



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Luftforsvarets offiserer – hvordan å motivere og beholde de

En studie om motivasjonens påvirkning på Luftforsvarets offiserer og deres militære karriere

Aumgaran Ratneswaran

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi STV-3910 desember 2023



Forord

Masteroppgaven min utgjør den avsluttende delen av et mastergradstudium på UiT som jeg har holdt på med likeløpende med min jobb siden høsten 2021. Midtveis i studiet fikk jeg tilbud om en stilling i FN og har derfor det siste året, gjennom hele oppgaveskrivingen, vært på utenlandstjeneste i Sør-Sudan. Det har vært et anstrengende år; med oppturer, nedturer og lange hektiske kvelder.

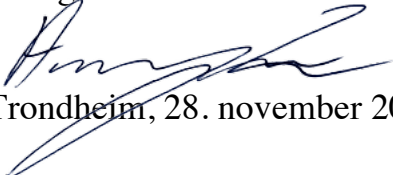
Når det kom til valg av tema for oppgaven, har jeg valgt en problemstilling som er svært aktuell på min arbeidsplass. Da det er flere offiserer som slutter etter endt plikt tid, er det interessant å undersøke hva som kan være årsakene til dette. I og med at dette er en del av min hverdag, er det trist å se gode offiserer og arbeidskollegaer gå. Jeg valgte derfor å dykke dypere i hva som kan være årsakene til at offiserer slutter i håp om å belyse problematikken og muligens bidra til å bedre situasjonen.

Jeg ønsker å takke de sju offiserene som stilte til intervju, til tross for utfordringer med digital utførelse over store avstander. Uten deres velvillighet hadde ikke oppgaven vært realisabel. Det har vært svært interessant å høre deres ståsted og hva som er viktig for den enkelte. Jeg vil videre takke min veileder, Tor Christian Dahl-Eriksen ved UiT for gode innspill og fleksibilitet i veiledningen.

Skrijving ved siden av utlandsoppdraget har vært krevende, men interessant. Jeg vil gjerne takke de rundt meg som har støttet meg i denne perioden. Da en spesiell takk til min forlovede Stine Herfindal Opedal, for den utømmelige støtten og motivasjonen du har gitt meg gjennom hele løpet.

Til slutt vil jeg også takke mine Luftkrigsskolekullinger Erik, Sondre og Tor som har gjennomført dette masterstudiet i lag med meg, for gode faglige sparringer gjennom hele studiet.

Aumgaran Ratneswaran



Trondheim, 28. november 2023

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Innholdsfortegnelse	III
1 Innledning og bakgrunn	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Avgrensning	2
1.3 Oppgavens struktur.....	3
1.4 Organisatorisk kontekst	3
1.4.1 Luftforsvaret	3
1.4.2 Ordning for militært tilsatte (OMT)	3
2 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Ulike typer motivasjon	5
2.2 Selvbestemmelsesteori	6
2.3 Herzbergs tofaktorteori.....	9
2.4 Forventningsteori.....	10
2.5 Sosiale motivasjonsteorier	11
3 Metode	13
3.1 Oppgavens tilnærming og formål	13
3.2 Datainnsamling	14
3.3 Utvalget	15
3.4 Utforming av intervjuguide	16
3.5 Gjennomføring av intervju	16
3.6 Min rolle som forsker	17
3.7 Data fra FFI-rapporter	19
4 Analyse og resultater	20
4.1 Presentasjon og sammenligning av utvalget	20
4.2 Samsvaret mellom resultater fra intervju og rapport	21

4.3	Indre motivasjonsfaktorer ved arbeidsplassen	22
4.3.1	Kompetanse og vekst.....	22
4.3.2	Autonomi.....	26
4.3.3	Relasjoner.....	30
4.4	Andre påvirkende faktorer	37
4.4.1	Karrieremuligheter	37
4.4.2	Lønnsvilkår.....	40
4.4.3	Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatliv	43
4.4.4	Mistrivsel eller Jobbtrivsel.....	45
5	Konklusjon	46
5.1	Forslag til videre forskning	47
6	Kildehenvisning	48
6.1	Bildehenvisning:	49
	<i>Vedlegg A: Forskningssøknad til Sikt med godkjenning.....</i>	50
	<i>Vedlegg B: Forskningssøknad til LST med godkjenning</i>	55
	<i>Vedlegg C: Intervjuguide</i>	57
	<i>Vedlegg D: Infoskriv med samtykkeskjema</i>	60

1 Innledning og bakgrunn

Forsvaret kan sies å ha en avgjørende samfunnsfunksjon for Norge i både fred, krise og krig. Desto fjernere truslene virker mot vår suverenitet, jo mindre relevant vil det være for nasjonen å satse på et troverdig forsvar. Men uansett hvor fjernt et slikt scenario kan virke, må ikke vi som stat ta vår suverenitet for gitt. I senere tid ser vi konsekvensene av nedbyggingen av det norske Forsvaret som et resultat av endrede økonomiske rammer og sikkerhetssituasjon etter den kalde krigen. Når trenden snudde igjen i ettermålet av Krim i 2014 synes det at Forsvarets økonomi, oppdrag og struktur ikke henger sammen (Forsvaret, 2023a, s. 34). I Forsvarsjefens fagmilitære råd for 2023 beskrives personell- og kompetansesituasjonen som den største risikofaktoren for Forsvarets utvikling (Forsvaret, 2023a, s. 36). Det danner bakteppet for problemstillingen som blir belyst i denne masteroppgaven.

I tillegg til å være en masterstudent ved UiT er jeg og en offiser i Forsvaret. Min posisjon i organisasjonen er opphavet til denne oppgaven. Gjennom min karriere har personellet bestandig blitt omtalt av Forsvaret som et av dets viktigste ressurser, om ikke den viktigste. Men når det kommer til personellets egne opplevelser uttrykkes det store uoverensstemmelser mellom realiteten og organisasjonens utale. Det gjenspeiler seg også i personellets turnover. "Forutsatt at det ikke iverksettes tiltak, vil sektoren i 2028 risikere å mangle om lag 1000 offiserer og 1700 befal" (Forsvaret, 2023a, s. 36). En slik personellflukt til et eksternt arbeidsmarked vil ramme Forsvaret med redusert erfaringsnivå og en redusert evne til å håndtere både dagens og fremtidens ambisjonsnivå.

Utfordringen synes å være til stede spesielt blant mine kolleger, offiserene i Luftforsvaret. Debatten om militær eller sivil yrkeskarriere begynte allerede under utdanningen for flere, mens for andre har den blitt aktuell utover i tjenestetiden ettersom betingelsene som for eksempel med pensjon har blitt endret (Jansen, 2023). Som ledere og mellomledere i hele organisasjonen er denne personellkategorien en utslagsgivende del av strukturen. Økt turnover blant offiserene kan i verste fall hemme organisasjonens evne til å lede og utøve sine kritiske funksjoner. Som nevnt i det fagmilitære rådet blir det derfor vesentlig å iverksette tiltak. Denne oppgaven søker derfor å utforske offiserenes motivasjon i den hensikt å lære mer om hvordan Luftforsvaret kan best mulig redusere turnover og et potensielt vakuum av offiserer i strukturen.

1.1 Problemstilling

Med grunnlag i overnevnte fenomener vil denne oppgaven søke å belyse de faktorene som påvirker offiserens motivasjon for å jobbe i Luftforsvaret. Derfor tar den utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hva motiverer offiserer i Luftforsvaret og hvorfor slutter noen offiserer kort tid etter endt plikttjeneste?

Gjennom denne problemstillingen forventer jeg å få et innblikk i både offiserenes perspektiv på organisasjonen Forsvaret, samt dens styrker og svakheter som arbeidsgiver. Forutsatt at offiserene er avgjørende for organisasjonens integritet og utøvelse, vil kunnskap om hvordan de kan motiveres til en livslang forsvarskarriere være dyrebare. Funnene i denne studien kan sådan støtte organisasjonen med å bli en mer konkurransedyktig arbeidsgiver for militære ledere. For å få en klarhet i hvilke faktorer som har betydelig innvirkning på deres motivasjon benyttes påfølgende forskningsspørsmål for å understøtte problemstillingen. Spørsmålene er utledet fra motivasjonsfaktorene i hovedteoriene som anvendes i oppgaven. Hyppige forekomster av diskusjoner om karriere, lønn og fritid/privatliv innad i organisasjonen skyldes videre fokus på disse faktorene.

- *Hvordan påvirker faktorene Autonomi, Relasjoner og Kompetanse offiserenes motivasjon.*
- *Hvordan påvirker videre karrieremuligheter motivasjonen for militær karriere*
- *Hvordan påvirker lønn- og pensjonsvilkår motivasjonen for militær karriere*
- *Hvordan påvirker belastningen av tjeneste på fritid og privatliv motivasjonen for militær karriere?*

1.2 Avgrensning

Den mest betydelige avgrensningen gjort i denne oppgaven er at forskningen kun tar for seg Luftforsvaret. Dette fremkommer også i problemstillingen. Det er flere argumenter for dette. Den viktigste årsaken er at flere grunnleggende aspekter ved offiserens utøvelse og karriere kan differere stort på lavere taktisk nivå. Karriereløpet til en marineoffiser kan være mer preget av seilas, hæroffiserens av felttjeneste og den slags. Oppgaven har så ikke tatt høyde for de nye pensjonsreglene som ble vedtatt høsten 2023, da datainnsamlingen ble foretatt i forkant av dette (Jansen, 2023). Pensjon blir likevel omtalt da det nevnes av flere informanter.

1.3 Oppgavens struktur

Denne oppgaven har følgende oppbygging:

Kapittel 1 – Innledningen presenterer bakgrunnen og kontekst, problemstillingen og rammene av oppgaven.

Kapittel 2 – Belyser det teoretiske rammeverket som anvendes i oppgaven.

Kapittel 3 – Redegjør for den anvendte metoden og denne studien.

Kapittel 4 – Presenterer resultat fra gjennomførte undersøkelser og analyserer dette.

Kapittel 5 – Til slutt presenteres konklusjonen for oppgaven.

1.4 Organisatorisk kontekst

1.4.1 Luftforsvaret

Luftforsvaret, er en av 13 driftsenheter i Forsvaret (DIF), og utgjør den organisasjonen som forskes på i denne studien. Innad i driftsenheten er det en bredde av bransjer og personellkategorier fordelt i et usymmetrisk hierarki for å utøve hele operasjonsspekteret til Luftforsvaret. Enheten "overvåker, kontrollerer og hevder suverenitet i luftrommet over norsk territorium og tilstøtende områder" som sin primære funksjon. Herunder faller oppgaver som produksjon og leveranse av luftmakt til felleskapet, deriblant oppbygging av baser personellstrukturer, kompetanse som trengs i fred, krise og krig. Organisasjonen forvalter om lag 3566 personer hvorav 1185 er vernepliktige, 390 er sivilt ansatte og 1991 er militært ansatte (Forsvaret, 2023b).

1.4.2 Ordning for militært tilsatte (OMT)

I 2015 ble Stortingsproposisjon *Prop. 111 LS (2014-2015)* vedtatt. Dette iverksatte en av de største omstillingene av Forsvarets personellstruktur, kalt *Ordning for militært tilsatte (OMT)*. Mellom 2016 og 2020 gjennomgikk Forsvaret endringen hvor man gikk over til å ha et offiserskorps og et spesialistkorps, som for øvrig er gjenkjennbart fra øvrige NATO strukturer (Forsvarsdepartementet, 2015, ss. 9-10). OMTs intensjon var å fundamentere en helhetlig, fleksibel og balansert personellstruktur som skulle gjøre Forsvaret til "en attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler og beholder personell innenfor hele bredden av Forsvarets mangfoldige kompetansebehov" (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 6). En så stor omstilling hadde naturlige motreaksjoner på alle hierarkiske nivå. Brorparten av bekymringene som var i søkelyset omhandlet den personellkategorien som ble konvertert fra offiser til spesialistsøylen og hvordan deres fremtid ville være i organisasjonen (Berge &

Olsen, 2023). Derav har utviklingen av denne personellkategorien også vært i fokus. For øvrig var OMT gjennomført med den forutsetningen at et vertikalt karriereløp var preeksisterende for offiseren og at den kun trengte å tilpasses den strukturen (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 27). Konsekvensielt har offiserer hverken hatt den oppmerksomheten eller utviklingen som øvrige personellkategorier har hatt i organisasjonen.

Proposisjonen nevner at offiseren skal som hovedregel kjennetegnes av sin akademiske og militære offisersutdanning. I Forsvaret skal de representere breddekompetanse innenfor et vertikalt karrieresystem som er basert på offisersgradene fra Fenrik til General. Offiseren skal primært utøve ledelse, kommando og kontroll. Breddekompetansen tilegnes og utvikles, og man kvalifiserer seg til høyere posisjoner gjennom moderat rotasjon blant offiserene (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26). I praksis gjennomføres kompetansestyring av personellet gjennom digitale forvaltningssystemer hvor kvalifikasjonene som er synliggjort på rullebladet er styrende for ens videre karrieremuligheter. I en mangfoldig organisasjon sikrer dette lavere grad av diskriminering og favorisering. Samtidig vanskeliggjør dette dynamisk styring som kan tilpasses en situasjon hvor tilfellet er at organisasjonen ikke har tilstrekkelig med kvalifisert personell på alle hierarkiske nivå. Den lokale sjefens handlefrihet til å vurdere sine ansattes egnethet for videre avansement ved egen avdeling bortfaller også i større grad. Av andre formelle forhold er det standardisert at alle offiserer uteksaminerer med graden Fenrik, før de avanserer til Løytnant etter de to første årene med plikttjeneste. De vil så avansere til en fast grad som Kaptein etter 6 års tjeneste som Løytnant. For de som går et treårig studieløp vil de bli faste Kapteiner etter 11 års tjeneste (Svarstad, 2023, s. 25).

2 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet presenterer teoriene som anses relevant for oppgaven som blant annet indre- ytre og amotivasjon. Den vil så redegjøre for spesifikke teorier om motivasjon, herunder selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci, og Herzbergs tofaktorteori som står sentralt. Til slutt vil kapitlet berøre forventningsteori og sosiale motivasjonsteorier. Utvelgelsen av relevante teorier ble til gjennom litteraturgjennomgang av sammenlignbare forskningsprosjekter gjennomført i andre kontekster siden 2013.

2.1 Ulike typer motivasjon

Teorier om motivasjon er sentral i denne studien. Selve begrepet kan defineres som drivkraften som får en til å handle eller prosessen som igangsetter en atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). I flere av motivasjonsteoriene som presenteres i dette kapitlet skilles det på ulike typer motivasjon. Det de aller fleste teoriene tar utgangspunkt i, er indre og ytre motivasjon, med videre beskrivelse av graden de er til stede, mens noen teorier definerer også fraværet av motivasjon for seg selv.

Som nevnt er motivasjon det som får oss til å handle. Dersom denne årsaken ligger på utsiden av selve handlingen, er det, som navnet tilsier, en ytre motivasjon. Her benyttes legeyrket som et eksempel. Dersom en velger å bli lege på grunnlag av en forventning om fremtidig status og høy lønn er dette eksempel på ytre motivasjon. Sådanne kan ytre motivasjon stimuleres av både materielle belønninger som lønnsutvikling, karrieremuligheter så vel som immaterielle belønninger som ros og erkjennelse. Så lenge belønning er fremtidig, anses som verdifull og innenfor realistisk rekkevidde vil den bidra til motivasjon. Det trenger ikke å være tilfelle for belønninger som er allerede ervervet, lavt verdsatt eller krever mer ressursen enn det som virker mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 234-238).

Motstykket til det overnevnte er naturlignok indre motivasjon, hvor selve handlingen eller utførelsen av en handling er kilden til motivasjon. Dette er gjeldene i de tilfellene hvor man opplever utførelsen som artig, meningsfull, engasjerende og ikke minst viktig. Så, om man heller velger å bli lege på grunnlag av et iboende ønske om å redde liv eller utøve medisin, er det et eksempel på indre motivasjon. Hvilken av de to typene motivasjon som styrkes eller svekkes avhenger stort av hvilke tiltak som implementeres. All forskning tyder likevel på at tiltak som fremmer indre motivasjon har en langt større og langvarig påvirkning på

motivasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 243-246). Hvordan dette kan oppnås ses videre på iblant annet Herzbergs teori.

Videre er det verdt å presentere begrepet amotivasjon som beskriver tilstanden hvor intensjonalitet og motivasjon er ikkeeksisterende. Dette vil utartes i form av passivitet, ineffektivitet og generelt vanskeligheter med å se mening eller formål til potensielle handlinger. Innen selvbestemmelsesteorien, som nevnes senere, ser man på varianter av amotivasjon som kan oppstå i ulike settinger. Amotivasjon vil kunne oppleves i de situasjonene der en opplever at man ikke er i stand til å oppnå ønsket slutttilstand på en effektiv måte. Denne typen går under universell hjelpeløshet, hvor man vurderer at man ikke er i stand til å kontrollere resultatet gjennom handling, som igjen kan spores tilbake til vurdering av egen kompetanse. En annen type amotivasjon har rot i verdsettingen av handlingen eller belønningen den gir. Om den er ubetydelig, uinteressant eller virker irrelevant kan det frata motivasjonen for atferden. En tredje variant omhandler motstand mot en bestemt handling som går på akkord med ens psykologiske behov. Hver av variantene kan ha ulike varigheter og effekter på motivasjonen og den tilknyttede handlingen (Deci & Ryan, 2017, s. 16).

2.2 Selvbestemmelsesteori

Richard M. Ryan og Edward L. Deci er to av de mest innflytelsesrike teoretikerne innen motivasjonspsykologi med sin *Self Determination Theory*, heretter omtalt som selvbestemmelsesteori. Denne omfattende teorien tar for seg en rekke kategoriske aspekter som påvirker både ens indre og ytre motivasjon. Videre beskriver den samspillet mellom disse og hvordan den ene kan hemmes av den andre. I deres teori betegnes den motivasjonen som drives av autonomi og selvbestemmelse som den overlegne, da deres forskning viser at denne motivasjon gjør at individer yter sitt beste. De oppdaget at folk med denne typen motivasjon var mer interessert i oppgavene, var mer kreative og tolerante. Slik motivasjon var stimulert av de tre psykologiske behovene kompetanse, tilhørighet og autonomi (Deci & Ryan, 2017).

Det førstnevnte behovet for å oppleve kompetanse henger tett sammen med mestring.

Gjennom eksponering til oppgaver og utfordringer som krever kompetanse, kan man oppleve mestring. Dersom man opplever at man ikke får utøvd den kompetansen man besitter eller søke nye utfordringer å mestre kan det på sikt lede til amotivasjon, med andre ord, fravær av

motivasjon. Dernest kan tilhørighetsbehovet forklares som et behov for å oppleve gjensidig bånd til et miljø, fellesskap eller andre individer. Dette kan utarte i både formelle relasjoner og status som partnere, teammedlem, og avdeling, men også uformelle relasjoner som vennskap. Så lenge man opplever trygghet og fellesskap, kan relasjonen bidra til indre motivasjon. Det sistnevnte behovet forklares med behov for selvbestemmelse. Gjennom å ta del i beslutninger og ha innvirkning i handlemåtenes retning kan oppgaven virke mer betydningsfull for den enkelte. Selvbestemmelse kan videre forklares som frie valg som tas uten påvirkning av eksterne krefter som tvang og begrensninger som styrer retningen av tanker og beslutninger (Deci & Ryan, 2017, s. 10).

Deci og Ryan beskriver disse psykologiske behovene som essensielle næringsstoffer for ens vekst, integritet og velvære, på samme måte som fysiologiske behov (Deci & Ryan, 2017, s. 10). I likhet med vitaminer er det irrelevant om man verdsetter de psykologiske næringsstoffene eller ikke. Konsekvensen av underskudd vil uansett være observerbar på sikt gjennom stagnering i parameteren vekst, psykologisk integritet og velvære. Derimot i et arbeidsmiljø hvor disse behovene stimuleres, vil man kunne observere motiverte holdninger mot jobben, eksempelvis ved eierskap til oppgaver, utholdenhet, hjelpsomhetsvillighet og ikke minst økt ytelse.

Indre og ytre motivasjon står ikke bare sentralt i denne teorien, men den beskriver hvordan de virker ovenfor hverandre. Dette forklares gjennom seks underteorier som videre forklarer hvordan de overnevnte behovene stimuleres. Disse underteoriene presenteres kortfattet under.

- I. *Kognitiv evalueringsteori*: beskriver hvordan ens opplevelse av omgivelsene kan undergrave eller øke den indre motivasjonen. Her vil eksterne parametere som tilbakemeldinger, belønninger, press og tidsfrister innvirke på ens opplevde autonomi og kompetanse. Frister og andre kontrollmekanismer som frarøver opplevelsen av autonomi, samt tilfeller der aktiviteten har gitt en lavere mestringsfølelse vil naturlig nok hemme indre motivasjon. Det samme kan ytre belønninger avhengig av om den er forhåndsbetings i en forventet atferd og dermed virke som en mekanisme som kontrollerer og hemmer autonomien (Deci & Ryan, 2017, ss. 123, 129-134).
- II. *Den organiske integreringsteorien*: tar for seg spekteret av ytre motivasjon i autonomi dimensjonen, og i hvilken grad den ytre påvirkningen blir internalisert. Denne firedelte inndelingen beskriver først *ytre regulering* som den med lavest autonomi og dermed på grensen til amotivasjon. Her vil handlinger oppleves som tvang gjennom belønning

og straff. I den neste inndelingen, *introjeksjon*, er det individets egne følelser som skam, skyld og samvittighet; og behov for anerkjennelse og selvfølelse opp mot ytre krav som driver frem handlingen. Videre under *identifisering* vil individet i større grad resonnerer med verdiene bak handlingen og identifisere seg selv meg oppgaven. I den siste inndelingen *integrert regulering*, vil oppgaven samsvare med personens identitet og verdier gjennom fullstendig internalisering, og dermed vil også den opplevde autonomien være høyest (Deci & Ryan, 2017, ss. 179-190).

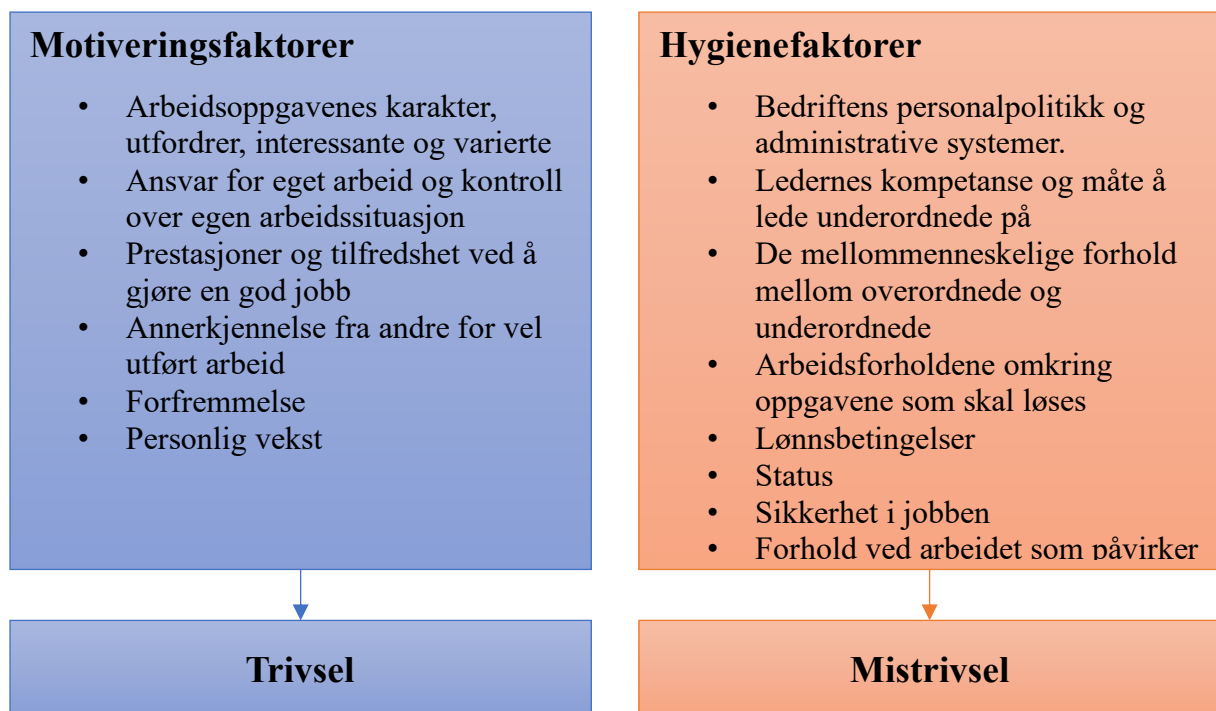
- III. *Kausalitet orienteringsteori*: forklarer tendenser til ulike motivasjon gjennom individuelle forskjeller i motivasjonsorientering. Her skiller det på å være autonomorientert, kontrollorientert og upersonlig orientert, hvor den enkelte vil ha ulike grader av hver, betinget i sosial kontekst og utvikling. Autonomorienterte vil søke å kontekstualisere situasjoner og finne muligheter for påvirkning og selvbestemmelse. Kontrollorienterte vil derimot låse seg til kontrollaspektene ved en situasjon som belønninger, straff og sosiale forventninger. Upersonlig orienterte vil på sin side oppfatte situasjoner som fullstendig ute av sin kontroll, som naturlig nok tenderer til amotivasjon (Deci & Ryan, 2017, ss. 216-220).
- IV. *Grunnleggende behovsteori*: omhandler i stor grad de psykologiske behovene, presentert tidligere, som betinger motivasjon i selvbestemmelsesteorien. Den fordypende underteorien presenterer videre hvordan stimulering av disse behovene danner fundamentet for psykisk velvære og fraværet av psykisk lidelser. Bevissthet og oppmerksomhet rundt behovene er dermed å foretrekke for utvikling og motivasjon (Deci & Ryan, 2017, ss. 239-242).
- V. *Målinnhold teori*: beskriver hvordan utformingen av ens mål vil ha innvirkning på motivasjon, atferd mot oppgaven og tilfredsstillelse. I stort kan man skille på mål som bidrar til vekst hos et individ, relasjoner og i felleskap, altså aspirasjoner knyttet til det indre, og mål om materielle vinninger, suksess, status og berømmelse, også forklart som ytre aspirasjoner. Mål som inneholder indre aspirasjon har visst seg å ha en langt større positiv effekt på behovstilfredsstillelse, trivsel med oppgaven og motivasjon. På andre siden vil måloppnåelse av ytre aspirasjoner nødvendigvis ikke føre til økt behovstilfredsstillelse (Deci & Ryan, 2017, ss. 273-277).
- VI. *Relasjons-motivasjonsteori*: kan ses i lys av tilhørighetsbehovet. Teorien redegjør hvordan behovet for nærhet kan avløse motivasjon hos den enkelte. Motivasjonen for en relasjon kan både være genuine og instrumentelle for å dekke andre behov. Eksempel på instrumentelle relasjoner kan være ens ansatte som man er avhengig av

å ha et godt forhold til for å nå bedriftens overordnede målsettinger. Behovet og forpliktelsen til relasjoner er likevel ikke motstridig autonomi da den i stor grad vil være til stede i relasjoner som oppleves givende og stimulerende for ens motivasjon og velvære (Deci & Ryan, 2017, ss. 293-300).

2.3 Herzbergs tofaktorteori

Blant motivasjonsteorier skiller Herzbergs teori seg ut på flere måter. For det første søker den å se på hvordan karakteristikker av arbeidsstedet kan bidra til motivasjon og ikke kun hvilken belønning som fant sted som resultat av en handling. Videre skiller teorien mellom de årsakene som kan bidra til jobbtrivsel og de som bidrar til mistrivsel. Mer konkret inndeles årsakene i det som betegnes som *motiveringsfaktorer* og *hygienefaktorer* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 137-140). Hans funn var at tilstedeværelsen av førstnevnte bidro til å øke motivasjon og jobbtrivsel, men at fraværet ikke nødvendigvis bidro til mistrivsel.

Hygienefaktorene på den andre siden, kunne bidra til mistrivsel dersom de ikke var til stede mens tilstedeværelse ikke fører videre til trivsel (Herzberg et al., 1993). Jobbtrivsel og mistrivsel kan med andre ord være til stede simultant. Undergitte figur kategoriserer de ulike motiverings- og hygienefaktorene i henhold til nyere litteratur.



(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245)

Tofaktorteorien danner grunnlaget for konseptet jobberikelse. Gjennom systematisk tilføring av positivt innhold til jobben og unngå det negative skal i teorien berike den enkeltes

jobbsituasjon og konsekvensielt øke ens produktivitet. Nyere forskning omhandler nemlig den ansattes ytelses- og utviklingspotensialer. Eksemplene oppgitt av Kaufmann og Kaufmann (2015, ss. 139-140) er blant annet:

- Intensjonsbasert ledelse – la arbeidstakeren selv velge fremgangsmåten som anvendes for å nå ledelsens målsettinger på en best mulig måte
- Økt personlig ansvar – Individene for et personlig eierforhold og kontroll på de ansvarsoppgavene de blir tildelt
- Helhetlige oppgaver – Arbeidstakerne eier oppgaven fra start til slutt
- Organisatorisk frihet og informasjon – lettere for arbeidstakere å kontekstualisere sine egne oppgaver når man har kjennskap og tilgang til organisasjonens øvrige virksomhet
- Utviklingsmulighet – forsørge arbeidstakerens utvikling i form av utfordrende og innslag av nye arbeidsoppgaver

To-faktorteorien benyttes i hovedsak i organisasjonspsykologien for å søke å belyse de tiltakene som kan fremme indre motivasjon, i likhet med selvbestemmelsesteorien. Av den grunn er flere av faktorene observert i selvbestemmelsesteorien gjenkjennelig også i to-faktorteorien. Likevel omtaler denne teorien flere spesifikke faktorer, noe som gjør den i større grad anvendelig som et analyseredskap for dette studiet. Det gjenspeiler seg videre i analysen hvor selvbestemmelsesteori anvendes for å belyse de store linjene mens to-faktorteorien anvendes for å ta for seg mer spesifikke faktorer.

2.4 Forventningsteori

I denne retningen av motivasjonsteori antas det at et individs motivasjon for å utføre en arbeidsoppgave er tilknyttet en forventning om belønningen som vil komme med innsatsen. Mer spesifikt er det samspillet mellom den individuelle verdsettelsen av belønningen, betegnet som *valens*, forventningen om at en gitt mengde innsats vil føre til et gitt resultat, og at resultat vil føre til belønning som gir motivasjon. Sammenhengen mellom resultat og belønning omtales som *instrumentalitet* av professoren Victor H. Vroom som var den første til å presentere teorien (1964). Teorien har blitt illustrert i mange ulike varianter i ulike litterære verk. I Jacobsen og Thorsvik presenteres den som en formel hvor valens og instrumentalitet er multiplikative faktorer som resulterer i motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 230-231).

Forventningsteori betegner motivasjon som et spekter fremfor en bryter. Den overgitte formelen indikerer at motivasjonens beregnede verdi styres av verdiene for instrumentalitet og valens og er dermed verdsatt ulikt for ulike handlinger hos ulike individer. Effektive belønningssystemer avhenger derfor av å identifisere den enkeltes ønskede belønninger for å så tilby dette mot innsats. Eksempelvis, dersom kun én av ti vurderer pengebonuser til å ha høy valens vil det være et ineffektivt styringsverktøy for å øke arbeidsinnsatsen i en bedrift (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 230-231).

2.5 Sosiale motivasjonsteorier

Motivasjonen til et individ kan også påvirkes av opplevelsen av rettferdighet i ens egne forhold sett opp imot andres. John Stacey Adams sin Equity theory omhandler nettopp dette, hvordan likeverd kan være en driver for innsatsvilje (Adams, 1965). Enkelt forklart bygger denne teorien på at belønningens størrelse er relativ. Dermed handler det ikke om å få belønning for sin innsats, men hvor stor belønningen er i forhold til innsats. Ved sammenlikning med medarbeidere eller andre i omgivelsene kan man oppleve at denne kost- (innsats) nytteverdien er enten lavere eller høyere. Når en opplever at forholdet som vurderes er i likeverdstilstand kan det føre til tilfredshet og opplevelse av rettferdighet. Derimot, når disse faktorene ikke er lik sammenlikningen, oppleves likeverdsspenning som kan indusere misnøye og amotivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 132-135).

Slike sammenlikninger kan foretas i ulike arenaer. Det er naturlig å sammenligne sin nåværende situasjon med tidligere erfaringer fra arbeidslivet. En sammenligning fra andre arbeidsplasser kalles *selvekstern* mens sammenlikninger innad i organisasjonen kalles *selvintern*. *Andreintern* vil være en sammenligning opp imot andre i nåværende organisasjon mens *andreekstern* er sammenlikninger med individer utenfor organisasjonen. Likeverd er som regel betinget i sammenlikning av forholdene utdanningsnivå, ansiennitet og lønningsnivå. Her viser forskning at personell med høyere lønn og utdanning ofte sammenligner seg med referanser utenfor sin egen organisasjon mens lavt utdannet og lønnede samt nyansatte tenderer å være mer sensitive til opplevde ulikheter innad sine egne organisasjoner. Når slik likeverdsspenning oppleves, kan konsekvensen være at personellet forsøker å oppnå likevekt mellom innsats og belønning. Dette kan for eksempel være ved å endre egen innsats, selvverd som ansatt, synet på referansene, endre referanseobjekt og i verste fall slutte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 132-135).

Denne teorien skiller videre på tre grove kategorier av følsomheter til likeverd da det vil eksistere individuelle forskjeller. De minst berørte vil være de velvillige, som gjerne aksepterer underbelønning eller dårligere kår til fordel for den opplevde indre belønningen som handlingen gir. Likeverdfølsomme i midten av spekteret er mest opptatt av at behandling og belønning skal stå i stil med hverandre. Den siste kategorien omtales som de berettigede, som prefererer situasjoner som gir en høyere belønning enn innsatsen tilsier. I motsetning til de velvillige vil personell i denne delen av skalaen foretrekke ytre belønninger som lønn og bonus (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 132-135). Likevel viser forskning at rettferdighetsprinsippet omhandler langt mer enn kun selve belønningen. Rettferdighetsteori er en annen retning innen sosial motivasjonsteori. Den beskriver hvordan prosedyrerettferdighet, hvilke prosedyrer som anvendes for fordeling av goder, og interaksjonsrettferdighet, opplevelsen av å bli behandlet med verdighet og respekt, kan vise seg å ha en desto større innvirkning på motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 135-137). G. S. Leventhal (1980) har videre innen sosiale motivasjonsteorier beskrevet hvilken standard belønning- og ressursfordeling bør følge. For at en prosedyre skal oppleves rettferdig bør den være:

1. *Konsekvente* over tid og personer.
2. *Upartisk* gjennom unngåelse av forutinntatthet og personlige interesser.
3. *Nøyaktighet* gjennom forankring i solid informasjon.
4. *Korrigerbar* ved at prosedyrene kan justeres eller omgjøres.
5. *Representativ* for de berørte parters interesser og verdier.
6. *Etisk* korrekt ovenfor de berørte parters moral og verdier.

3 Metode

I dette kapittelet presenteres metodiske valg for oppgaven. Herunder begrunnes valg av forskningsdesign, utvalg samt utforming og gjennomføring av intervju. Derneft vurderes min egen rolle som forsker med nærhet til problemstillingen og informantene. Avslutningsvis i kapittelet redegjøres bruken av data fra skriftlige kilder som supplement til intervjuene.

3.1 Oppgavens tilnærming og formål

Denne oppgaven har gjennom dens metodiske prosesser hovedsakelig hatt en fortolkningsbasert vitenskapsteoretisk tilnærming. Dette innebærer først og fremst antagelser om den sosiale virkeligheten. Den første antakelsen er at den endres kontinuerlig. I motsetning er vitenskapelige fenomener som antas være konstant, ligger det til grunn i denne antagelsen at mennesker og sosiale systemer utvikler seg og reagerer på implementerte teorier. Videre antas det at det ikke finnes én objektiv sosial virkelighet, men et kvantum av ulike oppfatninger av virkeligheten. I samfunnsvitenskap forskes det på abstrakte fenomener som relasjoner, samfunn og målsettinger. Det vil derfor ikke være formålstjenlig å forske på slike abstrakter med utgangspunkt i en sannhet. Sådant vil også forskerens virkelighetsbilde formes av forskningsobjektene forståelse av virkeligheten (Jacobsen, 2018, ss. 27-30).

Videre følger denne oppgaven undersøkelsesdesignet utvalgsundersøkelser. Det mest optimale for å få et sannferdig bilde av fenomenet som ønskes å forskes på skulle oppgaven ha undersøkt samtlige offiserer i Forsvaret. Det hadde derimot vært både tidkrevende og for stort i omfang. Av den grunn velger oppgaven å undersøke kun et utvalg. Formen for utvalgsundersøkelse oppgaven vil følge er Små-N-studier. Dette designet fokuserer på et fåtall enheter fra ulike kontekster. Med andre ord fokuserer oppgaven på fenomenet motivasjon fra ulike perspektiver fremfor særegenheten ved de ulike informantene kontekst. Ulikheten i utgangspunktene gir likevel en forventning om ulike oppfatninger og nyanser (Jacobsen, 2018, ss. 105-108).

Flere aspekter inngår i vurderingen av å anvende kvalitativ fremfor kvantitativ metode. I første rekke var det ønskelig å belyse problemstillingen i et mer inngående og nyansert bilde. Derneft ble fordelene med denne typen metode ansett som mer forenelig med forutsetningene oppgaven ble skrevet under. Ulikheten mellom kvalitativ og kvantitativ metode kan forenklet beskrives som forskjellen på å forske på tall og ord (Jacobsen, 2018, ss. 125-129). Hvor det

kvantitative fokuserer på belysningen av størrelser, verdier og differanser, vil kvalitativ metode i større grad gi kontekst og være mer virkelighetsnært. Dette gagnar i stor grad oppgavens problemstilling da den innsamlede dataen kan i større grad gi et mer relevant og nyansert innblikk.

3.2 Datainnsamling

Metoden som ble anvendt for innsamling av data for denne oppgaven var primært i form av et åpne intervju. Her er det flere aspekter som er verdt å nevne. Først og fremst karakteriseres denne innsamlingsmetoden som et egnet verktøy i de tilfellene når relativt få enheter undersøkes. Det skyldes at dataen samles inn i form av åpen dialog mellom intervjuer og informanter, der dataen er ord, fortellinger og betraktninger. Dette kan med dagens teknologi gjennomføres over ulike plattformer, da med tilhørende styrker og svakheter (Jacobsen, 2018, ss. 146-147).

For at datainnsamlingen og studien skal gjennomføres både personvernetisk og informasjonssikkerhetsmessig forsvarlig, ble det i forkant av datainnsamling sendt inn forskningssøknader både til Luftforsvarsledelsen (LST) og til SIKT (tidligere kjent som NSD). I søknaden til SIKT ble det redegjort for prosjektet, hvilke personopplysninger som vil bli innhentet hvilke tiltak som er gjort i studien med personvern hensyn av dem. Dette inkluderte anonymisering av referat, sikker datalagring under prosjektets varighet, og bruk av samtykkeskjema. Tilsvarende redegjorde søknaden til LST for prosjektet, hvilke data som blir innhentet og behandlingen av dette. Søknadene utgjør oppgavens *Vedlegg A* og *Vedlegg B*.

I oppgaven ble datainnsamlingen gjennomført i form av det som betegnes som telefon- eller video-intervju i nyere tid. Mer presist ble *Microsoft Teams* sin møtefunksjon benyttet. Muligheten til gjennomføring av slike nettbaserte intervju var på sett og vis en forutsetning for problemstillingen da undertegnede har vært utenlands gjennom hele forskningsperioden. Her er fordelen med denne typen intervju, at informantene er tilgjengelig uten begrensningen ved avstand. Informantene har videre geografisk tilhørighet rundt om i hele Norge, hvilket betyr at telefonintervju hadde bidratt til en kostnadsbesparelse uansett. Det er nevneverdig at en av de vanlige svakhetene med denne typen innsamling er at intervju effekten og kontrollen intervjueren har begrenses. Dette kan skyldes de naturlige begrensningene for å skape tillit og nærhet uten å se hverandre (Jacobsen, 2018, ss. 147-149). På den andre siden sto informantene fritt til å velge når og hvor å gjennomføre intervjuet ifra. Dette medførte at

samtligte valgte å foreta intervjuet der de ikke opplevde andre forstyrrelser eller tidspress. Konteksteffektens påvirkning på besvarelsen antas derfor å være minimal (Jacobsen, 2018, s. 152).

Videre preget innsamlingen av å ha en moderat sterk strukturingsgrad. Intervjuene fulgte en satt intervjuguide med spørsmål og oppfølgingsspørsmål i en kategorisk inndeling. Dette besørget en grad av kontroll over kompleksiteten i den innsamlede dataen. Jo mindre struktur, jo mer kompleks har den innsamlede dataen en tendens til å bli (Jacobsen, 2018, ss. 149-152). Dessuten var en moderat streng struktur anvendelig grunnet homogeniteten i utvalget. Tross strukturen ble del likevel stilt presiserende, oppklarende og ikke minst utforskende spørsmål, når dette var hensiktsmessig på de ulike intervjuene. Intervjuguiden er lagt ved oppgaven som *Vedlegg C*.

3.3 Utvalget

Den teoretiske populasjonen utvalget tar utgangspunkt i er samtligte offiserer i Luftforsvaret, slik det fremkommer i problemstillingen. Videre styres den av en rekke andre inkluderings- og ekskluderingskriterier. Selv om problemstillingen initielt kan gjelde for alle offiserer i grenen Luftforsvaret, avgrenses den ytterligere til å forske på den yngre andelen offiserer, da grunnet forskningens relevans for rekruttering og beholdning av personell. Derfor ble et avgangskull med nærstående avtjent plikttjeneste valgt som en representasjon av fremtidige offiserkull. Dette gjenspeiles i utvalgets undernevnte aldersspenn. Dernest ekskluderes alle offiserer som er ansatte og utdannet på andre vilkår enn den primære karriereveien til majoriteten offiserer i Luftforsvaret. Dette gjelder personell med sivile bachelor, master og doktorgrader som har tatt et påbyggingsløp, i tillegg til piloter og navigatører. Dette skyldes at disse kategoriene med personell har andre vilkår både under utdanning, plikttid og når det gjelder videre karriere i organisasjonen.

Utvalget for denne undersøkelsen består utelukkende av informanter. Dette vil individer med direktekunnskap om fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2018, ss. 178-179). Selve utvalgets komposisjon har fulgt kriterier om bredde og variasjon, så langt det lar seg gjøre i et offiserkull. Følgelig er informantene i undersøkelsen et middels homogent, likevel et representativt utvalg Luftforsvarets offiserer. De representerer offiserer fra de ulike bransjene Luftvern, Kontroll og Varling, Baseforsvar, Mission Support, Vedlikehold (Teknikker), og

Logistikk. Videre bestod utvalget av begge kjønn med en høyere vektning av mannlige offiserer. Det totale utvalget som ble intervjuet bestod til slutt av 7 informanter.

Utvalget av informanter anses som middels homogene grunnet deres ansettelsesforhold. Tross for ulike tjenestesteder i Norge og ulik bransjetilhørighet, tilhører informantene det samme avgangskullet fra Luftkrigsskolen. I så måte har de samme vilkårene for lønn, utdanning og plikttjeneste gjeldt for hele utvalget, gjennom offisers karrieren. Funnene på undersøkelsen må derfor forventes å være formet av dette og må tolkes med det i mente. Dette kullet har så til felles at ved undersøkelsestidspunktet hadde kun måneder igjen av sin plikttjeneste til Forsvaret. Det er så til slutt nevneverdig at til tross for at rekruttering til ulike forsvarsgrener gjøres med like vilkår til grunn, kan det være grenvise ulikheter i personellforvaltning grunnet ulike personellforvaltningspraksiser og føringer.

3.4 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden, på linje med intervjuet, hadde til intensjon å utforske utvalgets motivasjon for ulike aspekter ved sin karriere. Dermed skulle den bidra til et naturlig avansement i intervjuet, ved å ta for seg fire ulike kategoriske inndelinger. Etter noen innledende spørsmål tok første del for seg informantens motivasjon for Krigsskole og valg av offiserkarriere. Denne neste delen tok for seg den nåværende jobbsituasjonen samt generelle spørsmål rundt informantens betraktninger om arbeidsrelasjoner, oppgaver, ledelse og betydningen av disse. Deretter beveget den seg inn på spørsmål som omhandlet den enkeltes opplevde personellforvaltning av organisasjonen. Til slutt gikk siste del inn på fremtidsutsikter, plan og motivasjon for videre karriere. Den kategoriske inndelingen bidro til å ha en god flyt i dialogen samtidig som den intervjuede hadde en fornemmelse av intervjuets gang underveis. Foruten om guidens struktur var utformingen av spørsmålene tungt påvirket av teorien lagt til grunn for studien. Spørsmålstillingen om for eksempel ansatte forhold, selve jobben og utviklingsmuligheter var direkte utledet fra Herzbergs tofaktorteori (1993), med en antakelse om at besvarelsene ville være relevant for problemstillingen. Gjennom systematisk kartlegging av tematikken sørget intervjuguiden for at det meste av relevant empiri ble avdekket.

3.5 Gjennomføring av intervju

Som nevnt tidligere ble alle intervju gjennomført gjennom plattformen MS Teams som er etterkommeren til Skype. Samtlige informanter fikk møteinnkalling på e-post med en sikker

hyperkopling for deltakelse på intervju, informasjonsskriv og samtykkeskjema for deltagelse. Hvert intervju ble innledet med en kort presentasjon av prosjektet, intensjonen med intervjuet og intervjuets relevans for oppgaven. Deretter ble informantene minnet om opptak og deres rettigheter tilknyttet personvern. I tillegg ble egenerklæringskjema med samtykke gjennomgått (*Vedlegg D*). Etter dette ble opptaket iverksatt og intervjuet gjennomført i henhold til intervjuguide. Varigheten på intervjuene var imellom 60-70 minutter.

Samtlige intervju ble tatt opp ved bruk av den innebygde opptaksfunksjonen i MS Teams. Denne filen ble automatisk lagret i UiT sin server, med kun tilgang i 60 dager for de som hadde møteinnkallingen (den enkelte informant og intervjuer). Innen denne perioden ble hvert opptak transkribert og kodet, og opptaket terminert. Selv om det ble kommunisert og fulgt et konsekvent regime for håndtering og sletting av opptakene er det likevel en risiko at opptak påvirker undersøkelsen. Det kan tenkes at informantene ikke deler like åpent som de ville ha gjort uten opptak. Til tross for at dette er en potensiell ulempe vektes den mindre sammenlignet med de vesentlige fordelene opptak gir i undersøkelsessammenheng.

3.6 Min rolle som forsker

En betydelig faktor for studien, er forskerens ståsted i forhold til både fenomenet og utvalget. I denne sammenhengen er det vesentlig å nevne at jeg er ansatt i organisasjonen som forskes på. Som offiser med lik bakgrunn og fartstid som utvalget har jeg en stor nærhet til både utvalget og til problemstillingen. Med dette så følger det både styrker og svakheter som bør adresseres. Følgende eksempler trekkes frem av Jacobsen (2018, ss. 56-58).

Av styrker vil den klart største være førstehåndskunnskapen om organisasjonen og fenomenet som forskes på. Ved å kjenne organisasjonen og problematikken fra innsiden forenkles en rekke prosesser ved at behovet for informasjonsinnhenting er vesentlig mindre. Som en intern i organisasjonen har man dessuten lettere tilgang på informasjon, både gjennom interne databaser, men også fordi man kjenner de ulike kanalene man kan og bør benytte (Jacobsen, 2018, s. 56). I prosesser kan man videre oppleve å bli mottatt med tillit og åpenhet i større grad enn om man hadde vært en ekstern. Som intern kjenner man ikke bare de formelle strukturene i organisasjon, men også de uformelle. For eksempel under intervjuet er dette en fordel hvor det lønner seg å benytte riktig språk og ikke minst stille de rette spørsmålene for å den ønskede informasjonen. Samtidig, gjennom lengre erfaring både i organisasjonen og med

utvalget er man kjent med deres fortid. Dermed er det lettere å kontekstualisere og sammenligne informasjonen som innettes uten ytterligere oppklaringer (Jacobsen, 2018, s. 56). I den sammenheng er det også relevant å nevne at mitt tidligere bekjentskap til utvalget var relativt sterkt, da de tilhørte min alumni. Selv om dette har gjort at jeg som undersøker kan spille på en eksisterende tillit kan det i en undersøkelsessammenheng anses som en svakhet med et slikt personlig forhold med utvalget. På den andre siden er dette individer som jeg har omgått med i jobbsammenheng eller sosialt under studiets varighet.

Samtidig har det å studere sin egen organisasjon også andre svakheter og fallgruver som man bør være klar over. Først og fremst vil det for meg som også er offiser i Luftforsvaret være tilnærmet umulig å være nøytral. Opplevelsene av eget arbeidsforhold kan i større eller mindre grad farge min oppfattelse av organisasjonen. Forutinntatte sannheter kan og i så måte blende forskerens oppfattelse. For å kompensere denne mangelen på avstand er det vesentlig at jeg mentalt trer ut av rollen som ansatt under forskningsperioden. Heldigvis blir denne abstrakte eksersisen noe lettere med det faktum at jeg befinner meg i utlandet og i en midlertidig stilling i hele perioden og kan dermed få en eksplisitt avstand til organisasjonen. Samtidig vil det kreve disiplin og ikke medbringe egne meninger og vinklinger inn iblant annet datainnsamling og analyse (Jacobsen, 2018, s. 57).

Videre beskriver Jacobsen at selv om én som forsker på sin egen organisasjon er upartisk, så kan man likevel bli møtt med mistanke om det motsatte. Dette kan blant annet farge utvalget som kan bli nervøse for sin egen posisjon i organisasjonen dersom de uttaler seg ufordelaktig. Et tiltak for å motvirke dette å vinne tillit hos blant annet utvalget var og åpent kommunisere min egen motivasjon for å forske på fenomenet som individ og i prosessen tydeliggjøre at studiet ikke er basert på ekstern forespørsel. Dette berører så en annen fallgrube, nemlig sensur. Bekymringer om ens egen posisjon kan også føre til at man sensurerer kritiske synspunkter enten mot ledelsen, andre grupper eller personer. Selv om dette kunne vært en påvirkende faktor, anses ikke problemstilling og vinkling som graverende mot hverken individer eller organisasjonen. Konsekvenser for egen eller utvalgets karrierer er derfor usannsynlig. Videre har min kommunikasjon med ledelsen vært utelukkende positiv. Studiet anses som høyaktuell og velkommen av organisasjonen, uavhengig hvilke synspunkter som belyses. Disse faktorene medfører at min motivasjon for å synliggjøre de synspunktene som kan bidra til utvikling i organisasjonen er større enn frykten for represalier det kan ha.

3.7 Data fra FFI-rapporter

Selv om oppgaven benytter kvalitativ metode i grunn, har jeg valgt å benytte data fra ulike rapporter fra Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI). Disse rapportene som er hentet fra etatens nettsider gir kontekst og nyanser til den kvalitative dataen. Rapportene som omhandler forholdene rundt lønn og sluttårsaker er begge publisert høsten 2023 og er dermed ansett som høyst relevante for denne oppgaven. Når det er sagt er det vesentlig å påpeke at dataen i rapportene er basert på personell i tidsspennet 2020-2022. Særlig når det kommer til sluttårsaker betyr dette at dataen må ses i kontekster som nødvendigvis ikke synliggjøres i rapportene, eksempelvis personellets vilkår. Det forklart at de fleste offiserene som slutter har en ståtid mellom 9-11 år (Fauske & Strand, 2023, ss. 19-20). Her må det i lys av vilkårene til de som har vært offiserer i 2022. Med andre ord betyr det at minimum fire av disse årene utgjør utdanning og minimum tre utgjør pliktår. Det er heller ikke synliggjort hvor mange av disse årene som er tjenestegjort etter endt pliktår, som hadde vært en mer relevant data for denne forskningen.

Videre ved konteksten alder blir den dataen tilknyttet Luftforsvaret og de yngre ansatte og offiserer den mest relevante for denne undersøkelsen. Derfor er det kun et knapt utvalg av dataen fra rapportene som vil bli benyttet for å så presist som mulig kontekstualisere den innhentende dataen fra informantene. Mer konkret benyttes informasjon vedrørende de mest frekvente sluttårsakene blant forsvarsansatte, med tilhørende fordypninger. Fra lønnsrapporten benyttes informasjon angående vekting mellom lønn generert av merarbeid samt gjennomsnittlig årsverk på den relevante grenen og personellkategorien.

Relevansen av denne supplerte dataen anses å være meget høy da rapportene og denne studien søker å belyses de samme problematikene. Likevel må man være bevisst at disse rapportene har et historisk utgangspunkt med innsamling frem til 2022. Ved det tidspunktet er det kun personell som var uberørt av utdanningsreformen av offisersutdanningen som kunne si opp som følge av pliktår. Selv om parallellene fra intervjuene er fremtredende må det anerkjennes at utvalget og fremtidens offiserer vil være enda yngre, noe som kan ha en innvirkning på den supplerte dataens relevans. Når det gjelder dataens pålitelighet vurderes den til å være høy. Innsamlingen er gjennomført i tre omganger med økende presisjon. Det som imidlertid kan gi unøyaktige inntrykk ved undersøkelsen er svarprosenten i sluttårsaksrapporten som lyder 57% av populasjonen med totale 929 respondenter. Selv om dette er et robust nok utvalg til å kunne generalisere funnene må man regne med at mørketallene kan føre til eventuelle skjevheter.

4 Analyse og resultater

Gjennom innsamling av data og analyse av disse har denne oppgaven søkt å besvare problemstillingen:

Hva motiverer offiserer i Luftforsvaret og hvorfor slutter noen offiserer kort tid etter endt plikttjeneste?

Underbyggende for den er forskningsspørsmålene:

- *Hvordan påvirker faktorene Autonomi, Relasjoner og Kompetanse offiserenes motivasjon.*
- *Hvordan påvirker videre karrieremuligheter motivasjonen for militær karriere*
- *Hvordan påvirker lønn- og pensjonsvilkår motivasjonen for militær karriere*
- *Hvordan påvirker belastningen av tjeneste på fritid og privatliv motivasjonen for militær karriere?*

I dette kapittelet presenteres de funnene som ble gjort ved analyse av rådata fra undersøkelsen. Initielt presenteres felleselementer og ulikheter innad i utvalget som anses relevant for den videre analysen. Kapittelets videre struktur følger forskningsspørsmålene hvor de ulike elementene som ble avdekket i intervjuene presenteres og analyseres opp imot relevant teori. Her vies det et større fokus på faktorene for indre motivasjon til tross for at de er sammenfattet til et forskningsspørsmål.

4.1 Presentasjon og sammenligning av utvalget

Gjennom den initiale delen av intervjuet har den enkelte informants utgangspunkt blitt kartlagt. Hensikten med dette var å se om elementære faktorer ved deres liv og tjeneste har en betydelig påvirkning for deres karriere. Dette er illustrert i følgende figur:

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7
<i>Tjenesteerfaring</i>	10 år	12 år	8 år	16 år	8 år	9 år	10 år
<i>Kjønn</i>	Mann	Mann	Kvinne	Mann	Mann	Kvinne	Mann
<i>Bosituasjon</i>	Tjenestested	Pendler	Pendler	Pendler	Pendler	Pendler	Tjenestested
<i>Familieforhold</i>	Partner og barn	Partner	Partner	Partner og barn	Partner	Partner	Partner
<i>Merutdanning</i>	Mastergrad	Påbegynner master	Mastergrad	Mastergrad	Mastergrad	Mastergrad	Mastergrad
<i>Bransjekategori</i>	Luftstøtte	Luftoperasjoner	Luftoperasjoner	Luftstøtte	Luftoperasjoner	Luftoperativ	Luftstøtte

Slik det fremkommer er utvalget relativt lik i tjenesteerfaring og alder med I4 som unntak. Aldersmessig var fordelt på et spenn imellom 27 og 36 år med både typetall og gjennomsnitt på 29 år. Samtlige av informantene befant seg i etablerte familie- eller partnerforhold hvorav I1 og I4 hadde barn mens I5, I6 og I7 hadde husdyr med sin partner. Brorparten av utvalget var pendlere, med kun I1 og I7 som unntak, som hadde bosatt seg i tilknytning til sitt beordrede tjenestested. Videre er bransjetilhørigheten til informantene inndelt i to kategorier. Grunnet Luftforsvarets noe usymmetriske struktur har denne inndelingen til hensikt å se eventuelle sammenhenger mellom avdelinger med nærhet og avstand til Luftforsvarets ledelse. Ifølge denne inndelingen tilhører I1, I4, I7 avdelinger som utøver luftstøtte, mens øvrige i større grad jobber direkte med planlegging og utøvelse av luftoperasjoner. Selv om samtlige av offiserene jobber i avdelinger som er essensielle for utøvelsen av luftmakt, skiller vi i dette tilfellet på de som er direkte tilknyttet flyoperasjoner og ikke.

4.2 Samsvaret mellom resultater fra intervju og rapport

Den siste rapporten om sluttårsaker fra FFI har mange paralleller med besvarelsene til informantene. Av den grunn gir informantenes besvarelser kvalitative innsyn til rapporten samtidig som rapporten er med på å kontekstualisere de kvalitative resultatenes relevans i et større organisatorisk bilde. Fellesnevnerne som utmerker seg er også de mest omdiskuterte i denne oppgaven, og de utgjør en stor andel av vanlige sluttårsakene. Det kan med det virke som at Luftforsvarets nytteverdi vil være høy for tiltak som har fokus på å motvirke de omdiskuterte faktorene. Oppgavens fokus er å synliggjøre offiserenes behov. Det kan dermed hende at slike spesifikke tiltak ikke vil gagne behovet til det øvrige personellet i like stor grad. Likevel kan det argumenteres for at organisasjonen er best tjent med å se disse personellkategoriene mer isolert for seg selv da konsekvensene av høyere turnover vil antakeligvis ha ulike konsekvenser for ulike kategorier.

Som innledningsvis nevnt vil en høyere turnover av yngre offiserer ha en langsiktig konsekvens i form av strukturelt vakuum. Rapporten viser at den største avgangen av offiserer på 30% er når de har tjenestegjort 9-11 år (Fauske & Strand, 2023, ss. 19-21). Det kan forventes at andelen som slutter med tilsvarende eller kortere tjeneste øker ettersom plikttjenesten opphører ved et tidligere tidspunkt i tjenesteløpet for fremtidige kull. I kombinasjon med gradsansienniteten som kreves i hver grad (Svarstad, 2023, s. 25), høy turnover og krav til grad for å bekle høyere mellomlederstillinger vil det ikke være nok

kvalifiserte offiserer til stillingene, til tross for økt produksjon. Det vil med andre ord være like viktig for organisasjonen å beholde deler av de eksisterende offiserene som å produsere nye for å bekle de ulike nivåene i hierarkiet. Spesifikke tiltak for å beholde offiserer bør derfor være et fokusområde i lys av konsekvensene.

De mest vanlige identifiserte sluttårsakene i 2022 for yngre offiserer under 30 år var:

Sluttårsak for offiserer under 30år:	Prosent
Karrieremuligheter	42%
Lønnsbetingelser	35%
Personellforvaltning	26%
Lang pendle- reisevei til jobb	22%
Mulighet til å kombinere jobb med familie og fritid	20%
Fornøyd med jobben, men en annen jobb fristet mer	20%
Ønsket å bo et annet sted	15%
Faglig utvikling	14%

(Fauske & Strand, 2023, s. 77). Her kan flere av årsakene ses i sammenheng med hverandre.

4.3 Indre motivasjonsfaktorer ved arbeidsplassen

Intervjuene belyser flere av informantene sine opplevelser av arbeidsplassen og hvordan den påvirker motivasjonen. I dette delkapittelet vil dette bli presentert i en tredelt inndeling ut ifra de faktorene som påvirker informantenes behov for kompetanse, autonomi og relasjoner, gjenkjennelig fra selvbestemmelsesteorien som psykologiske behov (Deci & Ryan, 2017, s. 10) som og danner grunnlaget for det første forskningsspørsmålet.

4.3.1 Kompetanse og vekst

Behovet for opplevelse av kompetanse kommer som et resultat av mestring i det arbeidet man utøver. Dette kan dermed bidra til eierskap og indre motivasjon for oppgaven. Men dersom én opplever at den besitter mer kompetanse i den grad at oppgavene ikke bidrar til stimuli kan dette på den andre siden føre til amotivasjon (Deci & Ryan, 2017, s. 11). I dialogen med utvalget ble de spurt om mengden ansvar de besitter, om arbeidet oppleves som givende, og i hvilken grad de opplever mestring. De beskriver ulike nyanser av begrepet mestring.

Etter krigsskolen, så følte jeg det var riktig nivå. Spesielt med tanke på den erfaringen og den faglige tyngden jeg hadde fra før krigsskolen. Det hjalp meg i hvert fall veldig mye initielt og gjorde også at jeg fikk mer ansvar enn hva jeg kanskje ellers ville fått. Men nå føler jeg at jeg har en mindre utfordrende hverdag på godt og vondt. [...] Ja, jeg vil si jeg opplever mestring i det aller meste av arbeidsoppgavene på jobben nå. Det er også litt av grunnen til at jeg egentlig søker mer utfordringer (I2).

Akkurat nå synes jeg [jobben] er akkurat passe utfordrende. Jeg får være litt stedfortreder når sjefen er opptatt med andre ting, jobbe med mine egne prosesser og muligheten til å fordype meg faglig. Så akkurat nå synes jeg det er helt rett som flytsone, ikke for mye, ikke for lite sånn, ja midt i (I3).

De fleste informantene ga uttrykk for at de har mestret funksjonene som ble bekledd etter utdanning. Opplevelsene er likevel nokså varierte. Her kan vi skille mellom opplevd mestring på et individuelt nivå og mestring i organisasjon. De fleste hadde en forventning om hva de måtte være i stand til som offiser i sin bransje. Som følge hadde samtlige individuell mestring i sine roller, men i ulik grad. Disse empiriske funnene er i tråd med selvbestemmelsesteoriens grunntanke om at kompetansefølelse gir økt trivsel og motivasjon.

I1, I2 og I7 ble initielt plassert i spesialiststillinger utenfor offiserens intenderte virke. Alle tre hadde tidligere erfaring fra sine felt som fagspecialister og var av den grunn i stand til å oppnå høy grad av mestring fra start. Sekvensielt var de i stand til å påta seg betraktelig mye mer av ansvarsoppgaver enn det stillingen var tiltenkt. Det overnevnte sitatet fra I2 reflekterer over hvordan hans nåværende jobb i mindre grad oppleves som stimulerende til tross for at den var proporsjonal med kompetansenivået tidligere. I3 betegner dette nokså beskrivende som en *flytsone*, hvor kombinasjon av mestringsfølelse og utfordringer utfyller hverandre på en god måte. Etersom mestringsfølelsen avtar når offiserene i større grad behersker sine oppgaver, øker behovet for nye utfordringer. Dette kan ses direkte opp imot ens psykiske velvære (Deci & Ryan, 2017, ss. 239-242). Når jobben ikke lengre kan tilby de nødvendige stimuliene, vil det være nokså naturlig å oppsøke andre kilder som kan dekke behovet. Samtidig ser man individuelle forskjeller som følge av at mestring oppleves ulikt.

I3, I4 og I5 har alle skiftet stilling siden sin initiale tiltredelse som har betydd ansvar for større eller flere oppgaver eller nivå for samtlige av dem. Dette mer-ansvaret har vært velkomment hos samtlige av de som opplever de nye stillingene som tilstrekkelig utfordrende til å oppnå mestring, men ikke overveldende. I likhet med de andre beskriver også I6 at hun opplever mestring på sin jobb. Samtidig sitter vedkommende med inntrykket av tempoet er for høyt til at hun "rekker å egentlig prosessere det her for meg selv, for da er jeg egentlig allerede med en fot i en annen planprosess eller annet oppdrag" (I6). Dette funnet som for øvrig går igjen hos flere tyder at ytre press som tidsfrister og leveransekrav har over tid en innvirkning på den kognitive evalueringen av ens egen kompetanse (Deci & Ryan, 2017, ss. 129-134). Selv

oppgaver hvor den enkelte er tilstrekkelig kompetent til å løse går på kompromiss av overbærende krav.

Dernest ser vi informantenes beskrivelse av mestring i rammen av avdeling. I6 opplever at initiativ og kompetente medarbeidere bidrar godt på veien til felles mestring. Likevel rekker man ikke å kjenne på mestring grunnet avdelingens ambisjon til et høyt volum av leveranser. Dette går dermed på akkord av mestringsfølelsen. Tilsvarende problematikk belyses også av I1, I5 og I7 som gir uttrykk for at avdelingens personellressurser ikke er dimensjonert for portefølje som de er forventet å håndtere. Det resulterer igjen i en økt forventning og belastning på det underdimensjonerte personellet, som igjen reduserer avdelingens mestringsfølelse. I7 påpeker at dette gjelder spesielt de støtte- og administrative funksjonene som hører med drift av en avdeling utover det primære operasjonelle funksjonen, men som likevel har en stor betydning for effektive leveranser. Eksempelvis nevnes langtidsplanlegging, personellforvaltning, utdanning og omstrukturering. I likhet med det overnevnte påvirkes den kognitive evalueringen av ytre påvirkninger. I denne situasjon er det forventninger til avdelingene om leveranser til tross for underdimensjonering og ressursmangel. Dette fører og med seg en dimensjon inn i målinnhold-teorien, hvor både offiserene og den kollektive avdelingen sjeldent får opplevelsen av å oppnå sine mål. Antakeligvis har dette en påvirkning på motivasjonen (Deci & Ryan, 2017, ss. 273-277). Dette eksemplifiseres i noen undernevnte sitater.

"Det blir for mange oppdrag da. Vi får mye som skal løses samtidig. Man får jo det til, men det blir jo 60% løsninger så ja" (I6).

Ja, med flere folk så får man jo distribuert arbeidsoppgaver ut, dermed kan bruke litt mer tid på det operasjonelle eller faglige da når man har behov for det og motsatt. Akkurat nå, så må man sjonglere begge to mye. Da blir det hektisk da. Når det blir hektisk så kan det bli slurv i arbeidsoppgaver (I5).

Det er jo ikke ved særegent for meg, men det er ikke ofte at jeg går fra jobben og tenker: "men i dag har vært en god dag. Nå har jeg mestret skikkelig arbeidsdagen". og det er mange og ulike årsaker til det, det er det nok, men tidvis så har mangler vi veldig mye folk. Kompani staben skal være på 5 stykker, og i høst så var vi på 2 (I4).

På den andre siden beskriver I2 og I3 at de opplever mestring også i rammen av avdeling. Begge tilhører høyt prioriterte avdelinger som i motsetning til øvrige informanter opplever å være godt ressursatte. I2 forklarer at avdelingen har vært styrket betraktelig hvor

vedkommende har fulgt utviklingen gjennom sin tjenestetid. Nåsituasjonen beskrives som meget givende hvor avdelingen besitter kompetente ansatte og har tilstrekkelig med tid til å levere gode produkter. Situasjonen beskrives som proporsjonal med de kravene som settes til avdelingens leveranser. I3 har tilsvarende opplevelse ved sitt nye tjenestested, hvor avdelingen jobber sammen for å oppnå gode resultater og dermed mestring.

Overnevnte resultater tyder på en korrelasjon mellom trivsel, motivasjon og kompetansefølelse. Den oppnås ved å utøve kompetanse man besitter eller ved å søke nye utfordringer (Deci & Ryan, 2017, s. 10). Når flere av informantene gir uttrykk for at de søker nye utfordringer kan det virke som de nåværende oppgavene ikke gir den samme stimulansen som tidligere. Dermed tenderer de mot amotivasjon. Når de var nye ved avdeling og oppgavene er i større grad ukjente vil offiserene antakeligvis ha flere arenaer for å oppnå mestringsfølelse. Men ettersom oppgavene beherskes vil de være tjent med å søke flere oppgaver som i tilfelle til I1, I2 og I7. Gjennom tidligere erfaring var de i stand til å påta seg flere og andre oppgaver i avdelingen. Deres eksempler skisserer avdelinger som evner å tilpasse forventningene etter den enkelte offisers kompetanse og kapasitet. Selv om det skyldes manglende struktur for offiserer i de bransjene, bevitner slik tilpasningsdyktighet som en fungerende praksis for å opprettholde kompetansebetinget motivasjon og trivsel. I3, I4 og I5 opplevde vekst gjennom nye utfordringer som fulgte en ny jobb. Også disse tilfellene bekrefter at rom for videre vekst kan skape motivasjon for å bli. I motsatt tilfelle hvor I1 opplevde at vedkommende ikke hadde ytterligere vekstpotensialet i organisasjonen, ble det naturlig å søke det utenfor.

Selv i de tilfellene en har rom for vekst og kompetansefølelse, kan dette bli hemmet av ytre påvirkninger. De informantene som opplever dette, tilhører gjerne avdelinger som har høye krav til leveranse og korte tidsfrister sammenlignet med ressursene som er tildelt for å løse oppgavene. Dette er tilsynelatende en utfordring både for individer, men også for avdelingsfølelsen. På ene siden medfører ytre press tvang over hvilke oppgaver som må utføres. Samtidig nevner informantene at de må levere produkter av lavere kvalitet enn de selv kan stå inne for, som og beviser at de mister muligheten for mestring. Et repetitivt system som konsekvent påvirker mestringsfølelsen, kan på sikt føre til amotivasjon. I avdelingssammenheng kommer det til syne blant annet hos I6 og I7 at dette kan ha en selvforsterkende effekt dersom det påvirker de ansatte negativt, som igjen fører til dårligere ressurstilgang. Av den grunn er det rimelig å anta at det vil ha gjensidig positiv effekt for

ledelsen og deres ansatte å tilpasse målene i en slik målorientert kultur (Deci & Ryan, 2017, ss. 273-277). Gjennom åpen dialog mellom ulike hierarkiske nivå kan det tenkes at det er mulig å skape realistiske forventninger til hvilke ressurser som trengs for å nå de satte målene, eller muligheten for å tilpasse ambisjonen. Avdelingene til I2, og I3 er eksempler på dette. Når det er sagt så kan det være beskyldt at disse avdelingene er prioriterte for Luftforsvaret og deres strategiske mål. Den kortere avstanden mellom utøvende ledd og høyere ledelse kan derfor ses på som årsaken til bedre kommunikasjon. For organisasjonen kan det derfor være av hensikt å vurdere om de vil være tjent med å implementere tilsvarende kommunikasjonslinjer til de mindre prioriterte avdelingene, dersom de ønsker lik effekt i alle strukturelle ledd.

Indre motivasjon som er betinget i vekst og kompetanse påvirker tilsynelatende motivasjonen til offiserene i positiv og i negativ forstand avhengig, av over- eller understimuli. I de tilfellene de har muligheten til å være i flytsonen opplever de høyest grad av motivasjon. Gjennom åpen dialog med både lokal og høyere ledelse bør derfor offiserene tilstrebe å søke oppgaver og stillinger som bidrar til dette, uavhengig om utviklingen er raskere eller tregere enn den normative fartstiden forventet i enhver stilling.

4.3.2 Autonomi

Opplevd autonomi er sentral i selvbestemmelsesteoriens perspektiv på indre motivasjon. Tematikken er også gjennomgående i flere aspekter av utvalgets arbeidsforhold. Dette synes blant annet gjennom muligheten til selvstyring på arbeidsplassen, men også gjennom den påvirkningen jobben har på livet for øvrig. I denne delen presenteres de yrkesrelaterte aspektene da det øvrige blir presentert senere. For å avdekke utvalgets opplevelse av autonomi ble de stilt spørsmålet *hvordan deres arbeidshverdag ser ut, og hva bidrar til trivsel på arbeidsplassen.*

Gjennom besvarelsen til utvalget kan det tolkes at autonomien spiller en viktig rolle i den enkelte informants trivsel. Dette kan forstås gjennom informantenes forhold til selvstyre av arbeidsdagen og deres forhold til tvingende oppgaver og frister. Primært ser man to inndelinger mellom informantene. I2, I3, I4, I5 og I7 Inngår i den første kategorien som har muligheten til å styre hverdagen sin selv både når det gjelder innhold og prioritet. Oppgavene styres i stor grad av internaliserte overordnede målsettinger og i liten grad av pålagte tidsfrister. Den andre kategorien opplever i større grad å være inne i hamsterhjulet, og må

kaste seg fra den ene tidsfristen til den neste. Det er de korte tidsfristene på forventede og oppdukkende produkter som styrer hverdagen i mye større grad enn hva informantene selv ønsker å prioritere. I denne gruppen inngår I1, I2, I4, I5, I6 og I7. Disse gruppene er ikke gjensidig utelukkende da I2, I4, I5 og I7 identifiserer seg i begge.

Med bakgrunn i nevnt inndeling ovenfor kan man se at de informantene som har større frihet i sitt arbeid også er de som er i avdelinger med høy grad av kompetent personell. De informantene som nevner at avdelingen ikke har tilstrekkelig tilgang på personell, eller personell med riktig kompetanse er også de som har mindre mulighet til å styre sin egen hverdag. Informantene som opplever autonomi, identifiserer seg i stor grad med de oppgavene som utføres. Til tross for høy grad av frihet i sin hverdag trekkes personellet mot å gripe oppgaver basert på selvopplevd viktighet fremfor eksterne påvirkninger som frister eller pålegg (Deci & Ryan, 2017, ss. 179-190). Her ser vi blant annet I2 og I3 som begge opplever de prosessene de er en del av som meningsfull og direkte innvirkende på organisasjonens hensikt. Ytterligere trekker flere informanter frem friheten til å løse oppgavene slik de selv vurderer det best som styrkene for motivasjonen. Friheten til å forme oppdragsløsningen gir eierskap og innsatsvilje forteller I4 og I6.

I kontrast forteller I7 at "om det ikke er noen ting som må håndteres umiddelbart, så ønsker jeg å komme bort til hangaren og sjekke personellet, slå av en prat med folk, se at ting står greit til følge opp alles ve og vel". Her ser man en distinksjon mellom de ansvarsoppgavene han identifiserer med sin rolle som mellomleder, og de som er introjisert (Deci & Ryan, 2017, ss. 179-190). Dette må likevel vike når andre tidskrisiske oppgaver oppstår. I4 skisserer sin situasjon noe likt hvor han "vil si at det er en del brannslukking. Dagene består ofte om å få gjort det viktigste du må gjøre før dagen er omme". Med andre ord består dagen av påtvungne oppgaver med lav grad av internalisering.

At dette personellet blir dratt imellom frister og krav til leveranser kommer ifølge informantene av to årsaker. I4 og I7 beskriver dette som en følge av flere parallelle prosesser som det stilles krav til resultater i samtidig. På den ene siden skal avdelinger i Forsvaret levere på operative krav, og på den andre siden skal de samme avdelingene ivareta store mengder administrative funksjoner; alt i fra omstillinger, medarbeideroppfølging, og større utredninger. Utover det at utvalget uttrykker at dette er ytre regulert (amotivasjon) så er dette oppgaver de

færreste taktiske staber er dimensjonert for å håndtere simultant. Den andre årsaken syner å være ambisjonsnivået i og utenfor avdelingene. I6 beskriver det som følgende:

Det blir for mange oppdrag. Vi får mye som skal løses samtidig. Man får jo det til, men det blir jo 60% løsninger så [...] nå må vi begynne å selektere bort, og det er å si *nei* da. Og jeg tror det er noe med det å si *nei* som sitter litt langt inne [generelt i avdelingen]. Så er det noen ting som blir tvunget fra oven der igjen, og også utenifra avdelingen. Og det er jo flere oppdrag man må prioritere, men jeg tror at man fortsatt er litt der at vi skal få til alt. Ambisjonsnivåene er så høy at det liksom blir litt lite folk til å nå de ambisjonene.

Resultatene for undersøkelsen viser at autonomi spiller inn på motivasjonen til offiserene i mange ulike aspekter, både ved jobb og fritid. I jobbsammenheng utarter dette seg i form av graden selvbestemmelse den enkelte har ovenfor sitt eget virke. Som tidligere begrunnet ser vi at utvalgets autonomi kommer til uttrykk igjennom de oppgavene de foretrekker å utføre, relasjonene de ønsker å ha og retningen de ønsker å oppleve vekst. Førstnevnte reguleres i stort av graden den enkelte har internalisert sine oppgaver. Desto mer ytre regulert de er, jo mindre vil oppgavene i seg selv være kilden til motivasjon. Dette går igjen hos informantene som styres av frister, og tidspress og opplever dette som til hinder for å utføre de oppgavene de erfarer som meningsfullt. I slike tilfeller er det dags for å diskutere hvordan man kan oppnå høyere organisk integrering hos offiserene i avdeling. Antakeligvis må det til en endring av holdning hos utøveren. Det fordrer dog at utøveren erkjenner aktualiteten og prioriteten med oppgavene som hindrer annet virke. På den andre siden kan man argumentere for at utøverne allerede identifiserer seg med oppgavene, noe som gjør det desto vanskeligere å bortprioritere de. Det kommer frem i I6 sitt sitat som diskuteres videre under (Deci & Ryan, 2017, ss. 179-190).

Blant flere poengterer I6 det selvforskyldte paradokset som er vansken for å si *nei*. Også individer, men spesielt avdelingens ledelse har av ulike årsaker over tid akseptert majoriteten av oppdrag som de har blitt forespurt. Dermed er avdelingens ambisjon dimensjonerende for mengden oppdrag fremfor egen kapasitet. Videre skaper det en uheldig situasjon hvor de ansatte opplever overordnet press for å utføre overveldende mengder arbeid, mens for avdelingen er det en selvfølge at de utfører et høyt kvantum med oppdrag. Det som gjør dette mer utfordrende er at de ansatte tilsynelatende har et iboende ønske om å levere til tross for opplevd press. Det kan tenkes at dette har rot i skyldfølelse, skam og samvittighet så vel som et anerkjennelsesbehov fra avdeling. Slike interne reaksjoner på eksterne påvirkninger kan

dermed klassifiseres som introjeksjon i organisk integreringsteori (Deci & Ryan, 2017, ss. 179-190). Handlingene utføres, men med en fornemmelse av tvang.

På samme måte fremprovoseres *60% løsninger* (I6) som kommer av avdelingens målsettinger. I formuleringen kan man sanse informantens skuffelse over forholdene som kun tillater middelmådige produkter eller at målene ikke nås. Av den grunn formidler I6 at kvantiteten må reduseres dersom de skal kunne levere den kvaliteten de ønsker uten konsekvens for personellet. Likevel kan man argumentere for tilstedeværelsen av autonomi også i dette tilfellet. For det første ser man i det nevnte eksempelet at løsningen som leveres styres av den ansatte hvorav kravet som stilles er til kvantum. Fra besvarelsene kan man se at dette er også et trekk som verdsettes og motiverer de ansatte gjennom å skape eierskap til oppdraget. Skuffelsen som oppstår, kan derfor skyldes like mye at man ikke får utøvd sin kompetanse som frarøvelsen av autonomi.

Videre så belyses det av flere at de opplever høy grad av autonomi i hverdagen, sett bort fra de oppdragene og oppgavene som påtvinges sporadisk fra høyere ledelse. Dette gjelder både i løsning av oppgaver og styring av sin egen arbeidsdag. Fleksibiliteten til å kunne styre og forme sin egen dag virker derfor som verdsatt tilstrekkelig. Enkelte i utvalget uttrykker at det er en rettferdig transaksjon mot merarbeid på kort sikt. Derimot i et langsiktig perspektiv er utvalget mer forent om det motsatte. Basert på dette kan en argumentere for autonomi eksisterer i mange ulike aspekter av jobben. I de situasjonene den er til stede bidrar det til motivasjon mens den bidrar til amotivasjon i de tilfellene den blir utfordret eller mangler. De situasjonene autonomi har vært tildelt virker det som et effektivt virkemiddel for å skape initiativ, eierskap og resultater på avdelingene. I motsatt ende, når forventet autonomi blir utfordret kan det virke som motivasjonen tar skade.

I tillegg til opplevd autonomi på jobb er tematikken om selvstyre av privatliv gjennomgående hos samtlige informanter. Denne problematikken blir belyst i detalj senere, men det er likevel verdt å nevne relevansen av autonomi ved disse utfordringene. Ved å fortsette sin karriere opplever informantene å sette sitt familieliv og fritid i kompromiss. Dette nevnes i sammenhengene lokasjon, pendling og ufordelaktige arbeidstider for å ivareta økonomiske behov. Samtidig nevner flere av informantene at karriereveien i Forsvaret er begrensende. De opplever nesten vanntette skott imellom bransjer og grener, samtidig som det mangler kommunikasjon fra organisasjon om deres videre løp. Det som er kommunisert, er at offiserer skal være generalister og dermed tilegne seg kompetanse på tvers av virksomheten

(Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26). Opplevelsen står likevel ikke i stil med dette da flere opplever at de ikke får oppsøke karriereutvikling i ønsket retning, hvilket gjør at flere søker denne friheten utenfor Forsvaret.

Sett opp imot Deci og Ryans teori kan slike reaksjoner forklares som et resultat av manglende kompetansefølelse. Likevel er frarøvelsen av autonomi i beslutninger om ens eget liv det mest fremtredende. I tråd med kausalitetsorienteringsteorien vil derfor autonomiorienterte individer ønske å se påvirkningsmuligheter i sin egen karriere mens upersonlig orienterte opplever situasjonen ut av sin kontroll. Uavhengig om det er autonomi eller kompetansebehovet som ikke tilfredsstilles, så er det rimelig å anta etter den grunnleggende behovsteorien at manglende utvikling i ønsket retning vil påvirke psykisk velvære (Deci & Ryan, 2017, ss. 216-220).

4.3.3 Relasjoner

I selvbestemmelsesteorien betegnes relasjoner som den siste av tre psykologiske behov for å fremme ens indre motivasjon. Dette fremkommer som kjernen i motivasjonen hos flere av informantene. Gjennom undersøkelsen kommer det frem hvordan relasjoner både kan styrke, men også svekke motivasjon og trivsel hos den enkelte. Under denne tematikken blir også begrepene tillit og identitet sentrale. For å undersøke dette aspektet ble informantene spurt om deres relasjon til ulike hierarkiske nivå, opplevd arbeidsmiljø og opplevd personellivaretagelse.

4.3.3.1 Relasjon til kolleger og underordnede

Av informantene har samtlige bekledd eller bekler en mellomleder eller linjelederfunksjon enten fast eller som stedfortreder. Samtlige uttrykker i den sammenheng at de opplever å ha god tillit og relasjon til sine under- og sideordnede. Informantene uttrykker at kollegene er kompetente, ivrige og kollektivt bidrar til et godt arbeidsmiljø. Dette er en kvalitet som verdsettes høyt hos samtlige i utvalget. I2, I6 og I7 legger alle vekt på arbeidsmiljøet ved sine avdelinger kan være så god at det blir vanskelig for sivile arbeidsgivere å konkurrere med det. Ved spørsmål om hva som utgjør et godt arbeidsmiljø er det enkelte elementer som er gjengangere. Felles lunsjpauser, tid til å slå av en prat over en kaffe, mulighet til å omgås og diskutere ting utenfor jobb ble påpekt av flere som styrkende for felles moral og som prestasjonsfremmende. Ved å knytte bånd utenfor jobb med sine kolleger var de i stand til å

prestere bedre sammen. I1 presiserer at dette er noe alle avdelinger må ha fokus på i den initiale perioden til offiserene for å etablere en gjensidig positiv holdning og opplevelse mellom offiserene og organisasjonen. Dette betegner han som en varig innsats ettersom offiserene er tiltenkt å rullere hyppigere i avdelinger og stillinger i forhold til øvrig personellstruktur. Utover disse elementene trekker I6 og I7 frem følgende:

Jeg tror med det arbeidstempoet vi har, og den høye belastningen som er på personell, så er [godt arbeidsmiljø] alfa-omega for å orke å stå i det innimellom. Det skapes en helt egen type humor og samhold, og du merker at det er givende å jobbe med folk som også har lyst til å få til ting da. Det har liksom aldri vært noe problem (I6).

Gode relasjoner på jobb er alfa-omega i mine øyne. Det har alt å si. Hvor jeg sånn sett føler at jeg er for dårlig kompensert for min kompetanse og den jobben jeg gjør; om jeg i tillegg hadde vært i et dårlig arbeidsmiljø, som jeg ikke trives med, så hadde det ikke vært mye å holde fast ved. Så det gjelder i mitt tilfelle, men også for de fleste ansatte i Luftforsvaret, at vi skal bære med stolthet. Jeg kjenner at [slikt arbeidsmiljø] ikke nødvendigvis finnes alle andre steder. Det at vi kan sette av tid og ressurser på ivaretagelse og bygging av arbeidsmiljø og kultur, det er uvurderlig. Det er og noen av hovedmotivasjonene mine for å bli værende i Forsvaret som organisasjon. Vi har mye sterke kulturer, og vi har mye artige arrangementer. [...] Det jeg ser når jeg er rundt om så i resten av Luftforsvaret og Forsvaret i stort, det er at vi er flinke på å ta vare på hverandre og det igjen gjenspeiler seg i mental helse og trivsel, så jeg tror det har alt å si (I7).

I dette tilfellet kan det tolkes at den tidvis overveldende belastningen ikke anses som bærekraftig på lang sikt. Likevel velger de ansatte å stå i det på grunn av de relasjonene de har på arbeidsplassen. Disse relasjonene kan tydes å være genuine, som gir merverdi i seg selv foruten den instrumentelle verdien den har for å utføre arbeidsoppgaver. Frykten for å miste det samholdet de har kan være et bevis på at relasjonene verdsettes høyere enn den belastningen de må bære, hvert fall på kort sikt. En slik forklaring står i stil med relasjonsmotivasjonsteorien. Autonomi i relasjoner kommer til uttrykk gjennom hvilke forhold man ønsker å dyrke og hvilken man prefererer over andre (Deci & Ryan, 2017, ss. 293-300). Gjennom de overnevnte sitatene kan man få et inntrykk av at trivsel i Luftforsvaret kommer av kulturen for å dyrke relasjoner utenfor arbeidsrelaterte kontekster. Det resulterer i et bedre arbeidsmiljø og trivsel på arbeidsplassen som dermed gjør at personell velger å bli.

I kontrast har I3 opplevd en betraktelig lav motivasjon ved hennes tidligere arbeidsplass. Den nye jobben har fokus på relasjonsfremmende aktiviteter som for eksempel quizer utenfor jobb. Gjennom å dele slike trivielle erfaringer med sine kolleger opplever vedkommende at

relasjonene blir sterkere gjennom felles sjargonger. Dette har hatt en direkte innvirkning på hennes ønske om å slutte i Forsvaret etter endt plikttjeneste, til å nå stå lengre i tjeneste. I hennes tilfelle kan det tyde på at relasjonene ved forrige tjeneste var utelukkende instrumentelle og ga i liten grad sosial merverdi. Når muligheten for å tilfredsstille det sosiale behovet ikke finnes på jobb, og jobben krever at man er vekke fra de arenaene behovet kan dekkes, er det forståelig at dette fører til manglende psykologisk velvære. Vedkommende sitt tilfelle er også et eksempel på hvor lite som skal til for å øke trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Det samme eksemplifiseres av de informantene som nevner at feller lunsj- og kaffepauser, og samt tilrettelegging av trivielle interaksjoner øker trivsel.

Av de psykologiske behovene som stimulerer indre motivasjon syner relasjon å være den som styrker den enkeltes motivasjon i størst grad samlet sett. De kommer av berikelse av jobb tilværelse, både i og utenfor arbeidsplassen. Som organisasjon virker dette som noe Luftforsvaret ivaretar i en veldig god grad. I dette delkapittelet diskuteres de aspektene som skiller seg ut og som kan både styrke og svekke motivasjonen til offiserene.

Noe som kan anses særegent for en organisasjon av størrelsesomfanget til Luftforsvaret er at samhold og relasjoner står så sterkt på tvers av avdelinger, bransjer og hierarkiske nivåer. Dette fremkommer særlig i sitatene fra I6 og I7 som betegner disse relasjonene som altomfattende, ikke bare for trivsel, men for i det hele tatt være i stand til å stå i jobben. Sitatene er tosidige og veier relasjonene opp mot fraværet av øvrige indre- og ytre motivasjonsfaktorer. Dette kan ses opp imot flere av motivasjonsteoriene. Underteorien om grunnleggende behov i selvbestemmelsesteorien beskriver hvordan tilfredstillen av behovene er essensiell for psykologisk velvære (Deci & Ryan, 2017, ss. 239-242). I I7s sitat tydeliggjør han hvordan han opplever mangelen av tilfredstillen av øvrige behov. Til gjengjeld vektlegger han hvor sterkt relasjonene er i organisasjonen og hvordan dette kompensere for manglene. Utover kompensasjon, er fokuset på samhold og relasjoner så sterke at argumenteres for å bidra til bedring av mental helse. I dette tilfelle omtales både personellet og kulturen i hele organisasjonen og ikke forholdene på informantenes avdeling. Det kan derfor tenkes at gode relasjoner og arenaer for å dyrke relasjoner på sett og vis anses som en sterkere vektet faktor enn både kompetanse, autonomi og ytre faktorer. Selv om uttalelsene til flere av informantene understøtter perspektivet, kan det ikke med sikkerhet generaliseres da andre faktorer vektet ulikt av andre informanter. Det kan forklares med

kompleksiteten i hver enkeltes utgangspunkt som innbefatter både personlige behov og så vel praktiske behov i for eksempel familieforhold.

Det som imidlertid er mer entydig er at majoriteten av relasjoner i Luftforsvaret, på tvers av nivåer, synes å være genuine relasjoner i tillegg til å være instrumentelle. Instrumentalitet er naturligvis til stede gjennom gjensidig behov for samspill for å utrette felles mål. At relasjonene er genuine, kommer av interne motivasjoner for felles trivsel på arbeidsplassen uavhengig av prestasjon og måloppnåelse etter virksomhetens parametere. Det kommer til syne gjennom vektlegging av sosiale insentiver og grep. Eksempelvis er det en gjengs enighet om at muligheter til å stoppe opp og koble seg ut av jobbprosessene er styrkende for relasjonene og jobbtrivsel. Det være seg lunsjpauser, kaffeprat eller begivenheter hvor man kan sosialisere seg med sine kolleger uten at jobben selv er det bindende elementet. Likevel nevnes det at slike sosialiseringmuligheter også styrker prestasjoner på jobben. Det kan dermed tenkes at det er disse arenaene som bidrar til at de instrumentelle relasjonene utvikler seg til å bli mer genuine. Gitt at slike relasjoner er mer stimulerende for ens mentale velvære forklarerer det hvorfor fokus på det sosiale gir økt trivsel på jobb.

Dernest kan det tenkes at ved full autonomi velges slike relasjoner som gir økt velvære og merverdi, over de utelukkende instrumentelle. Det er med på å forklare hvorfor informantene forteller at relasjonene i Forsvaret verdsettes så høyt i forhold til øvrige motivasjonsfaktorer. I en organisasjon hvor deres og personlige målsettinger og utvikling kan tidvis oppleves flyktig og lite målbart, opplever man likevel trivselen som kommer av gode relasjoner i de situasjonene man står i. Videre, når relasjoner er det som har bidratt til økt indre motivasjon, kan det tenkes at det utvikles en frykt for at en tilsvarende kvalitet ikke eksisterer i øvrige muligheter utenfor organisasjonen. For I2, I6 og I7 er dette tilfellet, hvor det sosiale i Forsvaret oppleves uerstattelig og derfor som et personlig kompromiss dersom den skal gis opp. I et forventningsteoretisk perspektiv vil det si at belønningen ved å bytte karriere må kompensere for tapet av gode relasjoner gjennom tilsvarende eller andre motivasjonsfaktorer som savnet utvikling, økt autonomi eller ytre belønninger.

I likeverdst teori kan man argumentere for at denne selveksterne sammenlikningen er i favør av Luftforsvaret. Det skyldes at informantene verdsetter den indre belønningen høyt nok til de velger å bli i organisasjonen. Likevel er tvilsom om at den indre belønningen er universal nok til at forholdene kan generaliseres. I3 redegjorde for hennes forrige avdeling hvor

arbeidsmiljøet var så belastende at det gikk utover både helse og motivasjon. Videre var hun klar til å si opp ved første mulighet hadde det ikke vært for den positive endringen som fulgte byttet av avdeling. Dette tyder for det første på at arbeidsmiljøet og kulturen kan ha avvik fra den mest representerte i dette utvalget. For det andre er den beskrevne vektingen av indre og ytre belønningen forskyldt at personellet som vokter indre belønninger høyere er velvillige. Dersom det hadde vært at offiserene var mer likeverdfølsomme eller berettigede kan det være at utfallet hadde vært annerledes.

4.3.3.2 Relasjoner til nærmeste leder og til høyere organ

[Min nærmeste leder] er nok mye av grunnen til at jeg har trivdes[...]og det kommer jo naturligvis som en del av arbeidsmiljøet generelt, men i veldig stor grad som følger av hvordan jeg blir ivaretatt av mine nærmeste ledere og det forholdet som jeg har til dem (I7).

Jeg føler meg både veldig sett, lyttet til og oppsøkt, og jeg får bidratt til Skvadronens fremdrift. Så har alt ansvaret også gitt meg innsyn i de større prosessene i Luftforsvaret. Sånn sett har jeg fått sett ting fra større perspektiv og forstått hvem som egentlig har reell makt, styringsmakt og myndighet i de ulike prosessene [i organisasjonen] som påvirket meg som offiser da. Så det har jo på en måte styrket min tillit og forståelse til nærmeste leder og skvadron, men svekka tilliten og egentlig skapt en del skuffelser oppover, særlig opp mot LST (I1).

Ved å studere informantenes relasjon til sine nærmeste ledere og organisasjonsledelsen blir et spesielt interessant funn synlig. Tilsynelatende daler tilliten til ledelsen jo større den hierarkiske avstanden blir. Alle uttrykte misnøye med organisasjonsledelsen i en eller annen kontekst. Misnøyen var størst hos de informantene som jobbet på de laveste nivåene. De opplevde i minst grad å bli sett. Offiserene med færrest hierarkiske ledd mellom seg uttrykker i større grad en gjensidig forståelse mellom nivåene. Det gjelder både operasjonelle og administrative beslutninger. Fra et annet perspektiv kan dette forklares som at utvalget har høy tillit til sine nærmeste ledere med en avtakende trend jo lengre opp i systemet man kommer. Om tilliten til de spesifikke nivåene er høy, moderat eller lav avhenger derfor av deres egen posisjon i organisasjonen. I tillegg til hierarkisk distanse får man og et inntrykk av at dette også kan skyldes organisasjonens kommunikasjon om hvilke avdelinger som er prioriterte og ikke. Dette kommer til uttrykk igjennom avdelingens tildelte handlefrihet, økonomiske bevilgninger, samt deltagelse i beslutningsprosesser.

Fra utvalgets perspektiv er det gjerne gjentakende uønskelig atferd som virker å være grunnlaget for mistillit. Dette gjelder særlig saker som angår personellrelaterte forhold. Flere

av informantene nevner saker hvor organisasjonsledelsen har kommet med lovnader eller føringer som ikke følges opp. For personell har dette en direkte konsekvens. Blant de eksemplene som nevnes gjentas lønnsbetingelser, insentiver, pendling og ikke minst karriere- og tjenesteplan¹. I1 forteller at ledelsen har kommunisert gjennom hele hans tid som offiser at den var klar rundt neste hjørne. Likevel har han fortsatt til gode å få tildelt en plan fra organisasjonen som gjør det mulig for vedkommende å planlegge både karriere og privatliv videre.

Fra overnevnte empiri kan det forstås ulike ting. Først og fremst virker forholdet til nærmeste leder å være en essensiell komponent i informantenes motivasjon. Hvor de fleste uttrykker dette kommer det også til syne gjennom I3s opplevelse med tidligere sjef, og hvordan en dårlig relasjon førte til mistriivsel. Vedkommende nevner at det utgjorde en betydelig del av hennes motivasjon da fraværet av et godt arbeidsmiljø førte til blant annet sykemelding.

Arbeidsmiljø var faktisk en del av det [...] Når jeg kom hit og fikk en veldig god relasjon og tillit til de rundt meg, så har det definitivt påvirket meg til å ville bli. Så hadde man spurt meg i høst om jeg hadde lyst til å slutte i Forsvaret til sommeren, så hadde vært klink ja (I3).

Gode forhold med sin nærmeste leder vil i all hovedsak være instrumentelt for egen tilretteleggelse av et godt arbeidsklima. Gjennom en god relasjon kan lederen være leddet som innfrir både høyere grad av autonomi og kompetanse i ens jobbtilværelse. Komponentene som nevnes som utslagsgivende for tillit til sin ledelse er god kommunikasjon, oppfølging og opplevelsen av å bli ivaretatt i prosesser som ansatt. Selv om utfallet i prosesser er ufordelaktig for informantene, slår dette ulikt ut for tilliten til de ulike ledelsesnivåene, til fordel for nærmeste ledelse. Den tydelige differansen her er distanse. Gjennom nærheten til sin linjeleder er det tydeligere for informantene den innsatsen linjelederne gjør på vegne av sine ansatte. Åpenhet og dialog fra leder om sitt handlingsrom og begrensingen spiller inn. Til kontrast, når det ikke er fremgang i de samme prosessene over tid er det grunnlag for tillitsbrudd, spesielt når organisasjonens handling ikke gjenspeiler kommuniserte lovnader. I2 opplever for eksempel at han er godt ivaretatt av sin linjeleder, som anses som meget kompetent i kraft av sitt linjelederverv. Likevel har han mistet tilliten til systemet som er Forsvaret når de samme prosessene ikke har hatt noe progresjon i over to år. Han opplever det

¹ Karriere- og tjenesteplan: Fastsatt forespeiling av offiserens tjenesteforløp i organisasjonen. Spesifikk til ulike bransjetilhørigheter.

hele som et unødvendig hodebry og som kommunikasjon fra organisasjonen om at offiserene ikke er en prioritet. Gjennom egne erfaringer deler både I1, I4, I5 og I7 den samme følelsen.

Når vi diskuterer organisasjon og høyere ledelse, kan dette ses opp imot Herzbergs tofaktorteori hvor arbeidsbetingelser, ledelse og bedriftspolitikkk betegnes som hygienefaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). I de overnevnte eksemplene berøres disse faktorene som igjen kan forklare mistriivselen som synliggjøres. Det hører også med at informantene med kortere avstand opplevde at de hadde større innvirkning og innsyn i toppstyrte beslutninger. Generelt sett er tilliten til Luftforsvarets ledelse lav. Dette fremkommer i flere omdiskuterte tematikker. Gjengangere som belyses er *Karriere og tjenesteplan* i de ulike bransjene, neglisjering av offiserers ansettelsesforhold, personellforvaltning og ureflekterte beslutninger med konsekvenser for personell.

Funnene tilknyttet informantenes forhold til sine nærmeste og organisasjonens ledelse viser store differanser i hvordan de oppfattes selv i de samme prosessene. De synlige trendene viser at de informantene med korteste avstand i strukturen til LST var de som i størst grad hadde tillit organisasjonsledelsen og hadde en opplevelse av å bli sett. Med bakgrunn i antallet informanter ved denne undersøkelsen er ikke dette en trend som bør antas universelt gjeldende for organisasjonen. Likevel er funnet interessant med tanke på dens påvirkning på offiserenes motivasjon.

I eksemplene hvor det uttrykkes misnøye er det i hovedsak hygienefaktorer som berøres. Informantenes opplevelse av å være en nedprioritert personellgruppe kan hevdes å tale i større grad til en kritikkverdig personalpolitikk, arbeidsforhold og ledelse fremfor de faktiske mulighetene til offiserene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). Samtidig kan det virke som at informantenes vedvarende tillit til sine nærmeste ledelsesnivåer er en konsekvens av den relasjonelle nærheten. Når atferden og holdningene til de nærmeste lederne, med den kompetansen og mellommenneskelige aspektene de utviser, gir positive assosiasjoner, er det et opplevd avvik til øvrig organisasjon og utfallet i prosesser. Det kan være årsaken til informantene generelt sett beskriver sine nærmeste ledere som kompetente og motiverende mens synet på organisasjonen på fører til det motsatte. Amotivasjon som følger informantenes forhold til organisasjonen kan dermed ses i direkte sammenheng med manglende hygienefaktorer i deres arbeidssituasjon. Dersom trendene med økende misnøye i de

avdelingene med størst strukturell avstand og lavest bransjemessig representasjon i ledelsen er overførbart, kan man og argumentere for at hygienefaktorene er mest fraværende i de samme avdelingene. Sistnevnte kan og ses i lys av rettferdighetsteori da enkelte avdelinger opplever å være mindre prioriterte enn andre. I en organisasjon med en asymmetrisk struktur som Luftforsvaret er det tenkelig at det er utfordrende å utøve likhet for underenheter. Med bakgrunn i Leventhals standard kan man argumentere for at 1-3., samt 5. prinsipp nødvendigvis ikke har vært fulgt i de sakene hvor informantene opplever misnøye (1980). Dersom det er tilfellet kan det tenkes at en større representasjon av slike bransjer og underavdelinger i prosesser som omhandler nevnte hygienefaktorer potensielt redusere mistrivsel gjennom ivaretagelse av bransjenes og personellens interesser. Videre kan slike arenaer skape en felles forståelse på tvers av nivåer og hvordan balansen mellom personellivaretagelse og det operasjonelle burde fremgå.

4.4 Andre påvirkende faktorer

Frem til nå har de faktorene som har innvirket på utvalgets indre motivasjon blitt belyst. I denne delen belyses de viktigste ytre motivasjonsfaktorene som går igjen hos informantene. Dette har vist seg å være de faktorene som ifølge utvalget vektlegges som de mest innflytelsesrike i deres langsiktige valg av karriere. Intervjuguiden hadde egne segmenter som ønsket å utforske enkelte faktorer som var antatt å ha store innvirkninger. Dette gjaldt primært karrieremuligheter, lønn, lokasjon og belastning. De samme faktorene ble avdekket av FFI som blant de vanligste sluttårsakene (Fauske & Strand, 2023, ss. 22-25).

4.4.1 Karrieremuligheter

Utvikling kan både ses på som en indre og en ytre motiverende faktor. I sammenhengen karriereutvikling, kurs, forventning om fremtidige stillinger, rang og veien videre som motivasjonskilde så er det å anse som en ytre motivasjon. Om det derimot er mulighet for ytterligere mestring kan det anses som indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). Når de ble spurt om *i hvor stor grad det påvirker motivasjonen for en karriere i Forsvaret*, svarer informantene ulikt. I1 forklarte hvordan han ble hindret fra ønsket utvikling til tross for høy egeninnsats i virke. Det tyder på at vedkommende sin forventning om anerkjennelse i form av vekst ikke ble møtt av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 230-231). Nytteverdien for hans innsats sank, noe som kan forklare hvorfor vedkommende vekst utenfor organisasjonen søkte. Til sammenligning er misnøye med karrieremuligheter den aller største

sluttårsaken ifølge FFI-rapporten. Her uttrykte 29 % av utvalget og hele 42% av yngre offiserer at de var misfornøyde (Fauske & Strand, 2023, ss. 23, 77). I fraværet av en karriere- og tjenesteplan forteller I1 at han kan nesten forespeile den selv og at det ikke vil se bra ut om organisasjonen ikke endrer standpunkt. "De karrieremulighetene bør jo egentlig bare dyrke egen bransje da det er der jeg har reelle muligheter. Jeg som offiser skal egentlig dyrke bredden, men da er mulighetene [med min fagbakgrunn] veldig snevre. Så jeg står egentlig litt låst" (I1). Formaliteter og lav villighet for imøtekommelse fra organisasjonens side pekes på som mulige årsaker. I2 peker på det samme, men beskriver offiserens muligheter for å tilegne seg bredde som tilnærmet umulig grunnet vanntette skott imellom ulike bransjer. Dette, i kombinasjon med manglende plan fra organisasjonen, har resultert i at I1, I2, I3 og I7 har ingen rom for vekst. Dette angir og noe annet, at ikke alle bransjer har like muligheter for karriere, til tross for en lik utdanning. For I1, I3, I4 og I7 betyr dette at valensen er lav sammenlignet med den innsatsen de blir å legge ned gjennom en livslang karriere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 230-231).

Karriere og tjenesteplan, eller mangelen på en blir nevnt av flere. Det er tydelig at dette styringsverktøyet er savnet i organisasjonen. Uten den er det flere som beskriver sin videre karriere som tåkelagt, hvor de færreste ser for seg hva sine neste stillinger er dersom de fortsetter i organisasjonen. Luftforsvarets, i tråd med Forsvarets budskap tilknyttet omstilling av gradssystemet (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26), kommuniserte at offiserer skulle bytte stillinger hyppigere. Gjennom frekvent rullering av stillinger skulle offiseren ha utvikling og breddekompetanse (Luftforsvaret, 2019, ss. 10-19). Dette virker for de fleste av informantene som vanskelig når det ikke finnes en konkret plan på hvilken bredde som skal bygges. Derneft, som tidligere nevnt av I2, er ikke intensjonen med bredde materialisert i organisasjonen. Her pekes det på blant annet uhensiktsmessige erfarings og kompetansekrav i systemet, samt rigide styringspraksiser som årsaker til at det dannes vanntette skott mellom de feltene hvor offiseren har mulighetsrom i karrieren. I Herzbergs teori anses personlig vekst som en motiveringsfaktor fremfor en hygienefaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). I så måte påvirkes altså den indre motivasjonen. Det kan forklare hvorfor denne problemstillingen først blir høyaktuell i det offiserene søker utvikling. Om selve avansementet til en høyere posisjon eller muligheten for høyere mestring er årsaken vil determinere om man er indre eller ytre motivert. I denne sammenhengen hadde det vært av interesse for LST å utforske om enkelte bransjer har høyere turnover enn andre, for å så undersøke om dette har en korrelasjon med karrieremuligheter. Hvis tilfelle er som det nevnes at ikke alle bransjer har like

muligheter for vekst i organisasjonen vil det antakeligvis være mindre motiverende å jobbe i de bransjene med færre muligheter. Fraværet av en klar videre karriere vil med andre ord antageligvis ikke øke ståtiden til offiserene. Når det er sagt kan det tenkes at ved å ha en klar tilpasset dialog angående den enkeltes karriere med oppfølging vil kunne bidra til å redusere turnover.

I tilfeller hvor det oppleves lav autonomi for karrieren i et langsiktig perspektiv, kan tidvis forklare offiserenes forutsetninger for karrieren. Med fraværet av forutsigbarhet og påvirkningsmuligheter er det naturlig å miste motivasjon for en langsiktig forsvarskarriere. Særlig når det går på bekostning av privatlivet. Dette kan ses i lys av forventningsteorien. Subjektive syn på egen karriere følger gjerne med en ambisjon eller i det minste en forventning om en utvikling. I et forventningsteoretisk perspektiv kan derfor denne utviklingen ses på som belønning. Hvor høyt den individuelle offiser verdsetter slik karriereutvikling determinerer dens valens. Videre kan man i organisasjonssammenheng i Forsvaret betegne innsatsen i form av arbeidsinnsats, yrkeserfaring og akkumulert kompetanse for instrumentalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 230-231). Ved å ta informantenes synspunkter inn i dette perspektivet kan det tolkes dithen at innsatsen som kreves ikke står i stil med den belønningen de ønsker å oppnå. Kost-nytte likningen er med andre ord ikke i likevekt.

For det første ønsker informantene muligheten til å påvirke retningen og tempoet av deres utvikling. Slik organisasjonens karrierestruktur er utformet opplever utvalget at dette lar seg gjøre i svært liten grad. Når karrieren styres ut ifra parametere som gradsansiennitet, bransjetilhørighet og ikke minst timing er det forståelig at det oppleves upåvirkelig. Fastsatte krav om minimum tid i hver stilling er videre hindrende for individer som opplever at sin nåværende stiling ikke kan by på videre utfordringer, mestring eller utvikling. Når organisasjonen ikke tar høyde for dette er det naturlig at offiserene tenderer mot amotivasjon og søker utvikling i andre arenaer.

For det andre er det uttrykt at lokasjon spiller en stor rolle for de aller fleste. Dette aspektet vil være særdeles vanskelig å påvirke når man tar høyde for de overnevnte kriteriene for karriere i tillegg. Det mest tenkelige er at relevante stillinger, med ønsket utvikling på ønsket lokasjon vil være vanskelig å innfri for Luftforsvaret. Særlig tatt i betraktning at det er en generell utfordring at Luftforsvarets baser er lokalisert på mindre ideelle lokasjoner i forhold til der blant annet utvalget ønsker å være. Il er et eksempel på dette som til slutt valgte å gå ut av

Forsvaret når organisasjonen ikke kunne innfri på de overnevnte forholdene, der vedkommende vektla lokasjon høyest. FFI-rapporten omtaler misnøye med karrieremuligheter som den høyeste sluttårsaken med 42% uttelling blant yngre offiserer som har sluttet (Fauske & Strand, 2023, s. 77). Overensstemmelsen med informantene kan derfor tyde på at autonomi over karrieremuligheter er en mulig årsak til offiserene i Luftforsvarets avgang. En større innsats for å utrede offiserenes muligheter og tilpasning av disse opp mot den enkelte offiser vil antakeligvis øke motivasjonen og følgelig bidra til økt ståtid. Sammenlagt kan man konkludere at autonomi påvirker flere aspekter ved offiserenes motivasjon. På den ene siden styrker den motivasjonen på arbeidet når autonomi er til stede. Samtidig svekker den ønske om en langsiktig karriere når den ikke er til stede. Derfor er det videre rimelig å anta at det å øke autonomi og beslutningsdeltagelse i karrieresammenheng vil øke motivasjon og derav redusere avgang fra organisasjonen.

4.4.2 Lønnsvilkår

Ved studie av motivasjon blir det naturlig å berøre tematikken om lønn og lønnsvilkår. For utvalget ser dette ut til å ha en innvirkning på motivasjon, men i ulik grad. Innblikket man får i offiserenes avlønning i Luftforsvaret kan ses i forlengelsen av FFI-rapportene som omhandler sluttårsaker (Fauske & Strand, 2023) samt lønn og inntekt (Hanson & Lindgren, 2023). Lønnsbetingelser var den andre største sluttårsaken med 29% av utvalget og 35% av yngre offiserer som uttrykker misnøye (Fauske & Strand, 2023, ss. 22, 77). Slik det fremkommer så har ikke lønn en direkte virkning på innsatsen til den enkelte informant i arbeidet. Likevel er det en driver for de fleste og kan være kilde for mistriivsel i et langsiktig perspektiv.

Utvalget er gjengs enige om at lønnen i Forsvaret på ingen måte er konkurransedyktig. Her trekkes det frem sammenligninger opp imot en tilsvarende stilling i sivile sektorer så vel som innsatsen som kreves for å ha det lønnsnivået offiserene har. Ifølge FFI-rapporten *Lønn og inntekt i Forsvaret* består 40% av lønnen til offiserer i lavere kikke av aktivisertbaserte tillegg og andre lønnsarter (Hanson & Lindgren, 2023, pp. 77-78). Det vises og til at offiserer i Luftforsvaret jobber i gjennomsnitt 1,25 årsverk hvor den yngre andelen offiserer påvirker statistikken i positiv retning (ss. 50-51). I tillegg viser rapporten om sluttårsaker at av de som sluttet i Forsvaret og gikk til andre økte 53% med 100 000 kr eller mer i lønn mens totalt 63% økte med minst 50 000kr. Blant offiserer isolert sett var det 70% som hadde en tilsvarende økning. Disse statistiske verdiene underbygger påstandene og opplevelsene til

utvalget som opplever en viss tvang til å utføre merarbeid. I4 beskriver situasjonen som håpløs der vedkommende må "hive seg med på meraktivitet og merarbeid bare for å bringe maten hjem til bordet". Det er med en enighet i hele utvalget at grunnlønnen burde være høyere for å redusere avhengigheten som skapes til merarbeid for å ivareta de grunnleggende økonomiske behovene. I denne sammenheng nevnes det av samtlige informanter at det er en påvirkende faktor for karrierevalg at tillegg ikke er pensjonsgivende.

Ut ifra dette kan det forstås at selvregulering rundt merarbeid, når informantene selv kan velge, påvirkes valget stort av økonomiske behov. Da belønninger er ytre faktorer kan det tydes at for merarbeid er internalisert i veldig liten grad. Selv om informantene gir uttrykk av at de identifiserer seg med sine normale oppgaver gjelder ikke dette nødvendigvis for merarbeidet som består av øvelser, vakt og overtid. Selvbestemmelsesteorien nevner at overfokusering på ytre motiverende faktorer kan hemme den indre motivasjonen for oppgaver. Relasjonen mellom oppgaver i normal arbeidstid og dets kompensasjon, og merarbeid med tilhørende kompensasjon kan derfor ses i tråd med denne teorien.

Flere av informantene trekker frem hvordan organisasjonens tillit svekkes under diskusjonen av lønn. I1, I4, og I5 beskriver å møte et rigid system som har ved flere tilfeller nektet den lønnsutviklingen som bør naturlig følge mer-ansvar, kompetanseheving og påtakelse av verv. "Når lønnen allerede er lav er det frustrerende å ikke bli hørt på lønnsamtaler" (I5). I2 og I3 på den andre siden gir uttrykk for frustrasjon som følger ujevnheten i egen organisasjon hvor personell med lavere kompetanse, ansvar eller ansiennitet har høyere lønn. I2 beskriver at dette er særlig frustrerende når det ansvaret han sitter med i hverdagen rent teknisk tilhører personell med høyere grad og dermed høyere lønn. Håpløsheten som oppleves i møte med organisasjonen og urettmessighet med lønn treffer i dette to ulike aspekter som kan påvirke motivasjonen. Sistnevnte kan forklares med forventningsteorien, som helt enkelt belyser at motivasjonen for en handling kommer av den subjektive verdsettelsen og instrumentalitet som kreves (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 230-231). Det kan derfor forstås at utvalgets oppfattelse av lønnsvilkårene som ikke tilfredsstillende for den innsatsen den krever. Dette blir særlig gjeldende når økt innsats ikke resulterer i økte belønninger.

Videre kan misnøyen med lønn forstås fra et likeverds teoretisk perspektiv. Selv om utvalget sammenlikner seg selv opp imot omgivelsene i flere kontekster er lønnsvilkår klart den mest fremtredende. Sammenlikningene gjort av I2 og I3 er andreinterne og selvinterne mens den generelle sammenlikningen med et tilsvarende sivil arbeidsmarked kan fort betegnes som

andreekstern. Uavhengig art, blir det klart i undersøkelsen at likeverdsspenning kan være årsaken til misnøye med vilkårene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 132-135). Likevel vil kan det antas at majoriteten av utvalget kan betegnes som velvillige. Dette skyldes at til tross for misnøye, søker de tilfredshet ved de indre faktorene. Teorien berører også prosedyrereffektivitet, hvilket i større grad kan forklare informantenes opplevde håpløshet. Opplevelsen av urettferdighet og av å ikke bli hørt kan for mange virke skuffende og respektløst. Av den grunn kan det tenkes at urettferdig behandling fra organisasjonen, særlig sammenlignet med kolleger kan være en større årsak til misnøye enn selve likeverdsspenningen. Dette samsvarer med 18% av de som var misfornøyde med lønnsbetingelsene og oppga misnøye med personellforvaltning som en sluttårsak (Fauske & Strand, 2023, s. 30).

I det lengre løp påvirker dette informantene i ulik grad. På den ene siden av skalaen påvirkes I3 i liten grad av lønn for valg av karrierevei, så lenge lønnen tilfredsstillende et konkurransedyktig nivå. Det samme nevner I2 som vektlegger andre faktorer som arbeidsmiljø og jobbtrivsel høyere når han nå søker aktivt for muligheter i det sivile jobbmarkedet. I6 og I7 understøtter mange av de samme argumentene, men er klar på at lav grunnlønn er en meget avgjørende faktor for deres karriereendringsvalg. På den andre siden har I1 allerede gått over til en sivil karriere hvor en av flere årsaker er at vedkommende kan jobbe et normalt årsverk for en høyere lønn. Øvrige informanter tenderer også mot et sivilt marked hvor mer lukrative lønnsvilkår er deler av årsaken. Dette virker helt naturlig, da den andreekstern sammenligningen viser en høyere nytte mot innsatsen som forventes.

Etter definisjonen til hygiene faktorene kan det føre til mistriivsel, men ikke nødvendigvis til å øke motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). I informantenes tilfeller stemmer det godt. Til tross for at de fleste gir uttrykk for at lønn ikke er alt så fører den til mistriivsel i den grad lønnen går utover den grunnleggende sikkerheten. Eksempelvis kan man sammenlikne I3 med I4 hvor førstnevnte vektlegger lønnsforhold langt mindre sistnevnte. Samtidig påvirkes familieforholdet til I4 og deres økonomiske sikkerhet i større grad enn for I3. Det forklarer tvangen I4 beskriver til å påta seg merarbeid når lønnen beskrives som ikke konkurransedyktig og i stil med levekostnader. I1 forlot Forsvaret på tilsvarende grunnlag. Fellesnevneren mellom de er at de er barneforsørgere. Problemstillingen med konkurransedyktig lønn kan derfor tenke å bli mer aktuell når offiserenes levekostnader øker.

Pensjonsvilkårene kan ses i forlengelse av samme forhold. Slik den omtales kan en argumentere for at den ikke gir den økonomiske sikkerheten en pensjon er ment å gi. Mistrivsel med disse forholdene i taler derfor for en strategisk avgang dersom fra Forsvaret for å ivare ta sikkerhetsbehovet. Dette fordrer dog at informantenes påstand stemmer at eksterne muligheter er i større grad konkurransedyktige på disse forholdene. På bakgrunn av dette kan det tenkes at en utbedring av dagens lønns- og pensjonsbetingelser med videre parallell utvikling det øvrige markedet vil gagne både ståtid og trivsel hos offiserene. Det kan videre hindre amotivasjon somfølger overfokusering ytre faktorer.

4.4.3 Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatliv

Gjennom undersøkelsene ble de forholdene ved arbeidet som påvirker fritiden og privatliv løftet frem som nøkkelfaktorer av samtlige informanter, til tross for at undersøkelsen la lite fokus på det. I motsetning til FFI-rapporten hvor kun 22% yngre offiserer besvarer at lang reisevei og 15% at vedkommende eller familie ønsker annet bosted, påvirker dette både trivsel og valg av karriere mest for intervjuets utvalg (Fauske & Strand, 2023, s. 77). Det er kun to i hele utvalget som hadde bosatt seg i tilknytning til sin base mens øvrige var pendlere. Disse to påvirkes likevel i stor grad av lokasjon. For I1 var lokasjon den klart største beslutningspunktet ved valg av videre karriere. Vedkommende hadde forsøkt å søke seg til foretrukken by gjennom Forsvarets interne karrieresystemer, uten å få gehør fra arbeidsgiver. Derfor så han seg nødt til å velge en sivil karriere for å innfri sitt behov for tjenestested. I7 sin motivasjon påvirkes også negativt av tjenestested. På lik linje med I1 opplevde han å være avkortet fra sitt hjem og sosiale nettverk. Vedkommende har derimot fått innvilget endring av tjenestested som gjør at han kommer nærmere sin partner og sine kretser. Dette har økt motivasjonen hans for å stå lengre i organisasjonen.

Av forholdene som påvirker privatlivet ser lokasjon ut til å vektes høyt hos de øvrige informantene som er pendlere, og som dermed henger tett sammen med øvrige forhold. I2, I4, I5 og I6 som var de informantene som var mest berørt av pendling nevner alle at bedre tilretteleggelser for fjern- og hjemmekontor hadde helt klart redusert opplevd belastning og dermed ført til mindre mistrivsel. De mer spesifikke forslagene inkluderer kontorfellesskap i de mest sentrale byene hvor ansatte i Forsvaret har tilgang på de relevante informasjonssystemene for å utøve sitt daglige virke. Selv om slike løsninger antakeligvis vil øke ståtiden til en del personell, kan det også tenkes at dette vil øke andelen personell som flytter mer sentralt. Men om man skal ta utgangspunktet i utvalget for intervjuet er lokasjon

allerede viktig nok for majoriteten av offiserer at slike tilpasninger vil for det meste gagne Luftforsvaret.

Alle fem informantene som er pendlere, nevner at det er den største årsaken til at de vurderer alternative karrierer foruten lønn mot innsatsraten. For de, oppleves ordningen meget belastende for sitt private liv. Når de summerer tiden som går til pendling med arbeidstid og merarbeid utgjør det for mange en så stor andel av sin tid at det oppleves inngripende og begrensende for sosial- og privatliv. Det nevnes videre at en uttalt forventning fra organisasjonen at offiserene skal flytte hyppigere på seg for å erverve breddekompetanse. Dette er det de færreste som opplever som fordelaktig, spesielt når de er i den fasen i livet der de etablerer eller har familie. Det krever en enorm tilpasningsevne å flytte så hyppig, ikke bare av offiseren, men også av hans familie. Så er det ansett som ugunstig at de lokasjonene der offiseren skal beordres er avstedsliggende med manglende fritidstilbud og mulighet til å opprettholde et tilnærmet likt privatliv. Her spiller andre elementer inn som partners karriere, nærhet til familier og kretser, samt ønske om etablering. Forsvarets forventning til offiseren passer med andre ord i svært liten grad til personellet i kategorien og deres livssituasjon for øvrig. Det er derfor allment gjeldende at de ønsker å finne karrierer der de er fremfor å være der karrieren er.

Vektingen arbeidstid mot fritid nevnes parallelt og henger ganske tett sammen.

Arbeidsbelastningen i Forsvaret er allerede nevnt flere ganger, hvor utvalget beskriver situasjonen helt eller delvis tvingende på bakgrunn av lønn mot levekostnad samt pendling. Særlig for informantene som er i etableringsfasen anses ikke kost-nytteverdien høy nok i Forsvaret til at det virker bærekraftig i lengden. Her veies trivselen på hjemmefront større enn den man opplever på jobb. At dette perspektivet er gjengs i utvalget henger trolig sammen med at samtlige har partnere. Dette står derimot til dels i kontrast til FFI-sin rapport hvor høy arbeidsbelastning kun oppgis av 12% yngre offiserer som sluttårsak.

De øvrig diskuterte delfaktorene faktorene lokasjon, pendling, og fritid kan ses i sammenheng med hygiene faktoren *forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). Først og fremst snakker det faktum at samtlige informanter nevner pendling og lokasjon til hvor påvirkende det er for livet. Lokasjon viser seg å være så avgjørende at det dikterer veien videre for flere. Organisasjonens forventning om at offiserer skal hyppigere flytte etter stillinger, på mindre sentrale baser kan i seg selv diskuteres å være

en slik påvirkende faktor for mistrivsel. Dette skyldes at karrieren i Forsvaret ikke nødvendigvis kan innfri ønsket geografisk tjenester. Spesielt når dette ønsket betyr for de fleste at de skal bo i tilknytning til by hvor de og deres familier får de ønskede mulighetene for fritid og privatliv. Selv om tilretteleggelsen av dette ikke vil øke motivasjonen for jobben som skal utføres vil det med høy sannsynlighet redusere turnover. Som nevnt av I3, I4, og I5 kan hjemme- eller fjernkontorløsninger som reduserer fraværet fra hjemmet være et eksempel på slik tilrettelegging. Det gjør seg spesielt gjeldende for majoriteten i utvalget som representerer pendlerne i organisasjonen. Selv om dette er en selvvalgt situasjon beskrives det av de fleste som et nødvendig kompromiss for å ivareta behovene i privatlivet samtidig som arbeidslivet. At samtlige pendlere vurderer alternative karrierer tyder på at belastningen som følger med er inngripende i privatlivet. I all den tid Luftforsvarets baser har de lokasjonene dette være en hygienefaktor som fører til mistrivsel for personell som prioriterer likt. Tilpasninger og tilrettelegginger er derfor det nærmeste organisasjonen kan komme reelle tiltak som kan beholde personellet på dette premisset. Annet enn pendling anses også merarbeid av formen overtid, vakter og øvelser som en belastning for privatlivet så lenge det spiser mer tid enn den normative arbeidsuken. For yngre offiserene i Luftforsvaret hvor tillegg for merarbeid utgjør 40% av lønnen kan det med rimelighet hevdes at dette er en belastende faktor for trivsel.

4.4.4 Mistrivsel eller Jobbtrivsel

Rapporten synliggjør avslutningsvis at de som oppga sluttårsaker av praktiske arter var i større grad åpen for å bli værende i Forsvaret eller komme tilbake dersom de oppgitte forholdene ble bedre. Av hele utvalget oppga 30% at de ville helt klart blitt mens 58% hadde vurdert det (Fauske & Strand, 2023, ss. 42-44). Dette er i aller største grad sammenlignbart med informantenes besvarelser. Til tross for høy belastning ga samtlige uttrykk for høy trivsel og tilhørighet i organisasjon. I2 er et eksempel som ved tilførsel av hygienefaktor, valgte å bli lengre i organisasjonen. Det argumenterer for at tiltak som bedrer de belyste forholdene vil antakeligvis gi det ønskede utfallet at personellet blir lengre. I tråd med Herzbergs tofaktorteori kan både jobbtrivsel og mistrivsel være til stede. Årsaken for at trivselen er til stede og at personell er villig til å vurdere å bli kan forklares med dersom Forsvaret legger opp for utviklingsmuligheter så følges prinsippene for jobberikelse i stor grad (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 139-140). Informantenes uttrykk av mistrivsel handler derimot om konkrete hygienefaktor. Spesifikke tiltak må derfor hensynta både jobberikelse og særlig tilførsel av manglende hygienefaktor.

5 Konklusjon

Gjennom forskningen foretatt i dette studiet har jeg forsøkt å skape en inngående forståelse for problemstillingen: *Hva motiverer offiserer i Luftforsvaret og hvorfor slutter noen offiserer kort tid etter endt plikttjeneste?*

Dette har oppgaven prøvd å gjøre ved å sammenligne resultatene fra små N-studiet gjennomført i form av intervju med hverandre og opp mot skriftlige kilder som kontekstualiserer funnene. Det har beriket både funnene til FFI så vel som konkretisert deres funn opp imot Luftforsvarets særegne utfordringer med å motivere og beholde deres offiserer.

Funnene i studiet gir et nyansert bilde av offiserenes motivasjon i Luftforsvaret. Avhengig av tjenestested og bransje opplever samtlige tilfredsstillelse av sine psykologiske behov i ulik grad. Stimuli av kompetansebehovet fordrer tilstrekkelighet av utfordringer samtidig som overbelastning har vist å frata muligheten til å oppleve mestring. På samme måte vurderes autonomi å være motivasjonsgivende for de fleste. Dette utarter gjennom selv- og medbestemmelse og eierskap over arbeidsoppgaver, hverdag og livssituasjon. For begge disse faktorene er misnøyen og kilden til amotivasjon tilknyttet karrieremuligheter. Fraværet av utvikling og forutsigbarhet over egen karriere viser seg å være en av årsakene til at offiserer ser på muligheter utenfor Forsvaret.

På den andre siden synliggjøres den sterke kulturen og arbeidsmiljø i organisasjonen som for de fleste virker å være den største motivasjonen for å bli værende i organisasjonen. Selv om det synliggjøres eksempler på hvordan fraværet kan være avgangsstimulende så kommuniserer samtlige at deres relasjon til nærmeste leder, kolleger og underordnede som styrkende på deres motivasjon. I kontrast er det flere som skisserer at de i mindre grad har tillit til organisasjonens ledelse. Det kommer som et resultat av personellforvaltningen og beslutninger som har vært tatt i enkelte prosesser, som er å anse som en kilde for mistriivsel.

Dernest virker lønn og pensjon inn på motivasjonen til de ansatte i den grad den ikke er tilfredsstillende. Flere presiserer at dette skyldes at den ikke er konkurransedyktig med det øvrige jobbmarkedet mens for de i etablerte familieforhold handler det om grunnleggende økonomisk sikkerhet. Belastningen den enkelte må tåle for å tjene medianlønnen som offiser

anses heller ikke som bærekraftig. Selv om flere ga inntrykk av at lønn ikke den største faktoren spiller dette inn i valget av fremtidig karriere.

Den aller største faktoren for offiserene viser seg å være de forholdene som påvirker fritid og privatliv. Til tross for høy grad av trivsel hos flere, ser de seg nødt til å søke andre muligheter på bakgrunn av praktiske forhold. Dette gjelder den totale belastningen den militære karrieren har på den ansatte og deres familier. De mest vanlige årsakene til at denne belastningen blir for stor er pendling, ufordelaktige lokasjoner for etablering med ønskede fritidstilbud så vel som tiden vekk fra hjem og familie.

5.1 Forslag til videre forskning

Selv om dette studiet har belyst de ulike faktorene som påvirker offiserenes motivasjon i Luftforsvaret må funnene i studiet ses i kontekst av tidsperioden vi er i og utvalgets omgivelser. Som tidligere belyst er trendene for fremtidige kull at snittalderen blir lavere. Deler av diskusjonen baserer seg også på antakelser om at yngre offiserer vil føre til endrede prioriteringer for karrieren i fremtiden. Derfor anses det som høyaktuelt for organisasjonen å gjennomføre tilsvarende studier i fremtiden med et yngre utvalg av offiserer i den hensikt å avdekke endringer i motivasjon og om de de belyste tiltakene i dette studiet vil ha ønsket effekt i fremtiden. Dernest belyser dette studiet nytteverdien i å spesifisere dataen i større grad enn det som fremkommer i FFI-rapportene. Isolering av de ulike personellkategoriene antas derfor å gi mer presise refleksjoner i fremtidige rapporter enn generalisering på nåværende nivå.

6 Kildehenvisning

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. I L. B. (Ed.), *Advances in experimental social psychology (Vol.2)* (ss. 267-299). New York, NY: NY: Academic Press.
- Berge, Y. S., & Olsen, Ø. F. (2023, juni 21.). *Flere offiserer må konvertere*. Hentet fra Forsvaretsforum: <https://www.forsvaretsforum.no/offiser-omt-personell/flere-offiserer-ma-konvertere/105128>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory*. New York: THE GUILFORD PRESS.
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2023, september 1.). *Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022*. Hentet fra Forsvarets Forskningsinstitutt: <https://www.ffi.no/aktuelt/nyheter/derfor-slutter-militaert-ansatte-forsvaret>
- Forsvaret. (2023a, juni 13). *Forsvarssjefens fagmilitære råd 2023*. Hentet fra Forsvaret: <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fagmilitaert-rad>
- Forsvaret. (2023b, juli 19.). *Luftforsvaret*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/luftforsvaret>
- Forsvarsdepartementet. (2015, april 25.). *Prop. 111 LS (2014–2015) Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak og stortingsvedtak) Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>
- Hanson, T., & Lindgren, P. Y. (2023, juni 23.). *Lønn og inntekt i Forsvaret*. Hentet fra Forsvarets Forskningsinstitutt: <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/lonn-og-inntekt-i-forsvaret>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3.utg)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer - 5. Utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jansen, M. (2023, september 07). *Ansatte i Forsvaret føler seg lurt av ny pensjon*. Hentet fra FriFagbevegelse: <https://frifagbevegelse.no/ntlmagasinet/ansatte-i-forsvaret-foler-seg-lurt-av-ny-pensjon-6.158.984392.d942caae7>

- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse 5. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory. I K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis(red.), *Social exchange: Advance in theory and research* (ss. 27-55). New York: NY: Plenum Press.
- Luftforsvaret. (2019). *Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps: Luftmakt, kompetanse og læring*. Rygge: Forsvaret.
- Svarstad, P. H. (2023, februar 01). *Veileder i HR – del B Forvaltning av militært tilsatte*. Hentet fra FOBID - Forsvaret:
<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=22445291>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: John Wiley S- Sons, Inc.

6.1 Bildehenvisning:

- Ole Andreas Vekve / Forsvaret. (2023, august 23). *Arctic Fighter Meet 2023: Patch. 332 skvadron*. Hentet fra Forsvaret:
<https://mediebank.ntb.no/p/forsvaret/album/2448/25581695>

Vedlegg A: Forskningsøknad til Sikt med godkjenning



[Meldeskjema](#) / [Hva må til for at Luftforsvarets offiserer forblir offiserer?](#) / Eksport

Meldeskjema

Referansenummer

937672

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Fødselsdato
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Bransjetilhørighet i Luftforsvaret, stilling, samt eksamineringskull ved Luftkrigsskolen.

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Hva må til for at Luftforsvarets offiserer forblir offiserer?

Prosjektbeskrivelse

Dette er en masteroppgave gjennomført ved UiT ved studiet strategisk ledelse og økonomi (MBA). Ved denne oppgaven søker jeg å studere hvilke fenomener som påvirker offiserer i Luftforsvaret for at de ønsker å fortsette karrierestigen?.

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Det vil være nødvendig å behandle personopplysninger av to praktiske grunner. For det første er det for å skille mellom respondentene i intervjuet. Før Intervjuene er transkribert, vil det være vanskelig å anonymisere lyd og videoopptak. Videre kommer studiet og følgelig intervjuene til å bli gjennomført over nett da jeg som student befinner meg i Sør-Sudan under hele perioden. For dette er jeg avhengig av den enkeltes kontaktopplysninger for å nå de og for å gjennomføre undersøkelsen over digitale plattformer.

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Aumgaran, ara100@uit.no, tlf: +4797475452

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tor Christian Dahl-Eriksen, tor.dahl-eriksen@uit.no, tlf: 95237701

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Utvalget består av et tverrsnitt i Luftkrigsskolens graduasjonskull 68. Dette er det kullet som avslutter sin plikt tid i Forsvaret til sommeren og dermed står fritt til å si opp sin ansettelse i Forsvaret. Dette utvalget tjenestegjør i Luftforsvaret

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Rekruttering blir gjort på frivillig basis der hele kullet får invitasjon og får muligheten til å melde interesse. Deretter blir det filtrert slik at det blir et jevn fordeling på respondenter i kjønn, bransjetilhørighet og lokasjon.

Alder

25 - 60

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Fødselsdato
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bilder eller videopptak av personer
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjuguide for masteroppgave.docx](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[informasjonsskriv-samtykke- Master.docx](#)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykke kan trekkes tilbake gjennom e-post til ara100@uit.no løpende gjennom undersøkelsesperioden. Dette kan og varsles gjennom annen kommunikasjonsplattformer, der respondent vil få bekreftelse på trekt samtykke på e-post.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

De registrerte vil bli presentert for direkte sitater fra intervjuet som blir benyttet i oppgaven. Det vil og bli fremsendt en mail med tilbakeglesning av tvetydige synspunkt, for å unngå mistolkninger.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Ikke utfyllt

Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- Private enheter
- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Personopplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning
- Flerfaktorautentisering

Varighet

Prosjektperiode

01.01.2023 - 30.11.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data slettes (sletter rådataene)

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

937672

VurderingstypeAutomatisk **Dato**

14.02.2023

Prosjekttittel

Hva må til for at Luftforsvarets offiserer forblir offiserer?

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Tor Christian Dahl-Eriksen

Student

Aumgaran

Prosjektperiode

01.01.2023 - 30.11.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.11.2023.

[Meldeskjema](#) **Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg B: Forskningsøknad til LST med godkjenning

05.03.2023

Til
Christine Torjussen
LST A1
chuseby@mil.no

Fra
Aumgaran Ratneswaran
132 LV – BFBN
(Masterstudent UiT)
ara100@uit.no – aratneswaran@mil.no

Søknad om datainnsamling fra offiserer i Luftforsvaret

Bakgrunn

Jeg søker med dette om godkjenning fra Luftforsvaret for å foreta en studie om offiserers motivasjon for en lengre karriere i Forsvaret. Bakgrunnen for valg av studiet kommer av en observasjon gjort av offiserer som avslutter sitt ansattforhold i Forsvaret kun kort tid etter plikttjenesten.

Drøfting

For masteroppgaven min ved UiT Norges arktiske universitet, er ordlyden på problemstillingen foreløpig *Hva må til for at Luftforsvarets offiserer forblir offiserer?* Som avgangskull fra Luftkrigsskolen i 2020 så opplever jeg at majoriteten av mine kullinger er uttalt på utkikk etter andre karrieremuligheter utenfor Forsvaret. Flere har i perioden etter KS fullført eller påbegynt mastergrader som anses relevante for både sine militære men særlig sivile virksomheter. Mitt ønske er derfor å foreta en kvalitativ studie for å redegjøre for motivasjonen til yngre offiserer for den militære karrieren og hvordan den påvirkes av faktorer både i og utenfor organisasjonen.

Som utvalg for studien har jeg tenkt å intervju 5-7 offiserer fra Luftforsvaret, som er fra samme kull og på like utdannings og ansattvilkår. Utvalget kommer til å representere mangfoldet i Luftforsvarets bransjer. Eventuelle funn vil dermed ha gyldighet for denne organisasjonen. Undersøkelsen vil gjennomføres anonymt og informasjonen som innhentes vil være ugradert. All data for studien lagres på UiT sine databaser og vil bli slettet når studiet sluttføres, tentativt 1. desember 2023. Vedlagt prosjektskisse beskriver studiets hensikt, tidslinje og utvalg i detaljer.

Konklusjon

Med bakgrunn i det som er nevnt ovenfor og i vedleggene søker jeg om godkjenning til å gjennomføre datainnsamling i Luftforsvaret.

Tuesday, November 28, 2023 at 18:27:01 Central European Standard Time

Emne: Re: Søknad om datainnsamling i Luftforsvaret
Dato: fredag 17. mars 2023 kl. 23:52:29 sentraleuropeisk normaltid
Fra: Christine Huseby Torjussen
Til: Aumgaran Ratneswaran

Hei,
Beklager så mye treg respons.
Spennende tematikk!
Søknaden din godkjennes, forutsatt at det er frivillig å svare.
Trenger du dette i skriftlig form, eller holder det med denne e-posten (ev. en separat e-post)?

Mvh
Christine Huseby Torjussen
Ob
Sj A-1/LST

Sendt fra [Outlook for iOS](#)

Fra: Aumgaran Ratneswaran <ara100@post.uit.no>
Sendt: søndag, mars 5, 2023 2:58 pm
Til: Christine Huseby Torjussen <chuseby@mil.no>
Emne: Søknad om datainnsamling i Luftforsvaret

Det er ikke ofte du mottar e-post fra ara100@post.uit.no. [Finn ut hvorfor dette er viktig.](#)

Denne eposten er sendt fra en ekstern adresse eller organisasjon. Ikke åpne koblinger eller vedlegg dersom du er usikker på meldingens avsender eller innhold.

Hei,

Jeg ønsker å studere offiserenes motivasjon i Luftforsvaret for min masteroppgave, og fikk i den forbindelse tips om å rette søknaden i din retning. Innsamlingen gjelder personell på tvers av luftvingene i Luftforsvaret. Vedlagt finner du søknad med vedleggene prosjektskisse og godkjenning fra NSD.

Med vennlig hilsen
Aumgaran Ratneswaran
Kaptein | Forsvaret
Masterstudent | UiT

Ugradert – kan deles eksternt med godkjenning fra informasjonseier. Skal ikke publiseres åpent.

Page 1 of 1

Vedlegg C: Intervjuguide

Intervjuguide for masteroppgave:

Hva må til for å beholde offiserene i Luftforsvaret?

1. Informasjon

Litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)

Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet.

Oppgaven tar for seg personellflukten som er observerbar i Luftforsvarets offisersøyle. Den naturlige avnagingen av personell i en organisasjon er ut til å være akselerert blant Luftforsvarets offiserer, særlig de yngre som opplever å ikke være bundet av plikttjeneste. Oppgaven søker derfor å synliggjøre mulige årsaker til at dette finner sted og om utviklingen er reverserbar.

Oppgaven vil videre se de identifiserte faktorene opp imot eksisterende teorier om motivasjon. Det antas at offiserene i ulik grad opplever trivsel og motivasjon for jobben de har. Dette kan skyldes arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver og ansvar, lønnsvilkår, eller andre sosiale faktorer. Likevel trekkes flere og flere ut av Forsvaret og inn i det sivile. Derfor er det og relevant å studere hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker offiserene og hvordan de vektes.

I forbindelse med prosjektet ønsker vi å intervju offiserer fra kull 68 som nå står ovenfor valget om å fortsette eller søke alternative karrierer enn Forsvaret. Målet er å synliggjøre de faktorene som påvirker ditt arbeidsforhold i Luftforsvaret.

Informasjonen du gir oss vil kun være tilgjengelig for meg og veileder i Arbeidet som i hovedsak er veileder. Notater fra intervjuet og transkribert referat vil lagres på et sikkert sted. Video tas ikke opp.

Løsprat

Uformell prat. Intervjuer presenterer seg. Respondenten gir sine personalia.

Navn:

Rolle/ansatt som:

Tidligere erfaringer:

Bransjetilhørighet:

annet:

1. **Motivasjon for Krigsskole og offiserskarriere**
 - Hva var motivasjonen din bak å søke KS?
 - Hva gjorde at du valgte denne retningen over andre alternativ?
 - Hva var din forventning til en karriere som offiser når du søkte KS?
 - Har forventningene dine blitt møtt etter endt utdanning?
 - Ved søkstidspunktet, hvor lenge hadde du sett for deg å være i Forsvaret?

2. **Beskrivelse av nåværende tjeneste (arbeidsoppgaver, relasjoner og motivasjon)**
 - Kan du si litt om tjenesten du har nå?
 - Opplever du den som givende? (hvorfor)
 - Hvilken rolle bekler du?
 - Hvilke oppgaver har du?
 - Hva slags ansvar sitter du på? (nivå/utfordring)
 - Hvordan ser en normal arbeidsdag eller uke ut for deg?
 - Hvordan er relasjonen din til nærmeste ledelse og de du samhandler med?
 - Hvordan opplever du din relasjon til underordnede og medarbeidere
 - Hvordan er arbeidsmiljøet i din avdeling?
 - I hvilken retning påvirker det din motivasjon for karriere i Forsvaret
 - Er forholdene lagt til rette for at du skal levere på jobben?
 - Eventuelt hva må til/endres?
 - Opplever du mestring på jobben?
 - Hva ville gjort arbeidsdagen din mer fornøylig
 - Hva bidrar til trivsel på arbeidsplassen
 - Hvordan påvirker din nåværende tjeneste din motivasjon for karriere i Forsvaret?
 - Hvis du kunne ønske deg hva som helst for at arbeidsdagen din skulle bli bedre, hva hadde det vært?

3. **Ansattforhold og personalpolitikk**
 - I hvilken grad opplever du å bli verdsatt som arbeidstaker av Luftforsvaret
 - Opplever du at dine rettigheter og krav blir overholdt av arbeidsgiver
 - Medarbeidersamtaler, tjenesteuttalelser, diverse søknader
 - Opplever du at din innsats blir synliggjort og kompensert tilstrekkelig (anerkjennelser)
 - Eventuelt hva må til
 - Hvordan opplever du avlønnen for jobben som utføres
 - I hvilken grad påvirker lønn motivasjon for Forsvaret
 - Kan insentiver og ordninger kompensere for lavere lønn
 - I hvor stor grad påvirker lønn motivasjon for karriere i Forsvaret?
 - I hvilken grad opplever du at din og andre offiserers utvikling og vekst står i fokus i din avdeling?
 - I hvilken grad opplever du at du har en klar karriere vei videre i Forsvaret
 - I hvor stor grad opplever du at din kariesutvikling er en prioritet for arbeidsgiver?
 - I hvilken grad påvirker dine muligheter videre motivasjonen for en karriere i Forsvaret?

4. Muligheter utenfor Forsvaret

- Har du tatt mer utdanning etter KS?
 - Hva er motivasjonen for dette?
- I hvilken grad har du vurdert muligheter utenfor Forsvaret
 - Hva veier opp for karrierebytte
 - Hva veier opp på å fortsette i Forsvaret.
 - Hvor lenge ser du for deg å jobbe i Forsvaret
- I hvilken grad påvirker dine familiære forhold din valg av karriere
 - Opplevs din karriere i Forsvaret som en belastning for familieliv
 - Påvirker din partners muligheter ditt valg av videre karriere?
- Hva må til for at du skal fortsette din karriere som offiser i Forsvaret?

5. Oppsummering

Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål.

- Ønsker du å legge til punkter som ikke har blitt belyst eller som du anser relevant for dette temaet?
- Oppsummere funn
- Har jeg forstått deg riktig hvis jeg sier ...?

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hva må til for å beholde offiserene i Luftforsvaret?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på unge offiserers motivasjon til å fortsette sin karriere i Forsvaret etter endt plikttjeneste. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å belyse den høyaktuelle personellflukten som er observerbar i Luftforsvarets offisersøyle. Den naturlige avgangingen av personell i en organisasjon er ut til å være akselerert blant Luftforsvarets offiserer, særlig de yngre som opplever å ikke være bundet av plikttjeneste. Oppgaven søker derfor å synliggjøre mulige årsaker til at dette finner sted og om utviklingen er reverserbar.

Oppgaven vil nytte kvalitativ metode gjennom individuelle intervju. Utvalget for intervjuene vil være avgangskullet ved 2020 på Luftkrigsskolen, som har en opphørende plikttid sommeren 2023.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiT Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Denne studien ønsker å synliggjøre motivasjonen til de offiserene i Luftforsvaret på tvers av bransjer som. Samtidig ønsker det en viss grad av homogenitet slikt at eventuelle funn lar seg generalisere for en større masse. Derfor begrenses utvalget til den andelen av Kull 68 ved Luftkrigsskolen, som har plikttjeneste frem til sommeren 2023. Som respondent i denne kvalitative undersøkelsen, blir du å representere offiseren i din bransje.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil bli intervjuet og spilt inn elektronisk. Det vil ta deg ca. 45 minutter, men det er avsatt 90 minutter dersom det er enkelte tema som er verdt å utforske i dybden. Intervjuet inneholder spørsmål om din motivasjon for en militær karriere, opplevd personellforvaltning, samt forventninger til en alternativ karrierevei. Opptak fra intervjuet vil bli transkribert og anonymisert, og danner grunnlaget for videre analyse.

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. Studiet har som formål å belyse et fenomen. Ditt arbeidsforhold i Forsvaret vil ikke påvirkes av din deltagelse i dette studiet.

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.

- Gjennom studiet vil dine personopplysninger være tilgjengelig for masterstudent og veileder.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Navnelisten vil være passord-beskyttet.
- All data vil være lagret på UiT sine studentservere og ikke være tilgjengelig for eksterne.

Den eneste informasjonen som vil være gjenkjennelig i en endelig publikasjon er at utvalget begrenses til avgangskullet 68 ved Luftkrigsskolen.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent tentativt i desember 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet 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 UiT Norges Arktiske Universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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:

- Veileder: Tor Christian Dahl-Eriksen på tor.dahl-eriksen@uit.no eller 776 46 547@
- Vårt personvernombud: Sølvi Brendeford Anderssen på personvernombud@uit.no eller 776 46 153.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personvertjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Tor Christian Dahl-Eriksen
(Forsker/veileder)

Aumgaran Ratneswaran
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hva må til for å beholde offiserene i Luftforsvaret*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju
- å bli kontaktet ved behov for eventuell tilleggsinformasjon

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)