer arbeider som tidligere nevnt ikke i et vakuum adskilt fra samfunnet ellers, men arbeidet har noen særegenheter som kjenner ut den militære profesjon. Som ansatt i Forsvaret er man blant annet kjent med at endringene som skjer over natten i det sivile arbeidsmarkedet, ofte kan ta noe lengre tid i Forsvaret. Vi vil i neste delkapittel gi en kort introduksjon av Forsvaret.

1.2 Forsvaret

Som ansatt i Forsvaret går det ikke lang tid mellom hver gang man hører fra ulike sjefer at «personellet er vår viktigste ressurs». Stortingsproposisjon 111 LS levner heller ingen tvil, ved å konstatere følgende i første setning: «Forsvarsevne utvikles og leveres av mennesker» (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 5). Dette presiseres på nytt av Forsvarsdepartementet ved fremlegging av forslag til statsbudsjettet for 2023: «Personellet er Forsvarets viktigste ressurs, og de ansatte i Forsvaret skal ha gode arbeids- og boforhold» (Forsvarsdepartementet, 2022c). Vi vet at det er to primære, og generelle, årsaker til at personell slutter i militære organisasjoner: Attraktive alternativer utenfor organisasjonen og at militært ansatte er misfornøyd med forholdene i organisasjonen (Sminchise, 2016). Vi vet samtidig fra studier av organisasjoner utenfor Forsvaret at jobb-tilfredshet har negativ sammenheng med turnover-intensjon og at jobb-stress har positiv sammenheng med turnover-intensjon (Fasbender et al., 2019). Det er gjennomført en rekke studier på ulike tema som omhandler personell i Forsvaret og søk på «personell» i publikasjonsdatabasen til Forsvarets Forskningsinstitutt gir 128 rapporter som er publisert fra 1996 og frem til i dag (Forsvarets Forskningsinstitutt, 2022). Av disse er det overtall av rapporter som dokumenterer årsaker til at personell slutter, fremfor hva som motiverer de som velger å bli værende. Studiene av hvorfor folk velger å fortsette har i

hovedsak satt søkelys på spesialister med andre tilsetningsvilkår og utdanning enn offiserer i Forsvaret. De to seneste studiene innenfor personell har sett på sluttårsaker og bruk av retensjonsbonus i Forsvaret (Fauske & Strand, 2021; Hanson et al., 2021). De tre vanligste sluttårsakene for personell tilsatt på T60 kontrakt, som er tilsetningsvilkåret for blant annet offiserer, var at man søkte og fikk en annen jobb som frister mer, annet (uspesifisert) og at man ønsket bedre balanse mellom jobb og fritid (Fauske & Strand, 2021). Dette tilsetningsvilkåret (T60) gir ikke presise data som gjelder utelukkende for offiserer, siden spesialister nå også i større grad enn tidligere ansettes på T60 vilkår. I studien av sluttårsaker er alle personellkategorier representert, mens studien av retensjonsbonus er fokusert mot spesialister tilsatt som kontraktbefal og gir derfor ikke data som er relevante for vår studie siden spesialistene representerer en annen personellkategori (Fauske & Strand, 2021; Hanson et al., 2021).

1.3 Problemstilling

«Turnover is costly: Recent data show that organizations incur costs often upwards of 200% of an employee's annual pay to recruit, select, and train successors» (Rubenstein et al., 2018, s. 23).

Det å beholde offiserer i Forsvaret må kunne sies å være i staten- og Forsvarets interesse i et økonomisk perspektiv, men kanskje først og fremst i et sikkerhet- og beredskapsperspektiv. Sluttårsaker i Forsvaret er som tidligere nevnt godt dokumentert, men med politisk vilje til å øke mengden personell i Hæren, sett i sammenheng med vissheten om at det slutter flere offiserer enn det tiltrer, vil trolig et av suksesskriteriene være å beholde det personellet som allerede tjenestegjør i større grad enn tidligere. For å klare å beholde personellet må vi forstå hvorfor personell slutter, men det er trolig minst like viktig å forstå hva som motiverer for videre tjeneste og karriere siden det ikke er gitt at det motsatte av det som fører til at folk slutter, er det som gjør at folk blir værende (Reitz, 2014). Med en dreining fra nedbygging til en hær som skal vokse, er det en opplevd mangel på offiserer (Strand, 2022). Som ansatt i Forsvaret ser vi at anerkjente karrierestillinger i Hæren står vakante over flere år og må bekles midlertidig av offiserer som er langt yngre, både i alder og erfaringsnivå, enn det nivået og kompleksiteten i stillinger tilsier. Dette kommer frem av resultatet på søknadsrundene som

kunngjøres for alle ansatte i Forsvaret hvor det er en stor andel av stillingene som ender med «ingen tilsetning» eller «ingen søkere» ved avsluttet søknadsprosess. I militærteori ligger ideen om at man skal utnytte egne styrker og fremgang, samtidig som man skjærer de svakhetene man er bevisst på (Forsvarsstaben, 2019). Vi ønsker derfor å se på motivasjonsfaktorer for offiserer som tjenestegjør i Hæren, og hva som gjør at de fortsetter karrieren sin fremfor å forlate Forsvaret til fordel for andre jobber utenfor Forsvaret.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven er «Job embeddedness theory» (JET) og Herzbergs motivasjon- og hygienefaktorer. JET er et bidrag til forskningen omkring turnover og tar utgangspunkt i hvor integrert en ansatt er på sin arbeidsplass og i samfunnet for å kunne forutse frivillig turnover (Mitchell et al., 2001). Denne teorien anser vi som relevant med Forsvaret som forskningskontekst, siden mange av Forsvarets ansatte ofrer mye tid til jobben og kan antas å være tett integrert på arbeidsplassen. Hyppig bytte av stillinger internt i Forsvaret kan imidlertid tenkes å være en faktor som påvirker denne integrasjonen. Det er samtidig ukjent hvor godt Forsvarsansatte er integrert innenfor de andre dimensjonene som ikke er direkte relatert til arbeidet. En forholdsvis stor andel av Forsvarets ansatte er samtidig ukependlere, som vi kan anta at har konsekvenser for familielivet til den enkelte. Faktoren «pendling» kan derfor tenkes å påvirke hverdagen til den ansatte i negativ retning, og følgelig også valget om å bli værende eller slutte i organisasjonen. I forsøket på å forstå frivillig turnover og hva som motiverer i arbeidet er samtidig Herzbergs motivasjon- og hygieneteori utstrakt brukt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Teorien gir et innblikk i hvilke faktorer som fører til trivsel og mistrivsel blant arbeidstakere og gir på denne måten mulighet for å forstå hva som påvirker den enkelte arbeidstaker i valget om å bli værende eller fortsette i jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2019). JET og Herzbergs motivasjon- og hygienefaktorer utgjør det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. JET gir oss mulighet til å utforske integreringen av de ansatte i Forsvaret og samfunnet rundt arbeidsplassen, altså hvor tett knyttet er egentlig den ansatte? Herzbergs teori danner grunnlaget for å finne svar på de forholdene som er direkte relatert til arbeidet i seg selv, herunder motivasjon og trivsel som bidrar til at offiserer blir værende. Disse to teoriene utfyller derfor hverandre og bidrar til å kunne utforske problemstillingen fra flere vinkler.

Det sikkerhetspolitiske bakteppet, den planlagte økningen av antall ansatte i Forsvaret samt utfordringene vi selv opplever i hverdagen som offiserer, har ledet oss frem til følgende

problemstilling for denne oppgaven:

«Hvorfor fortsetter hæroffiserer i Forsvaret?»

Basert på problemstillingen er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvorfor er hæroffiseren knyttet til Forsvaret?

F2: Hvilke faktorer på individnivå bidrar til at offiserer fortsetter?

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er utarbeidet basert på egne erfaringer fra det å jobbe i Forsvaret, sett i sammenheng med eksisterende teori og empiri innenfor temaet. For å ha et teoretisk rammeverk å koble dette opp mot, har vi valgt å benytte Job Embeddedness theory og Herzbergs motivasjon- og hygieneteori.

1.4 Oppgavens oppbygning

For å belyse oppgavens problemstilling vil vi i kapittel 2 presentere oppgavens teoretiske rammeverk og redegjøre for teorien vi har valgt å benytte. Videre vil vi i kapittel 3 redegjøre for våre metodiske valg og hvordan vi har gått frem for å undersøke oppgavens problemstilling. I kapittel 4 presenteres funn fra undersøkelsen som baserer seg på intervju av seks offiserer som er på ulike stadier av sin karriere i Forsvaret. Videre vil vi i kapittel 5 drøfte funn fra undersøkelsen med bakgrunn i forskningsspørsmålene og se disse i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. I kapittel 6 presenteres oppgavens hovedkonklusjon og vi gir samtidig forslag til videre forskning innenfor oppgavens tema.

2 Teori

Vi vil i dette kapitlet presentere teori knyttet til problemstillingen. Vi vil først oppsummere hovedfunn fra litteratur om turnover generelt og i Forsvaret spesielt. Deretter vil vi redegjøre for Job embeddedness theory og Herzberg's motivasjon- og hygienefaktorer før vi avslutter med en oppsummering av teorikapitlet.

2.1 Turnover i organisasjoner

«Employee turnover is of central and enduring importance to almost every business, because each business needs a supply of labour to function» (Saridakis & Cooper, 2016, s. 28).

Som det fremholdes av Saridakis & Cooper er turnover et sentralt tema i arbeidslivet og noe som de fleste virksomheter, både i det offentlige og private, i større eller mindre grad må forholde seg til. Det er et stort volum av forskning innenfor feltet turnover, men det er allikevel ingen universelt akseptert «fasit» på hvorfor folk slutter og bytter jobb (Saridakis & Cooper, 2016). Det er imidlertid en etablert oppfatning om at jobb-tilfredshet og andre tilgjengelige jobbalternativer er to variabler som i stor grad påvirker turnover (Fletcher III, 2005). «Employee turnover» defineres av Saridakis og Cooper som: «[...] the voluntary cessation of membership of an organization by an employee of that organization» (Saridakis & Cooper, 2016, s. 28). Ved å legge denne definisjon til grunn, har man begrenset turnover til å gjelde de tilfellene hvor arbeidstaker selv tar beslutningen om å slutte i en organisasjon. En noe videre definisjon av turnover, som også inkluderer ufrivillig turnover, fremstilles av Heilmann: «The voluntary or involuntary act of leaving an organization, occurs at a specific time that is marked by the actual physical separation of the individual from the organization» (Heilmann et al., 2009, s. 86). Man skiller gjerne mellom frivillig og ufrivillig turnover, som er å anse som de to fundamentale typene av turnover (Fletcher III, 2005). I førstnevnte (frivillig) ligger beslutningen hos arbeidstaker, mens i sistnevnte (ufrivillig) ligger beslutningen som oftest hos arbeidsgiver (organisasjonen) (Saridakis & Cooper, 2016). Ufrivillig turnover er ofte assosiert med avskjedigelse, død eller at man går av med pensjon (Fletcher III, 2005). Ufrivillig turnover er av mindre interesse, siden hovedtyngden av turnover er frivillig samt at dersom årsakene til frivillig turnover er kjent så er det mulig for en arbeidsgiver å gå aktivt inn og påvirke arbeidstakers beslutning (Fletcher III, 2005).

Turnover påvirker ikke bare menneskene som flytter på seg, enten det er frivillig eller ufrivillig, men også organisasjonene som menneskene arbeider i (Price, 1989). Effektene av turnover på en organisasjon er forsket på av blant annet James L. Price som konkluderer med følgende negative effekter av turnover på en organisasjon: Krever større administrativ stab for å håndtere arbeidsmengden med re-ansettelser osv, øker kravet til formalisering i form av skriftlige dokumenter og prosedyrer, fører til lavere integrering, bidrar til lavere trivsel blant de ansatte, fører til lavere grad av innovasjon og lavere sentralisering (Price, 1989). Det er med dette forståelig hvorfor mange organisasjoner benytter betydelige ressurser og strekker seg langt for å beholde sine ansatte så lenge som mulig.

Den historiske utviklingen innenfor turnover ser ut til å gå i retning av at arbeidstakere blir værende lenger hos sin arbeidstaker. Ser vi til forskning fra Storbritannia for perioden 1993 – 2004 ser man at det blir gradvis lavere turnover (Saridakis & Cooper, 2016, s. 76-77). Dette ser ut til å gjelde både kvinner og menn i alle yrkesgrupper og kan forklares med fall i frivillig turnover samt økning i stillinger som krever høyere utdanningsnivå (Saridakis & Cooper, 2016). Ser man til Norge så finner man den samme trenden i utdanningsnivået blant norske arbeidstakere: «Utdannelsesnivået blir stadig høyere. De som har lav/ingen formell utdanning går ut og de som kommer inn har høyere formell utdanning» (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2021, s. 29). Undersøkelser fra det Norske arbeidsmarkedet, i tilnærmet samme periode, peker også i retning av en generelt synkende eller stillestående grad av turnover:

Trendutviklingen fra 1995 til 2012 viser klare næringsvise forskjeller: Etter kontroll for konjunkturvariasjoner, bruken av midlertidig arbeidskraft og faste forskjeller mellom næringene, så avtar gjennom-trekken blant ansatte i industrien, hotell- og restaurantsektoren, samt i helse og undervisning. Gjennomtrekken i de andre sektorene endrer seg lite over tid, mens gjennomtrekken blant ansatte i finans og forsikring faktisk er svakt økende (Dale-Olsen, 2016, s. 97).

2.2 Turnover i militære organisasjoner

Innenfor temaet turnover i militære organisasjoner havner man ofte inn på det som er motpolen til turnover – retensjon. «Military retention is the term that refers to the measures

taken in armed forces to maintain voluntarily the personnel during their mandatory term of service and after that» (Sminchise, 2016). Sminchise påpeker gjennom sin definisjon en av særtrekkene ved militære avdelinger, nemlig pålagt tjeneste. Mange nasjoner, inkludert Norge, har verneplikt blant sine borgere (Forsvarsdepartementet, 2014). Majoriteten av de Norske vernepliktige avtjener førstegangstjenesten for deretter å gå over i en sivil yrkeskarriere. For vår studie er ikke soldater som er inne til førstegangstjeneste interessant eller relevant. Det er derimot interessant å se på forskning på turnover blant de som er fast ansatt i militære organisasjoner, med andre ord: de som har valgt militæret som en yrkeskarriere. Norske offiserer som har valgt militæret som en yrkeskarriere har på et tidspunkt startet med pålagt tjeneste, men på et gitt punkt tatt et bevisst valg om å fortsette. Med turnover i denne sammenhengen, legger vi forståelsen av valget om å slutte i en militær organisasjon til fordel for en annen arbeidsgiver til grunn. Bytte av stillinger internt i den militære organisasjonen skjer normalt på svært regelmessig basis blant militært ansatte og havner derfor utenfor interessefeltet til denne oppgaven.

Sminchise peker på to primære faktorer som fører til at personell slutter i militære organisasjoner (2016):

1. Attraktive alternativer utenfor den militære organisasjon
2. Misnøye med forholdene i den militære organisasjon

Han sier videre at det i militære organisasjoner har vist seg å være direkte sammenheng mellom turnover og den økonomiske situasjonen i arbeidsmarkedet utenfor militæret (Sminchise, 2016). I perioder med økonomiske nedgangstider blir ansatte værende i militæret, mens når det motsatte er tilfelle ser man høyere grad av turnover (Sminchise, 2016).

Forsvarsansatte vier som tidligere beskrevet ofte mye tid til arbeidet og har gjerne perioder av kort og lengre varighet hvor man er borte fra hjemmet. I den forbindelse er det også forsket på hvordan rollekonflikt og forholdet mellom jobb og familie påvirker turnover blant ansatte i militære organisasjoner. Heilmann, Bell og McDonald (2009, s. 87) beskriver følgende om «work-home conflict» (WHC):

WHC exists when time dedicated to the requirements of one role makes it difficult to fulfil the requirements of the other; strain from involvement in one role makes it

difficult to fulfil the requirements of the other; and specific behaviours required by one role make it difficult to fulfil the requirements of another.

I en studie gjennomført blant offiserer i gradsspennt fenrik til kaptein i det Amerikanske luftforsvaret konkluderte de med at familiens opplevelse av militærlivet har stor påvirkning på offiserenes valg om å bli værende eller slutte (Heilmann et al., 2009). Faktorene arbeidsmengde, involvering av familien og familiens tilfredshet påvirker jobb-hjemme konflikt som igjen påvirker stress og resulterer i en økning av turnover intensjon (Heilmann et al., 2009).

2.3 Job embeddedness theory (JET)

Teorien som danner hovedgrunnlaget for denne oppgaven er «job embeddedness theory» (JET), som innbefatter forhold både på arbeidsplassen og samfunnet/omgivelsene rundt. Job embeddedness theory (JET) ble introdusert i 2001 av forskere tilknyttet ulike universitet i USA og Israel (Mitchell et al., 2001). Dette var på det tidspunktet en ny teori for å kunne forutse frivillig turnover blant ansatte i organisasjoner som handler om hvordan den ansatte er «embedded» både i organisasjonen og i samfunnet rundt sin arbeidsplass. Begrepet «embedded» kan oversettes til integrert eller innlemmet, og vi vil i det følgende benytte begrepet integrert. Teorien var i 2001 et nytt bidrag til forskningen som omhandler frivillig turnover og turnover-intensjon i organisasjoner. Teorien ble utviklet og deretter testet gjennom to undersøkelser utført i en butikkjede for matvarer samt et sykehus. Etter lanseringen av denne teorien i 2001 har den også blitt testet empirisk i flere ulike organisasjoner, herunder også militære avdelinger (Allen et al., 2016; Bergiel et al., 2009; Burton et al., 2010; Fletcher III, 2005; Holtom et al., 2014). Vi vil i det følgende redegjøre for hva JET er, og hvilke faktorer denne teorien inneholder. Figur 1 gir oversikt over de ulike dimensjonene som er hovedelementene i teorien.

Dimensjon	Beskrivelse
Forbindelser Organisasjon	- Formelle og uformelle kontakter i organisasjonen
Forbindelser Samfunn	- Forbindelser i lokalsamfunnet - Familie - Sosiale institusjoner
Samsvar Organisasjon	- Verdier - Karrieremål - Fremtidsplaner - Kravene i jobben: Kunnskap, ferdigheter, evner
Samsvar Samfunn	- Vær/klima - Lokal kultur - Fasiliteter
Offer Organisasjon	- Tap av materielle og psykologiske fordeler - Kollegaer - Prosjekter - Jobbstabilitet - Vekst
Offer Samfunn	- Offer primært relatert til at jobbskift innebærer flytting til ny geografisk lokasjon

Figur 1 - Job embeddedness theory, med norsk oversettelse av uttrykk

(Bergiel et al., 2009; Holtom et al., 2006, s. 320)

Enkelt forklart kan man si at JET handler om hvor integrert en ansatt er på sin arbeidsplass og omgivelsene rundt. «[...] it includes an individual's (a) links to other people, teams and groups, (b) perception of their fit with their job, organization and community and (c) what they say they would have to sacrifice if they left their job» (Mitchell et al., 2001, s. 2). JET predikerer både intensjon om å slutte og frivillig turnover hvor teoriens utgangspunkt er at jo mer integrert man er, desto større er sannsynligheten for at man blir værende (Mitchell et al., 2001). For å måle hvor integrert en ansatt er, benytter JET tre dimensjoner: links, fit og sacrifice. En norsk oversettelse av disse begrepene vil ikke kunne være fullstendig dekkende for betydningen, men forbindelser, samsvar og offer er trolig det nærmeste vi kommer innenfor det norske skriftspråket. Disse dimensjonene deles igjen i to, hvor man ser på hver enkelt innenfor både «organization» (organisasjon) og «community» (samfunn) som i sum gir totalt seks dimensjoner. Det handler altså om hvordan disse tre dimensjonene, både på og utenfor jobb, binder en ansatt til å bli værende der hvor han eller hun er og således påvirker karrierevalgene til denne personen. Dette omtales også i litteraturen som «on-the-job» og «off-the-job» komponenter (Holtom et al., 2006). «More precisely, job embeddedness is a multi-dimensional combination of organizational and community influences that affect a

person's decision to stay» (Fletcher III, 2005). For å forstå dimensjonene vil vi videre redegjøre for hva disse innebærer og hvordan de benyttes i JET.

2.3.1 Forbindelser (Links)

Links are characterized as formal or informal connections between a person, and institutions or other people. Embeddedness suggests that a number of strands connect an employee and his or her family in a social, psychological, and financial web that includes work and non-work friends, groups, the community, and the physical environment in which he or she lives (Mitchell et al., 2001, s. 8).

Forbindelser i denne sammenheng handler med andre ord om hvordan forbindelser på jobb og i samfunnet rundt arbeidsplassen integrerer en ansatt. Desto flere forbindelser en ansatt har, desto mer integrert er han eller hun og sannsynligheten for at vedkommende blir værende øker tilsvarende (Mitchell et al., 2001). Det billedlige uttrykket som ofte benyttes i denne sammenheng er et edderkoppnett. Økning i antall forbindelser fører til utvidelse av edderkoppnettet og binder den ansatte fast der hvor han eller hun er (Holtom et al., 2006). Dette har sammenheng med at det å forlate arbeidsplassen vil føre til store omrokninger og rearrangering av forbindelser, som ikke nødvendigvis er ønskelig (Mitchell et al., 2001). Denne sosiale integreringen i organisasjonen bidrar til en reduksjon av arbeidstakers ønske om å jobbe et annet sted (Bergiel et al., 2009). Innenfor organisasjonen vil forbindelser kunne være kollegaer og hvordan man er sosialt integrert på arbeidsplassen. Innenfor samfunn dreier dette seg om forbindelser man har etablert i lokalsamfunnet som kan være både familie, venner og bekjente gjennom ulike fritidsaktiviteter, barn, lokallag osv.

2.3.2 Samsvar (Fit)

Fit is defined as an employee's perceived compatibility or comfort with an organization and with his or her environment. (...)an employee's personal values, career goals and plans for the future must "fit" with the larger corporate culture and the demands of his or her immediate job (e.g., job knowledge, skills and abilities) (Mitchell et al., 2001, s. 9).

Fit (samsvar) dreier seg om hvorvidt den ansatte føler at han eller hun «passer inn» på arbeidsplassen og at blant annet organisasjonens verdier samsvarer med arbeidstakers personlige verdier. Det handler også om arbeidstakers opplevelse av hvorvidt organisasjonens

kultur og fremtidsutsikter passer med de målene som den enkelte har for seg selv og sin egen karriere (Mitchell et al., 2001). Studier har vist at de som ikke passer inn eller identifiserer seg med organisasjonen slutter hyppigere enn de som gjør det (Bergiel et al., 2009). Samtidig er det forhold utenfor arbeidsplassen som også sorterer under denne dimensjonen. En ansatt vil alltid vurdere hvorvidt man føler at man passer inn i lokalsamfunnet og omgivelsene rundt sin arbeidsplass. Forhold utenfor jobb er også med å påvirke den ansattes følelse av å passe inn (Mitchell et al., 2001). Eksempelvis så vil trolig en arbeidsplass på et øde sted i Nord Norge samsvare i mindre grad med behovene til en arbeidstaker som er oppvokst i urbane strøk og trives best i denne typen omgivelser. Grunntanken i denne dimensjonen er at jo bedre en arbeidstaker samsvarer med organisasjonen og samfunnet han eller hun er en del av desto mer profesjonelt og personlig knyttet/integrert blir vedkommende (Mitchell et al., 2001).

2.3.3 Offer (Sacrifice)

«Sacrifice captures the perceived cost of material or psychological benefits that may be forfeited by leaving one's job» (Mitchell et al., 2001, s. 10).

Sacrifice (offer) handler om det en ansatt vil gi avkall på ved å slutte i en organisasjon. Dette kan være både materielle ting (firmabil, kontorutstyr) og psykologiske forhold (relasjoner til kollegaer, anseelse på arbeidsplassen). Teorien tar utgangspunkt i at jo mer en ansatt føler at han eller hun ofrer ved å slutte, desto høyere blir terskelen for å ta dette valget (Mitchell et al., 2001). Dette kan være personlige forhold, goder og spennende prosjekter internt i organisasjonen som man ved å slutte vil frasi seg. Jobbstabilitet og mulighet for forfremmelse og vekst er samtidig elementer som er viktig innenfor denne dimensjonen (Bergiel et al., 2009). Det kan også være forhold utenfor arbeidsplassen som man i større eller mindre grad vil miste (Mitchell et al., 2001). Eksempelvis så vil et jobbskifte som innebærer flytting til et annet område eller et annet land kunne oppleves som mer drastisk enn å bytte jobb innenfor samme boområde hvor man allerede er etablert. Sistnevnte skifte vil kanskje medføre mindre kontakt med relasjoner fra arbeidsplassen, men vil ikke nødvendigvis endre de andre delene av nettverket til en arbeidstaker.

2.3.4 Forskning innenfor JET

Blant ansatte i Forsvaret opplever vi at blant annet jobb-fritid balanse og mulighet for et godt familieliv ved siden av jobb, er temaer som ofte blir gjenstand for diskusjon blant kollegaer.

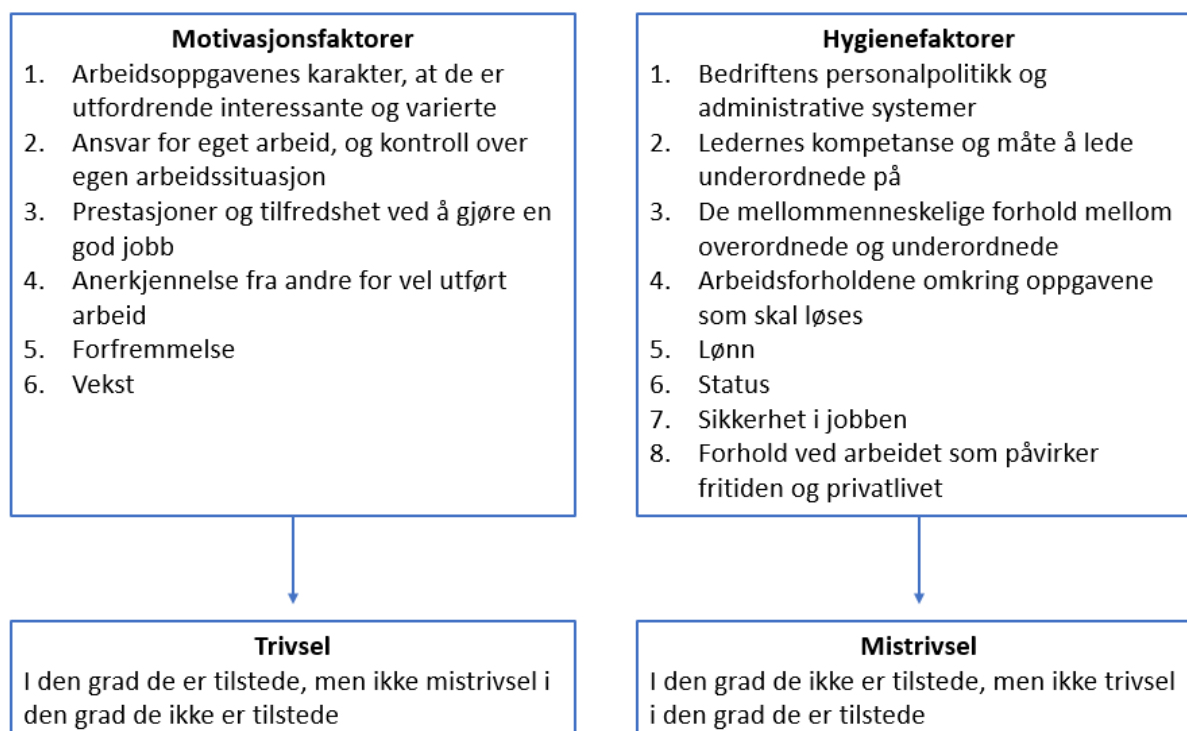
Fra undersøkelser blant ansatte i Forsvaret vet vi også at jobb-fritid balanse er den tredje største sluttårsaken blant den personellgruppen vi undersøker (Fauske & Strand, 2021). En studie av engelske sykepleiere som benyttet JET som teoretisk grunnlag konkluderte med at de som har sterk tilhørighet til sin arbeidsplass, blir i større grad påvirket av stress som igjen fører til turnover-intensjon. Denne gruppen er mer utsatt enn de som i tillegg har sterk tilhørighet til lokalsamfunnet og får koblet av utenfor jobb (Fasbender et al., 2019). Dette kan tenkes å være relevant også for forsvarsansatte, siden det er mange pendlere og det kan antas at den enkelte har liten tilknytning til samfunnet rundt arbeidsplassen. En annen studie påpeker at organisasjonstype har betydning for JET (Kaifeng et al., 2012). Offentlige organisasjoner er ofte assosiert med høyere grad av jobb-trygghet enn private organisasjoner og andelen turnover er samtidig vesentlig lavere i det offentlige enn i det private (Kaifeng et al., 2012). Den samme studien konkluderte med at integrering på jobb i offentlige organisasjoner har større negativ sammenheng med turnover-intensjon og faktisk turnover i offentlige organisasjoner enn i private (Kaifeng et al., 2012). En studie utført ved det amerikanske militærakademiet konkluderer imidlertid med at integrering i organisasjonen er av større betydning enn integrering i lokalsamfunnet for å bli værende på arbeidsplassen (Holtom et al., 2014). dimensjonene som omhandler forhold i organisasjonen, kan derfor synes å måtte tillegges mer vekt enn dimensjonene som omhandler forhold i samfunnet rundt. Gjennom å studere ansatte i det amerikanske luftforsvaret har man samtidig funnet at integrering i lokalsamfunnet kan føre til turnover i militære avdelinger (Smith et al., 2011). Dette kan høres motsigende ut, men har sin logiske forklaring i den militære konteksten med et beordringssystem som medfører at neste steg på karrierestigen vil innebære å flytte til et nytt tjenestested (Smith et al., 2011). JET er valgt på bakgrunn av at den inkluderer forhold utenfor jobb i tillegg til det som er direkte relatert til jobbsituasjonen, samt at den egner seg for å undersøke en offentlig organisasjon som Forsvaret. JET fokuserer imidlertid i mindre grad på arbeidstakers motivasjon for selve arbeidet og vi har derfor valgt å inkludere Herzbergs motivasjon- og hygienefaktorer i det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

2.4 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

Motivasjon kan defineres som «[...] biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til

måloppnåelse (Martinsen et al., 2021). En annen definisjon er at det er «[...] en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229-230). En fellesnevner for definisjonene av motivasjon kan sies å være at det er det som får mennesker til å utføre bestemte handlinger. Vi vet at de fleste voksne mennesker tilbringer nesten halvparten av tiden i våken tilstand på sin arbeidsplass (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Arbeidsplassen er derfor en viktig arena i livet, både i forhold til utvikling og selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229). Motivasjon er utforsket i utstrakt grad innen organisasjonspsykologien, hvor et av de klassiske bidragene som har overlevd i en årrekke er Herzbergs motivasjon og hygienefaktorer. Herzbergs teori beskrives som et av de viktigste bidragene til forskningen omkring trivsel på arbeidsplassen og indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243). Vi vil i det følgende redegjøre for denne teorien.

Teorien ble introdusert av Frederick Herzberg i 1959 etter å ha utført studier på jobb-tilfredsstillelse i ulike yrkesgrupper. Hovedelementet i teorien er at enkelte faktorer fører til positive holdninger til arbeid, mens andre medfører det motsatte (Alshmemri et al., 2017). Herzberg argumenterer for at motivasjonsfaktorene påvirker trivsel/jobbtillfredsstillelse direkte og at disse er avgjørende for å ha motiverte ansatte. Faktorene kategoriseres i hygiene- og motivasjonsfaktorer. Tilstedeværelse av motivasjonsfaktorene bidrar til trivsel, mens fravær av disse fører ikke til mistrivsel. Fravær av hygienefaktorene, eller at de kommer under et visst nivå, bidrar til mistrivsel, men tilstedeværelse bidrar ikke til trivsel (Pratson et al., 2021). En arbeidstaker bli altså ikke motivert, men heller ikke demotivert, av tilstedeværelse av hygienefaktorene alene. For å oppnå motivasjon og jobbtillfredsstillelse kreves det at en eller flere av motivasjonsfaktorene er til stede. I tilfeller hvor hygienefaktorene er fraværende, vil dette derimot føre til misnøye på arbeidsplassen. Hygiene og motivasjonsfaktorene er visuelt fremstilt i figur 2.



Figur 2 - Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245).

Motivasjonsfaktorene er ifølge Alshmemri det som bidrar til jobb-tilfredsstillelse (2017). «In the two-factor theory, motivation is the variable most strongly correlated with job satisfaction and Herzberg and his colleagues argued that to increase employees' job satisfaction the motivation factors must be improved» (Alshmemri et al., 2017). Motivasjonsfaktorene tilfredsstiller behovet for vekst og selvaktualisering og fører på denne måten til en positiv holdning til arbeidet (Alshmemri et al., 2017). Disse faktorene er på denne måten relatert til jobb-tilfredsstillelse og motivasjon i arbeidet ved blant annet arbeidsoppgavens karakter, ansvar for eget arbeid, prestasjoner, anerkjennelse og forfremmelse (Alshmemri et al., 2017). Alle motivasjonsfaktorene har én ting til felles: De omhandler forhold som er relatert til arbeidet i seg selv. Dette trekkes også frem av Jacobsen og Thorsvik som hevder at et av poengene i Herzbergs teori er at: «Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere» (2019, s. 244). Ved å følge denne logikken videre kan man samtidig si at arbeidsgiver i stor grad har mulighet til å påvirke de faktorene som fører til motivasjon og trivsel blant medarbeiderne og på denne måten bidra til å beholde ansatte over tid.

Hygienefaktorene er ifølge Alshmemri det som bidrar til å redusere misnøye blant de ansatte (2017). «Hygiene factors are the variables correlated with reducing the level of job dissatisfaction, as opposed to motivation factors, which directly influence an employee's motivation and satisfaction» (Alshmemri et al., 2017, s. 14). Underforstått, ligger det i dette at de heller ikke bidrar til motivasjon. Hygienefaktorene kan på mange måter sies å være noe som en arbeidstaker forventer eller tar for gitt at skal være i orden. Hygienefaktorene er ikke direkte relatert til selve utførelsen av arbeidet, men omhandler forhold omkring utførelsen av arbeidet (Alshmemri et al., 2017). Dette er forhold som lønn, ledelse, administrasjon og mellommenneskelige forhold. «Lønn» er eksempelvis en faktor som arbeidsgiver i stor grad har mulighet til å påvirke og kontrollere. På den annen side så kan det være vanskelig for en arbeidsgiver å kontrollere de mellommenneskelige forholdene på samme måte.

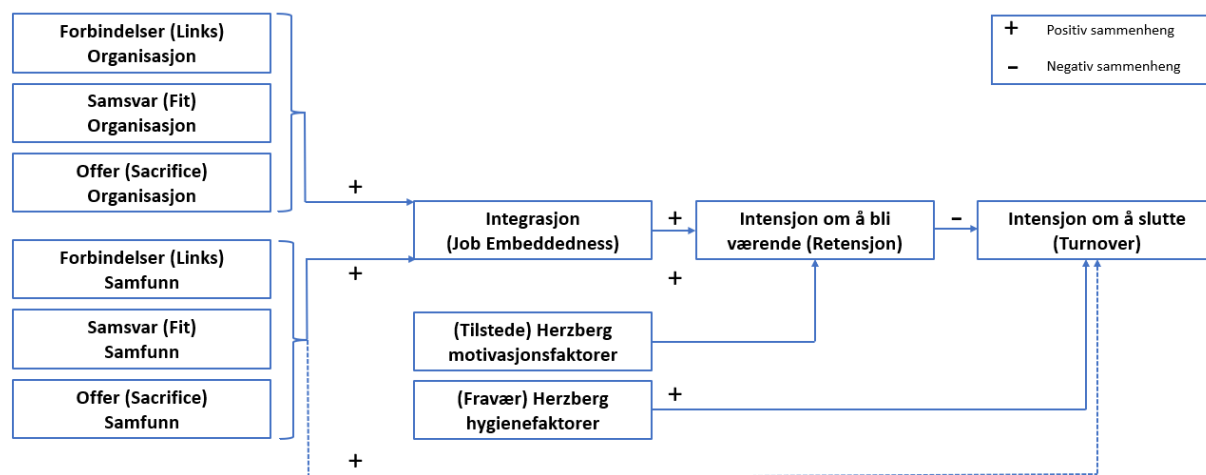
To-faktor teorien er over 60 år gammel og har blitt benyttet i en rekke studier siden opprinnelsen. Det har allikevel vært kritikk av denne teorien, blant annet at teorien er en forenkling av forholdet mellom motivasjon og misnøye på arbeidsplassen. Kritikken baserer seg på at noe som vil kunne motivere en person vil kunne ha motsatt effekt på en annen, og motsatt (House & Wigdor, 1967). Hvordan dette oppleves og tolkes er forskjellig fra person til person og avhenger av en rekke faktorer som tidligere erfaringer, kollegaer og situasjonsbestemte variabler på den enkeltes nåværende arbeidsplass (House & Wigdor, 1967). Det er også enkelte som har stilt seg kritiske til metoden som er benyttet, hvor Herzberg har bedt respondentene om å rapportere erfaringer fra når de har følt på trivsel og mistrivsel i arbeidet. Dette kan medføre at respondentene vil tillegge omgivelsene eller andre skylden for mistrivsel, mens de selv vil ta æren for å ha oppnådd resultater og prestert godt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.5 Oppsummering

Motivasjon kan sies å være det som får oss mennesker til å utføre bestemte handlinger. Motivasjon har en direkte sammenheng med jobb-tilfredshet og er en viktig faktor i menneskers valg om å bli værende eller ikke i en organisasjon. JET inkluderer forhold på arbeidsplassen og i samfunnet/omgivelsene rundt arbeidsplassen. Gjennom dimensjonene samsvar, forbindelser og offer kan man måle hvor integrert en ansatt er i sitt arbeid og på

denne måten predikere turnover. Herzbergs to-faktor teori bidrar til å forstå hvilke faktorer som motiverer ansatte og på denne måten fører til jobb-tilfredsstillelse. Teorien gir samtidig uttrykk for hvilke faktorer som ansatte forventer at skal være til stede og derfor fører til misnøye dersom de er fraværende.

JET, sett i sammenheng med Herzbergs motivasjon og hygienefaktorer, vil kunne gi oss nødvendig teoretisk grunnlag for å analysere svarene fra våre intervjuobjekter og vurdere om det er sammenheng med det vi vet fra teori og empiri innenfor feltet. Disse teoriene i kombinasjon gir anledning til å besvare oppgavens problemstilling gjennom å ta hensyn til forhold som både er direkte relatert til arbeidet, men samtidig ta høyde for forhold utenfor arbeidet. JET gir mulighet til å forstå hvor integrert hæroffiseren er i organisasjonen og i samfunnet, som primært bidrar til retensjon. Integrering i samfunnet kan allikevel bidra til turnover i de tilfellene hvor videre karriere og hensynet til geografi og hvor man er bosatt blir motstridende. Herzbergs motivasjon- og hygienefaktorer bidrar til å forstå den enkelte offiser sin motivasjon for arbeidet. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven og sammenhengen mellom de ulike teoriene er visuelt fremstilt i figur 3.



Figur 3 - Teoretisk grunnlag

3 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen, herunder hvilke metodiske valg vi har tatt underveis i prosessen. Vi vil innledningsvis redegjøre for vår metodiske tilnærming for deretter å komme inn på forskningsdesignet og hvordan vi har gjennomført datainnsamling. Deretter vil vi beskrive hvordan analyse av dataene er foretatt før vi avslutter med etiske refleksjoner rundt forskningsarbeidet.

3.1 Metodisk tilnærming

«Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 15).

I forsøket på finne frem til gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, har vi måtte gjøre noen bevisste metodiske valg for å besvare oppgavens problemstilling: «Hvorfor fortsetter hæroffiserer i Forsvaret?». Problemstillingen ble besluttet med bakgrunn i at dette var et tema vi begge som forsvarsansatte var interessert i å finne ut mer om. For at vi skal kunne forstå virkeligheten må vi først ha dypere forståelse for problemstillingen vi har satt oss fore å forske på. Dette er viktig fordi det er denne som dikterer hvilket undersøkelsesopplegg som skal benyttes og samtidig hva slags metode som skal anvendes (Jacobsen, 2015, s. 78). Problemstillingen er forklarende (kausal) siden vi ser på årsak-virkning forholdet mellom motivasjonsfaktorer og det at offiserer velger å fortsette (Jacobsen, 2015, s. 83). Det vi ønsker å finne frem til er årsakene til at man velger å bli værende, med andre ord: Hvilke vurderinger er det den enkelte offiser gjør og hvordan begrunner de dette valget? Vi er interessert i enkeltoffiserers mening og forklaringene som ligger bak valgene de tar.

3.2 Forskningsdesign

Etter at problemstillingen var besluttet, så vi behov for å utforme noen forskningsspørsmål som vi valgte å formulere ut fra relevant teori innenfor problemstillingens fagområde. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har blitt til i en kombinasjon av våre egne observasjoner og antakelser basert på egne erfaringer som offiserer i Forsvaret, kombinert med teori. Siden vi selv er offiserer som har vært ansatt i Forsvaret i flere år, er vi i stor grad

preget av vår egen forforståelse og forkunnskaper av fenomenet som vi er interessert i å undersøke. Noen hevder at forkunnskaper er en stor fordel siden dette gir faglig forståelse for temaet som undersøkes, mens andre mener at man som forsker skal trå varsomt dersom forkunnskapen primært er relatert til egne erfaringer (Andersen, 2013, s. 127). Vi har derfor vært veldig bevisst vår egen forforståelse og hvordan dette påvirker vår tolkning av innhentede data. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har blitt justert etter hvert som vi har skredet frem i arbeidet med prosjektet. Vår tilnærming har derfor vært abduktiv, hvor vi har vekslet mellom teori, empiri og våre egne antakelser (Jacobsen, 2015, s. 34-35).

3.2.1 Kvalitativ metode

Både kvalitativ og kvantitativ metode kan benyttes til å hente inn data, men de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2015, s. 125). I den innledende fasen av prosjektet ble både kvalitativ og kvantitativ tilnærming vurdert. Et kvantitativt opplegg egner seg best når man ønsker å se på hyppigheten eller omfanget av et fenomen, mens når man har til hensikt å komme frem til hvordan mennesker fortolker og forstår en situasjon er det kvalitative opplegget å foretrekke (Jacobsen, 2015, s. 133-137). Vi ønsker å undersøke et konkret fenomen (motivasjon) hos hæroffiserer i Forsvaret. Vi vil tilstrebe å finne ut av hva som gjør at den enkelte offiser velger å fortsette i Forsvaret, fremfor å søke nye utfordringer i det private næringslivet eller andre steder i offentlig sektor. Problemstillingen vår omhandler en dypere forståelse for den enkelte offiser sitt valg om å bli værende hos sin nåværende arbeidsgiver, men kan ikke sees isolert fra omgivelsene og konteksten individet oppholder seg i. Når det gjelder å samle inn data vil en kvalitativ tilnærming hjelpe oss som forskere å nyansere hvordan offiserer fortolker og forstår sin egen motivasjon, som vi videre kan tolke i rammen av valgt teori (Jacobsen, 2015, s. 129-134). På bakgrunn av ønsket om å få en dypere forståelse har vi valgt et kvalitativt undersøkelsesopplegg.

3.2.2 Forskningskontekst - Forsvaret

Forsvaret som organisasjon, med tilhørende utdanning- og karriereløp, er viktig å ha kjennskap til for å forstå den konteksten som offiserene befinner seg i. Denne skiller seg fra det private og andre offentlige organisasjoner på enkelte områder og vi vil derfor i det følgende redegjøre for hvordan denne konteksten ser ut. I Forsvaret i dag deles personellet primært i tre ulike personellkategorier som er tilpasset NATO sin struktur. Disse personellkategoriene benevnes offiserskorps (OF), spesialistkorps (OR) og sivile (Prop. 111

LS (2014-2015)). Offiserer utdannes ved Forsvarets høgskole som tilbyr 10 ulike bachelorstudier. Alle studiene gir tilsetningsvilkåret T60, som innebærer at de har fast tilsetning i Forsvaret til fylte 60 år. De fleste utdanningsløpene kvalifiserer til en offisersgrad og gir utdanningsnivået «Grunnleggende offisersutdanning» (GOU) (Forsvaret, 2022c). For de som ønsker et karriereløp som offiser i Hæren, kan man velge mellom tre ulike studieretninger: «ledelse og militær logistikk», «ledelse og landmakt» og «militære studier med fordypning i ledelse og ingeniørfag (militær bygg- og anleggsteknikk/militær geomatikk)». Førstnevnte gjennomføres ved Sjøkrigsskolen i Bergen, mens de to sistnevnte har utdanningssted ved Krigsskolen i Oslo (Forsvaret, 2022d). I tillegg til disse ble det i 2021 åpnet for «Årsstudium i ledelse og militære operasjoner» hvor den primære målgruppen er personell som allerede har en sivil bachelor- eller mastergrad, men som ikke har militær utdanning eller erfaring. Første kull fra denne ordningen ble uteksaminert sommeren 2022. Felles for disse utdanningsløpene er at de utdanner offiserer som skal bekle stillinger som militære profesjonsutøvere i Forsvaret.

«Forsvarets kjernekompetanse representeres først og fremst av de militære profesjonsutøverne, herunder personellet som blant annet bemanner kommandokjeden, Forsvarets fly, fartøy samt hovedsystemene i landforsvaret» (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 5). Offiserene i Forsvaret bemanner kommandokjeden og har historisk sett alltid blitt utdannet ved Krigsskolene. Slik ser det også ut til å fortsette å være. Det har allikevel vært gjennomført en rekke omorganiseringer generelt i Forsvaret og utdanningsinstitusjonene er intet unntak. Spoler vi 20 år tilbake i tid var offisersutdanningen et rent militært utdanningsløp, som ikke kvalifiserte til noen form for akademisk grad, men som imidlertid gav studiepoeng. Dagens grunnleggende offisersutdanning er i større grad tilnærmet de sivile utdanningsinstitusjonene og gir en bachelor grad. Forsvaret har også i senere tid gjennomført en utdanningsreform med virkning fra 2018. «Utdanningsreformen i Forsvaret er en nødvendig struktur- og kvalitetsreform for å tilpasse utdanningssystemet til nye behov» (Prop. 1 S (2018), s. 147). Hovedgrepene i reformen tar sikte på å få et helhetlig utdanningssystem, tydeliggjøre styring og ledelse, samt heve kvalitet på utdanningen (Prop. 1 S (2018)). Utdanningsreformen medførte også organisatoriske endringer og medførte blant annet at alle skolene i Forsvaret som gir en bachelor- eller mastergrad ble lagt under Forsvarets høgskole som en egen driftsenhet i Forsvaret (DIF).

Parallelt med utdanningsreformen har det også vært en omstrukturering av hele ordningen for militært tilsatte. Innføringen av ny ordning for militært tilsatte, kan på mange måter sies å være den mest omfattende omstruktureringen av personellordningen i Forsvaret i nyere tid. Ordningen ble foreslått fra Regjeringen i prop. 111 LS og lagt frem for stortinget 24. April 2015. Proposisjonen ble godkjent i statsråd samme dag og implementeringen startet i Forsvaret 1 januar 2016 med mål om at ordningen skulle være ferdig implementert ved utgangen av 2020 (Prop. 111 LS (2014-2015)). Rammebetingelsene for militært tilsatte ble tidligere regulert gjennom to ulike ordninger: befalsordningen og ordningen for vervede. Her var eksempelvis både offiserer og sersjanter omfattet av befalsordningen, mens grenaderer som er definert som «vervede» ble omfattet av ordningen for vervede. Ny ordning for militært tilsatte hadde til hensikt å «[...] legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker Forsvarets operative evne» (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 6). Ordningen skulle innføre «[...] to komplementære karrieresystemer i henhold til NATO-standard, som består av en tilpasset karrierevei for offiserer og en tilpasset karrierevei for befal, grenaderer og konstabler» (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 61). Ordningen anses på skrivende tidspunkt som ferdig innført og Forsvaret har i dag et tydelig skille mellom offiserer (OF) og spesialister (OR).

Vi vil videre redegjøre for hvordan Forsvarets personellhåndbok beskriver utdanningsmodellen og et normalavansement for offiserer i Forsvaret for å danne et bilde av hvordan karriereløpet normalt vil fortone seg for en offiser i Hæren. Gradsspennet for offiserer strekker seg fra den laveste graden «OF-1 Fenrik» til «OF-9 General» som er den høyeste offisersgraden man kan oppnå i Forsvaret. Grunnleggende offisersutdanning gjennomføres på Krigsskolen og har en varighet på 3 år, med 3 påfølgende pliktår. Etter fullført Krigsskole uteksamineres man med graden «OF-1 Fenrik» og vil normalt tilbys tjeneste som troppssjef i 2 år i en operativ- eller utdanningsavdeling. Etter fullført troppssjefstjeneste vil man normalt ha tjeneste i kompanistab og/eller bataljonsstab i de resterende årene som løytnant for å bygge kompetanse og erfaring som bereder grunnen for å kunne fungere som avdelingssjef. Etter 6 år som «OF-1+ Løytnant» får man normalopprykk til «OF-2 Kaptein» og kvalifiserer samtidig for tjeneste som kompanisjef/avdelingssjef. Etter fullført avdelingssjefstjeneste, og normalt 3 år som «OF-2 Kaptein», har man anledning til å søke stillinger med graden «OF-3 Major» og forlater samtidig beordringssystemet og kommer inn på søknadssystemet. Tidspunktet for fullført avdelingssjefstjeneste vil for mange også

være tidspunktet for å søke «videregående offisersutdanning» (VOU) som gjennomføres på stabsskolen.

3.2.3 Casestudie

Vi søker å forske på fenomenet motivasjon og de direkte og indirekte årsakssammenhengene med ansettelsesforhold i forskningskonteksten vår som er Forsvaret. Ved å bruke etablert teori kombinert med vår egen forforståelse for motivasjon, vil vi gjennom å benytte oss av en case studie kunne utforske sammenhengen mellom de to forholdene (Jacobsen, 2015, s. 97-100). Casestudier beskrives av Andersen som «[...] intensive studier av en eller få enheter» (2013, s. 23). Et enkeltcase-studie forklares av Jacobsen ved at «[...] en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom» (2015, s. 99). I kjernen av enkeltcase-studier ligger muligheten til å forstå samspillet mellom aktører og kontekst som i vårt tilfelle er offiserer (aktør) og Forsvaret (kontekst) (Jacobsen, 2015, s. 99). Videre er vi interessert i å finne frem til den enkelte hæroffiser sin oppfattelse av virkeligheten i rammen av både den formelle organisasjonen offiseren jobber i, men også andre faktorer som vanligvis påvirker valgene til et menneske utover jobbsituasjon. Det er derfor hæroffiseren som er undersøkelsesenheten i denne studien. Videre vil vi avgrense disse offiserene til en spesifikk tidsperiode i deres karriere. Gjennom mange år har vi selv sett når offiserer velger å slutte, og når det tilsynelatende valget om å gjøre livslang karriere ser ut til å inntreffe. Ved å identifisere denne viktige perioden for motivasjonsdannelsen kan vi i større grad kunne også spesifisere utvalget vi ønsker å forske på. Vår undersøkelse er derfor en enkeltcase-studie avgrenset til individnivået, og i tid.

3.3 Datainnsamling

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?» (Dalland, 2012).

Datainnsamlingen ble foretatt gjennom individuelle, åpne intervju som er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 145). Denne intervjuformen ble valgt på bakgrunn av at vi hadde relativt få intervjuobjekter, var interessert i den enkeltes holdninger og oppfatninger, samt meningene til de enkelte intervjuobjektene (Jacobsen, 2015, s. 146-147). De valgte intervjuobjektene var bosatt med stor geografisk

spredning både i Norge og utlandet. Av praktiske årsaker og av hensyn til tidsforbruk ble derfor alle intervjuene gjennomført digitalt ved bruk av Microsoft Teams. Det ville vært mulig å gjennomføre fysisk intervju med enkelte av intervjuobjektene som bor i nærområdet, men dette ble bevisst valgt bort for å opprettholde størst mulig grad av likhet mellom intervjusituasjonene. En svakhet ved å gjennomføre intervju på en digital plattform, som er vår valgte løsning, sammenliknet med ansikt-til-ansikt er imidlertid at det er mer utfordrende å etablere tillit og åpenhet mellom oss og intervjuobjektet (Jacobsen, 2015).

3.3.1 Utvalg

Vi har definert at vår forskningskontekst er Forsvaret og at vi ønsker å se spesifikt på offiserer i Hæren. Personelloversikter fra Forsvaret viser at det i 2021 var 3709 militært ansatte i Hæren (Forsvaret, 2022a). I tildelingsbrevet til Forsvaret for 2021 beskrives det at ambisjonen om en 30/70 fordeling mellom offiserer og spesialister (OF og OR) skal videreføres (Forsvarsdepartementet, 2020). Vi har ikke lyktes i å innhente konkrete tall på fordelingen mellom OF og OR i hæren. Dersom vi imidlertid legger til grunn at ambisjonen om 30/70 fordeling er oppnådd, vil den totale populasjonen utgjøre totalt 1112 offiserer i Hæren. Den totale populasjonen er med andre altfor omfattende, hvis i det hele tatt mulig, å kunne dekke gjennom en kvalitativ undersøkelse og vi har derfor måttet gjøre et utvalg.

Overordnet har vi tidligere identifisert det grove tidsaspektet i karriereløpet vi ønsker å forske på. Innenfor dette er det fire milepæler i en offisers karriereliv som påvirker hvorvidt en blir eller avslutter ansettelsesforholdet med Forsvaret, som vi vil sette som inkluderingskriterier (Jacobsen, 2015, s.179-180). Den første er tidspunktet for fullført plikttjeneste, den andre er ved normalopptrykk til kaptein (som medfører at man er søknadsberettiget på kompanisjefstillinger), den tredje er fullført avdelingssjefstjeneste på kompaninivå, og det siste er tidspunktet hvor man eventuelt tar valget om å ta høyere utdanning og søker seg inn på stabsskole (VOU). Utvalget av intervjuobjekter ble gjort med mål om å ha respondenter innenfor alle de fire tidspunktene i karriereløpet. Da tema er av en personlig karakter, har vi valgt å gjennomføre et strategisk utvalg innenfor de fire kriteriene (Jacobsen, 2015, s.180-183), blant personell vi kjenner og har tjenestegjort sammen med. Rasjonale bak dette er gitt den personlige naturen av tema, vil vi kunne få dypere og mer personlige svar da det allerede er etablert et tillitsforhold, enn vi ville gjort med et tilfeldig utvalg blant offiserer vi ikke har kjennskap til. Det er selvsagt også svakheter med dette, og vi har måtte vokte oss for å la

personlige erfaringer fra tidligere tjeneste eller kommandoforhold (grad, stilling) å påvirke. Dette ble vektlagt under utforming av intervjuguide og gjennomføringen av selve intervju.

Med bakgrunn i den ovennevnte valgene endte vi opp med et utvalg respondenter som sorterer på denne måten innenfor de ulike tidspunktene av karrieren:

- Fullført plikttjeneste: 1 intervjuobjekt
- Opprykk til kaptein/kvalifiserer for kompanisjefstjeneste: 2 intervjuobjekt
- Fullført avdelingssjefstjeneste: 2 intervjuobjekt
- Besluttet å søke stabsskole: 1 intervjuobjekt

Intervjuobjektene har et aldersspenn fra 27-39 år og alle er menn. Alderssammensetningen mellom intervjuobjektene anser vi som representativ for den personellgruppen vi undersøker. Det kan imidlertid være en svakhet at vi ikke har begge kjønn representert i vårt utvalg. Dette kan medføre at undersøkelsen vil gi andre funn enn hva vi ville sattet igjen med dersom vi også hadde intervjuet kvinnelige offiserer.

3.3.2 Intervjuguide og intervju

Det ble totalt gjennomført 6 intervjuer. Den totale varigheten på intervjuene var 272min (4t, 32min) som fordelte seg på følgende måte blant intervjuobjektene:

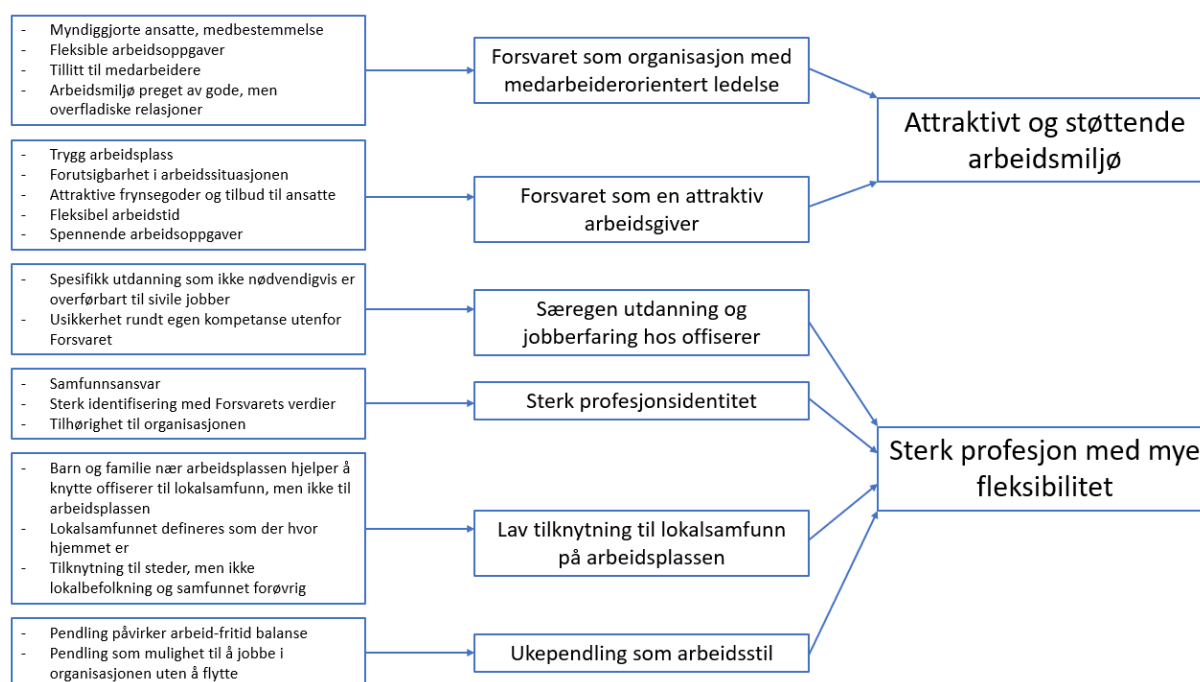
- Intervjuobjekt 1: 57min
- Intervjuobjekt 2: 45min
- Intervjuobjekt 3: 40min
- Intervjuobjekt 4: 48min
- Intervjuobjekt 5: 41min
- Intervjuobjekt 6: 41min

Intervjuene ble gjennomført som et åpent individuelt intervju etter en fastsatt intervjuguide med 9 spørsmål. Denne intervjuformen ble valgt da den egner seg best når det handler om å komme innpå den enkelte og få frem individuelle synspunkter (Jacobsen, 2015, s.146-147). Fokusgruppeintervju ble innledningsvis vurdert siden dette kan være en effektiv måte å få frem ulike perspektiv ved at temaet diskuteres med andre som er i samme situasjon (Jacobsen, 2015). Siden undersøkelsens tema er av relativt personlig karakter, antok vi imidlertid at enkelte ville kunne holde tilbake informasjon ved å bli satt i gruppe sammen med andre og

dette ble derfor valgt vekk. Alle spørsmålsformuleringene er forholdsvis åpne gjennom formuleringer som «beskriv» og «hvorfor». Spørsmålene er videre formulert og fokusert mot forskningsspørsmålene som vi har satt oss fore å finne svar på (Gioia et al., 2013).

Intervjuguiden er vedlagt i sin helhet som vedlegg 4. Alle intervjuene ble tatt opp ved bruk av teams og lydfil ble lagret direkte på en onedrive-konto som er knyttet til Universitetet i Tromsø. Respondentene ble deretter nummerert (intervjuobjekt 1-6) for å sikre anonymitet og at deres meninger ikke skal kunne spores direkte tilbake til dem som person. Etter gjennomføring av intervjuene ble disse transkribert. Alle respondentene fikk anledning til å lese gjennom transkribert versjon av intervjuene og denne muligheten ble benyttet av én av respondentene.

3.4 Veien frem til funn; Sortering, kategorisering og analyse



Figur 4 - Dataanalyse

De transkriberte intervjuene ble lastet inn i NVIVO som ble benyttet til kategorisering og analyse av dataene (Alfasoft, 2022). Å analysere store mengder data, og klare å gi mening ut av det, krever flere gjennomføringer (Gioia, et al., 2013, s. 20-22). I første omgang leste vi

over transkriberingene og kodet fritt basert på meningsinnhold og de ulike temaene vi fant. Dette resulterte i forholdsvis mange koder og fremsto som uoversiktlig. Dette materialet ble deretter prosessert videre og snevret inn til «1st order concepts» som er visuelt fremstilt i figur 4 (Gioia et al., 2013). Denne prosessen ble utført i et samarbeid mellom oss to som forskere hvor den ene av oss gjennomførte den innledende kodingen og den andre snevret det videre inn til «1st order concepts». Vi ønsket at begge skulle være involvert i transkribering av intervjuene og kodingen for å sikre at vi ikke gikk glipp av meningsinnhold i det innhentede datamaterialet og samtidig minske sannsynligheten for feiltolkning av hva intervjuobjektene hadde sagt og ment.

Etter den innledende kodingen og fastsetting av temaene som var kommet frem i intervjuene, analyserte vi materialet videre med henblikk til oppgavens problemstilling. Vi så på det vi hadde kommet frem til i «1st order concepts» og stilte spørsmålet «hva er det som foregår her?» i relasjon til hvorfor hæroffiserene velger å fortsette i Forsvaret (Gioia et al., 2013). Dette arbeidet resulterte i det som i figur 4 er fremstilt som «2nd order themes», hvor det er seks temaer som omhandler interessefeltet for vår studie (Gioia et al., 2013). Til slutt så vi på disse seks temaene og forsøkte å se om det var fellestrekk mellom disse. Vi endte da med to «aggregate dimensions» som sorterer innenfor to ulike perspektiver; det individuelle og det organisatoriske (Gioia et al., 2013). Det første perspektivet, «attraktivt og støttende arbeidsmiljø», sorterer under det organisatoriske perspektivet og omhandler Forsvaret som organisasjon primært. Det andre perspektivet, «sterk profesjon med mye fleksibilitet», sorterer under det individuelle perspektivet.

Etter koding og prosessering av dataene så vi behov for å revidere forskningsspørsmålene som vi opprinnelig hadde satt oss fore å besvare (Furseth & Everett, 2020). Våre opprinnelige forskningsspørsmål var for spesifikke og ga ikke rom for å inkludere det innhentede datamaterialet på fornuftig vis. Vi startet med fire forskningsspørsmål som etter fullført koding og prosessering resulterte i en nedskalering til to forskningsspørsmål. Det første fokuserer mot det organisatoriske, mens det andre fokuserer mot det individuelle perspektivet.

3.5 Ethiske refleksjoner

«Forskningsetiske aspekter gjelder for alle former for vitenskapelig arbeid» (Olsson et al., 2003, s. 56).

I alle former for forskning kan det oppstå etiske dilemmaer mellom forsker og de som blir forsket på og de valgene man gjør underveis i en undersøkelsesprosess må derfor være tuftet på noen etiske prinsipper (Jacobsen, 2015). Som forskere er man pliktig til å vurdere hvordan forskningen vil kunne påvirke de det forskes på og hvordan resultatene fra forskningen vil kunne bli oppfattet og brukt (Jacobsen, 2015).

I denne studien har vi undersøkt Forsvaret, som er den organisasjonen vi selv er ansatt i. Dette har sine fordeler ved at vi har lettere tilgang til informasjon og blir møtt med tillitt og åpenhet fra de vi har undersøkt, vi kjenner organisasjonen og kan «stammespråket» som benyttes internt av Forsvarets ansatte og vi har kunnskap om historien til organisasjonen som vil hjelpe oss å sette ting i sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 56). Dette er positive sider ved det å undersøke egen organisasjon som bidrar til at vi får relevant informasjon og samtidig er i stand til å fortolke dette på en presis måte. På den annen side finnes det også ulemper som vi må være bevisst. Det kan være vanskelig å opprettholde den nødvendige kritiske avstanden, vi kan bli oppfattet som partisk, vi vil kunne oppsøke de uformelle strukturene som vi selv kjenner til og på denne måten gå glipp av annen informasjon og til slutt kan vi velge å utelate informasjon av lojalitet til egen organisasjon (Jacobsen, 2015, s. 57). Denne studien har imidlertid ikke blitt gjennomført på bestilling fra Forsvaret generelt eller Hæren spesielt. Oppgavens tema og problemstilling har blitt utformet basert på vår egeninteresse og en opplevd nytteverdi av å kunne fordype oss i dette temaet. Vi føler derfor ingen forpliktelser overfor Forsvaret og denne studien har ikke blitt påvirket av organisasjonen på noen måte. Den valgte metoden for oppgaven, personlige intervju med intervjuobjekter som vi har personlig kjennskap til, kan imidlertid være en fallgrube som vi må være bevisst når konklusjoner skal trekkes. Vi har gjort vårt utvalg basert på bekjentskaper i organisasjonen og det er derfor risiko for at vi kan ha gått glipp av annen informasjon som kunne vært tilgjengelig ved å gjøre utvalget på en annen måte. Det ville samtidig trolig vært enklere og holdt en kritisk avstand til datainnsamlingen dersom vi hadde valgt en kvantitativ tilnærming. Det er derfor sentralt at vi er bevisst disse ulempene under bearbeiding av det innsamlede datamaterialet.

Forskningsetikken i Norge i dag baserer seg på tre grunnleggende krav: informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2015, s. 47). Informert samtykke handler om at deltakelsen til den som undersøkes skal være frivillig og vedkommende skal vite om hvilke farer og gevinster dette kan medføre (Jacobsen, 2015, s. 47). I forkant av intervju ble informasjonsskriv (vedlegg 3) sendt til intervjuobjektene for å gi disse grunnlag til å vurdere egen deltakelse. I Informasjonsskrivet ble det informert om tema, undersøkelsens hensikt og hvordan dataene skulle benyttes. Dette beskrives av Jacobsen som en «gyllen middelvei» hvor respondentene har fått tilstrekkelig informasjon (Jacobsen, 2015, s. 48).

Kravet om privatliv innebærer blant annet krav om at alle empiriske undersøkelser hvor personopplysninger blir behandlet, skal meldes til datatilsynet (Jacobsen, 2015, s. 50). Respondentene i undersøkelsen er blitt anonymisert, både i det transkriberte og kodede materialet, samt i presentasjonen av oppgaven. For å være på den sikre siden ble det sendt søknad til NSD og Forsvarets forskningsnemnd og det forelå godkjenning fra begge institusjoner før selve undersøkelsen ble igangsatt. Godkjenningene er vedlagt som vedlegg 1 og 2.

Videre skal resultater, så langt det er mulig, gjengis fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 51). Krav til riktig presentasjon av data er i første omgang ivaretatt ved at alle intervjuobjektene fikk tilbud om å få tilsendt og kunne lese det transkriberte materialet. Denne muligheten ble benyttet av én av respondentene, uten påfølgende merknader til innholdet. Videre har vi forsøkt å sette direkte sitater som er inkludert i oppgaven i riktig kontekst slik at ikke den opprinnelige meningen til intervjuobjektene forringes eller fremstilles bevisst feilaktig.

4 Resultater

Etter gjennomført intervju, transkribering og koding i NVIVO satt vi igjen med et omfattende og variert materiale som knytter seg til oppgavens problemstilling. Det er totalt 6 temaer som peker seg ut som hovedlinjer i det intervjuobjektene, uavhengig av hverandre, trekker frem underveis i intervjuet. Vi vil i dette kapittelet presentere hovedfunnene fra de gjennomførte intervjuene.

4.1 Attraktivt og støttende arbeidsmiljø

4.1.1 Forsvaret som organisasjon med medarbeiderorientert ledelse

Intervjuobjektene opplever Forsvaret som en medarbeiderorientert organisasjon hvor man som ansatt har stor grad av medbestemmelse. Halvparten av intervjuobjektene sier at de opplever en høy grad av medbestemmelse i egen karriereutvikling. Alle offiserer er underlagt beordringssystemet frem til de passerer 35 år eller oppnår et visst gradsnivå, der Forsvarets behov er styrende og man kan i teorien flytte enkeltindivider rundt, utelukkende basert på organisasjonens behov. Intervjuobjektene som fortsatt er på beordringssystemet opplever imidlertid ikke dette, og sier de har høy grad av påvirkningskraft på egen karriere. Som en del av dette ligger også medbestemmelse i den betydning av muligheten til å påvirke ikke bare stillinger en ønsker å inneha, men også faglig retning den enkelte ønsker å ta i forhold faglig utvikling. Det fremheves også at offiserene opplever å kunne påvirke utførelsen av arbeidsoppgaver og prosesser i stor grad. IO 5 beskriver det ved at selv om han er ung, opplever han fremdeles å bli tillagt mye tillitt, der gode ideer og bidrag blir lyttet til uavhengig av grad og erfaring. Det trekkes også frem at hyppig bytte av stillinger og tjenestesteder bidrar til variasjon og en form for spenning i arbeidshverdagen. IO 1 beskriver det som en innlåsningseffekt der man hele tiden bytter stilling annethvert år, der hvert nivå og hver stilling ofte føles som en ny og spennende utfordring, som kanskje også gir noe bedre pensjonsgivende lønn. Det er summen av innlåsningseffekter kombinert med en følelse av at man kompetansemessig ikke vil nå opp i det sivile arbeidsmarkedet, som bidrar til at IO 1 velger å bli værende i Forsvaret.

Videre så fremkommer det fra intervjuobjektene at arbeidsmiljøet i Forsvaret preges av mange gode, men ofte overfladiske relasjoner. Alle utenom ett intervjuobjekt beskriver sine

kollegaer og sitt arbeidsnettverk som stort og noe de anser som positivt. IO 4 og 6 trekker dette frem som en naturlig styrke i arbeidssammenheng, både når det gjelder prosessarbeid og i det at uansett hvor du drar i arbeidssammenheng så kjenner du noen. IO2 peker på de givende sidene ved det å jobbe på tidvis svært isolerte og øde steder samt å være på øvelser sammen med avdelingen man tilhører. Øvelser skal simulere en krigslignende tilstand og på denne måten presse mennesker både fysisk og psykisk. IO 4 peker på at det flotte med å være isolert sammen, er at man også da får muligheten til å prosessere og av reagere sammen, ofte utenfor arbeidstid. Dette bidrar til å skape bånd og tillit mellom mennesker som man har vanskeligheter med å replisere under andre omstendigheter. Videre trekkes beordringssystemet frem som en faktor som bidrar i nettverksbyggingen. Ved at man som offiser som regel ikke sitter i samme stilling mer enn to år på rad, vil man oftere bytte stilling og bli kjent med nye mennesker. Enten på samme geografiske plass, eller gjennom at de blir beordret til et helt nytt tjenestested. På den andre siden reflekterer flere av intervjuobjektene over at den begrensede tiden i hver stilling bidrar til at bekjentskapene kan bli overfladiske og ikke så dype, kontra om man satt flere år på samme sted. IO 1 snakker på den andre siden om sin nåværende arbeidsplass som den minst sosiale han har jobbet på så langt i sin karriere. Stort spenn i alder og fagfelt kombinert med høyt arbeidspress fordelt på få mennesker, gir mindre plass til det sosiale utover de gangene man møtes på avtalte og mer formelle møter. IO 1 peker på at det høye arbeidspresset bidrar til fragmentering i utførelsen av oppgaver på de få menneskene som jobber på arbeidsplassen, noe som trolig også påvirker behovet for å sosialiseres med kollegaer etter jobb negativt.

4.1.2 Forsvaret som en attraktiv arbeidsgiver

Intervjuobjektene maler et bilde av Forsvaret som en attraktiv arbeidsgiver av flere årsaker. På spørsmål om hva intervjuobjektene ville savnet dersom du skulle sluttet i Forsvaret, trekkes miljøet frem av flere. IO 2 beskriver det på følgende måte: «Jeg tror jeg ville savnet det miljøet. Jeg tror vi har et helt unikt miljø i Forsvaret. Og det de sier til meg, de jeg kjenner som har sluttet, det er miljøet de sier de savner». De dype forbindelsene man får gjennom det å jobbe i operative stillinger som utfordrer deg som person, kombinert med både formelle og uformelle evalueringsprosesser i etterkant, bidrar til at de forbindelsene man får med andre mennesker kan oppleves som dype og betydningsfulle. Spesielt sammenlignet med kontorstillinger der gruppeprosesser ofte kan ta lang tid, noe som gjerne oppleves på senere tidspunkt i karrieren. IO 1 peker i retning av dette, da han reflekterer rundt at han fant at

lederstillingene, og hva som var givende med dem, varierte stort fra de andre type stillingene vedkommende hadde hatt gjennom mange år i forsvaret.

Fleksibilitet i arbeidshverdagen var noe alle intervjuobjektene også nevnte under intervjuet. Dette kunne innebære f.eks det å jobbe litt mer i perioder, både som pendler og ikke-pendler, slik at man kan ta en langhelg eller høstferie. Offiserene opplever å ha stor grad av påvirkningskraft på egen arbeidssituasjon og mulighet til å forme sin egen hverdag innenfor gitte rammer. Dette oppleves som positivt av enkelte siden man i stor grad har anledning til å forme og tilpasse arbeidshverdagen ut fra sine behov.

Bekymring knyttet til det å miste tryggheten man har ved å jobbe i Forsvaret dersom man skulle forlate organisasjonen, ble trukket frem av noen av intervjuobjektene. Som forskere husker vi også tilbake til egne foreldre som sa at det å gå på Krigsskolen og få seg jobb som offiser i Forsvaret var bra, for da «hadde du jobb resten av livet». Selv om kommentarene trolig hadde en annen betydning for både 15 og 30 år siden, var det mange faktorer som kan samles under paraplyen trygghet i Forsvaret som arbeidsgiver også hos intervjuobjektene. Risikoen ved å bli avkledd i det sivile versus tryggheten ved å ta minste motstands vei og bli værende. IO 5 beskriver det slik:

Hvorfor fortsetter jeg i Forsvaret? Det enkle svaret er vel at det er det her jeg er utdannet til og det er det her jeg kan. Det er kanskje litt dørstokkmila og skulle begynne med noe annet. Det er den enkle løsningen å bare fortsette i Forsvaret.

Det andre momentet innenfor trygghet som gikk igjen var forutsigbarhet og attraktive tilbud til Forsvarets ansatte. Etter pandemien, og med den sikkerhetspolitiske situasjonen i verden slik den ser ut i dag, er forutsigbarhet i arbeidsmarkedet noe som verdsettes høyt blant intervjuobjektene. Det kan virke som en motsetning at offiserer beskriver den sikkerhetspolitiske situasjonen som argument for forutsigbarhet, da de skal være forberedt på å kunne forlate sine familier og forsvare landet på kort varsel. IO 5 beskriver dette aspektet på følgende måte:

Og det å ha den forutsigbarheten der og sivile kompiser som jobber fra år til år på kontrakter for eksempel, eller at de har kontrakt på månedsbasert og går fra prosjekt til

prosjekt da. Det gir på en måte en manglende grad av forutsigbarhet som jeg ser tærer veldig på de da og som jeg ikke har.

Dette er det dypere verdigrunnlaget som både IO 3, 4 og 5 beskriver som den iboende arbeidsmentaliteten de opplever hos seg selv og sine kolleger. Så vi snakker altså her om forutsigbarheten i arbeidssituasjonen, spesielt de som sammenligner sin egen situasjon opp mot sine sivile venner. IO 3 er også inne på de egenopplevde rammene rundt det å være ansatt i Forsvaret. Han peker egen HR avdeling som rådgir og bistår både i lederrollen og rollen som arbeidstaker, jurister til å bistå både i arbeid, men også om en skulle havne i sivile saker, og andre tilbud for ivaretagelse av ansatte som for eksempel veteransenteret på Bæreia. IO3 trekker også frem lønn som en positiv faktor, men han er imidlertid den eneste av intervjuobjektene som omtaler den som tilstrekkelig. Det flere av informantene er inne på er andre faktorer som bidrar til en følelse av trygghet. IO 2 trekker frem gode forsikringsordninger og tryggheten det å være statsansatt gir som positive faktorer.

4.2 Sterk profesjon med mye fleksibilitet

4.2.1 Særegen utdanning og jobberfaring hos offiserer

Noen av offiserene peker på egen utdanning og kompetanse som særegen og betviler relevansen og overføringsverdien av denne til andre jobber utenfor Forsvaret. To av intervjuobjektene påpeker følelsen av at jobberfaringen de opparbeider seg gjennom å jobbe i Hæren fremstår som annenrangs når man sammenlikner med sivile venner. Som offiser blir man god på å planlegge militære operasjoner, men dette oppleves ikke nødvendigvis som direkte overførbart til andre jobber. IO 1 beskriver det på denne måten:

[...] skummelt å søke seg en sivil jobb fordi sannsynligheten for at du blir målt på noe er mye større. Og at veldig mange av de prosessene og det arbeidet som gjøres i Forsvaret i mine øyne nødvendigvis ikke holder en tilstrekkelig høy kvalitet. Så derfor øker terskelen for å søke sivil jobb fordi jeg tror at jeg kommer til å feile fordi jeg mangler forutsetninger. Min yrkeserfaring er ikke god nok og ikke relevant, og sannsynligheten for å feile er stor.

Av hensyn til kompetanse og overføringsverdien av denne til det sivile arbeidsmarkedet beskriver IO 1 videre at: «[...] vi har slumret kompetansemessig så lenge i timen at vi ikke har noe særlig å bringe til torgs. Bortsett fra at vi er gode på small-talk og klarer å ha god stemning og drive medarbeidersamtaler».

IO 4 er noe mer moderert, men stiller seg også spørrende til relevansen for egen kompetanse utenfor Forsvarssektoren.

Så jeg tror jo uten å ha tenkt så [...] nøye over det så er det litt sånn jeg tror det er en trygghet i at det er den man er også tror jeg at ved å søke en utdanning å starte på noe helt nytt fagfelt hvor alt det du egentlig har lært deg opp egentlig ikke betyr så mye lenger. Det er på en måte litt skremmende da.

Informanten beskriver en situasjon der han har brukt mange år på å opparbeide seg en kompetanse i Forsvaret, og kostnaden og risikoen ved å bytte på det stadiet livet er i nå, med små barn hjemme er ikke er verdt det.

4.2.2 Sterk profesjonsidentitet

Offiserene synes å ha en sterk profesjonsidentitet, er bevisst sitt samfunnsansvar og identifiserer seg i stor grad med Forsvaret sine verdier. Flere av intervjuobjektene snakker om ansvarsgleden de opplever i jobben. Ikke bare den de selv føler på, men at den også speiles hos kollegaer rundt dem, fremstår som en viktig faktor for intervjuobjektene. IO 5 formulerer det på denne måten:

Også setter jeg veldig pris på den iboende ansvarfølelsen da som jeg selv sitter med og som kollegaene mine også sitter med når det kommer til yrket vi det yrket vi har. Det er nødvendigvis ikke bare en jobb vi har for å tjene penger, men det er vel så mye væremåte og livsstil.

At man i Forsvaret skal kunne forsvare landet er et målbilde som flere trekker frem og sammenliknes med målsetningene en sivil bedrift jobber mot. Der den sivile bedriften har økonomiske mål og risiko knyttet til dette, er forsvarsjobben knyttet mot evnen til å bidra til noe som er større enn en selv. Dette samfunnsoppdraget har bare blitt enda mer aktualisert etter hendelsene i Europa det siste året, og trekkes frem som en forsterkende effekt for jobben man har som offiser. «Man jobber ikke som offiser, man ER offiser» sier IO 2, og trekker

videre frem gleden med lederansvaret som noe positivt. Det å jobbe med mange forskjellige mennesker om å oppnå en effekt, å kunne utvikle seg selv personlig så vel som å bidra til at andre utvikler seg anses av flere som en faktor som sammenfaller med organisasjonen og det vi kan kalle profesjonsidentitet. Offiserene som er intervjuet har viet mange år av livet sitt til dette yrket og de identifiserer seg i høy grad med verdiene og det å være offiser. Uttalelser som at man «er» fremfor at man «jobber som/med» gir en tydelig indikasjon på at offiserene ser på dette yrket som noe mer enn «bare» en jobb for å tjene penger til livets opphold.

4.2.3 Lav tilknytning til lokalsamfunn

Offiserene har lav tilknytning til lokalsamfunnet på sitt arbeidssted. Underveis i intervjuene var det utfordrende å snakke med intervjuobjektene om lokalsamfunnet tilknyttet deres arbeidssted. I tillegg kommer aspektet der de som ukependler har to lokalsamfunn som de er knyttet til i varierende grad; lokalsamfunnet rundt arbeidsplassen, med alt det har å tilby, og lokalsamfunnet de kaller hjem. Det var varierende under samtalene hvorvidt informantene berørte spesielt lokalsamfunnet rundt arbeidsplassen, og alle snakket først om «hjemmet» som lokalsamfunnet under samtalene. Fem av de seks informantene svarte negativt på at det var noe de ville savnet fra samfunnet ved sin nåværende arbeidsplass dersom de forlot det. Den ene informanten trekker frem tilgangen på noe annet enn flott natur som en hygienefaktor. Selv om det er en naturlig parallell å trekke mellom friluftsinteressen blant forsvarsansatte, er det å ha tilgangen på de fasilitetene som et mer urbant miljø noe som virker positivt på flere aspekter for informanten. Det å kunne ringe og booke et sted for å kunne samle kolleger på en annen arena, utenfor leir, var en veldig positiv mulighet som ikke alle Hærens leire har.

Barn og samboer bidrar til å skape nettverk og sørger for integrering i lokalsamfunnet utenfor arbeidsplassen. To av informantene som har flyttet langt med samboer for å jobbe i Hæren, trekker frem samboeren sin rolle i det å skape nettverk utenfor arbeidet. Der man i arbeid ofte har en arena å bli godt kjent på, som IO2 og 4 peker på, må ofte medflytter søke eget nettverk innenfor egen arbeidsplass. Dette bidrar til å skape et bredere nettverk som strekker seg utenfor organisasjonen som offiseren jobber i. Det samme blir nevnt om barn som en driver for å knytte tettere bånd med lokalsamfunnet gjennom aktivitet som barna blir involvert i. På den andre siden peker IO2 på at familielivet med to små barn gjør at man, i hvert fall under av deler av småbarns livet, blir mer adskilt fra de mer uformelle sosiale delene av jobben.

Videre er det kun et intervjuobjekt som trekker frem lokalsamfunnet ved arbeidsplassen som en positiv faktor. Vedkommende har i stor grad etablert seg i området og selv om hverken intervjuobjektet eller samboer har familie eller andre former for tidligere forbindelser til dette lokalsamfunnet hadde de planlagt å bli værende noen år da de flyttet dit. Gjennom husbygging, barn i barnehage og partners jobb har de i større grad blitt involvert i lokalsamfunnet som bidragsyttere. Involvering i barnas aktivitet og bevisste valg om å skaffe seg et sivilt nettverk har gjort at informanten fremstår som godt integrert i lokalsamfunnet, og beskriver en positiv situasjon sammenlignet med tidligere arbeidsplass i en annen del av landet. IO 4 beskriver egen situasjon slik:

Når vi da har diskutert hjemme hvorvidt jeg skal begynne å tenke på å gjøre noe annet enn Forsvaret så trives vi jo egentlig såpass godt med huset vi nå har bygd opp, nettverket vi har begynt å bygge opp sivilt sett, både for ungene og for oss selv, så det at jeg hadde startet sivilt nå ville ikke nødvendigvis vært ensbetydende med at vi flyttet nærmere hjemplassen vår i utgangspunktet.

Her beskriver informanten en situasjon der vedkommende og familien er blitt tettere integrert i samfunnet de nå kaller hjem, fremfor da de bodde ved forrige arbeidsplass, til en så stor grad at jobben ikke lenger definerer tilhørigheten. Dette selv om ingen av de to voksne kommer derifra, de har ingen røtter eller familie i nærheten, men har bygget et nettverk som er sterkt og positivt for alle i den umiddelbare familien. Informanten påpeker at de trolig ikke vil bli gamle på plassen de nå bor, men henger altså ikke opp bosted med arbeidsplass slik som den lille familien gjorde da de bodde i Nord Norge.

Vi opplevde at intervjuobjektene tillegger «lokalsamfunn» ulik betydning. For de som var ukependlere ble det naturlig å se til området de bor på fremfor arbeidsplassen, mens for de som ikke ukependler varierte det hvor lang horisont de hadde der de bodde. For én hang det veldig sammen med varigheten på beordringen, mens IO 4 sa at de ikke planla å bli gamle der de bodde nå, men flytting hang ikke bare sammen med jobben i Forsvaret. Når vi snakket med informantene om faktorer som går inn på offer-lokalsamfunn, definerte vi plassen du arbeidet, avhengig om det var der de hadde røtter eller ei. Det er jo tross alt hvordan den enkelte opplever positive forhold til lokalsamfunnet der en jobber som avgjør hvorvidt det vil være en positiv eller nøytral faktor i den enkeltes ønske om å fortsette i jobben. Når vi da

snakker om hvorvidt informantene følte at det var noe de ville savnet i lokalsamfunnet der de jobbet nå, sa fem av seks at det er lite til ingen ting de ville savnet. IO 5 beskriver det som: «Jeg har veldig mange venner som er veldig nære så jeg tror nok mange aspekter ved livet og fritiden min ville vært bedre med å være hjemme». IO6 sier han tidvis benytter seg av sportstilbud som syssel, men dette er også det eneste som nevnes. Den ene informanten er også direkte negativ, da det er lite som appellerer til vedkommende sine interesser. Totalt sett er det tydelige indikasjoner på at offiserene har lav tilknytning til lokalsamfunnet i området hvor de arbeider.

4.2.4 Ukependling som arbeidsstil

Offiserene har ukependling som arbeidsstil. Av alle informantene var det 4 som ukependlet, og 2 som bodde i nærheten av arbeidsplassen. Alle utenom 1 har derimot ukependlet på et tidspunkt i karrieren sin. På samme måte har også alle bodd i nærheten av tjenestestedet sitt på et punkt i karrieren, selv om ingen av informantene hadde røtter der de i dag jobbet. Det var på grunn av dette noe utfordrende å snakke med informantene omkring tilknytning og nettverk, da alle la litt forskjellig i betydningen. Vi la for eksempel merke til at å snakke om nettverket innenfor organisasjon var det første alle snakket om, og gikk veldig greit. Dette kan vi anta er naturlig for den enkelte, da en storpart av undersøkelser Forsvaret selv organiserer handler om hvordan det går nettopp på jobb, og det er et naturlig samtaleemne når offiserer snakker seg imellom. På samme måte er det ulogisk for pendlere å snakke om arbeidsstedet når de blir spurt de spørsmålene, da de først og fremst tenker på hjemplassen sin. Noen måtte spørres mer direkte enn andre før vi fikk dialogen til å dreie seg om nettverket utenfor kjernetid.

Både pendlerne og ikke-pendlere peker på dynamikken på arbeidsplassen som skapes av pendling. IO2 peker på at muligheten til å pendle trolig er et suksesskriterium for at Hæren skal kunne ha arbeidskraft også i fremtiden. Hæren har over mange år med nedleggelser og et endret sikkerhetspolitisk bilde, konsentrert store deler av virksomheten i Nord Norge. Pendlingen oppleves derfor som et positivt tilbud fra individnivå, da det gir muligheter til å jobbe i organisasjonen uten å måtte flytte på familien.

Det alle imidlertid er inne på er hvordan pendlingen påvirker nettverket og den sosiale omgangen på arbeidsplassen. De som ukependler blir beskrevet, og bekrefter selv, at de

jobber sene kvelder for å kunne komme sent på mandager og reise så tidlig som torsdag ettermiddag. IO6 beskriver en god uke som en uke der han har flere netter hjemme enn han har på arbeidsplassen. Denne dynamikken ble trukket frem som en noe negativ sak, da pendlere ofte ikke blir en del av den sosiale omgangskretsen etter arbeidstid. I stedet for å delta på fellesaktiviteter som arrangeres etter arbeidstid, blir de sittende på kveldstid for å jobbe inn tiden de skal bruke på å reise innenfor arbeidstiden. En av informantene beskriver denne trenden som vanskelig å balansere, da det kan skape et arbeidspress på de som ikke pendler. Gjennom at flere og flere pendler, og dermed flere som jobber til langt på kveld, kan det skape et press på de som jobber normal arbeidstid. Dette peker også IO1 og 6 på som pendlere selv, gjennom at de beskriver sin omgang med kolleger etter arbeidstid som meget begrenset grunnet muligheten, ønsket og behovet for å jobbe sene kvelder for å kunne ha langhelger. Det vi også må ha med oss når vi snakker om denne dynamikken, er at Forsvaret som organisasjon jobber stort sett på graderte datasystem. De teknologiske løsningene for å ha fleksible nettverkstilkoblinger som samtidig ivaretar det sikkerhetsmessige aspektet, er i skrivende stund ikke et tilbud som er tilgjengelig for alle i Forsvarssektoren. Dette gjør at den enkelte som har en kontorjobb er avhengig av en fysisk tilkobling på et kontor som er sikkerhetsgodkjent, og gjør at hjemmekontor foreløpig ikke er en reell mulighet for de fleste ansatte i Forsvaret.

Pendling er eksempel på en mulighet som gir enkelte fordeler, men som samtidig påvirker arbeid-fritid balansen for mange offiserer. Som offiser går man igjennom ulike stadier i karrieren som er mer krevende enn andre. Dette kan være lederstillinger, internasjonale operasjoner eller pendling. På samme måte utvikler også det private livet seg slik at de to veiene påvirker hverandre. Dette påvirker arbeid-fritid balansen, som igjen kan påvirke faktoren trivsel på arbeidsplassen. Familieforøkelse er gjerne et slikt moment, noe som også blir trukket frem av alle informantene. «Så jeg hadde vært villig til å fortsette med det her [jobbe i Forsvaret] resten av karrieren hvis det ikke hadde vært for at familien på mange områder betyr mer» sier IO 3. Alle informantene beskriver dette markante skille mellom å fokusere på jobb og karriere opp mot egen familie. Så lenge barn ikke er inne i bildet, virker flere av dem til å akseptere å måtte pendle, men sier at når barn kommer eller allerede er inne i bilde, så er ønske om å se barna vokse fremfor å pendle for å ta karriere stillinger uaktuelt. IO 5 er inne på at selv om pendling ikke er aktuelt med småbarn, er de ikke ukjente for å kunne flytte på seg i perioder av livet, spesielt for karrierestillinger. IO 2 har allerede flyttet

med seg familie både til Nord Norge og utlandet, men ved neste beordring planlegger familien å flytte dit de har røtter. Det kan derfor synes som at pendling som arbeidsstil ikke er like forenlig med den totale livssituasjonen til offiserene i alle livets ulike faser med tilhørende ulike behov.

4.3 Oppsummering

Som arbeidsgiver har Forsvaret en relativt unik mulighet gjennom beordringssystemet, der muligheten til å beordre personell mellom stillinger og lokasjon etter behov er en opsjon. Denne retten fremstår allikevel som noe som Forsvaret balanserer på en god måte. Den enkeltes opplevde påvirkning på hverdagen, både innenfor arbeidsoppgaver, fokusområder og stillinger, fremstår som positiv. På den andre siden medfører personellsystemet til Forsvaret relativt hyppig skifte av stillinger, der den enkelte offiser sjeldent sitter mer enn to år i samme stilling. Dette leder til at offiserene får et bredt nettverk der opplevelsen er at de alltid kjenner noen uansett hvor de reiser. Konsekvensen av dette er at offiseren opplever at båndene og relasjonene en bygger kan bli kortvarige og overfladiske, da de vet at sannsynligheten for at de reiser videre innenfor en kort tidsramme er høy.

Vi ser en klar fellesnevner blant informantene at det ligger noe mer enn penger og vilkår bak motivasjonen. Den dyptliggende ansvarsfølelsen de føler, ikke bare ovenfor kolleger, men også ovenfor samfunnsoppdraget de som offiserer har, bidrar til at de blir værende i Hæren. De representerer noe mer enn seg selv, en faktor som har blitt forsterket hos alle seks offiserene etter pandemien og den russiske invasjonen av Ukraina. Det å være leder for en større gruppe mennesker, med høy grad av ansvar og påvirkningskraft, aktualisert av denne situasjonen, kan sies å være en motiverende faktor blant informantene.

Den spesielle yrkeserfaringen er også en faktor som offiserene reflekterer over, spesielt hvorvidt erfaringen og utdannelsen de har er direkte overførbare til andre yrker. Dette bidrar til en innlåsningseffekt, der kjennskapen til arbeidsplassen og organisasjonen bidrar til en trygghet i stilling og konformitet med egen situasjon.

Forsvaret har en god pendlerordning for de periodene der beordring medfører at du må flytte på deg, men ikke har mulighet til å ta med familien til nytt tjenestested. Dette insentivet

beskrives som et suksesskriterium for at personellet bekler stillinger på lokasjoner langt hjemmefra, men påvirker også arbeidsdynamikken på arbeidsplassen. Der pendlere jobber lange kvelder for å kunne ha lengre helger, skaper de samtidig et press for at de som ikke pendler burde jobbe sene kvelder også. Videre medfører denne arbeidsstilen at pendlere ofte kan gå glipp av det uformelle sosiale som foregår i helger og på kvelden, og medfører at de blir mindre integrert i lokalsamfunnet.

5 Drøfting

Attraktivt og støttende arbeidsmiljø

Forsvaret som organisasjon med medarbeiderorientert ledelse

Forsvaret som en attraktiv arbeidsgiver

Sterk profesjon med mye fleksibilitet

Særegen utdanning og jobberfaring hos offiserer

Sterk profesjonsidentitet

Lav tilknytning til lokalsamfunn på arbeidsplassen

Ukependling som arbeidsstil

Intensjon om å bli værende i Forsvaret

Figur 5 - Funn fra undersøkelsen

Funn fra vår undersøkelse viser at hæroffiserer ønsker å fortsette i Forsvaret fordi de føler at de er en del av et attraktivt og støttende arbeidsmiljø samt at de har en sterk profesjon med mye fleksibilitet. Vi vil i dette kapittelet se våre funn i lys av det teoretiske grunnlaget for oppgaven: JET og Herzbergs to-faktor teori. Vi vil bygge vår diskusjon rundt de to fremsatte forskningsspørsmålene som bygger opp under oppgavens problemstilling.

5.1 Hvorfor er hæroffiseren knyttet til Forsvaret?

Funnene fra vår undersøkelse indikerer at hæroffiserene er sterkt knyttet til Forsvaret som organisasjon på grunn av et attraktivt og støttende arbeidsmiljø. Innenfor rammen av JET er det helt tydelig at offiserene er sterkt integrert i organisasjonen, men alle med unntak av ett intervjuobjekt har lav eller tilnærmet ingen tilknytning til lokalsamfunnet på sitt arbeidssted. Tilknytningen til organisasjonen er synlig innenfor alle de tre elementene i JET; samsvar, forbindelser og offer og det er samtidig flere av Herzbergs definerte motivasjonsfaktorer som er fremtredende.

Innledningsvis ble det observert at intervjuobjektene sier de opplever Forsvaret som en medarbeiderorientert organisasjon hvor man som ansatt har stor grad av medbestemmelse. Dette gjelder både i valg av hvordan konkrete arbeidsoppgaver skal utføres, men også karrierevalg og faglige retningsvalg. Arbeidsoppgavene oppleves samtidig som fleksible. Forsvarets beordringssystem, som i utgangspunktet gir en noe begrenset grad av frihet til arbeidstaker og stor grad av styringsmulighet til arbeidsgiver, ser ut til å bli benyttet på et balansert vis som gjør at arbeidstaker opplever mulighet for medbestemmelse.

Sett i lys av Herzbergs motivasjon- og hygienefaktorer, så er det åpenbart at det er flere motivasjonsfaktorer som er tilstede og som bidrar til trivsel blant offiserene. Ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon er en av motivasjonsfaktorene som Herzberg mener at fører til motivasjon og trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Til tross for at Forsvaret kanskje tradisjonelt sett er ansett som en hierarkisk organisasjon som styres med ordrer og kommandoer, motiveres offiserene av at de blir tillagt mye ansvar og har stor grad av kontroll over egen arbeidssituasjon. Denne motivasjonsfaktoren kan derfor sies å være tilstede i aller høyeste grad og det er samtidig helt i tråd med Forsvarets grunnsyn på ledelse, hvor oppdragsbasert ledelse er kjernen (Forsvarsstaben, 2020).

Oppdragsbasert ledelse (mission command) er betegnelsen på ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet. (...). Oppdragsbasert ledelse (OBL) bygger i stor grad på de samme grunnleggende prinsippene som mål - og resultatstyring: at undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand (Forsvarsstaben, 2020, s. 13).

Muligheten til forfremmelse og vekst i Forsvaret oppleves som tilstede hos offiserene. Det tydeligste eksempelet på dette er IO 1 som benytter begrepet «innlåsingseffekt» når han snakker om hvorfor han har blitt værende i Forsvaret og hvordan han jevnlig bytter stillinger og klatrer opp til neste nivå. Dette bidrar samtidig til at offiserene integreres i organisasjonen gjennom domenet «samsvar-organisasjon» i JET, hvor studier blant annet har vist at muligheter for vekst bidrar direkte til integrering i organisasjonen (Nguyen et al., 2017). Offiserenes karrieremål og fremtidsplaner samsvarer godt med de mulighetene som finnes i Forsvaret som organisasjon. På den annen side så kan det virke som at tidspunktet for stifting av familie er et brytningspunkt for offiserene. Familie og offiserenes ønske om å være tilstede

i hverdagen, samsvarer i mindre grad med organisasjonens muligheter. Dersom offiseren allerede er etablert på et geografisk sted, vil det å fortsette i Forsvaret kunne innebære at man enten må fortsette å pendle, som gir mindre tid med familien, eller at man blir nødt til å flytte hele familien nærmere en av Forsvarets tjenestesteder. Medbestemmelse i arbeidshverdagen og muligheten til å «jobbe inn timer» og ta ut avspasering, ser imidlertid ut til å kompensere noe for dette. Det er derfor usikkert, basert på vår studie, hvorvidt dette bidrar til at offiserene faktisk blir værende over tid. En studie av jobb-privatliv balansen har blant annet vist at arbeidsgivere som er i stand til å imøtekomme de fremtidige behovene til sine arbeidstakere, har større sannsynlighet for å kunne beholde de ansatte lenger (Thakur & Bhatnagar, 2017). Basert på offiserenes uttalelser, kan det tyde på at deres behov etter stiftelse av familie ikke blir fullstendig ivaretatt som arbeidstaker i Forsvaret og slik sett kan være en faktor som bidrar til å trekke offiserene vekk fra organisasjonen.

Arbeidsmiljøet, med mange gode men noe overfladiske relasjoner, indikerer at offiserene er integrert i dimensjonen forbindelser-organisasjon i JET (Holtom et al., 2006). Relasjonene fremheves som positivt av alle intervjuobjektene. Det at relasjonene er noe overfladiske, kan imidlertid tyde på at dette er noe som binder offiserene i mindre grad til organisasjonen enn om dette hadde vært veldig dype og tette relasjoner. Det er derfor vanskelig å definere hvor viktig disse relasjonene er for offiserene i forhold til valget om å bli værende i organisasjonen.

Vi har også funnet at intervjuobjektene fremstiller Forsvaret som en attraktiv arbeidsgiver. Forsvaret som en trygg arbeidsplass, i relasjon til at man ikke står i fare for å plutselig miste jobben, er en hygienefaktor som ikke direkte bidrar til motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det samme gjelder forutsigbarhet i arbeidssituasjonen, som også kan kategoriseres under hygiene faktoren «sikkerhet i jobben» (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Siden disse er å anse som hygiene faktorer, er dette elementer som ikke bidrar direkte til trivsel i arbeidet, men heller bidrar til fravær av misnøye (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Offiserene fremhever allikevel dette som viktig og ser på seg selv som privilegert sammenliknet med enkelte av sine sivile venner som har større grad av usikkerhet i sin arbeidssituasjon. Fleksibel arbeidstid samt spennende og meningsfylte arbeidsoppgaver er imidlertid elementer som kan kategoriseres som motivasjonsfaktorer og bidrar direkte til trivsel i arbeidet (Jacobsen &

Thorsvik, 2019). Dette trekkes frem av offiserene og fremstår som en motivasjonsfaktor hvor de selv sier at dette bidrar til trivsel i utførelsen av deres arbeid.

Forsvaret har også noen tilbud til sine ansatte som oppleves som attraktive blant offiserene. Tilbud til veteraner, forsikringsordninger, juridisk bistand osv. er elementer som enkelte av offiserene verdsetter høyt. Det fremstår som at dette bidrar til at de føler seg ivaretatt og anerkjent for utøvelsen av sitt yrke. Koblet til teori så vil dette være elementer ved organisasjonen som offiserene vil vegre seg for å ofre ved å slutte (offer-organisasjon) (Holtom et al., 2006). Dette er med andre ord tilbud til ansatte som er medvirkende til å integrere offiserene i større grad i organisasjonen.

5.2 Hvilke faktorer på individnivå bidrar til at offiserer fortsetter?

Den første faktoren på individnivå som vi har funnet at bidrar til at offiserene fortsetter er særegen utdanning og jobberfaring. Enkelte av offiserene vurderer sin egen utdanning og kompetanse som så særegen for utøvelsen av yrket i Forsvaret at de betviler overføringsverdien til andre jobber. Dette funnet fremstår som overraskende, da det er en relativt høy andel av krigsskoleutdannede offiserer som på et tidspunkt velger en sivil karrierevei og tilsynelatende lykkes godt med dette (Oterholm, 2022). Bjørn Kjos (tidligere jagerflyger, adm. dir og konsernsjef i Norwegian Air Shuttle frem til 2019) og Odin Johannesen (tidligere sjef for Hæren, nåværende direktør i næringslivets sikkerhetsråd) er eksempler på tidligere offiserer som er tydelig eksponert i media gjennom sine roller i privat næringsliv og som det derfor kan forventes at intervjuobjektene kjenner til. Vi hadde derfor antatt at intervjuobjektene var av samme oppfatning som oss som forskere, men ble her motbevist.

Intervjuobjektene oppfatning av egen kompetanse er på den andre siden forståelig slik det begrunnes og sett i lys av teorien så er dette med på å integrere de i organisasjonen innenfor dimensjonene samsvar-organisasjon og offer-organisasjon (Holtom et al., 2006).

Intervjuobjektene gir uttrykk for at deres erfaring og kompetanse naturlig nok samsvarer svært godt med utøvelsen av arbeidet i Forsvaret som organisasjon. Det er denne profesjonen de er utdannet til å utøve sitt yrke innenfor og de føler at de har den nødvendige kompetansen.

Dette kan imidlertid se ut til å bidra til usikkerhet om overføringsverdien til f. eks privat sektor. Denne usikkerheten kan derfor kategoriseres innenfor offer-organisasjon (Holtom et al., 2006). Intervjuobjektene opplevde jobb stabilitet og følelse av at de mestrer sine arbeidsoppgaver, vil kanskje måtte ofres dersom de tar steget ut av Forsvaret til fordel for en annen jobb.

Den andre faktoren på individnivå er at hær offiserene har en sterk profesjonsidentitet som knytter dem til Forsvaret. «Profesjoner er en bestemt type yrker som anvender sin ekspertise til å utføre samfunnsnyttige tjenester. De profesjonelle har i kraft av sin utdanning, yrkestittel, og medlemskap i en profesjonsforening adgang til å utføre visse tjenester i samfunnet» (Smeby & Gundersen, 2021).

Videre uttaler Janne Haaland Matlary at: «En profesjon har oftest et element av kall i seg. Man tjener noe mer enn seg selv og sine interesser» (Matlary, 2008). Offiserene har en sterk profesjonsidentitet og dette bidrar til å knytte de til Forsvaret. Dette kan samtidig være med på å forklare kompetanseopplevelsen som ble diskutert i forrige avsnitt. Profesjonsidentiteten er i seg selv med på å integrere offiserene i organisasjon, men ved å se på elementer av denne kan det også forklares gjennom JET og Herzberg.

For det første trekkes samfunnsansvaret frem av offiserene. De opplever dette samfunnsansvaret som givende og finner motivasjon i å vite at de bidrar til en viktig funksjon i samfunnet. Dette kan kategoriseres som en motivasjonsfaktor under «arbeidsoppgavenes karakter» (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Offiserene finner arbeidsoppgavene interessante og varierte og dette bidrar til en opplevelse av mening og trivsel. For det andre trekker intervjuobjektene frem Forsvarets verdier og hvordan de selv identifiserer seg med disse. Et av hovedelementene innenfor dimensjonen samsvar-organisasjon i JET er nettopp verdier (Holtom et al., 2006). Ved å se på de konkrete tiltakene som man predikerer at øker den ansatte sin integrering i organisasjonen, er et av de å selektere bevisst for å ansette personell som passer med organisasjonens verdier (Holtom et al., 2006). Basert på vår undersøkelse, ser dette ut til å være tilfelle for hær offiserene. De identifiserer seg i stor grad med Forsvarets verdier og blir integrert i organisasjonen av dette.

Den tredje faktoren på individnivå, som vi har identifisert i vår studie, er lav tilknytning til lokalsamfunnet på arbeidsplassen. Offiserene har sterk tilknytning til organisasjonen, som er

det ene elementet i JET. Innenfor det andre elementet, lokalsamfunn, finner vi imidlertid svært begrenset tilknytning blant offiserene innenfor alle 3 dimensjonene. For offiserene er lokalsamfunnet primært der hvor hjemmet deres er. Lokalsamfunnet er med andre ord ikke tilknyttet til arbeidsstedet og organisasjonen. Ved å følge premisset i JET, skulle dette tilsi at de har lavere intensjon om å bli værende enn om de også hadde vært sterkt integrert i lokalsamfunnet (Mitchell et al., 2001). Studier av militære organisasjoner som har benyttet JET, har imidlertid funnet at dette ikke nødvendigvis er tilfelle for militært ansatte (Smith et al., 2011). Studien til Smith undersøkte 2501 vervede i det amerikanske luftforsvaret og fant at integrering i lokalsamfunnet bidrar til økt turnover intensjon (Smith et al., 2011). Funnet forklares med at militært ansatte er forventet å re-lokalisere til nye tjenestesteder på regelmessig basis, og at integrering i lokalsamfunnet derfor vil føre til motstridende interesser mellom jobben og privatlivet (Smith et al., 2011). Studien er gjennomført på vervet personell i USA som er en annen personellgruppe enn offiserene som er undersøkt i vår studie og vi har ikke funnet tilsvarende studier gjennomført i Norge som underbygger dette. Vi ser imidlertid en klar tendens til at dette også kan være tilfelle for offiserene i vår undersøkelse. Av de undersøkte i vår studie er det kun én offiser som definerer lokalsamfunnet til å være samfunnet som er geografisk plassert ved offiserens tjenestested. Denne offiseren har mange forbindelser i lokalsamfunnet og kan sies å være godt integrert. De fem øvrige offiserene har lav til ingen tilknytning til lokalsamfunnet på stedet hvor de jobber, mye på grunn av pendling. Den ene offiseren som er integrert i lokalsamfunnet uttalte videre: «[...]det at jeg hadde startet sivilt nå ville ikke nødvendigvis vært ensbetydende med at vi flyttet nærmere hjemlassen vår i utgangspunktet». Dette kan indikere at dersom vedkommende ble beordret til et annet tjenestested, så ville han vurdert å slutte i Forsvaret fordi han har blitt tett knyttet til lokalsamfunnet der hvor han har valgt å bosette seg med familien.

Videre fant vi at barn og familie nær arbeidsplassen bidrar til å knytte offiserer til lokalsamfunnet, men ikke til arbeidsplassen. Barn og familie bidrar til integrering i lokalsamfunnet, spesielt innenfor dimensjonen forbindelser-samfunn. Denne integreringen skjer gjennom interaksjon med andre i hverdagen på fritidsarrangementer, skole, barnehage osv. Kone/samboer og barn etablerer forbindelser i lokalsamfunnet som offiseren alene ikke ville fått. Dette synes derfor å være en sterkt medvirkende faktor til integrering i lokalsamfunnet i de tilfellene hvor offiseren er bosatt i nærheten av sitt tjenestested sammen med familie. På den annen side så kan dette samtidig bidra til at offiseren blir mindre integrert

i organisasjonen fordi familieforpliktelsene krever tid etter normal arbeidstid som for eksempel pendlerne kan bruke sammen med kollegaer. Vi er ikke kjent med tidligere forskning som påpeker det samme funnet helt konkret, med motsetninger mellom integrering i lokalsamfunn og på arbeidsplassen. Faktoren «familie» er imidlertid en vesentlig bidragsyter for integrering under dimensjonen forbindelser-lokalsamfunn (Holtom et al., 2006).

Den fjerde og siste faktoren vi fant er at ukependling ser ut til å være den foretrukne arbeidsstilen blant hæroffiserene. Som det påpekes av FFI, så er pendling med tilhørende insentivordninger noe Forsvaret er avhengig av: «Så lenge det ikke er samsvar mellom hvor personellet ønsker å bosette seg og hvor tjenestestedene er lokalisert geografisk, vil Forsvaret være avhengig av velfungerende insentivordninger for å sikre tilstrekkelig geografisk mobilitet blant personellet» (Hanson & Lindgren, 2022). Offiserene fremhever pendlerordningen med insentiver i Forsvaret som positivt i den forstand at de har mulighet til å jobbe på ulike tjenestesteder uten å måtte flytte på familien. På den annen side er pendling med på å påvirke arbeid-fritid balansen negativt. Dette gjelder spesielt den fasen i livet hvor offiserene stifter familie og har små barn. Her vektlegger offiserene ønsket om å kunne følge opp barna og bidra hjemme i det daglige høyere enn å prioritere stillinger som innebærer pendling. Det kan synes som at dette er Herzbergs hygienefaktor «Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet» som ikke tilfredstilles i tilstrekkelig grad (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En amerikansk studie av arbeid-fritid konflikt blant militære offiserer, har vist at familie har stor betydning for offiserens valg om å bli værende eller slutte (Heilmann et al., 2009). Studien undersøkte forholdet mellom familiens tilfredshet med det militære livet og turnover-intensjon og fant at dette har en signifikant påvirkning (Heilmann et al., 2009, s. 94). Intervjuobjektene i vår studie snakket primært ut fra seg selv og et personlig ønske om å ikke pendle i de periodene av livet hvor man har små barn og tilværelsen på hjemmebane krever mer av familien. Det kan imidlertid ikke utelukkes at partner/ektefelle har påvirkning på offiserenes oppfatning i denne sammenhengen. Pendlerordningen i Forsvaret ser derfor ut til å ha delte effekter på karrieren til offiseren.

Pendling oppfattes i utgangspunktet som positivt, men stifting av familie og det å få barn ser ut til å bidra til turnover-intensjon dersom man ikke har anledning til å ha en militær stilling i nærheten av stedet hvor man er bosatt med familien. De positive aspektene ved pendling kan imidlertid ikke underkommuniseres. Her trekkes det spesielt frem at muligheten for pendling

(som kompenseres økonomisk av Forsvaret) gir utsikter til å kunne bli værende i organisasjonen over tid. Dette indikerer at organisasjonens muligheter samsvarer godt med offiserenes behov innenfor dimensjonen samsvar-organisasjon i JET (Holtom et al., 2006). Muligheten for pendling gir en større grad av fleksibilitet enn om offiserene hadde vært tvunget til å flytte med hele familien mellom forskjellige tjenestesteder i løpet av karrieren. Pendling kan derfor på mange måter sies å være et tveegget sverd, hvor det er både fordeler og ulemper som avhenger av hvor offiseren befinner seg i karrieren og sitt livsløp.

6 Konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven har vært «Hvorfor fortsetter hæroffiserer i Forsvaret?». For å besvare problemstillingen har vi basert oss på to forskningsspørsmål. Det første er «Hvorfor er hæroffiseren knyttet til Forsvaret?» og det andre er «Hvilke faktorer på individnivå bidrar til at offiserer fortsetter?». Det korte svaret på oppgavens problemstilling, basert på vår undersøkelse, er at hæroffiserene arbeider i et attraktivt og støttende arbeidsmiljø samt at de opplever en sterk profesjonsidentitet og stor grad av fleksibilitet. Innenfor det organisatoriske perspektivet, synes det attraktive og støttende arbeidsmiljøet i Forsvaret å være den primære årsaken til at offiserene velger å bli værende. Dette begrunnes i hvordan Forsvaret som organisasjon utøver ledelse og gir mulighet for fleksibilitet og medbestemmelse til sine ansatte. Forsvaret oppleves også som en attraktiv arbeidsplass på grunn av tryggheten og forutsigbarheten samt at organisasjonen har insentivordninger som bidrar til å holde på offiserene. I det individuelle perspektivet bidrar den særegne utdanningen og jobberfaringen til at offiserene fortsetter. Det samme gjør den sterke profesjonsidentiteten og det faktum at offiserene har lav grad av tilknytning til lokalsamfunnet på arbeidsplassen. Ukependling som arbeidsstil bidrar til fleksibilitet i løpet av karrieren og gir samtidig offiserene mulighet for å ha en karriere uavhengig av hvor de er fast bosatt. Pendling er imidlertid ikke utelukkende positivt, men avhenger av den totale livssituasjonen til offiseren med henblikk til både jobb og familie.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Funnene som er gjort i vår studie er i all hovedsak i tråd med funn fra tidligere forskning omkring turnover og retensjon generelt og i militære organisasjoner spesielt. Innenfor JET og Herzbergs to-faktor teori, samsvarer våre funn i stor grad med forskning på militære organisasjoner hvor disse teoriene er benyttet tidligere. Vi har imidlertid ikke funnet andre studier som har undersøkt hvordan offiserenes familie påvirker integrering i militære organisasjoner og motsetningsforholdet mellom integrering i lokalsamfunnet og i organisasjonen. Her indikerer vår studie at offiserer som er bosatt med familie i nærheten av arbeidsplassen, er mindre integrert i organisasjonen enn de som ikke er det.

Det er også begrenset med spesifikk forskning omkring årsaker til at offiserer blir værende i den norske hæren. Vår studie er derfor et lite bidrag til å øke forståelsen for hvorfor norske hæroffiserer velger å fortsette, i en tid hvor dette synes å være svært aktuelt.

6.2 Begrensninger og forslag til videre forskning

Denne studien har samtidig hatt noen begrensninger som det er viktig å være bevisst. Vi valgte en kvalitativ tilnærming med intervju av seks offiserer. Dette har bidratt til at vi har fått frem ulike meninger og forhåpentligvis fått en inngående forståelse for meningene og valgene til offiserene som var en del av vårt utvalg. Et utvalg på seks offiserer er imidlertid svært begrenset, og vi kan ikke si med sikkerhet at våre funn vil være gjeldende for alle offiserer i Hæren. For kommende forskning ville det derfor vært interessant å gjennomføre en kvantitativ studie basert på de etablerte måleparameterne for JET med et større utvalg blant offiserer i Hæren (Mitchell et al., 2001, s. 46-47). På denne måten vil man kunne bekrefte og/eller avkrefte våre funn og i større grad ha evne til å generalisere dette til å gjelde hele Hæren. Dette vil samtidig kunne danne et empirisk godt grunnlag for arbeidsgiver til å kunne gjøre bevisste grep som bidrar til at flere offiserer blir værende lenger.

6.3 Praktiske implikasjoner

Basert på denne studien, er det mulig å peke på et par forhold som kan ha praktiske implikasjoner for Hæren. Det første er at Hæren kan vurdere å sette et økt fokus på tilrettelegging for muligheter til å kombinere karriereløp og familieliv. Vår studie indikerer at det er et brytningspunkt for offiserene i løpet av karrieren som inntreffer på tidspunktet for stifting av familie. Bevisst tilrettelegging fra arbeidsgivers side vil kunne være med på å bidra til at flere offiserer fortsetter lenger dersom forholdene legges til rette for at det blir færre motsetningsforhold mellom karriere og familie. Det andre er at hæren må fortsette å bedrive oppdragsbasert ledelse i praksis. Det attraktive og støttende arbeidsmiljøet og opplevelsen av fleksibilitet, er med på å bidra til at offiserene velger å fortsette. Dette vitner om at oppdragsbasert ledelse ikke bare er ord på ulike papir og skriv, men at det faktisk utøves i praksis. Dette er med på å bidra til motivasjon blant de ansatte og er noe Hæren kan forsterke sitt fokus ytterligere på.

Forsvaret har tradisjonelt sett rettet sitt fokus mot årsaker til at personell slutter i sine undersøkelser (Forsvarets Forskningsinstitutt, 2022). I den grunnleggende tankegangen for å oppnå seier i militære operasjoner, ligger idéen om at man må utnytte egne styrker, forsterke de områdene hvor man har fremgang og samtidig skjerme sine svakheter (Forsvarsstaben, 2019). Vi har med denne oppgaven forsøkt å benytte det samme tankegodset for å sette søkelyset på de styrkene Hæren har og hvordan disse bidrar til at offiserer velger å bli værende. Det synes å være mange styrker, men noen av de kan kanskje utnyttes bedre?

Referanseliste

- Alfasoft. (2022). *Nvivo*. <https://www.alfasoft.com/no/produkter/statistikk-og-analyse/nvivo.html>
- Allen, D. G., Peltokorpi, V. & Rubenstein, A. L. (2016). When "Embedded" Means "Stuck": Moderating Effects of Job Embeddedness in Adverse Work Environments. *Journal of applied psychology*, 101(12), 1670-1686. <https://doi.org/10.1037/apl0000134>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. & Stephen Taylor, G. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management research news*, 32(3), 205-219. <https://doi.org/10.1108/01409170910943084>
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of vocational behavior*, 76(1), 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.006>
- Dale-Olsen, H. (2016). Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer? *Søkelys på arbeidslivet*, 33(1-02), 85-100. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2016-01-02-05>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Dysvik, A., Heuch, C., Ryel, A. L., Kristiansen, C., Lunde, J., Sohal-David, J., Stølevik, M., Nordgård, H., Mathiesen, E. & Almenning, K. (2022). *Fremtidsrettede arbeidsgivere: Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?* Abelia. <https://www.abelia.no/siteassets/kampanje/fremtidens-arbeidsliv/rapport.pdf>
- Fasbender, U., Heijden, B. I. J. M. v. d. & Grimshaw, S. (2019). Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: The moderating roles of on-the-job and off-the-job embeddedness. *Journal of advanced nursing*, 75(2), 327-337. <https://doi.org/10.1111/jan.13842>
- Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020* (FFI rapport 21/00746). Forsvarets Forskningsinstitutt. <https://ffi->

publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2878/21-00746.pdf

Fletcher III, R. E. (2005). *Job embeddedness: A construct of organizational and community attachment utilized to assess voluntary turnover* [Master]. Air Force Institute of Technology.

Forsvarets Forskningsinstitutt. (2022). Lest 04.10.2022

<https://publications.ffi.no/nb/search?q=personell&sort=date&category=Rapporter&start=100>

Forsvaret. (2022a, 22 november). *Forsvaret i tall - personell*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall/personell>

Forsvaret. (2022b). Forsvarets verdigrunnlag. Lest 17 September 2022

<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=12928086>

Forsvaret. (2022c). *Utdanning*. Lest 17 september 2022 <https://www.forsvaret.no/utdanning>

Forsvaret. (2022d). *Utdanninger*. Lest 17 september 2022

<https://www.forsvaret.no/utdanning/utdanninger>

Forsvarsdepartementet. (2014, 14 november). *Allmenn verneplikt*. Regjeringen.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/allmenn-verneplikt/id2009109/>

Forsvarsdepartementet. (2020). *Tildelingsbrev for Forsvaret 2021*. [Tildelingsbrev].

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d88b9ee605634445a3165501cc0f8d12/ugradert-versjon-av-forsvarets-tildelingsbrev.pdf>

Forsvarsdepartementet. (2022a, 6 oktober). *Et sterkt forsvarsbudsjett som prioriterer Nord-Norge*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-sterkt-forsvarsbudsjett-som-prioriterer-nord-norge/id2931449/>

Forsvarsdepartementet. (2022b, 18 mars). *Regjeringen med strakstiltak for å styrke Forsvaret*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-med-strakstiltak-for-a-styrke-forsvaret/id2904668/>

Forsvarsdepartementet. (2022c, 6 oktober). *Styrker Forsvaret og prioriterer daglig beredskap og operasjoner*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/styrker-forsvaret-og-prioriterer-daglig-beredskap-og-operasjoner/id2931444/>

Forsvarssjefens Fagmilitære Råd. (2019). *Et styrket forsvar - Forsvarssjefens fagmilitære råd 2019*. Forsvaret.

https://www.regjeringen.no/contentassets/8abeb7eedf034b1aaaf1c2b63729f2cd/fmr_2019_utskriftbar-versjon.pdf

Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvaret.

<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf>

Forsvarsstaben. (2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse. Forsvaret.

https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf

Furseth, I. & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Hanson, T. & Lindgren, P. Y. (2022). *Geografisk mobilitet blant militært personell – en spørreundersøkelse om betalingsvillighet for pendling og flytting* (FFI rapport 22/01604). Forsvarets Forskningsinstitutt.

<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7390/22-01604.pdf>

Hanson, T., Presterud, A. O. & Lindgren, P. Y. (2021). *Vil du fortsette i jobben for en million kroner? – bruk av retensjonsbonus i Forsvaret* (FFI rapport 21/01298). Forsvarets Forskningsinstitutt. <https://ffi->

[publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2946/21-01298.pdf](https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7390/21-01298.pdf)

Heilmann, S. G., Bell, J. E. & McDonald, G. K. (2009). Work—Home Conflict: A Study of the Effects of Role Conflict on Military Officer Turnover Intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 85-96.

<https://doi.org/10.1177/1548051809334194>

Holtom, B. C., Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational dynamics*, 35(4), 316-331.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007>

- Holtom, B. C., Smith, D. R., Lindsay, D. R. & Burton, J. P. (2014). The Relative Strength of Job Attitudes and Job Embeddedness in Predicting Turnover in a U.S. Military Academy. *Military psychology*, 26(5-6), 397-408. <https://doi.org/10.1037/mi10000055>
- House, R. J. & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), 369-389. <https://onlinelibrary-wiley-com.mime.uit.no/doi/pdf/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utg.). Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kaifeng, J., McKay, P. F., Dong, L. I. U., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2012). When and How Is Job Embeddedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation. *Journal of applied psychology*, 97(5), 1077-1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>
- Martinsen, Ø. L., Gjestrud, G., Engetrøen, R. & Stamsø, M. B. (2021). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Matlary, J. H. (2008). Profesjonsidentitetens betydning. *Tidsskriftet Den Norske Legeforening*, 10. <https://tidsskriftet.no/2008/05/gjesteskribent/profesjonsidentitetens-betydning>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/3069391>
- Nguyen, V. Q., Taylor, G. S. & Bergiel, E. (2017). Organizational antecedents of job embeddedness. *Management research review*, 40(11), 1216-1235. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0255>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2021). *Økonomisk overblikk: Morgendagens arbeidsliv* (NHO rapport 4/2021). Næringslivets Hovedorganisasjon. <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/kvartdalsrapporter/okonomisk-overblikk-4-21.pdf>
- Olsson, H., Sörensen, S. & Bureid, G. (2003). *Forskningsprosessen : kvalitative og kvantitative perspektiver*. Gyldendal akademisk.
- Oterholm, G. (2022, 16 februar). *Forsvarstopper går til privat sektor – får nesten aldri karantene*. Dagens Næringsliv.

<https://www.dn.no/politikk/forsvar/nho/haren/forsvarstopper-gar-til-privat-sektor-far-nesten-aldri-karantene/2-1-1160014>

- Pratson, D., Stern, M. J. & Powell, R. B. (2021). What organizational factors motivate environmental educators to perform their best? *The Journal of environmental education*, 52(4), 256-271. <https://doi.org/10.1080/00958964.2021.1924104>
- Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and occupations*, 16(4), 461-473. <https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>
- Prop. 1 S (2018). *For budsjettåret 2019*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20182019/id2613164/?ch=3>
- Prop. 111 LS (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>
- Reitz, O. E. (2014). The Job Embeddedness instrument: An evaluation of validity and reliability. *Geriatric nursing*, 35(5), 351-356. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2014.04.011>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta - analysis, moderator investigation, and future - oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel psychology*, 71(1), 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Saridakis, G. & Cooper, C. L. (2016). *Research handbook on employee turnover*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784711153>
- Smeby, J.-C. & Gundersen, T. (2021). *Profesjon*. Store Norske Leksikon. Lest 18 oktober 2022 <https://snl.no/profesjon>
- Sminchise, V. (2016). Military retention. A comparative outlook. *Journal of defense resources management*, 7(1), 85-98. http://www.jodrm.eu/issues/volume7_issue1/10_sminchise.pdf
- Smith, D. R., Holtom, B. C. & Mitchell, T. R. (2011). Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 290-302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.003>

- Strand, K. R. (2022, 25 april). *Forsker slår alarm om offisersmangel*. Forsvarets Forum. <https://forsvaretsforum.no/ffi-offiser-utdanning/forsker-slar-alarm-om-offisersmangel/262240>
- Swan, K. (2021). Recruitment: culture, branding and employee experience to the fore. *NZBusiness*, 35(3), M18-19. <https://web-p-ebshost-com.mime.uit.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0dd7652a-a83a-43a6-a23b-f03e20431725%40redis>
- Thakur, S. J. & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of job embeddedness: Relationship between work-life balance practices and turnover intentions. *Employee relations*, 39(5), 718-731. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0223>

Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD

Vurdering



Referansenummer

175526

Prosjekttittel

Hæroffiseren - en kvalitativ undersøkelse av hvorfor hæroffiserer blir værende

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Petter Gullmark , petter.gullmark@uit.no, tlf: 77660520

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Daniel Skundberg Fidje / Erik Berggrav Oppegaard, danielsfidje@gmail.com / erbeop@hotmail.com, tlf: 92699434

Prosjektperiode

01.06.2022 - 01.12.2022

Vurdering (1)

05.05.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Sven Gabriel Holtmark

Leder forskningsnemnda

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

Vedlegg 2 – Godkjenning fra Forsvaret



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no +47 FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM	Vår dato 2022-06-03	Vår referanse 2022/022471-002/FORSVARET/ 919
	Tidligere dato	Tidligere referanse

Til
Daniel Skundberg Fidje
.
..

Kopi til

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 15. mai 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hvorfor fortsetter hæroffiserer i Forsvaret?». Det skal gjennomføres intervju med og sendes ut spørreskjema til 6 offiserer. Utvalgsriteriet: de skal være etter plikttjeneste fra GOU, og før de søker VOU.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018. I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2. Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. desember 2022.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks / Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg 1
--	---	---	---	---------------------

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hæroffiseren - en kvalitativ undersøkelse av hvorfor hæroffiserer blir værende”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hva som gjør at hæroffiserer velger å fortsette i Forsvaret. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det er gjort en rekke studier på hvorfor personell velger å slutte i Forsvaret, men det motsatte er ikke viet like mye oppmerksomhet. Formålet med dette prosjektet er derfor å undersøke hvorfor hæroffiserer velger å fortsette i Forsvaret. Problemstillingen til oppgaven er: «Hvorfor fortsetter hæroffiserer i Forsvaret?». Studien er en del av en masteroppgave og opplysningene vil utelukkende bli benyttet til dette formålet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø (UiT) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget til undersøkelsen er strategisk utvelgelse blant bekjentskaper fra Forsvaret som er på ulike stadier i sin offiserskarriere.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Undersøkelsen gjennomføres som individuelt intervju med fysisk oppmøte eller ved bruk av teams avhengig av geografisk tilhørighet for intervjuobjektet.
- Dersom du har anledning til å stille til intervju vil omfanget være ca. 1 time.
- Hele utvalget vil bli stilt de samme spørsmålene, uavhengig av hvilket stadiet man er på i offiserskarrieren.
- Under intervjuet vil vi gjennomføre opptak som transkriberes i etterkant av gjennomført intervju.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dine svar vil ikke bli gjort tilgjengelig for arbeidsgiver (Forsvaret).

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Opplysningene som fremkommer i intervjuet vil kun være tilgjengelig for intervjuer og veileder for oppgaven
- Ditt navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Deltakerne i undersøkelsen vil anonymiseres i publikasjonen

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. Desember 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet (både lyd og skriftmateriale) med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Universitetet i Tromsø ved Petter Gullmark
- UiT sitt personvernombud: Joakim Bakkevold

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Petter Gullmark
(Forsker/veileder)

Erik Berggrav Oppegaard
(Student)

Daniel Skundberg Fidje
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hæroffiseren», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – Intervjuguide

Intervjuguide *"Hæroffiseren - en kvalitativ undersøkelse av hvorfor hæroffiserer blir værende"*

Dato:

Intervjuobjekt:

- Avklare det praktiske / rammer for intervjuet
 - Informere om tekniske løsninger, hvordan vi tar opp og hvordan vi håndterer informasjonen.
 - Informere om at vi vil ta noen notater underveis i intervjuet i tilfelle det skulle oppstå tekniske utfordringer med opptaket i etterkant.
 - Husk at vi har taushetsplikt og at alt som kommer frem under intervjuet vil anonymiseres. Du kan derfor være trygg på at ingen sitater eller annen informasjon som kan relateres direkte til deg som person vil bli benyttet i selve teksten i masteroppgaven.

- Oppvarming/innledning:
 - Vi er begge offiserer med hovedtyngden av vår karriere fra Hæren. Etter mange år i tjeneste, hvor man gjentatte ganger har opplevd at kollegaer har sluttet til fordel for det sivile, er det interessant å prøve å finne ut mer om hva som gjør at offiserer velger å fortsette i Forsvaret.
 - Beskrive hensikten med oppgaven.

Spørsmål:

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn og nåværende livssituasjon?
2. Hvorfor bestemte du deg for å bli offiser? Hva motiverer deg med jobben?
3. Kan du beskrive din arbeidsmetodikk og hvordan ditt forhold er til kollegaer?
4. Kan du beskrive hvordan hverdagen din er utenfor arbeidstid?
5. Tenk på arbeidshverdagen din slik den er i dag. Hva ville du savnet fra arbeidsplassen dersom du forlot Forsvaret til fordel for en sivil arbeidsgiver?
6. Tenk på omgivelsene i nærmiljøet på din arbeidsplass. Naboer, kulturtilbud, fritidsaktiviteter, natur osv. Hva ville du savnet dersom du forlot Forsvaret?
7. Hvorfor jobber du fortsatt i Forsvaret og hvor ser du deg selv i arbeidslivet frem til pensjonsalder?
8. Kan du beskrive hvordan ukependling påvirker hverdagen din? Selv om du selv ikke pender/har pendlet, hvordan har det påvirket at mange av dine kolleger har pendlet?
9. Hvis du kunne velge, ville du valgt en jobb med eller uten ukependling? Forklar