

Handelshøgskolen i Tromsø og

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Profesjonell soldat og midlertidig ansatt i Hæren

Andreas Rasmussen Lubiana & Martin Falch Haugland

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - november 2013

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært en lærerik og utfordrende prosess. Det å jobbe fulltid ved siden av studier er krevende, men givende.

Noen fortjener en spesiell takk.

Først og fremst vil vi takke våre respondenter, grenaderene i Panserbataljonen, for deres bidrag til oppgaven. Deres ærlige og oppriktige utsagn har gitt oss en unik innsikt i deres hverdag og utfordringer.

Vi er spesielt takknemlige for hjelpen vi har fått fra Rita på Krigsskolebiblioteket på Linderud. Takk for velvillighet i forhold til å finne diverse tidsskrifter, artikler og bøker. Uten deg hadde dette ikke vært mulig.

Panserbataljonens ledelse fortjener også takk for å ha vist interesse og oppmuntret oss i arbeidet med studien. Panserbataljonens oppriktige ønske om å videreutvikle seg som arbeidsgiver har gjort det ekstra motiverende å jobbe med oppgaven.

Vi vil også takke Andreas Falch for korrekturlesing og nyttige innspill.

En varm takk går til våre livsledsagere Svetlana og Mari Kristine. Takk for at dere har hatt forståelse for at mye av fritiden har måttet gå med til oppgaveskriving.

Sist, men ikke minst, fortjener vår veileder Elin Anita Nilsen en stor takk for å ha gitt oss en god kombinasjon av ris og ros. Hun har gjennom prosessen gitt oss konstruktive og gode tilbakemeldinger.

Tromsø, 12. november 2013

Andreas Rasmussen Lubiana og Martin Falch Haugland

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Forord | 1 |
| Innholdsfortegnelse | 2 |
| 1. Innledning | 5 |
| 1.1 Tema | 5 |
| 1.2 Problemstilling..... | 6 |
| 1.3 Oppgavens struktur | 7 |
| 1.4 Forsvaret og grenaderer | 8 |
| Utvikling i Forsvaret..... | 8 |
| Fremveksten av grenader som yrke | 9 |
| Vilkår | 10 |
| Panserbataljonen som arbeidsplass | 11 |
| Tidligere forskning på Pbn og grenaderer | 12 |
| 2. Teori | 15 |
| 2.1 Midlertidig ansatte | 15 |
| Definisjon | 15 |
| Utvikling | 16 |
| Bransjer og utbredelse | 17 |
| 2.2 Turnover | 18 |
| Definisjon | 18 |
| Konsekvenser | 19 |
| Turnover i Hæren | 20 |
| 2.3 Psykologiske kontrakter | 20 |
| Definisjon og parter..... | 20 |
| Innhold | 22 |
| Overoppfyllelse og brudd | 26 |
| Et horisontalt perspektiv | 27 |
| 2.4 Oppsummering..... | 29 |
| 3. Metode..... | 31 |
| 3.1 Forskningsfilosofi..... | 31 |
| 3.2 Undersøkellesdesign | 32 |

| | |
|---|----|
| Kvalitativ metode | 32 |
| Induktiv tilnærming og intensivt design | 32 |
| Casestudie | 33 |
| Intervjuer og utvalg | 33 |
| 3.3 Datainnsamling og analyse | 34 |
| Spørreskjemaet | 34 |
| Reliabilitet | 35 |
| Validitet | 35 |
| Intern gyldighet | 35 |
| Ekstern gyldighet | 36 |
| 4. Transaksjonelle forhold | 37 |
| 4.1 Innledning..... | 37 |
| 4.2 Opplæring..... | 37 |
| 4.3 Miljø | 39 |
| 4.4 Rettferdighet | 40 |
| 4.5 Lønn..... | 41 |
| 4.6 Fordeler/Bonus..... | 43 |
| 4.7 Sikkerhet..... | 45 |
| 4.8 Karriereutvikling | 47 |
| 4.9 Andre transaksjonelle forhold | 48 |
| 4.10 Oppsummering transaksjonelle forhold | 49 |
| 5. Relasjonelle forhold..... | 50 |
| 5.1 Rimelighet | 50 |
| 5.2 Behov | 51 |
| 5.3 Konsultere | 52 |
| 5.4 Diskresjon..... | 53 |
| 5.5 Medmenneskelighet..... | 53 |
| 5.6 Anerkjennelse..... | 54 |
| 5.7 Støtte..... | 55 |
| 5.8 Andre relasjonelle forhold..... | 56 |
| 5.9 Oppsummering relasjonelle forhold | 57 |
| 6. Konklusjon..... | 58 |
| 6.1 veien videre | 59 |
| 7 Litteraturliste:..... | 60 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1: Kontraktsorientering, Rousseau (1995)..... | 23 |
| Figur 2: Forholdet mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter..... | 28 |
| Figur 3: Antatt kausalsammenheng ved turnover blant LAMA..... | 30 |

Tabelliste

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Midlertidig ansatte 15-74 år etter næring. I prosent av alle ansatte (SSB)..... | 17 |
| Tabell 2: Innhold i psykologiske kontrakter. Rousseau (1995) og Atkinson (2007)..... | 24 |
| Tabell 3: Innhold i psykologiske kontrakter ordnet ut i fra kontrakstkarakteristika..... | 25 |

Vedleggsliste

| | |
|---|----|
| Vedlegg 1: Illustrasjon av bataljonstridsgruppe..... | 63 |
| Vedlegg 2: Informasjon til informanter og spørreundersøkelse..... | 64 |

1. Innledning

1.1 Tema

Norge har til enhver tid over 200 000 arbeidstagere som er midlertidig ansatte, og man ser en utvikling som går i retning av stadig mer utstrakt bruk av midlertidige ansettelse (Nergaard, 2004: 7-8). Hovedvekten av de midlertidige ansatte er unge, ressurssterke mennesker i starten av sine yrkeskarrierer (ibid.). Det kan være mange grunner til at arbeidsgivere ønsker å benytte midlertidig ansettelse over kortere eller lengre tid. Arbeidsgiver kan ønske at den ansatte skal gjennomgå en slags prøveperiode av måneders eller års varighet før en blir fast ansatt. Ofte skyldes midlertidige ansettelse imidlertid strukturelle kjennetegn knyttet til yrket en har valgt (f.eks. soldatyrket) eller varige nedadgående konjunkturer i bransjen (f.eks. papiravisbransjen). Resultatet er uansett at en ikke ubetydelig andel av norske arbeidstagere er midlertidig ansatte over lengre tid. Mange av de midlertidige ansatte går etter hvert over i faste stillinger. Andre får ikke forlenget kontrakten av arbeidsgiveren. Et ikke ubetydelig antall slutter imidlertid etter en viss periode mot arbeidsgivers ønske (ibid.).

I vår tid er hyppig endring påkrevd av ulike organisasjoner og foretak for å sikre suksess og overlevelse (Røvik, 2007). Dette er en utvikling som bare akselereres med stadig økt globalisering (ibid.). Globaliseringen fører også til at arbeidstagerne som gruppe er mer lojal til egen karriere og CV. De er ikke så opptatt av et langvarig arbeidsforhold hos en enkelt arbeidsgiver. Dette fordi en gjerne ønsker mer geografisk og sosial mobilitet enn tidligere (Colbjørnsen, 2003). En ønsker gjerne en karriere 2 i voksen alder, og en ønsker ikke å være for sterkt bundet til én enkelt virksomhet for å bygge spennende kompetanse (ibid.). I en slik verden må en anta at bruken av langvarig midlertidig ansatte (heretter kalt LAMA¹) på sikt vil kunne bre om seg.

Om en antar at midlertidige ansettelse i fremtiden vil bli vanligere må en kunne anta at det for arbeidsgivere også vil være svært viktig å forstå hva som motiverer LAMAer til å bli værende i organisasjonen. En bør vite hva de trenger for å være tilfredse med jobbtilværelsen. Ikke minst bør en ha kunnskap om hva som gjør at denne gruppen av arbeidstagere ser det som umulig å fortsette i sitt midlertidige ansettelsesforhold. Er det den strukturelle utryggheten midlertidigheten fører med seg som er problematisk, eller er andre forhold viktigere? Hva er det som fører til uønsket turnover blant LAMAer? Empirisk funderte svar

¹ I oppgaven vil LAMA bli brukt både om langvarig midlertidig ansatte og langvarige midlertidige ansettelse. Det vil fremgå av konteksten hvilken av dem det refereres til.

på det ovenstående synes å kunne være viktig både for arbeidsgivere og arbeidstagere. For arbeidstagere vil det kunne medføre større grad av jobbtilfredshet. For arbeidsgivere vil det kunne gi lavere grad av uønsket kompetansetap, vakanser og i neste rekke økonomiske tap.

1.2 Problemstilling

Utover at de i navnet og kontraktsform er midlertidige er LAMAer ofte svært like faste ansettelsesforhold (Nergaard, 2004). Arbeidsgivere og teamledere vil ved bruk av LAMA ofte ha like sterke insentiver for å utvikle sine medarbeidere som ved faste ansettelsesforhold. Det synes å være gjort lite forskning på denne voksende gruppen av arbeidstagere. Den forskningen som er gjort virker dessuten i hovedsak å kretse rundt spørsmål som tar utgangspunkt i at arbeidstageren er den svake part. «*Blir midlertidig ansatte marginalisert i arbeidslivet?*» og «*Hvor fort går midlertidig ansatte over i fast stilling?*» er spørsmål som gjerne har blitt stilt.

Om en har et motsatt utgangspunkt og ser på arbeidstageren som en likeverdig eller sterk part i arbeidsforholdet blir helt andre spørsmål interessante. Hva gjør for eksempel at enkelte arbeidsgivere lykkes med å benytte seg av LAMA mens andre mislykkes? Hvilke insentiver eller tiltak må en arbeidsgiver implementere for at ens midlertidig ansatte ikke skal finne seg en annen arbeidsgiver? I ethvert arbeidsforhold ligger det, i tillegg til de forventningene og avtalene som fremkommer av den formelle arbeidskontrakten, et sett av antagelser og ideer om hva som kan forventes av henholdsvis arbeidstager og arbeidsgiver. I denne oppgaven vil vi ta utgangspunkt i begrepet psykologiske kontrakter som uttrykk for disse uuttalte forventningene. Oppgaven vil søke å besvare følgende problemstilling:

Hva er de viktigste årsakene til høy grad av ekstern uønsket turnover blant langvarig midlertidig ansatte?

Noen presiseringer synes nødvendig. Ekstern turnover i problemstillingen henspiller på at en arbeidstager ikke går over til annet arbeid internt i organisasjonen som man er ansatt i, men at man faktisk slutter i organisasjonen. Med uønsket turnover menes at det fra arbeidsgivers side ikke er ønsket at arbeidstageren slutter. Arbeidsforhold som f.eks. avsluttes grunnet nedskjæringer i en bedrift omfattes således ikke av denne oppgavens problemformulering.

Underforstått i problemstillingen ligger det en forventning om at det finnes en kompleks og mangefasettert årsakssammenheng når en LAMA velger å slutte i arbeidet sitt. Disse årsakssammenhengene kan være vanskelige å få øye på for ledere i den daglige drift av en avdeling eller organisasjon. Enkelte arbeidstagere slutter kanskje fordi de ønsker andre arbeidsoppgaver. Andre slutter grunnet familiære forhold. Andre igjen slutter kanskje av mer sammensatte grunner som dårlig arbeidsmiljø og lav lønn.

Selv om slike forhold ofte langt på vei vil være individuelle kan en også anta at en vil kunne finne noen fellestrekk både internt på en arbeidsplass og blant LAMAer som gruppe. Kanskje opplever denne gruppen av arbeidstagere f.eks. relasjonelle forhold, som samhold og anerkjennelse, som særlig viktige fordi de på grunn av den valgfriheten de har som midlertidig ansatte kan bytte til annet arbeid om de ikke opplever et tilfredsstillende psykososialt miljø på jobben. På den annen side føler kanskje ikke LAMAene noen spesiell forpliktelse ovenfor arbeidsgiver. Således kan det være at de er mer opptatt av transaksjonelle forhold som lønn og bonuser.

For arbeidsgivere som i stor grad sysselsetter LAMAer vil empirisk funderte svar på de ovenstående tankerekkenes kunne være svært viktig. Om en har kunnskap om hva som er viktig for LAMAer og hva som gjør at de slutter, vil en aktivt kunne implementere tiltak som motvirker at de slutter og som gjør at jobbproduktiviteten øker. Kunnskap om dette vil kunne føre til økt overskudd både i form av intellektuell- og ordinær kapital. Denne oppgavens formål er å starte arbeidet med å finne disse svarene.

1.3 Oppgavens struktur

I oppgaven vil den militære avdelingen Panserbataljonen (Pbn) nyttes som undersøkelsesobjekt for å undersøke LAMA. Denne avdelingen synes å passe godt til vårt formål ettersom den har en relativt høy andel av midlertidig ansatte. Tidligere forskning viser dessuten at profesjonelle militære avdelinger har høy uønsket turnover (Gustavsen, 2012). Siste halvdel av dette kapittelet nyttes til å presentere avdelingen, dens særtrekk som arbeidsgiver og særtrekkene til dens LAMAer.

I kapittel to av oppgaven vil vi redegjøre for dens teoretiske fundament. Her vil tidligere forskning på midlertidig ansatte og nøkkeltall knyttet til dette presenteres. Teori rundt turnover som begrep og begrepet psykologiske kontrakter vil også gjennomgås. Hvem som er

part i slike kontrakter og hva innholdet i dem er vil diskuteres. Kapittelet avsluttes med en presentasjon av den antatte kausalsammenhengen mellom denne oppgavens variabler.

I kapittel tre vil oppgavens anvendte metode beskrives, diskuteres og problematiseres. Det er en kvalitativ samfunnsvitenskapelig tilnærming som har blitt valgt. Dette gir noen klare fordeler, men som en vil se medfører både valg av case og utvalgsstørrelse noen ulemper som må tilkjennegis.

Kapittel fire og fem vies til å fremstille de funn som fremgår av respondentenes svar. For å synliggjøre de ulike delene som en psykologisk kontrakt består av vil kapittel fire ta for seg de transaksjonelle delene av kontrakten og kapittel fem de relasjonelle. Funnene vil bli løpende diskutert i lys av teorien fra kapittel to. De mest sentrale funnene samles i en oppsummering etter hvert kapittel.

Opgaven vil forsøke å finne en sammenheng i respondentenes svar som antyder hvilke deler av den psykologiske kontrakten som for dem er viktigst når det kommer til turnover. Kanskje finner man dette enten i de relasjonelle eller transaksjonelle delene av kontrakten. Det kan også tenkes at de viktigste årsakene er å finne i mer spesifikke underkategorier som går på tvers av de ovenstående hovedkategoriene.

Til sist vil oppgavens funn oppsummeres i en konklusjon i det sjette og siste kapittelet. I dette kapittelet vil også forslag til videre forskning fremsettes.

1.4 Forsvaret og grenaderer

Utvikling i Forsvaret

Siden 2001 har en i stadig økende grad ansatt grenaderer (vervede soldater) i Forsvaret generelt. Også Hæren har i stor grad blitt profesjonalisert. Hensikten med å gjøre dette er flerdelt. Trusselen om konvensjonell krig i eget nærområde er ikke lenger like overhengende. Det blir da naturlig å dreie Forsvarets fokus fra totalforsvar til et mindre, men mer kvalitativt kompetent innsatsforsvar. Målet er å utvikle avdelinger som på svært kort varsel skal kunne reagere på kriser innenlands eller utenlands.

Når norske styrker skal brukes til å løse konflikter og kriger i utlandet stilles det langt større krav til soldatenes mellommenneskelige og kulturelle kompetanse. En har i tillegg opplevd hurtig teknologisk utvikling innenfor militærsektoren de senere år. Dette gjør soldatyrket stadig mer teknisk og komplekst. Behovet for at soldatene skal forbli soldater i mer enn ett

påtvunget vernepliktsår har med andre ord blitt meget tydelig. Løsningen er å ansette stadig flere grenaderer. En profesjonell bataljonsstridsgruppe² er allerede etablert rundt Telemark Bataljon (Tmbn). Ytterligere en profesjonell bataljonsstridsgruppe er i ferd med å bli etablert rundt Panserbataljonen i Indre-Troms (Forsvaret, 2012a).

Forsvarets grenaderer kan tjenestegjøre som LAMAer i inntil ni år (Forsvaret, 2002). Det gjør de imidlertid ikke. Realiteten er at grenaderene i snitt tjenestegjør i underkant av 2 år før de avslutter sitt engasjement med Forsvaret (Gustavsen, 2011). Det faktum at grenaderene tjenestegjør i så kort tid gjør at Hæren ikke får utnyttet det potensialet som ligger i å være profesjonalisert. Som med vernepliktige så tar det omtrent ett år å fullføre den grunnleggende soldatutdanningen til grenaderer. Tiden som kan brukes til tjenestegjøring i utlandet og videregående trening blir dermed ekstremt kort.

Med det ovenstående i mente fremstår Hærens grenaderer som en interessant gruppe for å studere denne oppgavens problemstilling. Det er flere poeng som gjør dem spesielt egnet som forskningsobjekter. For det første er Hæren en arbeidsgiver som i stor grad benytter LAMA. For det andre er Hæren en arbeidsgiver som vi i det alt vesentligste må anta at ønsker å beholde sine arbeidstagere i opp mot de tilmålte ni år. For det tredje er Hæren en arbeidsgiver som en må anta at ønsker å videreutvikle sine midlertidige ansatte. Det vil si at ved bruk av respondenter fra denne gruppen kan vi anta at vi vil finne noen beskrivelser av hvorfor de ulike ansatte slutter. Hvorvidt disse beskrivelsene gir en entydig forklaring på årsakene gjenstår imidlertid å se.

Fremveksten av grenader som yrke

Begrepet grenader er historisk sett et gammelt begrep. Det betegnet tradisjonelt sett en stormsoldat som kunne benyttes for å bryte beleiringer. På samme måte ble det brukt om en person som fysisk kastet granater. I følge Andersen m.fl. (2004) har man konsekvent, men i varierende grad ansatt grenaderer eller vervede i den norske hær siden Hærens opprettelse i 1628.

Grenaderer er, slik begrepet brukes i dag, en betegnelse på en heltidsansatt soldat i Luftforsvaret eller Hæren (Andersen m.fl., 2004). Begrepet grenader brukes ofte synonymt

² En bataljonsstridsgruppe er en militær enhet som er bygget opp rundt en kampbataljon. I Bataljonsstridsgruppen er alle militære støtteressurser integrert; sanitet, ingeniør, artilleri, logistikk, samband osv. En norsk bataljonsstridsgruppe består av ca. 700 befal og soldater. For en mer utførlig beskrivelse se Vedlegg 1: *Illustrasjon av bataljonsstridsgruppe*

med begrepet vervet. Grenaderer eller vervede er som det fremgår ovenfor profesjonelle soldater. Samtidig er dette soldater som ikke har befals- eller offisersutdanning. De har ikke noe lederansvar, men er ansatt for å utføre militære oppgaver av varierende karakter.

Etter den kalde krigens slutt opplevde en et paradigmeskifte i måten en ønsket å innrette Forsvaret på. En nedskalerte antall vernepliktige drastisk og en begynte å ansette stadig flere grenaderer. For Hærens vedkommende fyller grenaderer alle mulige roller som vernepliktige tidligere har bekledd. Noen er for eksempel vognførere på kampkjøretøy som stridsvogner eller stormpanservogner. Andre er skarpskyttere eller geværsoldater. Atter andre bekler roller som sanitetssoldater, etterforsyningsoldater eller sambandssoldater.

Vilkår

Grenaderer ansettes normalt som statsansatte tjenestemenn på midlertidige åremålskontrakter (Forsvaret, 2012b: 6). Disse kontraktene er normalt av tre års varighet. De første seks månedene er grenaderene på prøvetid. Arbeidsgiveren har i denne perioden en oppsigelsesfrist på tre uker (ibid: 11). Etter dette forlenges oppsigelsestiden noe.

Grenaderer lønnes i henhold til statens lønnsregulativ i lønnsramme 32. Dette gir en grunnlønn på ca kr. 300 000. Med øvingstillegg og lignende tjener de imidlertid gjerne kr. 450 000 totalt sett i løpet av et kalenderår (Hertwig, 2013). Som i andre yrker avhenger det eksakte lønnstrinn av ansiennitet og stillingens viktighet. Når det kommer til varighet på arbeidsforholdet er imidlertid reglene relativt rigide.

Det poengteres svært tydelig i Forsvarets Personellhåndbok (Forsvaret, 2012b: 7) at grenaderer normalt kun skal gjennomføre to treårige åremålskontrakter. Normal maksimal tjenestetid blir med andre ord seks år. Det finnes imidlertid en mulighet for å ansette grenaderer på en tredje åremålskontrakt i «særskilte tilfeller». Slike tilfeller innebærer ofte at soldaten har en form for kompetanse som er kritisk for Forsvaret å beholde. Den absolutt maksimale tiden en kan tjenestegjøre som grenader er dermed ni år (ibid.). Forsvaret erkjenner at disse spesielle begrensningene gjør at en som arbeidsgiver har et særskilt ansvar:

«14 Karriere etter endt verving

Vervede er ansatt på korte kontrakter, derfor har Forsvaret et ansvar for å tilrettelegge for karriere etter endt verving. For å ivareta dette ansvaret er det iverksatt en del tiltak.»

- (Forsvaret, 2012b: 14)

Denne generelle og korte erkjennelsen følges av en beskrivelse av de tiltakene som en må anta menes er tilstrekkelige for å sørge for karriere nummer to. Tre tiltak nevnes. Det første beskrives som en samtale om og utarbeidelse av en kompetanseplan:

«14.1 Kompetanseplan

Vervede skal som en del av innrullering i avdelingen gjennom en kompetanseavklaring i regi av FOKUS [Forsvarets Kurs og Kompetansesenter]. Gjennom denne skal det settes opp en kompetanseplan som beskriver utdanning den vervede bør gjennomføre for å stå bedre rustet til karriere nummer to.»

- (Forsvaret, 2012b: 14)

Det andre tiltaket relaterer seg til permisjon og muligheten for å gjennomføre sivil utdanning av ulik karakter ved siden av ansettelsesforholdet med Forsvaret:

«14.2 Permisjon til sivil utdanning

Den vervedes rett til permisjon følger av pkt 12.1. Permisjon for å gjennomføre utdanning i tråd med kompetanseplanen skal prioriteres.»

- (Forsvaret, 2012b: 14)

Dette tiltaket stadfester at grenaderer har samme rettigheter som andre statsansatte (FPH, D: 14, 2012). Det poengterer også at grenaderer normalt ikke skal tilstås permisjoner uten lønn av lengre varighet. Et siste tiltak som presenteres er en stipendordning spesielt øremerket grenaderer:

«14.3 Stipendordningen

Forsvaret øremerker hvert år et beløp tilsvarende B-12 per grenader/matros til kompetanseheving (ref Kompavtalen). Midlene administreres av FOKUS i samarbeid med tjenestemannsorganisasjonene. Innvilgelse av stipend forutsetter gjennomført kompetanseavklaring med FOKUS og oppsett av kompetanseplan.»

- (Forsvaret, 2012b: 15)

Dette siste tiltaket fremstår som et forsøk på å etablere en form for insentiv for å fortsette tjenesten som grenader. Dette fordi en parallelt med tjenesten skal kunne ta kortere eller lengre kurs av ulik karakter. Spørsmålet er om det er relevant insentiv for å motivere grenaderene til å bli så lenge som Forsvaret vil.

Panserbataljonen som arbeidsplass

Respondentene som nyttes i denne studien har vært ansatt som grenaderer i Panserbataljonen i Indre-Troms. Det synes derfor naturlig å knytte noen ord til avdelingen.

Panserbataljonen er en avdeling i den norske Hæren. Bataljonen har eksistert siden 1987, men dens stamavdeling, Nordenfjeldske Dragonregiment, kan trekke historiske aner flere hundre år tilbake i tid. Avdelingen bygger på en militær tradisjon med deltagelse i de fleste kriger og væpnede konflikter der Norge har deltatt (Hertwig, 2013). I nyere tid har avdelingen sendt bidrag til konfliktene på Balkan og i Afghanistan. Pbn er med sine historiske aner en av de norske bataljoner det er knyttet mest tradisjon og avdelingsfølelse til (ibid.).

Avdelingen har 210 heltidsansatte og 350 vernepliktige soldater (Hertwig, 2013).

Avdelingens tildelte midler (budsjett) er på ca. 190 millioner kroner årlig og avdelingen forvalter i tillegg svært mye dyrt materiell. Bataljonens primære materiell er stridsvogner, stormpanservogner, en lang rekke andre militære kjøretøy samt en rekke ulike våpen-, sambands- og optikkssystemer (ibid.). Organisasjonens primære oppdrag er å utdanne soldater og stå på nasjonal beredskap for å kunne gjøre en innsats ved krig og krise (ibid.). Avdelingen forventes i størst mulig grad å generere operativ kampkraft som skal kunne nyttes ved militære oppdrag i inn- og utland.

Panserbataljonen har tradisjonelt bestått av vernepliktige soldater ledet av heltidsansatte offiserer og befal. Som et resultat av endrede sikkerhetspolitiske forutsetninger er imidlertid avdelingen i ferd med å profesjonaliseres. Panserbataljonen ansatte i løpet av sommeren 2011 for første gang en betydelig mengde grenaderer (Hertwig, 2013). I løpet av sommeren 2012 ansatte PBN ytterligere 30 grenaderer. Slik at det totale antallet grenaderer kom opp i ca. 60 (ibid.). I følge dokumentet *Langtidsplan for Forsvaret 2013-2016* og det tilhørende iverksettelsesbrevet fra Forsvarsledelsen skal denne prosessen fortsette i retning av tilnærmet full profesjonalisering av avdelingen (Forsvaret, 2012a).

Grenaderene som er ansatt i avdelingen er en sammensatt gruppe. Blant dem er det både kvinner og menn. Enkelte begynte som grenader umiddelbart etter fullført førstegangstjeneste. Andre har hatt sivile jobber i mange år før de har kommet tilbake til Forsvaret. Noen få har fullført universitetsstudier t.o.m. bachelorgradsnivå. Noen har tidligere deltatt i internasjonale operasjoner, men mange har det ikke. Aldersspennet varierer fra 19 til 30 år.

Tidligere forskning på Pbn og grenaderer

Ingen studier som er oss kjent har tidligere studert Panserbataljonen som organisasjon. Dermed er heller ingen studier gjort på avdelingen i forbindelse med profesjonaliseringen av den og følgelig er psykologiske kontrakter og turnover heller ikke knyttet til studier av

avdelingen. Telemark Bataljon som ble profesjonalisert på et langt tidligere tidspunkt enn Pbn har imidlertid vært gjenstand for noe forskning. En studie har tatt for seg det operative og maskuline fellesskapet grenaderer i mellom (Totland, 2009). I Totlands sosialantropologiske studie fremkommer det bl.a. at et av de viktigste uttalte idealet som motiverer grenaderene i Tmbn til fortsatt tjeneste er omsorgsidealet. De vervede føler en sterk omsorg for hverandre og en sterk tilhørighetsfølelse til gruppen de er en del av (ibid.).

Enkelte studier av kvalitativ karakter har undersøkt utfordringer spesifikt tilknyttet grenaderers arbeidsforhold. Herunder kan nevnes *På stedet hvil?: En sosiologisk analyse av motivasjoner for verving i Telemark Bataljon*. I denne fant Bjørn Henrik Johannessen (2007) bl.a. at en viktig motivasjon for å verve seg var at en til tross for midlertidige kontrakter opplevde sosial, materiell og eksistensiell trygghet i grenadertilværelsen. En annen rapport med en viss tilknytning til denne oppgavens problemstilling er rapporten: *Vilkår og statushevende tiltak for vervede* fra 2004 (Andersen m.fl.). Denne rapporten ble skrevet på vegne av Forsvarsdepartementet. Den var ment å redegjøre for grenaderers situasjon samt å fremme forslag om nødvendige statushevende tiltak (ibid.). I rapporten fremheves misnøye med lønn, manglende utdanningsmuligheter og andre goder som de avgjørende utfordringene for å beholde de vervede over tid (ibid.). En insinuerer altså at det er rammevilkårene eller de transaksjonelle forholdene ved kontraktene som er for dårlige når det kommer til forlenget ståtid. Også sosiologen Elin Gustavsens fremmer tydelig dette standpunktet. I rapporten *Vervede i Forsvaret: Motivasjon, erfaringer og fremtidsplaner* påpeker hun at respondenter fra Tmbn sterkt motiveres av samholdet, de utfordringene de møter og allsidigheten i jobben (Gustavsens, 2011: 23-51). De misliker imidlertid lønnsnivået og de har en følelse av å være utsatt for en «bruk-og-kast-mentalitet» fra arbeidsgivers side (ibid.).

Nylig ble en større kvantitativ undersøkelse gjennomført for å kartlegge forhold knyttet til arbeidsvilkår og motivasjon blant Hærens grenaderer. Undersøkelsen har blitt omtalt som *Grenadersundersøkelsen*, og den nyttet i utgangspunktet alle Hærens grenaderer som respondenter. Ettersom Pbn på datainnsamlingstidspunktet i svært liten grad sysselsatte grenaderer er det Tmbns grenaderer som i stor grad tjener som respondenter. I undersøkelsen fremkommer det, som i enkelte av de nevnte kvalitative undersøkelsene, en grunnleggende misnøye med uforutsigbare ansettelsesforhold og fravær av mulighet for karriereutvikling (Gustavsens og Johannessen, 2012: 23-24). På den annen side fremheves samhold, generell trivsel og en allsidig arbeidstilværelse som motiverende (ibid.). Følelse av nytteverdi og

mulighet for å bidra i internasjonale operasjoner er også svært viktige motivasjonsfaktorer for fortsatt tjeneste (ibid.).

I den eksisterende militærsosiologiske litteraturen finnes det ingen kjente studier som omtaler Pbn som arbeidsplass. En ser imidlertid av forskning på andre grenaderer at det synes som om mange av dem har et ambivalent forhold til deres arbeidsgiver. Misnøyen virker i størst grad å kunne knyttes til transaksjonelle forhold ved deres kontrakter. Motivasjon for å fortsette virker Forsvarets LAMAer å finne i arbeidsfellesskapet og variasjonen som jobben fører med seg.

Ut fra tidligere forskning virker en å kunne danne seg et inntrykk av at det i noe større grad er transaksjonelle aspekter fremfor relasjonelle aspekter ved grenaderenes ansettelsesforhold som fører til turnover. Samtidig er svarene som disse undersøkelsene gir ikke entydige. Det kan en heller ikke forvente da ingen av dem har brukt psykologiske kontrakter som utgangspunkt for å studere årsakene til turnover.

2. Teori

I dette kapittelet vil det redegjøres for denne oppgavens teoretiske rammeverk. For å belyse problemstillingen fremstår begrepet psykologisk kontrakt som relevant. I dette begrepet ligger det en erkjennelse av at det i tillegg til formelle reglene eksisterer et sett av uformelle normer mellom den enkelte arbeidstager og arbeidsgiver. Det ligger også en forventning om at det eksisterer gjensidige forpliktelser som omhandler begge parter i denne relasjonen (Skogstad, 2005). Selv om disse gjensidige forpliktelsene gjerne ikke kommer til uttrykk i det daglige på en arbeidsplass inneholder de bl.a. forventninger om lojalitet, ærlighet og anerkjennelse. Som vi skal se er enkelte av disse uuttalte forventningene av en mellommenneskelig karakter. Andre er av en mer rasjonell «gi-få karakter». En forventer f.eks. å få kursing og videreutdanning mot at en yter sitt beste som arbeidstager.

Før vi går inn i mer detaljerte beskrivelser rundt dette er det imidlertid nødvendig å knytte noen ord til utbredelsen og bruken av midlertidige ansettelser generelt. Vi vil også beskrive hva turnover er og hva det kan føre til.

2.1 Midlertidig ansatte

Definisjon

Ettersom vi i denne oppgaven vil studere gruppen midlertidige ansatte synes det nødvendig å definere hvem og hva vi inkluderer og ekskluderer i denne gruppen. Den vanligste norske definisjonen av midlertidige ansatte er definisjonen som brukes av Norsk Statistisk Sentralbyrå (SSB):

«Midlertidig ansatte er personer med et ansettelsesforhold som er begrenset i tid, f.eks. et vikariat med fastsatt sluttdato, et engasjement som opphører når arbeidet eller prosjektet er utført, eller sesongbetont arbeid. Prøvetid i seg selv anses ikke som en midlertidig ansettelse.»³

Denne definisjonen kan oppleves som noe vid. Like fullt så er det denne definisjonen som benyttes i SSBs kvartalsvise arbeidskraftundersøkelser. Det er også denne definisjonen som har blitt benyttet i en rekke andre empiriske studier av midlertidige ansatte (Moen og Moland,

³ <http://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/1122/nb>

2008, Nergaard, 2004). For å kunne sammenligne tall med andre studier og ikke minst drøfte hvorvidt egne funn kan være relevant for andre grupper av midlertidig ansatte vil vi anlegge denne vide definisjonen. Samtidig bemerkes det at vi her primært studerer de langvarige midlertidige ansettelsene, de tidligere beskrevne LAMAene.

Utvikling

En kunne sett for seg at utviklingen av midlertidige ansettelser var relativt entydig i en verden med stadig større endringstakt. Organisasjonsforskeren Capelli (1999) beskriver en rekke «new deal-teser». Disse beskriver arbeidsgivere med et økende behov for fleksibilitet, stadig mer målstyring og konkurranseutsetting (ibid.). I tillegg beskrives arbeidstagere som mer frihetssøkende enn tidligere (ibid.). Dette burde føre til at tendensen til midlertidige ansettelser er tydelig stigende.

Tendensen er imidlertid ikke så entydig. Det kan endog argumenteres for at andelen midlertidig ansatte for Norge som arbeidsmarked er synkende. I følge Moen og Moland (2008) har andelen midlertidig ansatte i den totale arbeidsstokken sunket fra 13,1 prosent i andre kvartal 1996 til 9,4 prosent i andre kvartal 2008. Om man ser på tallene fra SSBs arbeidskraftundersøkelse vil en se at tendensen fra 2008 til 2011 også har vært synkende. I 2011 var kun 7,9 prosent av alle ansatte i Norge midlertidig ansatt (SSB, 2012). En kunne ha argumentert for at midlertidige ansettelser er i ferd med å bli en marginalisert ansettelsesform i Norge, ikke en økende.

Denne tendensen står imidlertid i klar kontrast til utviklingen i mange andre lands arbeidsmarkeder. I europeiske land som Polen, Spania, Portugal og Nederland brukes midlertidige ansettelser på en helt annen måte enn i vårt hjemlige arbeidsmarked. Samtlige av disse landene har en midlertidig ansettelsesgrad på rundt 20 % eller høyere (Eurostat, 2013). Sverige, som vi gjerne liker å sammenligne oss med i komparative sammenhenger, har 15,9 % midlertidig ansatte i sin arbeidsstokk (ibid.). En må kunne anta at noe av forklaringen på den norske utviklingen, med få og færre midlertidig ansatte, handler om at vi har hatt en vedvarende høykonjunktur og underskudd på arbeidskraft gjennom mesteparten av 2000-tallet. I en globalisert verden kan en ikke forvente at Norge for all fremtid skal ha en diametralt motsatt utvikling enn nabolandene.

Statistisk Sentralbyrås Arbeidskraftundersøkelse for de siste to årene viser dessuten en ny, om enn forsiktig, utvikling. Som en ser av nedenstående tabell har nesten alle bransjer

opplevd stigning i andelen midlertidig ansatte og totalandelen har steget med 0,5 % på ett år. Ett år er selvfølgelig for kort tid til å definere om vedvarende endringer er i gang eller ikke. Uavhengig av utviklingen synes det viktig å forstå mer av denne arbeidstagergruppens motivasjoner og behov.

Tabell 1: Midlertidig ansatte 15-74 år etter næring (AKU). I prosent av alle ansatte

| | Årsgjennomsnitt | |
|--|-----------------|------|
| | 2011 | 2012 |
| I alt | 7,9 | 8,4 |
| Jordbruk, skogbruk og fiske | 10,9 | 11,4 |
| Bergverksdrift mv., industri, elektrisitet, vann og renovasjon | 3,9 | 4 |
| Bygge- og anleggsvirksomhet | 4,7 | 3,9 |
| Varehandel, motorvognreparasjoner | 5,7 | 6,3 |
| Varehandel, Transport og lagring | 5,6 | 6,9 |
| Overnattings- og serveringsvirksomhet | 11,2 | 13,8 |
| Informasjon og kommunikasjon | 5,7 | 6,6 |
| Finansiering og forsikring | 1,9 | 3 |
| Teknisk og forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift | 7,3 | 8,6 |
| Off.adm., forsvar, sosialforsikring | 6,1 | 6 |
| Undervisning | 13,5 | 14,1 |
| Helse- og sosialtjenester | 11,4 | 11,8 |
| Personlig tjenesteyting | 12,6 | 12,9 |

Kilde: Statistisk Sentralbyrå⁴

Bransjer og utbredelse

Tall fra arbeidskraftsundersøkelsen viser at midlertidige ansettelser er mer utbredt i offentlig sektor enn i privat sektor. I privat sektor var andelen i 2011 på 6,1 % mens den i offentlig sektor var på 11,2 (Huitfeldt, 2012). Til tross for at offentlig sektor ansetter flest midlertidig er midlertidige ansettelser uttalt å skulle være et unntak, når strengt nødvendig, fremfor hovedregelen (ibid.). Like fullt er det mange deler av offentlig sektor som i stor grad nytter LAMA. Forsvarssektoren oppgis å ha 27 % midlertidig ansatte (ibid.). Andelen midlertidig ansatte ved høyskoler og universiteter ligger nær 20 % (ibid.). I kommunal sektor ligger andelen midlertidig ansatte på 12,3 % både innen undervisning og helse og- sosialtjenester (ibid.).

⁴ <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2013-04-30?fane=tabell&sort=nummer&tabell=110672>

Ettersom offentlig sektor generelt, og forsvarssektoren spesielt, i betydelig grad nytter midlertidig ansatte synes det fornuftig å bruke denne sektoren som case for oppgaven av to grunner. For det første vil denne sektoren i seg selv kunne nyte godt av oppgavens funn for å effektivisere sitt forhold til, og bruk av, LAMAer. For det andre vil de utfordringene som offentlig sektor i dag eventuelt opplever ved bruk av LAMAer kunne være overførbare også til andre bransjer om langvarige midlertidige ansettelser skulle bli mer vanlig i arbeidsmarkedet som helhet.

2.2 Turnover

Definisjon

Begrepet turnover er et internasjonalt brukt begrep som relaterer seg til i hvor stor grad ansatte slutter på en angitt arbeidsplass. Med turnover menes som regel den omsetning av personell som foregår innenfor en spesifikk organisasjon i en definert tidsperiode. En ser på forholdet mellom antall ansatte som har avsluttet arbeidsforholdet innenfor den angitte tidsperioden, sammenlignet mot det antall som har blitt ansatt i den samme perioden (Grimlø, 2004). I Statens Personellhåndbok fra 2013 defineres turnover på følgende måte:

”Med turnover forstår partene at når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i en ny stilling i en annen virksomhet, og stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker.” (Regjeringen, 2013)

For at noe skal oppfattes som turnover må altså en arbeidstager slutte i virksomheten. En kan ikke bare gå over til en annen stilling innen samme virksomhet. Stillingen som forlates må så bli besatt av en annen.

En skiller gjerne mellom intern og ekstern turnover. Intern turnover innbefatter at personer endrer stilling internt i samme organisasjon. Ekstern turnover derimot innebærer at arbeidstager avslutter arbeidsforholdet sitt i en virksomhet for å gå over til en helt annen (Grimlø, 2004).

En skiller også mellom frivillig og ufrivillig turnover. Frivillig turnover betyr i så måte at en arbeidstager slutter frivillig på grunn av interne faktorer på arbeidsplassen eller i sitt personlige liv (Ruby, 2002). Ufrivillig turnover som skyldes eksterne faktorer kan f.eks. forekomme om en organisasjon må gjennomføre nedskjæringer og omorganisering eller om en arbeidstager blir syk (ibid.). Det er viktig å poengtere at selv om turnover er frivillig og skyldes interne faktorer så kan den være sterkt uønsket av enten arbeidstager, arbeidsgiver

eller begge parter (Grimsø, 2004). I forhold til denne oppgavens problemstilling vil vi fokusere på de interne faktorene som medfører ekstern turnover.

De interne årsakene til turnover kan være strukturelle og gjennomgående for en organisasjon. Samtidig kan de også oppstå enkeltvis og være gjeldende for bare én eller noen få arbeidstagere (Grimsø, 2004). Det kan således være vanskelig for en organisasjon å ha kontroll på alle forhold som kan føre til turnover. De største utfordringene kommer imidlertid først når én eller flere årsaker virker sammen, og over tid skaper et dårlig arbeidsmiljø (Grimsø, 2004). Eksempler på interne årsaker som kan medføre turnover inkluderer for lite utfordring i jobben, for mye detaljstyring, svakt lederskap, dårlige karrieremuligheter, ikke- eller feil- fungerende belønningssystemer, svært mye overtidssjobbing og dårlige arbeidsforhold fysisk og sosialt (ibid.).

Konsekvenser

Turnover fører som regel til økte kostnader for virksomheten som opplever den. Samtidig kan det også være positive forhold knyttet til turnover. Det kan bidra til å omplassere ineffektive eller mindre fungerende medarbeidere (Grieffeth og Gaertner m.fl, 2000). Det fører også med seg en viss grad av utskiftning og fører derfor nye mennesker, tanker og ideer inn i virksomheten (Grimsø, 2004). Om en virksomhet ikke har noe turnover vil den kunne bli statisk og lite endringsvillig (ibid.). I et samfunn der endringsvillighet og hyppige organisasjonsendringer er i ferd med å bli en forutsetning for organisasjoners overlevelse (Røvik, 2007) vil derfor svært lav turnover kunne være uheldig. Mange organisasjoner «budsjetterer» således med en viss grad av turnover og bygger dette perspektivet inn i sin rekrutteringspolitikk (Grimsø, 2004).

Samtidig er det ikke til å komme fra at høy turnover er kostbart. Det er ressurskrevende å rekruttere og trene opp nye ansatte (Sclesinger, 1991). Det fører til tap av virksomhetsspesifikk kunnskap og kompetanse (ibid.). Det kan også bidra til demoralisering av de gjenværende medarbeiderne og senke deres produktivitet (ibid.). Dette både fordi de gjenværende medarbeiderne vil kunne oppleve økt arbeidsbelastning som følge av vakansen, men også fordi de vil kunne oppleve at hele virksomheten blir satt tilbake kompetansemessig (ibid.). I tillegg vil hyppige utskiftninger kunne gjøre de sosiale forholdene på arbeidsplassen mer ustabile, noe som ytterligere vil kunne demoralisere de gjenværende medarbeiderne. En organisasjon som opplever høy eller stigende turnover vil kunne havne i en nedadgående spiral der det faktum at enkelte arbeidstagere slutter fører til at også andre arbeidstagere

vurderer sine alternativer. Dette kan føre til at enda mer stabile arbeidstagere mister motivasjonen og ser seg om etter en ny arbeidsgiver.

Turnover i Hæren

Også for Hæren finnes det fordeler og ulemper med turnover. På mange måter er det fordelaktig at de profesjonelle soldatene tjenestegjør så lenge som mulig (Gustavsen og Johannessen, 2012). Om en soldat tjenestegjør lenge vil han kunne lære seg håndverket sitt godt. Han vil kunne gis videregående kursing og opplæring. Han vil kunne få øvelses- og kamperfaring som kan deles med de øvrige medlemmer av avdelingen (ibid.). Han vil, ettersom han blir eldre, sannsynligvis bli modnere og mer reflektert. Avdelinger med soldater som tjenestegjør lenge vil slippe stadig gjennomtrekk av personell. De vil slippe å hele tiden måtte utdanne soldater fra grunnen av. De vil i stede kunne fokusere på avansert samtrening. De vil kunne fokusere på mental og personlig utvikling o.l. Dette fører i tur til økt operativ evne, kompetanse og antageligvis også økt motivasjon blant de ansatte.

Dette ønsket må imidlertid balanseres mot et annet behov. Å unngå at soldatene blir for gamle. Forsvarsdepartementet har definert at den absolutt maksimale tjenestetid en grenader kan avtjene før han må finne seg et nytt yrke er ni år (Forsvaret, 2002). Grunnen til dette er at en ønsker en viss utskifting av personell. Selv om en ønsker erfarne soldater ønsker en av en rekke grunner ikke at en skal forbli soldat frem til pensjonsalder. Med soldatyrket følger f.eks. fysiske utfordringer og en fysisk slitasje som eldre arbeidstagere vil kunne ha problemer med.

Den graden av turnover som en opplever i dag fremstår imidlertid som for stor til å være hensiktsmessig og ønskelig (Gustavsen og Johannessen, 2012, Haugen, 2012). For å kunne forstå hvorfor turnover oppstår vil det være viktig å forstå hvilke forventninger LAMAer har til sine arbeidsgivere.

2.3 Psykologiske kontrakter

Definisjon og parter

Psykologiske kontrakter er et omdiskutert og innholdsrikt begrep som av ulike forskere har blitt gitt ulikt innhold. Begrepet har sannsynligvis røtter tilbake til begrepet *den sosiale kontrakt* som omhandlet forholdet mellom den enkelte borger og statsmakten (Skogstad, 2005). Til tross for at flere forskere fra midten av 1900-tallet har benyttet begrepet, var det

først på 1990-tallet at begrepet ble viet stor oppmerksomhet innen arbeidslivsforskning (ibid.). Denise M. Rousseau er en av de store autoritetene innenfor forskning på dette feltet.

I følge Rousseau (1995) vil en på de fleste arbeidsplasser oppleve forhold som ikke reguleres eller samsvarer med de formelle kontraktene og avtalene som er inngått i forbindelse med ansettelsen. Tanken er at dette tomrommet i stor grad fylles av uskrevne normer og forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstager (ibid.). Et av de teoretiske stridstemaene knyttet til forskningen har vært hvem som egentlig er part i den psykologiske kontrakten. Rousseau anlegger en forholdsvis vid definisjon:

”The term psychological contract refers to an individual’s beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party” (Rousseau 1989: 123).

En psykologisk kontrakt omhandler altså uformelle eller uskrevne forpliktelser som antas å gjelde mellom et individ og en annen part. Rousseau har blitt kritisert for å definere kontraktspartene for vidt, og derigjennom gjøre begrepet unødig abstrakt (Guest, 1998). Begrepet «part» har derfor blitt foreslått erstattet med «leder» fordi dette impliserer et mer direkte kontraktsforhold mellom to parter (Edwards og Karau, 2007). Rousseaus definisjon tar utgangspunkt i at en virksomhet som sådan ikke kan være part i en psykologisk kontrakt, men i stede er en del av konteksten som denne eksisterer i (Rousseau, 1989). Selv om Rousseau her virker å ha et poeng, kommer en ikke fra det faktum at et individs oppfatning av forpliktelse, lojalitet og følelse av urettferdig behandling både vil dannes av forholdet til ens nærmeste leder og av forholdet til virksomheten som helhet. En vil med andre ord kunne finne vekselvirkninger som gjør at arbeidstagerens oppfatning av nærmeste leder påvirker oppfatningen av virksomheten som helhet. Samtidig vil en kunne finne at forhold ved virksomheten som helhet vil påvirke oppfatningen av ens nærmeste leder.

I praksis vil det med andre ord kunne være vanskelig å definere et skarpt skille mellom nærmeste leder og virksomheten når en ønsker å analysere brudd eller overoppfyllelse av ulike kontraktspunkter. I en militær organisasjon synes dette spesielt vanskelig av to grunner; den hierarkiske og den byråkratiske oppbygningen. For det første er organisasjonen hierarkisk på en slik måte at en arbeidstager, avhengig av situasjon, vil oppleve å bli direkte ledet av en lagfører, troppssjef, kompanisjef eller bataljonssjef. Alle disse fire nivåene av sjefer vil på ulike måter kunne bryte eller overoppfylle innholdet i den psykologiske kontrakten i ulike sammenhenger. Det andre forholdet relaterer seg til byråkratiske organisasjoners natur. Slike

organisasjoner kjennetegnes av at hver enkelt medarbeider og leder kun har et klart og snevert definert ansvar og handlingsrom (Røvik, 2007). Dette fraværet av fleksibilitet kan i seg selv føre til at en arbeidstager opplever brudd på den psykologiske kontrakten. Det vil derfor være uheldig å utelukke dette perspektivet, og eksklusivt fokusere på arbeidstagers forhold til nærmeste leder. I denne oppgaven vil individene som inngår den psykologiske kontrakten derfor oppfattes å være: en langvarig midlertidig ansatt arbeidstager som har inngått en slik kontrakt med sin nærmeste sjef og virksomheten som helhet.

Innhold

Minst like viktig som å definere hvem som er kontraktsparter i psykologiske kontrakter, er det å definere hva som er innholdet i selve kontraktene. Rousseau skiller mellom to ytterpunkter innen psykologiske kontrakter, henholdsvis transaksjonelle og relasjonelle kontrakter (1995).

De transaksjonelle kontraktene impliserer et tydelig bytteforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstager. Arbeidstageren utfører en tjeneste og får typisk betalt i form av lønn. Denne kontraktstypen innebærer i sin mest ekstreme form ingen videreutvikling av arbeidstager. Samtidig gir den svært klare rammer for hvilken atferd som forventes og hvilke konkrete gjenytelser en vil få. Disse kontraktene kjennetegnes typisk av en klart definert start- og sluttdato for arbeidsforholdet. Både Skogstad (2005) og Rousseau (1995) mer enn antyder at slike kontrakter er typiske for midlertidige ansettelsesforhold.

De relasjonelle kontraktene innebærer i motsetning til de transaksjonelle noe mer enn en økonomisk bytte-relasjon. De kjennetegnes av at begge parter investerer i arbeidsforholdet. I følge Rousseau (1995) innebærer relasjonelle kontrakter en vedvarende investering som både omfatter emosjonell og konkret videreutvikling av relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstager. Slik utvikles et gjensidig avhengighetsforhold mellom kontraktspartene (ibid.). I tillegg vil de relasjonelle kontraktene ofte ikke ha en konkret sluttdato. Det vil derfor være i begge parter interesse å videreutvikle arbeidstagerens kompetanse. I mange tilfeller vil arbeidstager sågar bidra til å utforme innholdet i sitt eget arbeid. De relasjonelle kontraktene er ofte i mindre grad formalisert og konkretisert enn de transaksjonelle. Dette vil kunne bidra til å endre selve kontraktsinnholdet over tid. Ettersom kontrakten ofte kun eksisterer i relasjonen mellom kontraktspartene vil den dessuten ofte kunne være vanskelig å observere og måle. Rousseau (1995) påpeker også at denne kontraktstypen er gjennomgående i den forstand at den påvirker individet på et personlig plan.

Selv om en umiddelbart kan tenke at kontrakter som omhandler LAMA er transaksjonelle så er det ikke gitt at de involverte selv opplever det slik. Organisasjoner som over lengre tid ansetter personer på en midlertidig basis vil ha en egeninteresse av å utvikle medarbeideren, i det minste noe. Funnene til Gustavsen og Johannessen (2012) antyder dessuten at grenaderene selv opplever sine kontrakter som relasjonelle. Indisier på dette finner en ved at et overveldende flertall uttrykker en sterk motivasjon for å videreutvikle sine evner og ferdigheter innen soldatyrket som viktig for deres motivasjon for å tjenestegjøre som soldat (ibid.). Gustavsen (2012) sin studie viser at en klar overvekt av grenaderene fremhever relasjonelle forhold som kameratskap som avgjørende for deres motivasjon for tjenesten (ibid.) En kan derfor anta at grenaderers, og kanskje også andre langvarig midlertidige ansattes, kontrakter innebærer en form for balanse. Rousseau (1995) beskriver ikke dette som en egen kategori av kontrakter, men som en form for mellomposisjon mellom de to ytterpunktene. Balanse innebærer at det både eksisterer transaksjonelle og relasjonelle elementer i kontrakten. Det legges til grunn at kontraktene som studeres i denne oppgaven vil inneha en form for balanse. De vil ligge et sted mellom de to ytterpunktene.

Figur 1: Kontraktsorientering, Rousseau (1995)



Også andre forskere har prøvd å definere innholdet i den psykologiske kontrakten. Herriot m.fl. (1997) har kommet frem til en rekke underkategorier i kontrakten som oppfattes som viktig for henholdsvis arbeidsgivere og arbeidstagere. Arbeidstagerens forpliktelser blir bl.a. beskrevet som *å arbeide i den avtalte tiden, å gjøre en god jobb og å opptre ærlig*. Også *lojalitet ovenfor arbeidsgiver, respekt ovenfor organisasjonens eiendeler, generell opptreden og vilje til fleksibilitet* blir trukket frem som viktige kategorier i arbeidsgiverens kontrakter (ibid.). Et interessant poeng er at arbeidstagerne gjerne fremhever *respekt ovenfor eiendeler* og *generell opptreden* som viktig når de beskriver hva de tror er viktig for arbeidsgiver. Arbeidsgiverne derimot fremhever relasjonelle forhold som *lojalitet* som langt viktigere (ibid.).

Herriot m.fl. (1997) og Atkinson (2007) har også kartlagt hva arbeidstagere forventer av arbeidsgivere. Arbeidstagere har andre behov enn arbeidsgiverne, og følgelig også et annet kontraktsinnhold. Ettersom vi i denne studie er spesielt opptatt av hvilke deler av den psykologiske kontrakten som fører til turnover blant LAMAer, følger en tabell som tar utgangspunkt i Herriot m.fl. (1997) og Atkinson (2007) sine funn. Denne tabellen inkluderer mange underkategorier som disse publikasjonene fant at var viktige for arbeidstagere.

Tabell 2: Innhold i psykologiske kontrakter

| Hva | Forklaring | Hvem |
|-------------------|---|----------------------|
| Opplæring | <i>Å gi arbeidstager tilstrekkelig introduksjon til jobben og opplæring innen arbeidsoppgaver</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Rimelighet | <i>Å være rettferdig ved evaluering og være ærlig og rimelig ved utvelgelse til positive og negative gjøremål og hendelser ved arbeidsplassen</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Behov | <i>Å akseptere individuelle tilpasninger ut i fra arbeidstagers personlige behov og livssituasjon. Herunder vise fleksibilitet med tanke på ferier, avspassing og annet</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Konsultere | <i>Å involvere arbeidstagere i beslutningsprosesser som angår dem. Herunder jevnlig konsultere og kommunisere med arbeidstagerne</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Diskresjon | <i>Å unngå trådstyring av arbeidstagere og å i størst mulig grad gi rom for deres måte å løse sine arbeidsoppgaver på</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Medmenneskelighet | <i>Å oppføre seg på en sosialt akseptert og ansvarlig måte ovenfor arbeidstagere. Herunder å følge sosiale normer og vise støtte ovenfor arbeidstagere</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Anerkjennelse | <i>Å anerkjenne og belønne spesielle bidrag på arbeidsplassen på en formell og/eller uformell måte. F.eks. å synliggjøre og belønne ansiennitet.</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Miljø | <i>Å tilby et relativt trygt og sikkert fysisk arbeidsmiljø</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Rettferdighet | <i>Å være konsekvent og utøve rimelighet ved regelbrudd og anvendelse av disiplinære prosedyrer</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Lønn | <i>Å gi tilstrekkelig god lønn sammenlignet med andre aktører og være konsekvent i lønnsanvendelsen</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Fordeler/Bonus | <i>Å utøve rimelighet og å være konsekvent ved bruk av bonus- og insentivsystemer</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Sikkerhet | <i>Å være så forutsigbar som mulig og å gi så god jobbsikkerhet som en klarer avhengig av bransje og jobbtype</i> | Herriot m.fl. (1997) |
| Karriereutvikling | <i>Å gi rom og mulighet for karriereutvikling. Herunder å lage konkrete planer for utvikling og følge opp disse</i> | Atkinson (2007) |
| Støtte | <i>Å skape en atmosfære der arbeidstager føler at han har støtte. Denne støtten kan være direkte jobbrelatert eller av mer personlig karakter</i> | Atkinson (2007) |

Den ovenstående tabellen er sannsynligvis ikke uttømmende. Den gir antagelig også en annen oppdeling av, eller innfallsvinkel til, psykologiske kontrakter enn enkelte andre forskere har valgt. For denne oppgavens problemstilling tjener den imidlertid som et godt utgangspunkt for å vise det mulige innholdet i LAMAers psykologiske kontrakter.

En kan anta at de fleste psykologiske kontrakter har en viss balanse mellom relasjonelt og transaksjonelt innhold, slik Rousseau (1995) har beskrevet. Om en tar utgangspunkt i dette kan en ordne det ovenstående innholdet i de psykologiske kontraktene ut i fra om de er transaksjonelt orienterte faktorer eller mer relasjonelt orienterte. Dette vil kunne danne et utgangspunkt for vår senere analyse. Nedenfor er de ulike kategoriene listet ut i fra om de har et transaksjonelt eller relasjonelt preg.

Tabell 3: Innhold i psykologiske kontrakter ordnet ut i fra kontrakstkarakteristika

| <u>Transaksjonelt</u> | <u>Relasjonelt preg</u> |
|-----------------------|-------------------------|
| <u>preg</u> | |
| -Opplæring | -Rimelighet |
| -Miljø | -Behov |
| -Rettferdighet | -Konsultasjon |
| -Lønn | -Diskresjon |
| -Fordeler/Bonus | -Medmenneskelighet |
| -Sikkerhet | -Anerkjennelse |
| -Karriereutvikling | -Støtte |

Det kan argumenteres for at enkelte av de ovenstående punktene kan passe inn i begge boksene. Et slikt punkt er karriereutvikling. At en sjef skaper rom for karriereutvikling kan i mange sammenhenger være noe en arbeidstager opplever positivt på en relasjonell måte. Sjefen ønsker å videreutvikle den ansatte, og skaper i møte med medarbeideren gode rammebetingelser for det. Samtidig er karriereutvikling et punkt som gjerne kommer som en følge av at en har prestert godt i organisasjonen over tid. En må gjerne også ha de ønskede ferdighetene og evnene for å oppleve karriereutvikling internt i organisasjonen. Slik sett kan en argumentere for at karriereutvikling er et resultat av at arbeidstager «selger» sine evner

over tid, og får en «gjenytelse» i form av karriereutvikling. Ved senere analyser vil vi derfor se på karriereutviklingen isolert sett, som en transaksjonell del av kontrakten, mens de mer relasjonelle følgene dette kan føre med seg vil sortere under anerkjennelse og eventuelt rimelighet. En kan også oppleve det som rart at eksempelvis rettferdighet her kategoriseres som en transaksjonell del av kontrakten. Det blir da viktig å presisere at rettferdighet her forstås som korrekt anvendelse av disiplinære prosedyrer. Bytteforholdet blir da motsatt av «jobb-lønn» transaksjonen. Transaksjonen blir enkelt sagt: «dårlig jobb-disiplinær korreks». I den forbindelse vil relasjonelle forhold, som f.eks. en sosialt intelligent sjefs håndtering av slike utfordringer, kategoriseres under f.eks. medmenneskelighet, rimelighet eller behov.

Ovenfor har vi sett hva som er det potensielle innholdet i LAMAene sine psykologiske kontrakter. For å forstå hvorfor turnover oppstår blant dem er det imidlertid også viktig å forstå hva som kan oppfattes som brudd og oppfyllelse av disse kontraktene. I det følgende vil det derfor redegjøres for hva overoppfyllelse og brudd på psykologiske kontrakter vil kunne innebære, og hvilke konsekvenser det vil kunne medføre.

Overoppfyllelse og brudd

Overoppfyllelse og brudd på den psykologiske kontrakten vil være de naturlige ytterpunktene i enhver form for evaluering av hvordan arbeidsgiver og arbeidstager opplever at innholdet i kontrakten etterleves. Overoppfyllelse kan defineres som en positiv opplevelse av at den andre part har overgått sine forpliktelser i henhold til kontrakten (Conway og Briner, 2002). Dette vil generelt sett resultere i en positiv emosjonell effekt. Det vil kunne medføre økt selvfølelse, (ibid.) og det vil kunne medføre økt jobbtilfredshet (Turnley og Feldman, 2000). En kan også anta at overoppfyllelse vil kunne medføre økt vilje til fleksibilitet, og mer ekstrarolleatferd fra begge parter i kontrakten.

Brudd på kontrakten defineres av Rousseau som «*en mangel på opprettholdelse av vilkårene i den psykologiske kontrakten*» (Rousseau 1995: 112). Hun skiller mellom tre typer brudd. Disse er henholdsvis uforutsette brudd, forstyrrelse og bevisste brudd (ibid.). De uforutsette bruddene innebærer ofte at partene ønsker, og har evne til, å oppfylle avtalens vilkår, men gjennom misforståelser eller uklar kommunikasjon ikke oppfyller den andre parts forventning. Forstyrrelse innebærer at begge parter har vilje til å oppfylle den andres forventninger, men at f.eks. eksterne faktorer eller kunnskapsmangel fratrukker dem evnen til å gjøre det. De bevisste bruddene innebærer at evnen er til stede, men at viljen til å oppfylle kontrakten er fraværende. Grunnen til det kan eksempelvis være at en av partene ikke ser seg tjent med å oppfylle sin

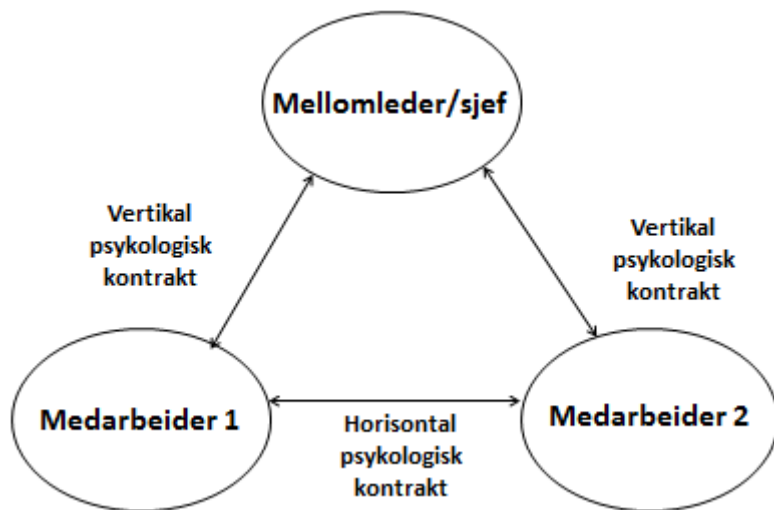
del av kontrakten. Bevisste brudd vil være de mest alvorlige bruddene på den psykologiske kontrakten.

Brudd på kontrakten vil kunne medføre sinne og motvilje mot den andre part (Atkinson, 2007). En vil kunne oppleve negative holdninger og en mer likegyldig atferd på arbeidsplassen (ibid.). En vil også kunne oppleve en følelse av lojalitetsbrudd og svik (Nadin og Williams, 2012). I ekstreme eller gjentatte tilfeller vil det kunne medføre at arbeidsforholdet avsluttes (Atkinson, 2007). Samtidig påpeker Rousseau (1995) at enkelte brudd på kontrakten ikke trenger å gi så ekstreme konsekvenser som turnover. Hvis bruddene forklares eller unnskyldes vil det dessuten kunne virke dempende på konsekvensene som sådan. Ettersom kontraktene er subjektive og individuelle vil også grensen for hva som oppleves som brudd, og hvilke konsekvenser dette medfører, være individuelt betinget. Like fullt må en arbeidsgiver som hyppig bryter psykologiske kontrakter forvente høy turnover. Dette spesielt om bruddene av arbeidstager oppfattes som bevisste fremfor uforutsette.

Et horisontalt perspektiv

Hittil har den psykologiske kontrakten blitt beskrevet i en vertikal ramme. Det beskrives som et forhold mellom en arbeidstager og en sjef/organisasjon. Tidligere tids forskning fokuserte i stor grad på nettopp denne vertikale relasjonen. I en gitt organisasjon vil en, som vist i den nedenstående figuren, imidlertid også kunne oppleve horisontale psykologiske kontrakter (HPK). Dette er psykologiske kontrakter som bevisst eller ubevisst knyttes mellom arbeidstager på samme nivå i en organisasjon (Sverdrup, 2012). I en arbeidslivssituasjon kan det tenkes at brudd eller overoppfyllelse av slike kontrakter er minst like viktige som de vertikale kontraktene (VPK).

Figur 2: Forholdet mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter



Som det fremgår av figuren vil den samme medarbeideren både kunne oppleve VPKer og HPKer på samme tid. Disse vil sannsynligvis ofte ha ulikt innhold. Den ovenstående figuren er en overforenkling ettersom Medarbeider 1 f.eks. vil kunne ha HPKer knyttet til en rekke ulike medarbeidere. Avhengig av situasjon og relasjon vil disse kunne ha ulikt meningsinnhold for Medarbeider 1. Samtidig kan han tenkes å ha VPKer knyttet til flere sjefer på ulike nivåer i organisasjonen. Også VPKene kan tenkes å ha helt eller delvis ulikt innhold

Flere studier med et horisontalt perspektiv har blitt utarbeidet de senere år. To studier har, med ansatte i vikarbyråer som utgangspunkt, undersøkt hvorvidt horisontale kontrakter utvikles i tillegg til de vertikale når de ansatte arbeider for ulike klientbedrifter (Seeck og Parzefall, 2008, Svensson og Wolvén, 2010). Begge studier fant tilsynelatende empirisk belegg for å hevde at dette var tilfelle (ibid.). Ytterligere studier har bl.a. studert innholdet i de horisontale psykologiske kontraktene og i hvilken grad disse skiller seg fra de vertikale (Sverdrup, 2012, Mannerud og Hermansen, 2012).

Til tross for at det horisontale perspektivet synes viktig på enhver arbeidsplass, og også vil kunne være det for informantene i denne oppgaven, har vi valgt å fokusere på det vertikale perspektivet. Dette primært for å avgrense oppgaven, og vie tilstrekkelig plass til analysen av hvilke deler av de psykologiske kontraktene som fører til turnover blant LAMAer. Det horisontale perspektivet vil derfor ikke diskuteres ytterligere. Vi vil samtidig være bevisst på om forhold rundt det horisontale perspektivet nevnes av informantene i analysen av deres svar.

Om dette eller andre forhold tas opp av informantene selv, uten at det er vektlagt i undersøkelsen, vil en sterkt kunne anta at dette er former for usynlige eller bakenforliggende variabel som påvirker turnover. Følgelig vil det også være perspektiver som fortjener mer fokus ved fremtidig forskning på LAMA og turnover.

2.4 Oppsummering

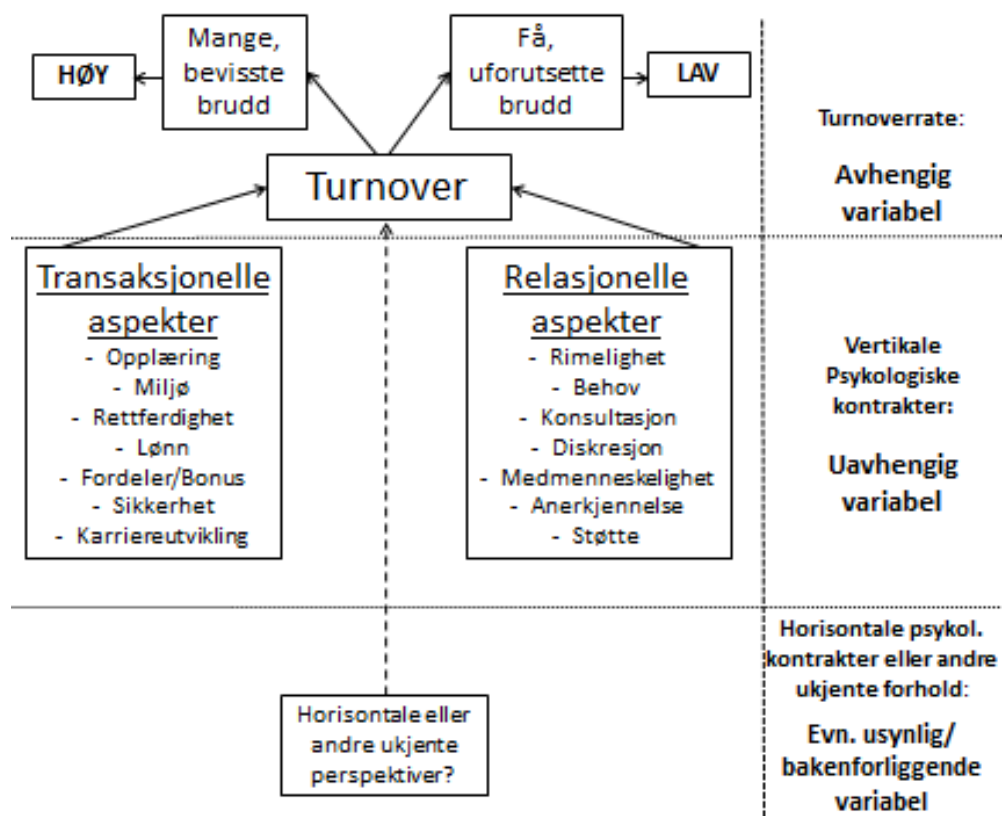
I dette kapittelet har vi sett at Norge, med 8,4 % av den totale arbeidsstokk ansatt midlertidig, relativt sett har få midlertidig ansatte. Samtidig tyder utviklingen internasjonalt på at en går i retning av stadig flere midlertidig ansatte. Vi har også sett at en allerede i dag i stor grad bruker LAMAer i offentlig sektor.

Konsekvensene av turnover har i noen grad blitt beskrevet å kunne være positive for en virksomhet. Dette forutsatt at det fører til nødvendig rotasjon av uegnet personell og tilførsel av konstruktive og positive ressurser utenfra organisasjonen. Samtidig har vi sett at for stor grad av turnover fører til kompetansemessige og økonomiske tap for organisasjoner. Svært stor turnover kan sågar føre til en negativ og nedadgående spiral der stadig flere ansatte slutter på grunn av høy arbeidsbelastning og demoralisering av den gjenværende arbeidsstokk.

Forholdet mellom relasjonelle og transaksjonelle psykologiske kontrakter, slik de presenteres av Rousseau (1995), har blitt sammenstilt med det faktiske innholdet slike kontrakter kan ha. Slik har vi sett at i kontrakter som har en form for balanse vil det finnes noe innhold som best kan beskrives som relasjonelt, og noen punkter som best kan beskrives som transaksjonelle. Med utgangspunkt i Rousseau (1995) har vi også sett at bevisste brudd på psykologiske kontrakter i større grad kan føre til uønsket turnover enn uforutsette eller forstyrrende brudd. Høy turnover må altså kunne forventes på arbeidsplasser der arbeidstagere opplever hyppige og gjerne bevisste brudd på kontraktene. Det er også et poeng at andre forhold, som f.eks. horisontale psykologiske kontrakter eller andre uforutsette forhold, kan ha innvirkning på LAMAers turnover, uten at dette er umiddelbart synlig ut i fra den eksisterende litteraturen.

Nedenfor er de antatte kausalsammenhengene ved turnover blant LAMAer forsøkt oppstilt. Dette er for det første gjort for å synliggjøre hva som er avhengig, uavhengig og eventuelt bakenforliggende variabel i oppgavens problemstilling, og hva forholdet mellom disse er. Den er samtidig også laget for å oppsummere og synliggjøre forholdet mellom ulike deler av teorien som er gjennomgått i dette kapittelet. Vi vil komme tilbake til innholdet i denne figuren i kapittel fire og fem.

Figur 3: Antatt kausalsammenheng ved turnover blant LAMA



3. Metode

I dette kapittelet vil det bli belyst hvilke metodiske valg og vurderinger som ligger til grunn for oppgaven. Metode beskriver hvilken framgangsmåte en benytter seg av for å komme fram til et mål. Det er viktig å definere hvilken metode man velger å benytte seg av, slik at man kjenner til de svakheter og utfordringer som ligger i den valgte framgangsmåten. Dette gjør at man lettere kan vurdere om resultatet i undersøkelsen skyldes metoden som har blitt benyttet, eller om svaret representerer virkeligheten (Jacobsen, 2005: 17-19). Målet med oppgaven er å si noe om hva som er hovedårsaken til uønsket turnover blant midlertidige ansatte. Videre i kapittelet vil det redegjøres for den framgangsmåten som er benyttet for å svare på problemstillingen. I tillegg vil vi fremlegge noen etiske utfordringer og problemstillinger vi har måttet vurdere. Aller først vil vi greie ut om forfatterens filosofiske ståsted slik at man vet hvilke grunnleggende antakelser som ligger til grunn for analysene og vurderingene som er gjort.

3.1 Forskningsfilosofi

Det finnes flere måter en kan se verden på, og hvordan virkeligheten ser ut. Det er viktig for alle som skal gjøre undersøkelser å kjenne eget ståsted, slik at man velger den forskningsstrategien og de metoder som ligger nærmest det en selv tror på. I tillegg vil det gjøre at andre som ønsker å lese rapporten lettere forstår hva som er lagt til grunn, og dermed har bedre utgangspunkt for å vurdere funnene.

Det finnes flere skoler innenfor vitenskapen og måter å forstå verden på. To svært sentrale er den positivistiske skole og den hermeneutiske skole (Jacobsen, 2005). Dette er to ytterpunkter, hvor positivismen ser på kunnskap som et resultat av observerbare fenomener og nøytralitet. Det som skal måles er objektive forhold og det å spørre mennesker om hva de mener og hvordan de oppfatter forhold har ikke noen verdi (Jacobsen, 2005 og Saunders m.fl, 2009). Hermeneutikken på den andre siden hevder at det er meningsløst å snakke om en objektiv virkelighet som er lik for alle. Vitenskap handler om hvordan mennesker fortolker og legger mening i ulike fenomener, og at det finnes mange ulike forståelser av virkeligheten (ibid).

Forfatterne av oppgaven ligger nærme den hermeneutiske tradisjonen, og tror at det er gjennom tolking av menneskers utsagn, og innsikt i deres måte å se verden på, at vi kan forklare uønsket turnover blant midlertidig ansatte.

3.2 Undersøkellesdesign

Det designet man velger vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2005: 87). Det er viktig at man velger det designet som best kan belyse problemstillingen som skal undersøkes. En må også vite om det designet man har valgt vil påvirke de resultatene man kommer fram til (Jacobsen, 2005). Det vil være lettere for andre å etterprøve de resultater man har kommet fram til dersom undersøkelsesdesignet er tydelig. Det å skulle undersøke turnover hos midlertidig ansatte, med eksempel fra Hæren og Panserbataljonen (Pbn), fører oss inn i en kvalitativ studie med Pbn som case.

Kvalitativ metode

Med forfatterens forskningsfilosofiske utgangspunkt er det blitt valgt en kvalitativ tilnærming for å samle inn og analysere data. Siden temaet, og da særlig problemstillingen, er lite forsket på, har det vært viktig med fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2009). Dette gir et kvalitativt design.

I kvalitativ metode er det detaljene og nyansene hos respondenten som er i fokus. For å finne frem til de detaljene som er unike for den respondenten en undersøker, må man gå inn i undersøkelsen med et åpent sinn, og være åpen for endringer (Jacobsen, 2005:129). Dette har gjort at utarbeidelsen av problemstillingen har vært en kontinuerlig prosess, hvor fleksibiliteten i et kvalitativt design har vært helt nødvendig.

Utfordringen med kvalitativ metode er at det er tidkrevende. I tillegg samler man gjerne inn store mengder data som må bearbeides, organiseres og analyseres. At dette blir gjort på en god måte er avgjørende for gode og relevante analyser.

Induktiv tilnærming og intensivt design

Studien går i dybden på grenaderenes ansettelsesforhold i Pbn, og hvordan de stiller seg til den psykologiske kontrakten. Måten oppgaven går frem på vil være åpen og spørrende, da det finnes lite empiri og få teorier fra tidligere forskning. Det betyr at undersøkelsesdesignet vil være det Jacobsen (2005:85-100) vil kalle et intensivt design. Siden vi ønsker å finne ut noe om hvorfor midlertidige ansatte slutter, uten at det er en teori som skal testes, kan vi si at oppgaven har en induktiv tilnærming til fenomenet (Jacobsen, 2005). Med en kvalitativ og induktiv tilnærming er det gode muligheter for at utfordringer knyttet til psykologiske kontrakter vil bli fanget opp.

Casestudie

Denne oppgaven skal finne ut hvorfor midlertidige ansatte slutter i sine jobber tidligere enn ønsket. Det er ikke sikkert man kan overføre de funn man gjør i Pbn direkte til alle midlertidige ansatte, men man har et utgangspunkt for å kunne utvikle noen teorier om temaet (Jacobsen, 2005:92). Det fordrer at noen andre velger å teste de funn som oppgaven gjør på andre organisasjoner med høy grad av midlertidige ansatte. For Pbn vil oppgaven kunne gi svar på hvorfor deres midlertidige ansatte slutter før ønsket ansettelsestid er oppnådd. I tillegg vil det kunne tenkes at studien med små grep vil kunne brukes i tilsvarende organisasjoner i Forsvaret.

Intervjuer og utvalg

Intervjuene i undersøkelsen er av kvalitativ art. Utvelgelsen av respondenter er gjennomført etter en blanding av strategisk utvalg og tilgjengelighetsutvalg. Den strategiske utvelgelsen (Thagaard, 2009) kommer av at vi har valgt at 50 % av respondentene skulle jobbe i Pbn da undersøkelsen ble gjennomført, og at 50 % av respondentene hadde avsluttet sitt arbeidsforhold med Pbn. Dette vil etter forfatterens skjønn skape en god balanse i svarene. Et tilgjengelighetsutvalg betyr at man velger respondenter som har sagt seg villige til å delta (Thagaard, 2009). Fordelen med dette er at de som stiller opp i undersøkelsen faktisk ønsker å bidra med relevante data. Ulempen med et tilgjengelighetsutvalg kan være en skjevhet mellom de respondenter som ønsker å bidra. Noen er veldig fortrolig med at deres situasjon bli gransket, mens andre ikke er vant til å bli stilt spørsmål og er kanskje redd for at det de har å komme med kan være kompromitterende for egen karriere eller lignende. Kanskje stoler de heller ikke på garantien om anonymitet. Da populasjonen som undersøkes, altså grenaderer, er nokså homogen, er det grunn til å tro at denne skjevheten ikke vil være av stor betydning. I tillegg har man vært nøye i utvelgelsen slik at ingen av respondentene står i et maktforhold eller kommandoforhold ovenfor noen av forfatterne. Dette er med på å øke sannsynligheten for ærlige og gode svar.

Undersøkelsene er gjennomført ved at en spørreundersøkelse er sendt ut på e-post til respondenter som har sagt seg villige til å delta. Denne er utformet med en rekke kvalitative spørsmål. Det finnes både fordeler og ulemper ved å gjennomføre intervjuet via e-post. En ulempe er at intervjueren ikke fanger opp uttrykk og kroppsholdninger til respondenten og dermed kan miste interessant informasjon (Jacobsen, 2005). I tillegg hevdes det at det er lettere å snakke om følsomme tema etter at man har fått god kontakt gjennom ett ansikt-til-

ansikt intervju (ibid). Dette er ikke entydig da noen undersøkelser har blitt gjennomført via e-post nettopp fordi de omhandlet vanskelige og følsomme tema (Jacobsen, 2005:143). I denne undersøkelsen er ikke temaet like følsomt som sex og rusavhengighet, men det kan være utfordrende for respondentene å opptre normalt og gi ærlige og gode svar i en situasjon hvor en eller to offiserer intervjuer dem. Dette gjør at vi anser det som mest sannsynlig å få gode og valide data dersom vi gjennomfører e-postintervju. Det er uansett vanskelig å utelukke at noen respondenter ikke svarer så ærlig og oppriktig som vi ønsker. En feilkilde i undersøkelsen vil kunne være at sentrale grunner til at midlertidige ansatte slutter ikke fanges opp av spørsmålene. Oppgaven og spørreskjemaet åpnet for muligheten til å ta kontakt med respondentene en gang til dersom en trodde at de hadde mer å tilføre oppgaven enn det som kom fram gjennom den første undersøkelsen. Grunnet fyldige besvarelser viste det seg å ikke være tilfelle.

3.3 Datainnsamling og analyse

Spørreskjemaet

Spørreskjemaet (vedlegg 2) inneholder alle de spørsmål som har blitt stilt til respondentene. Et spørreskjema kan være fra en A4-side og oppover, avhengig av hva man ønsker å undersøke. Det bør likevel ikke overstige 12 A4-sider, da dette fort kan gå ut over motivasjonen til respondentene, og vi kan risikere en lav svarprosent (Jacobsen, 2005:268). Spørreskjemaet har vi, i tråd med Jacobsen (2005), forsøkt å holde oversiktlig og lett å forstå. Dette slik at respondentene på en intuitiv måte forstod hva det ble spurt om, og at motivasjonen til å fylle ut skjemaet ble fullstendig opprettholdt. I tillegg er spørreskjemaet delt inn i tydelige kategorier og disse er forsøkt balansert med antall spørsmål i hver kategori på en slik måte at kategoriene kan måles opp mot hverandre. Måten spørsmålene er stilt på er veldig lik det Herriot m.fl (1997) har gjort. Respondentene er bedt om å forklare egne opplevelser av brudd og overoppfyllelse av den psykologiske kontrakten. Spørreskjemaet er åpent i sin tilnærming til problemstillingen. Fordelen med dette er at det er lettere for respondentene å komme med de innspillene som virkelig opptar dem og som er med på å påvirke turnover-raten. En av forutsetningene for å lykkes med undersøkelsen var at respondentene var motiverte for å svare utfyllende og grundig på spørsmålene. De opplevdes å ha vært grundig i sine besvarelser.

Reliabilitet

I dette avsnittet vil oppgaven redegjøre for reliabiliteten vedrørende intervjuene og analysen i etterkant. Reliabilitet handler om hvor pålitelig og tillitsvekkende forskningen er (Thagaard, 2009). Jacobsen (2005:87) sier vi må stille oss spørsmålet "*kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt, påvirke de resultater vi vil komme fram til?*". Her må man vurdere om den måten man gjennomfører undersøkelsen på er den beste måten å besvare problemstillingen på. I tillegg er det viktig at forskningsprosessen er transparent, slik at andre kan vurdere hvordan man har kommet fram til de svar man har (Thagaard, 2009). Dette har vi forsøkt å få til ved å gå gjennom analysemetodene, legge ved spørreskjemaet som har vært benyttet og ved å redegjøre for de utfordringene en har sett med tanke på maktforholdet mellom forfatterne og respondentene. Neste spørsmål i forhold til reliabilitet er hvorvidt forskerne har vært nøyaktige nok i sine nedtegninger og analyser av data (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven er det benyttet kvalitative spørreskjema, noe som gjør at for eksempel slurv i transkriberingsfasen utelukkes. I tillegg har det vært to forfattere som har gått over og vurdert analysene for å redusere faren for feilaktige slutninger.

Validitet

Validitet handler om konklusjonene er gyldige (Jacobsen, 2005:213). Det betyr at vi må være kritiske til kvaliteten på de data vi samler inn. Vi har i utgangspunktet to ulike former for validitet eller gyldighet (Jacobsen, 2005). Den ene er intern gyldighet, mens den andre er ekstern gyldighet (ibid).

Intern gyldighet

Intern gyldighet handler om hvorvidt de resultater man kommer fram til oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005). Måten en kan teste den interne gyldigheten på er ved å la andre kontrollere undersøkelsen og konklusjonene eller ved å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv (ibid). I denne oppgaven er det primært forfatterne selv som har gått gjennom funnene for å vurdere validiteten av dem. Spørsmålet om i hvilken grad oppgaven har fått tak i de riktige kildene for å undersøke problemstillingen er vurdert av forfatterne selv. Her er konklusjonen at da man har undersøkt både respondenter som har sluttet i Pbn og de som fortsatt jobber der, er de innsamlede data gyldige. Det man kan utsette på kildene er at det kun er de som ønsker å dele informasjon som er med i undersøkelsen, noe som kan bety at relevante data fra andre midlertidige ansatte ikke kommer med.

En annen utfordring i forhold til validitet er hvorvidt kildene gir riktig informasjon (Jacobsen, 2005). Her kan man være kritisk til oppgaven da det er offiserer som undersøker forhold vedrørende soldater med lavere rang. Det kan tenkes at respondentene tilbakeholder informasjon, men sjansen for det er vurdert til relativt liten da temaet og spørsmålene ikke er av veldig personlig og intim art. Kunnskapen til kildene på sin side er vurdert til særdeles høy da det er deres egen arbeidssituasjon som undersøkes.

Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres (Jacobsen, 2005). En kvalitativ undersøkelse har som regel ikke et mål om å slå fast hyppigheten eller omfanget av et fenomen, men heller forsøke å forstå og utdype et fenomen (ibid). Denne oppgaven handler om forståelsen for hvorfor midlertidige ansatte avslutter arbeidsforholdet sitt før de strengt tatt må. Her forsøker oppgaven å få til en teoretisk generalisering som betyr at man går fra empiri, dvs spørreundersøkelsen, til det å lage en teori på hvorfor det er slik (Jacobsen, 2005). For å kunne gi en teoretisk generalisering er man avhengige av at respondentene er representative for sin populasjon (ibid). Respondentene i denne oppgaven vil man kunne argumentere for at er representative for Pbn, men det kan være vanskelig å generalisere funnene i denne undersøkelsen til midlertidige ansatte i ikke-militære virksomheter.

4. Transaksjonelle forhold

4.1 Innledning

I de neste to kapitlene vil funnene fra oppgavens undersøkelse presenteres og diskuteres.

Gjennom disse kapitlene er målet å finne svar på problemstillingen: **Hva er de viktigste årsakene til høy grad av ekstern uønsket turnover blant langvarig midlertidig ansatte?**

Det første kapittelet vil ta for seg transaksjonelle forhold knyttet til de psykologiske kontraktene mens kapittel fem vil ta for seg relasjonelle forhold. Denne inndelingen er gjort fordi det kan tenkes at en større andel av årsaker eksempelvis er å finne i den transaksjonelle sfæren kontra den relasjonelle. På den annen side kan det tenkes at det er enkelte deler av de transaksjonelle, og enkelte deler av de relasjonelle, forholdene ved kontrakten som i størst grad fører til turnover. I så tilfelle vil denne kapittelinnndelingen uansett tjene som et rammeverk for organiseringen av funnene.

Rousseau, Herriot m.fl og Atkinsons inndeling av kontraktsinnholdet synes å samsvare relativt godt med de funnene vi har gjort. Oppgaven vil derfor bruke deres kategorier som et utgangspunkt for dens presentasjon og drøfting.

4.2 Opplæring

| | |
|-----------|--|
| Opplæring | Å gi arbeidstager tilstrekkelig introduksjon til jobben og opplæring innen arbeidsoppgaver |
|-----------|--|

Opplæring og videreutvikling er et av de punktene som i størst grad opptok denne oppgavens respondenter. En av grunnene til det kan ligge i at grenaderers jobb i det daglige er å forberede seg på krig. Opplæring i ulike arbeidsoppgaver knyttet til soldatyrket blir derfor en svært viktig oppgave. Kanskje gjør det grenadererne mer opptatt av opplæring enn enkelte andre LAMAer.

Respondentene har tilsynelatende ulike erfaringer med den innledende introduksjonen til jobben. En respondent uttrykker at introduksjonen var tilstrekkelig: «...*signering av arbeidskontrakt, kort info om lønn og andre velferdsordninger...* [ble gjennomført]. 1». En annen respondent savner tvert i mot en slik introduksjon: «...[savnet gjennomgang av] *administrative rutiner. Rettigheter osv. eks: Klarere linjer angående overtidssjopping. Hva grenadererne har rett på, eks gratis lege første året osv.* 4». Også en annen respondent savnet en tydeligere introduksjon til jobben: «*Jeg savnet en bedre rolleavklaring av min rolle i avdelingen, i oppstarten følte jeg at det var lite som var planlagt for oss grenaderer når vi*

kom til troppen. 7» Til tross for enkelte utsagn knyttet til den initielle introduksjonen og opplæringen i jobben er det ikke denne formen for opplæring grenaderene i størst grad fremhever som viktig for dem. Det er den mer generelle soldatopplæringen de fremhever som viktig.

En respondent uttrykker en positiv opplevelse knyttet til opplæring og reflekterer over hva som kan være fordelene av tilstrekkelig opplæring:

«Sjefen på troppsnivå så virkningen av å utvide kompetansen til grenaderen. Dette skaper fleksibilitet for arbeidsgiver. Og gir grenaderen tilfredsstillende. Kurs og utdanning bør ikke være bare spesifikt opp i mot stillingen man umiddelbart besitter. Grenaderer er soldater. Og mer eller mindre alt av soldatrelatert kompetanse grenaderen får, desto bedre for grenaderen. Kurs og utdanning er med å skape trivsel og gir mening i det daglige virke. I det lengre løp gjør det også grenaderen mer robust hva kompetanse gjelder. Dette er skaper personlig utvikling, gir selvtillit og gjør at man i det lengre løp jobber lengre som grenader. 10»

Tilstrekkelig kursing og opplæring uttrykkes altså både å gi trivsel og motivasjon, i tillegg til økt kompetanse. Svært mange respondenter uttrykker imidlertid at dette er noe de ikke opplever at arbeidsgiver etterlever: *«[jeg] forventet et bedre helhetlig opplegg rundt utdanningen av grenaderene på bataljonsnivå. 4»*. En annen respondent uttrykker tilsvarende tanker i forbindelse med refleksjon rundt hva som gjør at grenaderer slutter i jobben:

«hvis bataljonen vil holde på grenaderer over lengre tid, må det bli større fokus på trening/utdanning/kursing, gjerne ved å samle alle og kjøre et felles program. Det var nok det jeg forventet mest fra bataljonen sin side, som vi verken fikk første eller andre året. 1».

Både de respondentene som har sluttet og de som stadig tjenestegjør beskriver fraværet av en plan for opplæring som noe av det som i størst grad bidrar til brudd på de psykologiske kontraktene. De beskriver også noen av konsekvensene ved disse bruddene:

«Ansatte får dårlige holdninger til viktig trening siden det aldri er noe progresjon og utfordringer 4».

«Vi ble støtt og stadig lovet kompetanseøkning, men dette ble aldri noe av. Dette som til stadig hendte, skaper misnøye og utrygghet blant grenaderene. Da faller stavene bort, kunnskapen, og helhetsfokuset i en tropp blir feil. Det blir da dannet underkulturer der det samler seg grupperinger som prater kun om alt det negative om jobben som grenader. Dette sprer seg og vanskeliggjør dette med å være presis og nøyaktighet i det vi gjør, og det er livsfarlig! 6»

«[motivasjonen] har gått litt ned, da du etter hvert skjønner at det ikke er noe større plan bak det hele. 7»

Rousseau (1995) beskriver hvordan bevisste og uforutsette brudd kan påvirke turnover. Det vil i følge Rousseau være verre med bevisste brudd enn uforutsette, men gjentatte brudd vil uansett gi negative konsekvenser (ibid.). Hvorvidt bruddene som respondentene her refererer til er av en uforutsett eller bevisst karakter er vanskelig å vurdere. Antallet brudd fremstår likevel som så gjennomgående at de må kunne antas at det har en betydelig negativ effekt på turnover.

En kan også anta at noe av grunnen til at så mange av grenaderene fremhever dette med opplæring og trening er at det griper inn i noe av det sentrale ved tilværelsen deres. Opplæring og utdanning representerer på mange måter hverdagen deres når de ikke gjennomfører militæroperasjoner innen- eller utenlands. Slik sett kan en argumentere for at det som her er blitt kategorisert som opplæring egentlig griper ved noe dypere. Det griper, i alle fall i noen grad, ved selve kjernen og innholdet i jobben til denne gruppen av LAMAer. En kan derfor kanskje også argumentere for at det omfavner relasjonelle forhold ved kontrakten.

4.3 Miljø

| | |
|-------|--|
| Miljø | Å tilby et relativt trygt og sikkert fysisk arbeidsmiljø |
|-------|--|

I motsetning til forhold knyttet til opplæring, virker ikke sikkerhet og arbeidsmiljø som noe som opptar grenaderene i stor grad. Dette kan synes noe rart ettersom soldatyrket må antas å være risikobetont. En må også kunne anta at HMS-forhold ikke alltid er ivaretatt på den samme måten som andre LAMAer forventer det.

I den grad sikkerhet og fysisk arbeidsmiljø nevnes så er det også i en annen sammenheng enn man kanskje kunne forvente. Enkelte respondenter peker på at de skulle ønske at sjefene deres turte å tøyse de sikkerhetsmessige grensene enda lenger ved ulike øvelser:

«[Jeg] vet at det er bra å ta alt litt basic av og til for å friske opp grunnferdigheter, men det virket for meg som ganske firkantet å ikke tørre å pushe f.eks skarpskytingene litt lengre. Viljen til å utfordre normal praksis som er blitt gjort i mange år virket lav.7»

I så måte må en i alle fall kunne anta at grenaderene opplever at sikkerheten og det fysiske arbeidsmiljøet er tilfredsstillende, eller i det minste slik de forventer at det skal være. En annen respondent problematiserer imidlertid utfordringer knyttet til sikkerhet. Respondenten beskriver at arbeidsgiver i liten grad tør å si opp ansatte som ikke når en tilfredsstillende treningsstandard:

«Tidvis har dette skapt situasjoner som har vært sikkerhetsmessig uforsvarlig. Militæryrket er et yrke som er preget av trening og arbeid i tidvis særdeles krevende situasjoner. Hvor man forvalter utsyr og våpen som ved uvettig eller feil behandling vil få store konsekvenser for de som ulykkssakelig måtte rammes av det. Ulykker vil alltid skje. Men når enkelte personer faller igjennom gjentatte ganger i sitt virke som soldat, er det ikke holdbart. Dette gjør at man må justere aktiviteten og treningen etter det svakeste ledd, og majoriteten får slik lite eller intet utbytte. 10»

Om en ser de to sitatene under ett kan en danne seg et inntrykk av at grenaderene tenker på sikkerhet på en annen måte enn andre LAMAer kanskje vil gjøre. Samtidig så fremstår grenaderenes sikkerhetstankegang som rasjonell gitt deres yrkes særegenhet.

Når grenaderene tenker på sikkerhet så virker de å tenke at øvelsene de gjennomfører må være så realistiske, kompliserte og sikkerhetsmessig utfordrende som mulig. Dette vil kunne danne grunnlag for at de løser de sikkerhetsmessige utfordringene de kan bli utsatt for i f.eks. Afghanistan på en best mulig måte. Sikkerhet og miljø virker for dem å få et annet innhold enn det tradisjonell HMS-tenkning tilsier. For å si det med deres egne ord så handler det kanskje om å «*pushe grenser*» og «*luke bort ugress*». Både de ovenstående sitatene og det generelle fraværet av svar knyttet til tradisjonell sikkerhet på arbeidsplassen gjør at en kan danne seg et slikt inntrykk.

4.4 Rettferdighet

| | |
|---------------|--|
| Rettferdighet | Å være konsekvent og utøve rimelighet ved regelbrudd og anvendelse av disiplinære prosedyrer |
|---------------|--|

Også forhold knyttet til rettferdighet blir i liten grad problematisert av grenaderene. I den grad det diskuteres er det i sammenheng med de utfordringene som ble presentert under forrige avsnitt. Enkelte respondenter er frustrert over at de har kolleger som de selv mener ikke har det som kreves for jobben:

«Ett av punktene jeg føler at arbeidsgiver har vist seg mye dårligere enn det jeg forventet er når det kommer til folk som åpenbart ikke hører hjemme i avdelingen, det å avslutte ett arbeidsforhold når personen ikke når opp til kravene, er noe PBN ikke får til. Selv ved gjentatte forsøk på å videreformidle dette oppover i systemet så er det ikke tatt tak i. 9»

Grenaderene virker ikke å være frustrert over dårlig stillingsvern eller generell anvendelse av disiplinære prosedyrer. Enkelte virker tvert i mot å mene at arbeidsgiver i større grad burde tørre å bruke sin disiplinære myndighet:

«Enten har ikke ledelsen baller til å gjøre noe med problemet, ellers så er dagens arbeidstager for godt vernet. 10»

En kan danne seg et inntrykk av at grenaderene er misfornøyd med at ledelsen ikke er konsekvente i å sette, eller følge opp, minimumskrav rettet mot tjenesten. Dette kan kanskje virke demotiverende for enkelte grenaderer. Samtidig virker ikke arbeidsgiver å ha fremsatt noen eksplisitte lovnader som så har blitt brutt, slik en så i forbindelse med opplæring. Slik sett kan en anta at dette er et punkt som ikke i like stor grad fører til turnover som det punktet.

Også et annet poeng er viktig. Det er kun respondenter som er stadig tjenestegjørende som fremmer forhold knyttet til for sterkt stillingsvern som et problem. Ingen av respondentene som har avsluttet tjenesten ved avdelingen trekker frem dette som et poeng. Dette selv om samtlige av respondentene som har sluttet, gjorde det som et resultat av frivillig og ekstern turnover. Kanskje er det slik at fraværet av tøff seleksjon er demotiverende og irriterende, men ikke demotiverende nok til at det i seg selv fører til turnover.

4.5 Lønn

| | |
|------|---|
| Lønn | <i>Å gi tilstrekkelig god lønn sammenlignet med andre aktører og være konsekvent i lønnsanvendelsen</i> |
|------|---|

Det er få ting som er så naturlig å diskutere i en arbeidsgiver- arbeidstagerrelasjon som lønn. Så også med denne oppgavens LAMAer. Samtlige respondenter diskuterer ulike forhold knyttet til lønn. Flere virker å ha ambivalente følelser knyttet til temaet. Mange virker å føle at de får godt betalt sammenlignet med andre aktører:

«Jeg så på det som et privilegium å kunne få, i alder av tjue år, såpass godt betalt for å drive med noe jeg syns var utrolig morsomt. 1»

«...motivasjoen øket. Kom fra studentmiljø uten særlig penger, men nå tjente jeg egne penger. 2»

«Lønnen var mye av grunnen til at jeg valgte å jobbe som grenader.3»

«Jeg kom inn i Forsvaret i den forventning at lønna ikke kom til å være så bra. Men til å være et utdanningsløp på 3 mnd så er ikke grenaderlønna så verst. 6»

Mange uttrykker altså at lønnen er positivt motiverende for tjenestegjøring ved avdelingen. En del respondenter uttrykker imidlertid at lønn ikke er en spesielt viktig motivasjonsfaktor:

«Det var først og fremst ikke lønnen som var den store motivasjonen til å begynne å jobbe som grenader, men selvfølgelig var det godt å bli lønna for arbeidet. 4»

«...lønna er faktisk ikke det viktigste for min del. 7»

«Min motivasjon er ikke forankret i lønnen man får, jeg tenker mere på hva jobben gir meg av mestringsfølelse og følelsen av personlig utvikling. 9»

Respondentene virker altså i overveiende grad å mene at lønnen enten er positivt motiverende eller en faktor som ikke har mye å si for deres vurdering av arbeidsforholdet.

Enkelte respondenter poengterer imidlertid at de, sammenlignet med andre forsvarsansatte føler seg nedvurdert lønnsmessig. Eksempelvis poengteres det at grenaderer med tilsvarende stillinger og arbeidsoppgaver i Telemark Bataljon (Tmbn) tjener betydelig mer:

«Jeg pratet med en kamerat av meg, som hadde fotstilling og samme grad og ansenitet som meg i Tmbn. Og han tjente 50 000 mer enn meg på 7 mnd. Det føltes veldig urettferdig. Når beløpet er så stort, så gjør det selvfølgelig at Tmbn blir et mye mer attraktivt sted å jobbe. 5»

Det poengteres også at det i begrenset grad finnes en progressiv lønnsutvikling og at unge befal med langt lavere ansiennitet tjener mer enn de midlertidig ansatte grenaderene:

«Jeg personlig synes lønnen er noe lav, spesielt med tanke på hvor lite ansenitet er med på å spille inn på lønnslippen. Det er demotiverende å se pliktserjanter heve 40-50000 mer i året når man selv sitter å forvalter kunnskap og erfaring fra militær tjeneste på til sammen 4,5 år. 10»

Det er ikke til å komme fra at følelse av lønnsmessig stagnasjon vil kunne virke demotiverende på midlertidig ansatte. Samtidig er det interessant at ingen av de sluttede grenaderene påpeker lønn som en sentral grunn til at de avsluttet sitt tjenesteforhold. De respondentene som opplever at lønnen de mottar ikke er konkurransedyktig sammenlignet med andre avdelinger og personellkategorier er stadig tjenestegjørende.

Kanskje kan det tenkes at grenaderene totalt sett er fornøyd med eget lønnsnivå samtidig som de relativt sett er misfornøyd med at andre tjener mer. Lønnsnivået fremstår uansett ikke som en viktig grunn til tap av motivasjon. Det fremkommer heller ikke som en sentral årsak knyttet til turnover. Herzberg (1959) har beskrevet lønn som en hygienefaktor som i tilstrekkelig grad må være på plass for at ansatte skal fortsette i jobben sin. Herzberg påpeker også at lønn er en faktor som, selv om den blir overoppfylt, ikke vil føre til sterk motivasjon (ibid.). Ut i fra et slikt perspektiv kan det synes som om respondentene opplever lønn som et aspekt ved jobben som er tilstrekkelig ivaretatt til at det ikke skaper utfordringer i forhold til å fortsette tjenesten. Lønn synes med andre ord ikke som noen sentral årsak til høy ekstern turnover.

4.6 Fordeler/Bonus

| | |
|----------------|--|
| Fordeler/Bonus | Å utøve rimelighet og å være konsekvent ved bruk av bonus- og insentivsystemer |
|----------------|--|

Bonus- og insentivsystemer kan innbefatte mangt. Det kan innbefatte alt fra rene pengeutbetalinger til mer indirekte goder av materiell eller immateriell art. Blant denne gruppen av LAMAer har vi funnet to insentivsystemer. Det ene er relatert til en videre- og etterutdanningsordning som skal hjelpe grenaderene over i annet fast arbeid etter at LAMA-perioden er over. Det andre systemet er en boligordning. Hensikten med det er at grenaderene skal ha ordnede boforhold mens de tjenestegjør. De fleste tjenestegjør langt fra hjemstedet sitt og tanken er at de skal få leie en god bolig slik at behovet for trygghet, stabilitet og forutsigbarhet ivaretas (Forsvaret, 2007). Forsvaret leier ut både hybler og leiligheter til sine ansatte.

Det virker som om noen av respondentene synes det er viktig med en utdanningsordning som tar sikte på å hjelpe dem med en karriere etter LAMA-perioden: «*Siden grenaderyrket er et kortvarig yrke, så er det viktig å vite at man har mulighet til å bygge kompetanse samtidig med tjenesten.4*»

Videre ser enkelte nytten av et slikt insentiv og ordning, men en føler at organisasjonen ikke har lagt til rette for at det skal kunne fungere optimalt:

«[Etter- og videreutdanningsordningen er relevant] dersom det blir lagt til rette så man faktisk får nok tid til studier. Noe av problemet her er at man setter seg ned med sjefen, for å se på flaket om det lar seg gjøre med studier eller ikke. Men i løpet av året er det så mange endringer, at det som i begynnelsen så ut til å passe veldig bra med studier, ender isteden opp med at man får veldig dårlig tid til studier.8»

På den andre siden er det en del respondenter som kunne ønsker seg andre insentivsystemer som de mener vil treffe målgruppen bedre. De foreslår for eksempel en pendlerordning for vervede på lik linje med fast ansatte offiserer og annet befall: «*...,men man burde kanskje se på muligheten til at grenaderer kan bli pendlere på lik linje som offiserer.9*»

Andre ordninger som foreslås er å opprette rene bonusordninger eller i det minste å gjøre det valgfritt om man ønsker å benytte seg av et studiestipend eller ta ut de samme midlene som bonus:

«[Omgjøre] utdanningsstipend til sluttbonuser, ev gjort dette til to valgalternativer hos den enkelte. Jeg hadde heller tatt til takke med en sluttbonus i form av cash da dette er mer hensiktsmessig for meg. 10»

«Jeg syns at man burde ha noen tiltak til de som ikke vil ta videre utdannelse, enten i form av bonus eller andre tiltak.9»

Svarene til informantene tyder på at de er opptatt av insentivsystemer og hver og en er opptatt av en ordning som passer dem best. Det som kommer fram er at den ordningen som eksisterer i dag ikke treffer respondenten så godt som de ønsker. En ordning med bonus etter et visst antall år som grenader er noe respondentene ser for seg som en god løsning.

Boligordningen i Forsvaret er også en ordning som betyr noe for oppgavens respondenter. Ut fra intervjuene ser man at det knytter seg en hel del følelser rundt denne ordningen, og at den forvaltningen som respondenten opplever ikke bidrar til økt tilfredshet. Respondentene føler seg urettferdig behandlet, og det virker som kommunikasjonen mellom boligjenseten og respondentene ikke har vært tilfredsstillende: «Et eksempel er da NK bataljon troppet opp på boligkontoret å meldte at ingen grenaderer skal ha 40 kvm kvarter.7» en annen sier:

«Jeg savnet også bedre og større boforhold. Jeg bodde på befalsmessene som var et gammelt bygg med dårlig varme og en dusj som tettet seg ofte. I ettertid er det jo bygget Legolandsbyen⁵, og grenaderer har fått egne minstekrav til kvarter og bolig.2»

Boligordningen skaper mye engasjement hos respondentene og her har oppgaven fått noen av de mest utfyllende besvarelsene (sitatet er forkortet noe):

«Noe som gjorde meg til de grader provosert var i ettertid viste det seg at flere leiligheter i «cowboy⁶» var ledig, gjennom hele året. Her er det ikke snakk om leiligheter som var under oppussing, ikke-beboelige eller andre begrunnelser. De sto tomme! [Jeg fikk] ingen begrunnelse fra boligkontoret ved forespørsel om hvorfor jeg ikke kunne flytte til «cowboy». For øvrig, ved neste boligsøkerunde, våren 2012, søkte jeg overflytting til «cowboy» i god tro etter muntlig avtale høsten 2011. Da resultatene av søkerunden ble kjent, hadde jeg ikke fått ny bolig – de var gitt til nyutdannede pliktsersjanter samt de var tenkt til nye grenaderer. Ikke før det var muntlig advarsel om at jeg kom til å si opp stillingen, ble jeg tildelt ny bolig.3»

I tillegg opplever noen respondenter at man blir urettferdig behandlet på bakgrunn av kjønn og at Pbn ikke hadde regnet med at vervede hadde familie som gjorde at de trengte en større bolig enn en hybel:

⁵ Det som her omtales som Legolandsby er relativt store blokker med hybler og små leiligheter som er ment å huse vervede og befal.

⁶ Cowboy er også en beskrivelse av et hybelkompleks ment å huse vervede og befal. Cowboy er av litt eldre dato enn Legolandsbyen.

«PBN hadde lullet seg inn i en illusjon om at alle grenaderer var single og 20 år gamle. Her hadde ikke PBN gjort noen tiltak opp i mot boligkontor for hva som måtte være behov for den enkelte grenader. Var man ikke befall fikk man bo i kvarter i cowboy, punktum. At grenaderer har klart å karre til seg leiligheter eller andre typer kvarter er deres egen fortjeneste. Være seg cognac under bordet eller retorisk kløkt og eller sjarm\løgn. Dette såfremt man ikke var tildelt et annet kjønn enn det mannlige. Da behøvde man ikke å benytte seg av dette. Påfallende at samtlige kvinnelige grenaderer som søkte ble plassert i de beste/nyeste kvarterene ILA 2012 kun som følge av sin iboende egenskap av å sitte når man pisser.10»

Oppsummert ser det ut til at Bonus- og insentivsystemer er viktige ordninger for respondentene. Det virker som at spesielt boligordningen skaper mye frustrasjon og irritasjon. Det ser ut til at hovedproblemet, slik respondentene ser det, er en forskjellsbehandling basert på hvilken kategori ansatt du er, og hvorvidt du er mann eller kvinne. Dette kommer i tillegg til uklar kommunikasjon mellom de ulike instanser internt i organisasjonen. På tross av engasjementet rundt boligordningen virker det ikke som den har en direkte virkning på turnover. Det synes også vanskelig ut fra denne undersøkelsen å si noe om videre om boligordningen, og om praktiseringen av den har indirekte virkninger på turnover. Dersom man legger til grunn Rousseaus (1995) beskrivelser av bevisste og uforutsette brudd på den psykologiske kontrakten, vil man nok kunne si at respondentenes opplevelse av boligordningen, og da særlig forvaltningen av den, kan ha negative effekter på turnover. Herzberg m.fl. (1959) vil nok se på bolig som en hygienefaktor, og da ville fraværet av bolig skapt mye større sjanse for turnover enn misnøye med forvaltningen av et eksisterende boligsystem. Utdanningsordningen oppleves generelt som en god ordning forutsatt at den tilpasses grenaderenes behov.

4.7 Sikkerhet

| | |
|-----------|---|
| Sikkerhet | <i>Å være så forutsigbar som mulig og å gi så god jobbsikkerhet som en klarer avhengig av bransje og jobbtype</i> |
|-----------|---|

Jobbsikkerheten for LAMAer er selvsagt en utfordring for alle bransjer. Det å ikke vite hvordan jobbkarrieren vil utvikle seg kan være belastende for enkelte. Respondentene diskuterer i noen grad forhold knyttet til jobbsikkerhet. Det ser ut til at alle er klar over at de er midlertidig ansatt, og at de kan jobbe som vervet i maksimalt 9 år. Dette betyr at ut i fra bransjen og jobbtypen klarer Pbn å være forutsigbare og åpne i forhold til hvor lenge man kan jobbe som LAMA. På den andre siden er det slik at man skriver kontrakter for 3 år av gangen,

noe som kan være utfordrende med tanke på inngåelse av økonomiske forpliktelser med banker eller andre låneforetak:

«Det burde vært muligheter for lengre kontrakter enn dette med tanke på huslån, billån etc. Dette skaper og er nok en av de største grunnene til bortfall av grenaderer hvert år. Lange arbeidskontrakter skaper trygghet og muligheten til å etablere seg et sted. Det er faktisk, i mitt hode, mildt sagt idioti at det ikke er en automatikk i lange arbeidskontrakter i forhold til etablering.6»

Det at man er LAMA og dermed vet at man ikke har jobb lenger enn maksimalt 9 år ser ut til å påvirke turnoverfallene negativt:

«Jeg følte at jeg levde i en «boble» som til slutt måtte sprekke. Jeg var svært interessert å gjøre karriere i Forsvaret, men på grunn av regelverket kan man ikke det som grenader. Jeg ville ikke være grenader i 6, kanskje 9 år, før jeg ble kastet ut og bli nødt til å studere i en alder av 30. 1»

En annen sa følgende:

«Det er klart at dette har innvirkning for motivasjonen, da livet som Grenader kun er et kortsiktig yrke per nå. Jeg trives godt som en av gutta på gulvet, og har dermed ikke noe ønske om KS⁷. GBK⁸ er jo et alternativ, men da vil jeg bare kunne jobbe til jeg er 35år, og så får jeg fyken. Så uansett, så virker fremtidsutsiktene i Forsvaret ganske dårlige per nå, dersom man ikke har noe ønske om å jobbe seg oppover i systemet, men heller ønsker å bli på gulvet.8»

På den andre siden er det en del av respondentene som ikke ser det som et problem at de er i kategorien LAMA og at jobben som vervet dermed kun er midlertidig:

«[om 6-års regel] Jeg ble gjort klar over det. Det påvirket ikke meg så veldig mye, da det aldri har vært fristende for meg å jobbe som grenader i noe mer enn 3 år. Jeg har alltid hatt planer om å studere, og har ikke lyst til å begynne som student i en alder av 28 år.5»

Det oppleves av respondentene at Pbn er forutsigbare med tanke på jobbsikkerheten, men man har ikke helt forstått hvorfor man skal legge disse begrensningene i stede for å være litt mer pragmatiske i forhold til å utnytte vervedes kompetanse lengre enn 9 år: «...Likevel er det dumt at det mest erfarne grenaderene må slutte kun p.g.a et tall de høye herrer har skrevet...7» Den samme mangelen på forståelse for arbeidsforholdets varighet finner vi i studien til Gustavsen (2011).

Oppsummert ser det ut til at en utfordring respondentene møter er at man skriver kortere kontrakter enn hvor lenge man kan jobbe som grenader. Dette er selvfølgelig en fordel for

⁷ Krigsskolen

⁸ Grunnleggende Befalskurs – man blir da befal og kan få en yrkeskarriere dersom man tar utdanning videre gjennom Krigsskole

arbeidsgiver med tanke på å enklere kunne avslutte et arbeidsforhold. Dettens siden arbeidskontrakten går ut etter 3 år og begge parter må ønske at en ny skal bli undertegnet. På den annen side kan det tenkes at arbeidstaker lettere finner seg en ny jobb i stede for å fortsette i Pbn når en må vurdere arbeidsforholdet etter 3 år.

4.8 Karriereutvikling

| | |
|------------------------|---|
| Karriere- utvikling | <i>Å gi rom og mulighet for karriereutvikling. Herunder å lage konkrete planer for utvikling og følge opp disse</i> |
|------------------------|---|

Karriereutvikling for LAMAene i Pbn blir forsøkt ivaretatt gjennom kursing internt i Forsvaret, samt noen eksterne kurs. Dette er kurs rettet mot den jobben som arbeidstakere primært skal gjøre, samt kursing inn mot fremtidige jobber i organisasjonen. I tillegg forsøker man i noen grad å muliggjøre kursing slik at LAMAer blir bedre rustet til å finne seg en ny jobb etter endt arbeidskontrakt hos Pbn. Denne siste type kursing er behandlet under faktoren bonus og insentivsystemer, og blir ikke drøftet spesifikt i denne delen. Det som man kan trekke ut av svarene til respondentene i denne oppgaven er at man savner en plan for hvilke kurs man skal gjennomføre, og hvordan man skal jobbe systematisk for å bli bedre. En respondent svarte på spørsmålet om hva som kunne vært gjort for at vedkommende hadde fortsatt som LAMA i Pbn:

«Mer kursing, flere øvelser og trening med grenaderene i de andre avdelingene i bataljonen. En karriereplan som var fastsatt første dag man startet i jobben, og større mulighet for å bli sendt på GBK.1»

En annen sa:

«...ble smålig irritert når jeg etter to år som vognfører gjerne ville få kryssutdanning på tårn – men ble møtt av kommentarer som «du må være vognfører såpass lenge at du skal kunne høre hva som er feil med motoren». Jeg følte forpliktelse til å måtte fortsette en lengre periode før avdelingen ville bruke tid og penger på å utdanne meg. Derfor var jeg svært usikker på om jeg skulle bryte kontrakten eller ikke første året som grenader.1»

Dette er tegn på at karriereplanene og kompetanseutviklingen til de vervede i Pbn ikke er planlagt godt nok og dermed ikke institusjonalisert. En annen respondent peker på at det i større grad er tilrettelagt for befal, og at befal på ulike nivå gir råd og hjelper hverandre fordi personellforvaltningssystemet legger opp til det:

«... lite fokus på ”karrieren” til den enkelt grenader. Blant befalet er det evne og vilje til å hjelpe hverandre til å flytte på seg å gjøre andre ting, men som grenader er du låst i PBN i hele kontrakten og i mitt hode så er det ingen som ”hjelper” deg.7».

Oppsummert ser det ut til at faktoren karriereutvikling påvirker turnovergraden negativt da de vervede som nevnt under tidligere faktorer er klar over at de kun er ansatt midlertidig og har relativt korte kontrakter og dermed planlegger karriere nr. 2 på et tidlig tidspunkt. En annen faktor som peker i negativ retning er det som ser ut til å være for dårlig planlegging og tilrettelegging av kompetansebygging og fleksibilitet i arbeidsoppgaver og stillingsinstruksjoner.

4.9 Andre transaksjonelle forhold

Andre transaksjonelle forhold som kan påvirke turnovergradene i Pbn som ikke er listet blant faktorene ovenfor, men som kom frem gjennom intervjuene er **arbeidstid** og **beliggenhet**.

Her viser det seg at arbeidet som vervet soldat er krevende, med lange arbeidsdager og lite fritid i ukedagene. Dersom arbeidet må være av en slik karakter er det avgjørende at innholdet i dagene blir oppfattet som givende og nyttig. Det har ikke alltid blitt oppfattet slik av respondentene, noe som kan virke negativt på motivasjonen til å fortsette i jobben.

Et annet og kanskje viktigere aspekt sett opp mot turnover er beliggenheten til Pbn. 60% av respondentene uttalte seg kritisk til beliggenheten og uttalte at den påvirket motivasjonen for å jobbe i Pbn:

«Beliggenheten påvirket dårlig. Arbeidsplassen ligger langt nord med dårlig fritids- og kollektivtilbud.2»

En annen sa:

«En medvirkende grunn til at jeg sluttet, var beliggenheten. Alt jeg gjorde, følte jeg var jobb-relatert – jeg levde i en liten boble. Dette er ikke noe avdelingen kunne gjøre gjort noe med.3»

Og en tredje sa:

«[Beliggenhet] er en grunn til at jeg ikke kan tenke meg å jobbe i 9 år i PBN.7»

Dette er en faktor det selvsagt er vanskelig å gjøre direkte endringer på, men flere av respondentene foreslår tiltak som kan være med på å veie opp for lokasjonen. Da er det særlig pendlerordninger man peker på *«...man burde kanskje se på muligheten til at grenaderer kan bli pendlere på lik linje som offiserer.9»* og at sjefene i Pbn må være flinke til å planlegge langt frem i tid slik at man har mulighet til å reise hjem til familie: *«...sjefene må være flinke*

til å planlegge ferier/langhelger så langt frem i tid som det lar seg gjøre, så man kan planlegge med venner/familie spør på om når man kommer.8»

Oppsummert ser man at beliggenheten er en viktig faktor for turnover. Denne faktoren er vanskelig å endre på, men respondentene ønsker ordninger for å kompensere for den ugunstige lokasjonen til Pbn.

4.10 Oppsummering transaksjonelle forhold

Det virker som at respondentene er relativt samstemte med tanke på hvilke utfordringer de ser på som de største for å kunne jobbe i Pbn. En rekke av faktorene listet ovenfor er vanskelig å si om påvirker turnovertallet eller ikke, da det er vanskelig å måle indirekte effekter av brudd på den psykologiske kontrakten. Det som imidlertid skiller seg ut er respondentenes forhold til faktoren opplæring, og den noe utvidede tolkningen som ligger i det begrepet. Her ser vi et tydelig engasjement og en rekke beskrivelser av det som oppleves som brudd på den psykologiske kontrakten. Den neste faktoren som trolig er sentral for turnovertallet er jobbsikkerhet og karriere. Disse griper tett inn i hverandre slik respondentene beskriver det. Utfordringene med korte kontrakter gjør at den sosiale usikkerheten blir høy, og en tvinges til å reflektere over valget av yrke annethvert år da en må ta stilling til om man ønsker en ny kontrakt eller ikke. Det ser ut til at vervede bestemmer seg tidlig for at de i utgangspunktet kun ønsker en 3-års kontrakt. I tillegg ser det ut til at fraværet av karriere og kursplanlegging for denne LAMA-gruppen bidrar negativt sett opp mot ønsket om å beholde de i stillingen så lenge som mulig. Det man totalt sett kan konkludere med er at transaksjonelle forhold er viktig og opptar respondentene. Dette samsvarer med arbeidstakerrespondentene i studien til Herriot m.fl (1997) og de transaksjonelle kjennetegnene Colbjørnsen (2003) ser i nåtidens psykologiske kontrakter.

5. Relasjonelle forhold

5.1 Rimelighet

| | |
|------------|--|
| Rimelighet | Å være rettferdig ved evaluering og være ærlig og rimelig ved utvelgelse til positive og negative gjøremål og hendelser ved arbeidsplassen |
|------------|--|

Generelt sett viser det seg at respondentene oppfatter evalueringen og tilbakemeldingene fra alle nivå i Pbn å være ærlige og direkte. Dette skaper tillit og forståelse. Informasjonsflyten i viktige prosesser blir oppfattet som god og man unngår rykter og falske forhåpninger og forventninger. Gode eksempler på dette finner vi i prosessen med å sette opp et bidrag til Afghanistan utgått fra Pbn:

«Før juletider 2012 fikk Panserbataljonen ansvar for å stille personell til PAT⁹, og noe jeg oppfattet som positivt var åpenheten staben viste omkring oppdraget. De ga fortløpende ut informasjon de selv hadde fått kort tid før, men var samtidig svært klare på at man ikke burde få for høye forhåpninger. Vi må følge de retningslinjer som blir gitt og ikke ta alt for god fisk, kansellering av oppdraget var fortsatt tilstede. Det skapte få rykter og forventninger og ble ingen sak som påvirket vårt daglige virke i stor grad, fordi vi visste at så fort det kom ut mer informasjon, ville vi få den av bataljonssjefen eller sjef i avdelingen1.»

Det som oppfattes av respondentene som negativt under dette punktet omhandler negative gjøremål der respondentene føler at de må gjøre vernepliktiges jobb, og kompetansebyggingen blir satt tilbake fordi man hele tiden settes tilbake til et vernepliktig nivå:

«Det var flere ganger vi ble nødt til å gjøre arbeid for den vernepliktige troppen, enten fordi de hadde andre gjøremål (depot, sjefens time, permvask) eller fordi de rett og slett hadde fått fri.1»

og

«...man er for mye opphengt i den vernepliktige ”syklusen” som går fra innrykk til dimmisjon.8»

Disse negative forholdene griper inn i forholdet opplæring under transaksjonelle forhold. Dette danner et bilde av at respondentene er veldig opptatt av utvikling og trening for å bli så gode som mulig i jobben sin. Videre er respondentene opptatt av at arbeidsoppgaver og krav fordeles rettferdig mellom alle ansatte og vernepliktige. Ut over dette er det lite som tyder på at faktoren rimelighet påvirker turnoverfallene negativt. Det virker heller som den positive

⁹ Police advisory team

opplevelsen av informasjonsflyt, tilbakemeldinger og ærlighet bidrar i den andre enden av skalaen.

5.2 Behov

| | |
|-------|--|
| Behov | <i>Å akseptere individuelle tilpasninger ut i fra arbeidstagers personlige behov og livssituasjon. Herunder vise fleksibilitet med tanke på ferier, avspasering og annet</i> |
|-------|--|

Gi-ta-forhold og fleksibilitet er noe respondentene generelt uttrykker som positivt. Det virker som de oppfatter denne faktoren som viktig for å kunne opprettholde et godt liv utenom jobben. Dette ser det ut til at Pbn lykkes godt med, iallfall underavdelingene i Pbn. At det ikke er en omstendelig prosess og at man ikke trenger å planlegge fridager lang tid i forveien settes stor pris på av respondentene: « [avdelingen jeg jobbet i var] *veldig fleksible i forhold til avspasering, det å kunne ta seg en ekstra fridag eller to, uten å måtte ha planlagt det flere måneder i forveien.1*»

I tillegg oppleves det som at Pbn er mer fleksibel enn andre arbeidsgivere, og at man planlegger lengre friperioder som gjør at arbeidstakerne kan koble helt av og gjøre andre ting: «*Noen ganger er det flott å få fri over en periode på ei uke da man kan gjøre litt andre ting. Dette er noe jeg personlig ikke har opplevd før.6*»

Det siste viktige punktet under denne faktoren som bidrar positivt til respondentenes oppfattelse av arbeidsplassen er de individuelle tilpasninger knyttet til den enkeltes behov: «*Videre har eskadronsledelsen en stor forståelse for personlige behov den enkelte måtte ha sivilt. Eskadronens håndtering av slike episoder gjør at man forblir ansatt lengre. Og man får en mer positiv holdning til jobben.10*»

Det negative aspektet som har kommet frem gjennom besvarelsene er at Pbn kan oppfattes som for rigid og lite fleksibel når den ansatte ønsker å bytte tjenestestilling internt. Dette er i noen grad behandlet under transaksjonelle forhold og karriereutvikling, men faller også inn under faktoren behov: «*På slutten av året var jeg veldig lei av å være på vogn, og ønsket å prøve meg som fot. Dette fikk jeg fort beskjed om at ikke lot seg gjøre i PBN.5*» Respondenten oppgir dette som en av grunnene til at vedkommende valgte å avslutte arbeidsforholdet til Pbn.

Oppsummert virker det som at denne faktoren i stor grad bidrar til økt motivasjon, og ikke bidrar negativt til høye turnoverfall. Men det kan også være at dette er så viktig for ansatte at dersom en opplever brudd på dette område får det en direkte konsekvens for om man fortsetter i jobben eller ikke. Dette betyr da at faktoren er viktig og må hele tiden vurderes i forhold til hver enkelt LAMA.

5.3 Konsultere

| | |
|------------|--|
| Konsultere | <i>Å involvere arbeidstagere i beslutningsprosesser som angår dem. Herunder jevnlig konsultere og kommunisere med arbeidstagerne</i> |
|------------|--|

Det å involvere arbeidstakerne og kommunisere på en god måte i saker som angår dem virker også å være viktig og motivasjonsbyggende for oppgavens respondenter. Her svarte de aller fleste, også de som har sagt opp sitt arbeidsforhold, at Pbn, og særlig underavdelinger og tropper, gjør dette på en god måte. Man har jevnlig møter med de ansatte hvor de føler at de blir hørt og at initiativ blir verdsatt:

«Det skal sies at også vi tok initiativ til å finne arbeidsoppgaver utenom de som var gitt, og avdelingen stilte seg sjeldent på bakbena - noe som ga oss ansvarsfølelse og motivasjon til å fortsette å ta initiativ.1»

og

«Etter hvert ble grenaderene i troppen inkludert i møter og ordrer osv noe jeg oppfattet som veldig positivt. Man blir mer motivert når man blir inkludert i planlegging, ordremøter osv for da sitter man ikke bare i sin egen lille boble.7»

Det å involvere og informere sine ansatte synes å virke utelukkende positivt på motivasjonen, og bidrar på en positiv måte til at folk ønsker å fortsette i jobben. I tillegg benytter man i Forsvaret og i Pbn medarbeidersamtaler (MAS) hvor samtalen er fortrolig og man kan ta opp de saker en selv ønsker, samt at arbeidsgiver og arbeidstaker gir gjensidige tilbakemeldinger på hvordan arbeidsforholdet oppfattes. Dette ser ut til å bli oppfattet positivt av respondenten, og bidrar til tilfredshet og motivasjon for videre arbeid:

«Ellers så var det denne MAS som var til stor nytte. Her ble det tatt opp forventninger, begge veier, samt et utdanningsløp. Dette er et fint og et potensielt svært bra middel for å utvikle en soldat. MAS gav meg denne stille roen om hvor du var i løypa for et inntrykk som befalet hadde av deg.6»

I forlengelse av MAS vil det være av stor betydning at man ikke gjør avtaler som senere vil bli oppfattet som brudd på den psykologiske kontrakten. Dette er en offisiell samtale, og brudd her vil trolig veie tungt med tanke på den ansattes oppfatning av arbeidsgiver.

De få negative aspektene rundt faktoren konsultere omhandler at respondentene blir bedt om å utvikle forslag til programmer eller lister på hvilke kurs og utdanning en bør delta på som vervet soldat, for deretter å oppleve at arbeidet ikke blir vektlagt, men heller lagt i en skuff. Dette kan en igjen spores tilbake til ønsket om å bli en best mulig soldat. Det å føle at en i denne prosessen ikke blir hørt ser ut til å virke negativt inn på motivasjonen for bli i jobben.

Oppsummert kan en heller ikke under denne faktoren se vesentlige forhold som bidrar til økt, uønsket turnover. Det ser heller ut til at man i Pbn er flink til å konsultere sine LAMAer i prosesser som angår dem og gjennom det skaper motivasjon og tillit

5.4 Diskresjon

| | |
|------------|---|
| Diskresjon | <i>Å unngå trådstyring av arbeidstagere og å i størst mulig grad gi rom for deres måte å løse sine arbeidsoppgaver på</i> |
|------------|---|

I motsetning til hvordan man ofte ser for seg en militær organisasjon, synes ikke trådstyring å være et uttalt problem. Denne faktoren blir ikke problematisert i særlig grad av respondentene. Det ser ut til at måten Pbn med underavdelinger leder sine LAMAer på er i henhold til prinsippene under faktoren diskresjon. Det ser ut til at respondentene føler et stort ansvar for de arbeidsoppgaver de får tildelt. Dette ansvaret kommer som et resultat av det de opplever som en relativt flat struktur i avdelingene, og at de opplever tillitt fra sjefene sine: *«Daglige gjøremål ble gjort basert på tillitt. Det var en veldig flat struktur i troppen, behagelig arbeidsmiljø og oppgavene ble likevel løst på en god måte.7»* Dette bygger opp motivasjonen, og man får et ønske om å levere gode resultater innenfor de rammer som er gitt. Det er lite som tyder på at faktoren diskresjon bidrar negativt til uønsket turnover.

5.5 Medmenneskelighet

| | |
|-------------------|--|
| Medmenneskelighet | <i>Å oppføre seg på en sosialt akseptert og ansvarlig måte ovenfor arbeidstagere. Herunder å følge sosiale normer og vise støtte ovenfor arbeidstagere</i> |
|-------------------|--|

Dette punktet virker å være viktig for trivselen på arbeidsplassen. Det er ikke noe tydelig skille mellom de respondentene som har sluttet eller de som fortsatt jobber i Pbn. Her opplever mange at de blir sett og behandlet på en god medmenneskelig måte:

«Selv om vi ikke hadde vinkler var det ingen forskjell på oss da vi kom på kontoret. Vi ble likestilt og takhøyden var stor, uavhengig om man var løytnant eller grenader.1»

og

«Befalet i ESK2¹⁰ er veldig flink til å inkludere, og ikke gjøre forskjell på ansatte, om du så er Grenader eller befal.8»

Det man imidlertid kan tolke ut fra svarene til respondentene er at dersom denne faktoren ikke blir oppfattet positivt, kan det være kort vei til oppsigelse: *«Dårlige boforhold, drittsslenging fra overordnede gjorde at jeg avsluttet mitt samarbeid med PBN og sluttet desember 2012.3»*

Respondenten opplevde det vedkommende kaller «drittsslenging» og nedsettende kommentarer fra sine overordnede over flere år, noe som medvirket til oppsigelse av arbeidskontrakten. Denne type oppførsel fra arbeidsgiver som beskrives her vil være brudd på den psykologiske kontrakten og føre til turnover blant ansatte. Det er derimot ingen andre av respondentene som beskriver noe lignende. Dette kan bety at det er et enkelttilfelle, hvor det har forekommet dårlig lederskap hos en leder eller har vært dårlig personkemi mellom en leder og en ansatt. Resultatet av slike tilfeller vil fort føre til turnover, men det er vanskelig ut fra dette enkelttutsagnet å konkludere med at det er fravær av medmennesklighet som er en sentral årsak til at LAMAer slutter.

Oppsummert viser det seg at det er viktig at faktoren medmennesklighet er i fokus i en virksomhet. Det er vanskelig å se at den påvirker så positivt at den veier opp for andre faktorer hvor man opplever brudd på kontrakten. Våre funn tyder imidlertid på at arbeidstakere slutter dersom de opplever særlig negative forhold rundt medmennesklighet.

5.6 Anerkjennelse

| | |
|---------------|--|
| Anerkjennelse | <i>Å anerkjenne og belønne spesielle bidrag på arbeidsplassen på en formell og/eller uformell måte. F.eks. å synliggjøre og belønne ansiennitet.</i> |
|---------------|--|

Anerkjennelse kan være et utfordrende aspekt for en arbeidsgiver å ta stilling til. Det kan være utfordrende å finne hvilke måter og hvilket omfang man skal vise anerkjennelse på. Det virker som det er viktig at anerkjennelsen treffer arbeidstakeren slik han eller hun ønsker. Dersom

¹⁰ ESK 2 (Stridsvogneskadron 2) er en underavdeling i Pbn

man ikke treffer «behovet» kan det bli oppfattet som at man ikke skjønner seg på arbeidstakeren, og ikke forstår deres behov. Det kan virke som dette er noe av utfordringen til Pbn i møte med våre respondenter:

«Et argument [Pbn] gjerne liker å benytte seg av er at det er lettere for grenaderer i PBN å få tilbud om grunnleggende befalskurs. I og for seg greit nok. Men her har jo PBN bommet fullstendig på blinken, de forstår jo ikke selve prinsippet hvorfor man velger å være grenader. De fleste grenaderer har ikke ett ønske om å være befal.10»

Dette utsagnet kan tyde på at noen av respondentene ikke føler at det å være vervet soldat og den utviklingen man har i den jobben, blir anerkjent, men at det er et steg på veien for å bli befal, og dermed bli anerkjent av Pbn. Noen videre belønning utover å bli anerkjent, og føle seg verdsatt for den jobben man gjør, ser ikke ut til å oppta respondentene i denne oppgaven i stor grad. Det er uansett lite som tyder på at denne faktoren påvirker turnoverfallene i særlig grad.

5.7 Støtte

| | |
|--------|--|
| Støtte | <i>Å skape en atmosfære der arbeidstager føler at han har støtte. Denne støtten kan være direkte jobbrelatert eller av mer personlig karakter.</i> |
|--------|--|

Også her er det ikke noen klare tendenser på at respondentene føler at de mangler støtte fra arbeidsgiver. Respondentene har flere utsagn om at de har opplevd god støtte, både på personlig og jobbmessig plan:

«Opplevde respekt og åpenhet hele veien. Hvis det var noe som plaget meg, hva gjaldt privatlivet eller jobbmessig, var døren til kontoret alltid åpen. Opplevde å ha sjefer som virkelig var dyktige innenfor sitt fagfelt, og det smittet over på meg og viljen min til å ville bli enda bedre, hele tiden. Jeg fikk motivasjon til å utføre arbeidet mitt på best mulig måte og ikke ta halvveisløsninger, noe jeg har tatt med meg videre i det «sivile liv».1»

og

«[Sjef Pbn] synes jeg var flink til å fronte oss grenaderer. Det at han så nytten i oss, og det at han stadig vekk påpekte at vi er fremtiden for Forsvaret. I tillegg jobbet han for at vi faktisk skal ha en mulighet til å komme oss ut av messa/cowboy, og få et "hjem", ikke bare et oppholdssted mens man venter på å begynne på jobb igjen8.»

Dette er to gode eksempler på at respondentene finner støtte hos arbeidsgiver, men samtidig tyder enkelte utsagn på at det er fraværet av slik støtte som kan medvirke til turnover:

«Hvordan PBN har møtt våre krav og tilrettelagt for grenaderene har ikke vært i tråd med den overordnede satsingen som bataljonen skulle ha på oss. Det er ikke nok å bare ansette grenaderer. Og si seg fornøyd med det. Man må også la disse bli hørt i de saker som angår dem og gi forutsetninger for å kunne gjøre en bedre jobb. Jeg har personlig mistet tiltroen til PBN som profesjonell avdeling.10»

Det som er rimelig å anta er at støtte er viktig for å trives og for å øke effektiviteten i en organisasjon. Dersom man opplever at man ikke finner støtte og ikke opplever å bli hørt, risikerer arbeidsgiver at arbeidstakerne etter en tid vil finne seg noe annet å gjøre. Under denne faktoren er det også respondentenes ønske om å kunne trene bedre, mer effektivt og føle seg verdsatt i rollen som vervet som gir de negative utslagene. Den mellommenneskelige støtte, særlig på undernivåene i Pbn, virker som svært godt ivaretatt.

5.8 Andre relasjonelle forhold

Gjennom intervjuene er det kommet fram andre relasjonelle forhold som kanskje ikke fullt ut er dekket av de ovennevnte faktorer. Dette er det respondentene har omtalt som **beslutningsevne** og **samhold/tilhørighet**. Det virker som respondentene forventer at sjefer på alle nivåer er beslutningsdyktige og skal kunne sørge for at det ikke kommer mange kontrabeskjeder. De forventer at retningslinjene er klare og kursen videre er staket ut. Dette har i følge respondenten ikke alltid vært tilfelle i Pbn. Det har vært episoder hvor respondenten har følt at de ikke har visst hvilke planer som var lagt for dem og at beslutninger som angikk dem ikke var godt begrunnet eller gjennomtenkt:

«Dårlig kommunikasjon og besluttsomhet til tider. De umiddelbare konsekvensene ble mye rykter framfor sann informasjon, merarbeid i forhold til å prøve å holde seg oppdatert og generelt dårlig stemning. Man følte at det ble tatt beslutninger som ikke var tenkt nøye gjennom.1»

Det andre forholdet, samhold, ser ikke ut til å påvirke turnoverfallene negativt. Her virker alle respondentene omforent i oppfatningen at samholdet er en drivkraft til å prestere bra og yte maksimalt for underavdelingene og Pbn:

«I panser føler man for å gjøre en god jobb siden man gjerne blir godt kjent med sjefene sine, og har et veldig sterkt ønske om at hele bataljonen skal prestere best mulig.5»

og

«Min ansvarsfølelse for min arbeidsgiver og kollegaer kommer aldri til å minke. Det er en faktor som jeg setter høyt i min hverdag som soldat.10»

Samholdet virker som en sterkt oppveidende faktor for mange av de områdene som blir negativt omtalt. Det ser ut til at denne tilhørighetsfølelsen er som et lim i Pbn, og gjør at folk velger å fortsette selv om de er uenige i en rekke andre ting i avdelingen. Også de respondentene som har avsluttet sitt arbeidsforhold omtaler samholdet som særdeles positivt, og noe de ikke har funnet igjen hos nye arbeidsgivere.

5.9 Oppsummering relasjonelle forhold

Gjennom analysen av relasjonelle forhold kommer det fram at Pbn i stor grad scorer høyt hos respondentene på dette forholdet. Innenfor disse områdene ligger mange av styrkene til avdelingen, og det kommer fram at det er områder innenfor denne kategorien som gjør at folk velger å fortsette å jobbe i Pbn. På den andre siden ser vi at der man ikke lykkes med å ivareta de relasjonelle forholdene, i dette tilfellet behov og medmenneskelighet, vil en miste den ansatte over til andre virksomheter. Det andre som kommer fram er at respondentene kanskje ikke føler seg tatt virkelig på alvor og savner en oppriktig anerkjennelse for jobben som vervet soldat. Respondentenes tilbakemelding på viktigheten av relasjonelle forhold i forhold til turnover samsvarer i stor grad med arbeidstakerne i undersøkelsen til Herriot m.fl (1997). Man ser at det ofte ikke er relasjonelle forhold som er viktigst for arbeidstakers ønske om å slutte i jobben. Herriot m. fl (1997) konkluderer med at dersom organisasjoner har stort fokus på relasjonelle forhold uten at Herzbergs hygienefaktorer er en sentral og utviklet del av de transaksjonelle forholdene, vil organisasjonen mislykkes. Dette er det samme inntrykket man får av respondentene i denne oppgaven.

6. Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har man forsøkt å finne ut hva som er de viktigste årsakene til høy grad av ekstern uønsket turnover blant langvarig midlertidig ansatte. Oppgaven har brukt Panserbataljonen som case for å finne noen forklaringer på problemstillingen. Det som virker helt opplagt er at det ikke er en entydig og enkel forklaring på problemstillingen. Den retningen svarene peker i samsvarer noe med studien gjennomført av Herriot m.fl (1997). Det første man ser er at det i stor grad er transaksjonelle forhold som er i fokus for arbeidstagerne. I denne oppgaven ser det ut til at den transaksjonelle faktoren opplæring påvirker turnovertallene negativt og er den mest sentrale for respondentene. Videre finner man at det er på en rekke av de transaksjonelle områdene at respondentene har opplevd brudd på den psykologiske kontrakten. Det synes spesielt vanskelig for respondentene at jobbsikkerheten er uviss. Det vil si at de ikke har noen karriere etter maksimalt 9 år. De opplever lav sosial trygghet som følge av dette. Dette i tillegg til at de må signere kortere kontrakter en strengt tatt nødvendig, bidrar i alle fall ikke positivt på turnovertallene. Det siste som er verdt å trekke fram som en mulig forklaring på uønsket turnover er det som oppleves som en problematisk forvaltning av militære boliger. Respondentene ønsker å bli behandlet på samme måte som befal og offiserer. Det er ikke alltid enkelt å se om det er bevisste eller ubevisste brudd de opplever, men de teller trolig negativt på turnovertallene i begge tilfellene.

Herriot m fl. (1997) viser at arbeidsgiver og arbeidstaker har ulik oppfatning av den psykologiske kontrakten og at arbeidstaker har et mye større fokus på de relasjonelle forholdene. Om det er en slik situasjon i Pbn, og man misforstår hverandres behov som følge av dette, kan ikke oppgaven svare på da den ikke har tatt for seg arbeidsgiver i så måte. Det som imidlertid kommer fram gjennom oppgaven er at der enkeltindivider opplever brudd på det relasjonelle området, kan det fort føre til turnover. Det er imidlertid vanskelig å finne at det ligger en systemfeil til grunn for dette i Pbn da de i stor grad scorer høyt på de fleste relasjonelle faktorene. Man kan anta at det er personkjemier eller dårlig lederskap hos enkelte ledere som har medvirket til turnover. Det ser imidlertid ut til at relasjonelle forhold i Pbn bidrar til høy trivsel og et ønske om å fortsette i jobben for de respondentene som fremdeles jobber der. De respondentene som har sluttet i Pbn trekker frem det relasjonelle området som noe av de mest positive ved avdelingen.

Dette betyr at for Pbn ser det ut til at det er noen mangler innenfor det transaksjonelle området opplæring og videreutvikling som bidrar til uønsket turnover, samt usikkerheten rundt karriere og jobbsikkerhet.

Generalisering av årsakene til turnover fra Pbn til sivile virksomheter synes vanskelig, men man ser likhetstrekk mellom respondentene i denne undersøkelsen og andre undersøkelser som for eksempel Herriot m. fl (1997). Det er imidlertid tenkelig at en kan overføre en del av funnene til andre militære avdelinger. Den sikreste konklusjonen er at det primært er det transaksjonelle området arbeidsgivere bør ha mest fokus på for å unngå uønsket turnover. Samtidig bør en fortsatt stille høye krav til mellomledere hva angår medmenneskelighet og behov.

6.1 veien videre

Denne oppgaven har avdekket noen interessante sider ved de psykologiske kontraktene og casen Panserbataljonen som man kan se nærmere på i videre studier. Det første som vil være interessant er hvorvidt arbeidsgiver og arbeidstaker har de samme oppfatningene av hvilke momenter i de psykologiske kontraktene som er de viktigste og mest sentrale. Herriot m.fl (1997) fant at arbeidsgiver er mest opptatt av det relasjonelle, mens arbeidstager er mest opptatt av det transaksjonelle. Denne oppgaven støtter Herriot hva angår arbeidstagers standpunkt, men har ingen forutsetning for å si noe om arbeidsgivers syn. Det som da er mulig å spørre seg er om dårlig kommunikasjon og manglende samforståelse for den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstager bidrar til uønsket turnover.

Det andre forholdet som vil være interessant å se nærmere på er hvordan Pbn ser på opplæring, trening og videreutvikling, og hva som kan gjøres for å bedre denne faktoren, og gjennom det redusere uønsket turnover.

Det siste temaet innenfor psykologiske kontrakter som kan være interessant å forske videre på er de horisontale kontraktene i Pbn. Det ser ut til at arbeidstakerne setter pris på det samholdet som eksisterer internt i underavdelingen. Spørsmålet man da kan stille seg er på hvilken måte de horisontale psykologiske kontraktene påvirker ansettelseslengden til LAMAer i Pbn.

7 Litteraturliste:

Andersen, Paal Morken, Fuglestad, Håkon, Hagen, Tor Herman, Jenssen, Stian, Jørgensen, Kjell, Klemetsen, Tom Rune og Pedersen, Trygve, (2004): *Vilkår og statushevende tiltak for vervede*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Atkinson, C. (2007): *Trust and the psychological contract*. Employee Relations, 29 (3) 227-246

Cappelli, P. (1999): *The New Deal at Work. Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Conway, N. & Briner, R.B. (2002): *A Daily Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises*, Journal of Organizational Behavior, 23 (3), S. 287-302.

Edwards, J. C., & Karau, S. J. (2007): *Psychological Contract or Social Contract? Development of the Employment Contracts Scale*. Journal of Leadership & Organizational Studies 13: 67-78. Hentet den 15. august på: <http://jlo.sagepub.com/content/13/3/67.full.pdf>

Eurostat (2013). *Den Europeiske Kommissjons statistiske database*. tall hentet 28. mai 2013 på: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>

Forsvaret (2002): *Forsvarets Personellhåndbok del D*. Oslo: Forsvarsstaben (redigert 2012).

Forsvaret (2007): *Forsvarets Boligdirektiv*. Oslo: Forsvarssjefen

Forsvaret, (2012a): *Et Forsvar for vår tid: Iverksettelsesbrev til Forsvarssektoren for langtidsperioden 2013-2016*, Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet på: <http://regjeringen.no/upload/FD/IVBLTP.PDF>

Forsvaret (2012b): *Forsvarets Personellhåndbok del D*, Oslo: Forsvarsstaben (gjeldende).

Grieffeth, Rodger W, Gaertner, Stefan, Hom, Peter W. (2000): *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium*. Journal of Management 26(3): 463-488.

Grimsø, R. E. (2004): *Rekruttering og utvalg av medarbeidere*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Guest, D. E (1998): *Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?* Journal of Organizational Behavior, 1998, Vol. 19, 649-664.

Gustavsen, Elin, (2011): *Vervede i Forsvaret: Motivasjon, erfaringer og fremtidsplaner* Oslo Files on Defence and Security, nr. 6. Oslo: Institutt for Forsvarsstudier.

Gustavsen, Elin og Johannessen, Stefan, (2012): *Grenaderer i Hæren*. IFS Insights 2. 2012. Oslo: Institutt for Forsvarsstudier.

- Haugen, Kim (2012): *Ustrukturert intervju med rekrutteringsansvarlig i Hæren*, 17. november 2012. Oslo: Krigsskolen Linderud.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., & Kidd, J.M. (1997): *The Content of the Psychological Contract*. British Journal of Management, vol 8, s. 151-162.
- Hertwig, Erik (2013): *Ustrukturert intervju med personelloffiser i Panserbataljonen*, 17. juni 2013. Setermoen.
- Herzberg, Frederick, Mausner Bernard og Snyderman, Barbare Bloch (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Huitfeldt, Annikken (2012): *Stortingsinterpellasjon datert 21.12.2012*. Hentet 12.06.2013 på: <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=55920>
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Bjørn-Henrik. (2007): *På stedet: hvil? En sosiologisk analyse av motivasjoner for verving i Telemark Bataljon*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.
- Mannerud, Christian Carl og Hermansen, Knut Håkon Scheie (2012): *Psykologiske kontrakter i et horisontalt perspektiv: En casestudie av prosjektbaserte team*. Masteroppgave: Norges Handelshøgskole, Bergen.
- Moen, Svein Erik og Moland, Leif E. (2008): *Bruk av konsulenter og midlertidige ansettelser i statlige virksomheter: En analyse av FAD, NAV og Skatteetaten*. Oslo: Fafo
- Nadin, S.J. & Williams, C.C. (2012): *Psychological contract violation beyond an employees' perspective: The perspective of employers*. Employee Relations, 34 (2), s. 110-125.
- Nergaard, Kristine, (2004): *Atypisk arbeid Midlertidige ansettelser og deltidsarbeid i Norge*. Oslo: Fafo.
- Regjeringen, (2013): *Statens Personellhåndbok for 2013*. Oslo: Fornyings-, Administrasjons- og Kirke departementet. data hentet 27. mai 2013 på: <http://www.sph.dep.no/Statens-Personalhandbok/6Forhandlingsordningen-i-staten/63Bestemmelser-om-lokale-forhandlinger/>
- Rousseau, D. M (1989): *Psychological and Implied Contracts in Organizations*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989, Vol. 2, No. 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations: Understanding the written and unwritten agreements*, 1. Utg. California: SAGE Publications inc.
- Ruby, A. M. (2002): *Internal Teacher Turnover in Urban Middle School Reform*. Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR).

Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009): *Research methods for business students*, 5. Utg. Essex, Pearson Education Limited.

Schlesinger, L. (1991): *Breaking the Cycle of Failure in Services*. SLOAN Management review.

Seeck, H. & Parzefall, M-R. (2008): *Employee agency: challenges and opportunities for psychological theory*, Personnel Review, 37 (5), s. 473-489

Skogstad, A. (2005): "Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver", i Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.): *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.

SSB, (2012): *Arbeidskraftundersøkelsen: 1. Kvartal 2013*. Hentet 20. juni på: <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2013-04-30?fane=tabell&sort=nummer&tabell=110672>

Svensson, S. & Wolvén, L-E. (2010): *Temporary agency workers and their psychological contracts*. Employee Relations, 32 (2), s.184-199.

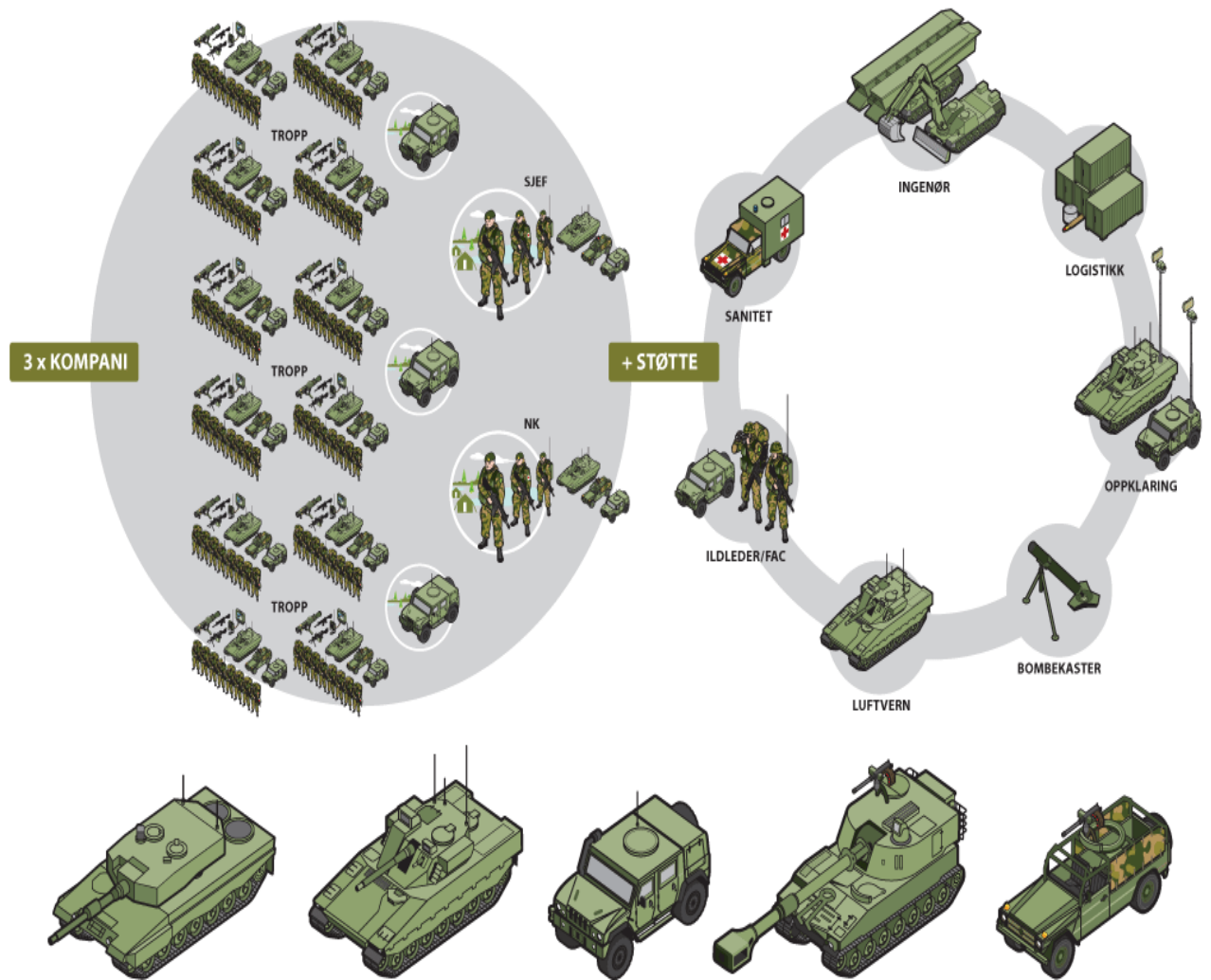
Sverdrup, Therese E. (2012): *The strength of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups*. Akademisk avhandling: Norges Handelshøgskole, Bergen.

Thagaard, T. (2009): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Totland, Ole Magnus (2009): *Det operative fellesskapet: En sosialantropologisk studie av kropp, kjønn og identitet blant norske soldater i Telemar Bataljon*, Masteroppgave: Universitet i Oslo. Hentet på: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/16841/MasteroppgavexOlexMagnusxTotland.pdf?sequence=4>

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (2000): *Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators*. Journal of Organizational Behavior, 21, s. 25-42.

Vedlegg 1: Illustrasjon av en Bataljonsstridsgruppe



Illustrasjon 1:

I øvre venstre sirkel illustreres inndelingen og materiellet til hovedstyrken i en bataljonsstridsgruppe. Hovedstyrken består av tre angrepskompanier og totalt ca. 300 soldater. Den høyre sirkelen illustrerer noen av støtteressursene som bataljonsstridsgruppen rår over på slagmarken. Den nedre rekken viser noe av det viktigste materiellet til avdelingen. Herunder stridsvogner, stormpanservogner og artillerivogner. En bataljonsstridsgruppe består totalt av ca. 700 soldater og befal.

Vedlegg 2: Informasjon til respondenter og spørreundersøkelse

Setermoen, 17. august 2013

Til deltakere,

Vi er to offiserer og studenter ved universitetet i Tromsø som skriver en masteroppgave som tar for seg formelle arbeidsbetingelser og psykologiske kontrakter mellom langvarig midlertidig ansatte og deres arbeidsgivere. Grenaderer kan sees på som langvarig midlertidig ansatte da man normalt har en maksgrænse på 6 år som tjenestegjørende grenader. Vi ønsker å ta for oss Panserbataljonen som case. Målet vårt er å finne ut hva det er som fører til uønsket turn-over (at folk slutter i jobben) og om årsakene til dette er å finne i de formelle arbeidsbetingelser eller i andre uformelle forhold ved arbeidsplassen.

I undersøkelsen er vi spesielt på jakt etter episoder hvor du opplevde at dine forventninger til Panserbataljonen som arbeidsgiver ikke ble innfridd (brudd) og/eller at forholdet mellom dere overgikk din forventninger. (overoppfyllelse).

Eksempel på overoppfyllelse kan være at du har opplevd større fleksibilitet med tanke på pendling og arbeidstid enn du hadde sett for deg. Det kan også være støtte i vanskelige situasjoner eller at du har opplevd personlig vekst og utvikling du ikke hadde sett for deg osv. Brudd kan være illojalitet ovenfor deg, manglende annerkjennelse for det du har gjort eller at du ikke har opplevd den kompetanseutviklingen og de utfordringene du forventet deg. Eksemplene ovenfor er ikke uttømmende.

Intervjuet gjennomføres via E-post. Dette betyr at vi håper du kan skrive gode og utfyllende svar på så mange av spørsmålene som mulig. Vi vil også ta kontakt med deg i ettertid dersom det er behov for utfyllende kommentarer eller vi føler at du har noen interessante perspektiver og kommentarer vi vil undersøke videre.

Du som deltaker vil være fullstendig anonym i den videre behandlingen av datamaterialet. E-postene som kan spores tilbake til deg vil bli slettet så snart vi har fått samlet inn dataene. Det vil kun være vi to som vet hvem som har svart i undersøkelsen.

Det er viktig å presisere at du når som helst, og uten å måtte begrunne det, kan trekke deg fra undersøkelsen. Du kan også trekke tilbake dine data som du har gitt oss inntil 25.09.2013.

Dersom du har ytterligere spørsmål om undersøkelsen ta gjerne kontakt på telefon eller e-post.

Med vennlig hilsen og håp om svar

Martin Haugland og Andreas Lubiana

1. Innledning

Antall år jobbet i Forsvaret (inkludert førstegangstjeneste): _____

Antall år jobbet som grenader i Panserbataljonen: _____

På det nåværende tidspunkt, hvor lenge ser du for deg å jobbe i PBN (sett kryss ved det antatt mest riktige)?

Jeg har allerede sluttet å jobbe i PBN

Jeg kommer kun til å jobbe her noen måneder til

Jeg kommer til å jobbe her ett år til

Jeg kommer til å jobbe her to år til

Jeg kommer til å jobbe her tre år til

Jeg kommer til å jobbe her mer enn tre år til

1. Da du søkte, hvilke forventninger hadde du til jobben som grenader?
2. Hvorfor hadde du disse forventningene tror du?
3. Var det noe du var spesielt fornøyd med å få avklart med arbeidsgiver i oppstarten?
4. Var det noe du savnet at hadde blitt oppklart?

2. Psykologiske kontrakter

Overoppfyllelse

1. Er det noen episoder der forholdet til arbeidsgiver eller jobben har vist seg bedre enn du i utgangspunktet hadde forventet (nevnt gjerne flere opplevelser/episoder)?
2. Hva tror du i så fall gjorde at dine forventninger ble overoppfylt?

3. Var det noe annet PBN gjorde som arbeidsgiver som du oppfattet som positivt?
4. Hva vil du si konsekvensene av episoden(e) var? (langsiktig og umiddelbare)
5. Ble ditt syn på Pbn endret som følge av episoden(e)?

Brudd

1. Er det noen episoder der forholdet til arbeidsgiver eller jobben har vist seg dårligere enn du i utgangspunktet hadde forventet (nevnt gjerne flere opplevelser/episoder)?
2. Hva tror du i så fall gjorde at dine forventninger ikke ble oppfylt?
3. Var det noe noen annet PBN gjorde som arbeidsgiver som du oppfattet som negativt?
4. Hva vil du si konsekvensene av episoden(e) var? (langsiktig og umiddelbare)
5. Ble ditt syn på Pbn endret som følge av episoden(e)?

Forventninger:

1. Hvilke forventninger har/hadde du til dine sjefer/arbeidsgiver?
2. Hvorfor har/hadde du disse forventningene?
3. Har dine forventninger til disse sjefene/arbeidsgiver endret seg under veis? I så fall hvorfor/hvorfor ikke?

Forpliktelse:

1. Føler du ansvar for Eskadronen/Panserbataljonen? (Gi-ta-forhold)
2. Kan du utdype/beskrive hva som ligger i dette ansvaret?

3. Hvorfor føler du eventuelt et slikt ansvar?
4. Hva er din vurdering av et slikt Gi-ta-forhold?
5. Har ditt ansvar/forpliktelse endret seg siden starten av arbeidsforholdet? Hvorfor det?
6. Dersom du har hatt andre jobber tidligere (eller i ettertid) – var båndene til arbeidsgiver sterkere eller svakere da?
7. Følte du større ansvar ovenfor tidligere (eller senere) arbeidsgivere? Hvorfor/hvorfor ikke?

Engasjement:

1. Beskriv din motivasjon for å jobbe i Pbn?
2. Har motivasjonen og engasjementet endret seg siden oppstarten? Hva skyldes endringen?
3. Beskriv en eller flere ting Pbn kunne gjort for å forlenge din ansettelsestid i avdelingen.

3. Formelle arbeidsbetingelser

Arbeidskontrakt og lønn

1. Da du startet som grenader, ble en eller flere av følgende tiltak gjennomført?*1. Signering av arbeidskontrakt, 2. gjennomgang av stillingsbeskrivelse og 3. forventningsavklaring om jobbens innhold, lønnsbetingelser og andre velferdsordninger.*
2. Påvirket (-er) lønnen du fikk/får som grenader din motivasjon for jobben? Evn. på hvilken måte.

3. Har arbeidsgiver gjort deg kjent med at en normalt kun har lov til å jobbe i 6 år som grenader (9 år ved særskilte tilfeller)? På hvilken måte påvirket (-er) det din motivasjon for å fortsette i jobben?

Kompetansebyggende tiltak

Forsvaret har utarbeidet tre tiltak som er ment å forlenge ditt arbeidsforhold med Forsvaret samt å forberede deg på en eventuell annen karriere. Som grenader har du derfor en hjemlet rett til 1. en kompetanseavklaringssamtale med utarbeiding av en personlig kompetansehevingsplan. 2. rett til sivil studiepermisjon. 3. Krav på økonomisk støtte til å gjennomføre ulike kurs og studier.

1. Har din arbeidsgiver gjennomført kompetanseavklaringssamtale og utarbeidet en kompetansehevingsplan sammen med deg?
2. Er du gjort kjent med, og har du eventuelt benyttet deg av, din rett til studiepermisjon i forbindelse med deltagelse på sivile kurs og studier?
3. Er du gjort kjent med din rett til, og har du evn søkt om/fått innvilget, økonomisk støtte i forbindelse med deltagelse på sivile kurs og studier?
4. Opplever du disse tiltakene som relevante og motivasjonsskapende for å fortsette som grenader?

Andre forhold

1. På hvilken måte påvirket (-er) arbeidsplassens beliggenhet din vilje til å jobbe i avdelingen? Kunne avdelingen eventuelt fattet tiltak for å endre denne viljen?
2. Er det andre faktorer enn de som er nevnt her som har hatt innvirkning på din motivasjon for å fortsette som grenader (nevn gjerne flere)?