

**Forsvarets stabsskole
Våren 2007**

Masteroppgave

Idealistiske generaler og griske direktører?

En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet

Major Jo Inge Hjellegjerde Aambakk

Forord

Det å skrive en masteroppgave dreier seg i stor grad om motivasjon. Tanker som: Er dette så viktig? Hvorfor skal jeg prioritere å skrive når jeg heller burde være sammen med familien? Vil jeg noen gang få noe tilbake dersom jeg skriver en god oppgave? Og: Dette er interessant! Nå kan jeg undersøke noe som er unikt! Nå ble jeg så revet med at jeg nesten glemte tid og sted osv.

Alt dette har vært tanker jeg har hatt gjennom hele skriveprosessen det siste halve året. Noen ganger har det vært de ytre drivkreftene som har vært styrende, andre ganger de indre. Generelt kan jeg vel si at det er lettere å skrive når de indre motivasjonskreftene er sterkest. Jeg må likevel ha med meg denne illustrasjonen fra Hårek:



Vi har vært to studenter som har tatt utgangspunkt i en spørreundersøkelse som er gjennomført blant ledere i offentlig og privat sektor i Norge. Selv om dette er et individuelt arbeid, har jeg samarbeidet med Gry Pettersen om det metodiske i oppgaven. Dette har resultert i, etter avtale med skolen og veileder, at metodekapittelet i stor grad er et fellesprodukt. Jeg vil takke Gry for godt samarbeid og sparring underveis.

Jeg vil videre takke min veileder, Rune Sørensen, for å gradvis øke ambisjonsnivået for oppgaven. Et par av de prinsippene han har innprentet var at "bestemorstesten" skulle være styrende; enkelhet er bedre enn å lage for kompliserte problemstillinger og antakelser. I tillegg er det å skrive en masteroppgave som å lage et kunstverk der en som kunstner har stor kunstnerisk frihet; det er viktig å ikke bli for opphengt i en oppskrift, men tørre å utnytte friheten. I hvilken grad jeg har tilfredsstillt disse kriteriene får du som leser bedømme.

Til slutt; det viktigste er å takke familien, og spesielt Jane, for å være overbærende med mine "studentpsykoser", og til å ha bidratt positivt og vært en støtte slik at studentårene ved stabsskolen har vært to år jeg kan se tilbake på med gode "følelser".

Jo Inge H. Aambakk

Masterstudent FSTS

Abstract

This study contributes to our understanding of differences in work motivation between executives in the military, public and private sectors in Norway. I have found scattered empirical studies that deals with leadership and leaderbehaviour in the Norwegian Defence, and especially studies that compare military leadership and leadership in the civilian society. As far as I know there are no empirical coparisons between military and civilian leadership in Norway.

The problem I have addressed in this masterstudy is:

To what extent are executives in the Norwegian Defence more motivated by intrinsic factors compared to executives in civilian (public and private) sectors?

My theoretical basis for the study are the sociological theories of Samuel P. Huntington and Morris Janowitz regarding military officers and the military profession. Huntington speaks of three essential elements in military profesionalism: expertise, responsibility and corporateness (Huntington, 1985). Janowitz (1971), on the other hand, argues among other things that there are increased integration between the military and the society. This lead to officers with more equal attitudes and values like we can see in the society.

I have had data from a survey of 2181 private sector and 790 public sector executives in Norway. This data is regarded as representative for all leaders in Norway (Colbjørnsen, 2004). In addition, I have performed a similar survey among executives in the Norwegian Defence which include 1018 military and 179 civilian respondents.

I can summarize my findings in the following five mainpoints:

1. It is surprisingly *minor differences* what executives place emphasis on between military and civilian sector. I find few traces of a peculiar “military culture” in my findings.
2. Topexecutives place more emphasis on intrinsic motivation than middle managers in all sectors. The Topexecutive officers put similliar emphasis than other public topexecutives on the oppurtunity to make “contributions to important decisions” that can “benefit the society”. The Topexecutives in private sector place more emphasis on the personal benefits, and less on contributions that can “benefit the society”.
3. Officers who are middlemanagers put foremost emphasis on the *possibility to combine the work with their personal life*, have *professional challeging colleagues*, *attractive place of work*, *large freedom to decide themselves how to work*, and a *superior who can encourage, inspire and support*.

-
4. Military executives are different from executives in civilian sector in the importance of emphasis on colleagues both professional and in a friendly spirit. The strong “esprit de corps” with close social ties to their colleagues seems to be values which are institutional among executives in the Norwegian Defence.
 5. Intrinsic motivation might *reduse turnover*. Initiative which can contribute to strengthen the intrinsic motivation can have positive impact for the organizations, and make them more competitive in keeping their employees.

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	2
ABSTRACT	3
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	5
1 INNLEDNING.....	7
1.1 AKTUALISERING	7
1.2 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	9
1.3 AVGRENSNINGER.....	10
2 MOTIVASJON SOM FENOMEN – TEORI OG HYPOTESER	11
2.1 INNLEDNING	11
2.2 KLASSISKE MOTIVASJONSTEORIER OG ANNEN FORSKNING	11
2.3 ER DET MER INDRE MOTIVASJON I FORSVARET?	13
2.4 BLIR FORSVARETS LEDERE MOTIVERT AV DE SAMME FAKTORENE SOM LEDERE I SIVIL SEKTOR?	15
2.5 HOVEDHYPOTESER OG ANALYSEMODELL	19
2.6 OPPSUMMERING	21
3 FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	22
3.1 INNLEDNING	22
3.2 FORSKNINGSDESIGN	22
3.3 SPØRREUNDERSØKELSEN.....	23
3.4 UTVALGET.....	24
3.5 DATAINNSAMLINGSPROSESSEN	25
3.6 ANALYSEMETODER.....	27
3.7 DATAS RELIABILITET OG VALIDITET	29
3.8 OPPSUMMERING	30
4 HVA MOTIVERER NORSKE LEDERE?	31
4.1 INNLEDNING	31
4.2 HVA KJENNETEGNER DEN NORSKE LEDER?.....	31
4.3 INDEKSER FOR INDRE OG YTRE MOTIVASJON	34
4.4 RESULTATENE FRA UNDERSØKELSEN	35
4.4.1 "Some organizations are governmental, but all organizations are public."?	35
4.4.2 Den idealistiske toppleder?.....	45
4.4.3 Ambisiøse menn og relasjonsorienterte kvinner?	50
4.4.4 Generasjon X – en generasjon av livsnytere?.....	54
4.4.5 Høyt utdannet og kravstor?.....	61
4.4.6 Hva vektlegger lederen som ønsker å slutte?.....	63
4.5 OPPSUMMERING	65
5 IDEALISTISKE GENERALER OG PENGEGRISKE DIREKTØRER?	66
5.1 INNLEDNING	66
5.2 SAMMENHENGER MELLOM SEKTORENE	66
5.3 SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN OG HYPOTSENE.....	72
5.4 HOVEDKONKLUSJON OG AVSLUTNING	79
LITTERATUR.....	82

Vedlegg

Vedlegg A – Spørreskjema.

Vedlegg B – Spørreskjema AFFs lederundersøkelse 2002.

Vedlegg C – Dokumentasjon fra AFFs lederundersøkelse 2002.

Vedlegg D – Deskriptiv statistikk.

Vedlegg E – Faktoranalyse med korrelasjons- og faktormatrise.

Vedlegg F – Frafallsanalyse fra undersøkelsen i Forsvaret.

Vedlegg G – Artikkel på Forsvarets intranett.

1 Innledning

1.1 Aktualisering

Glansbildet av militære ledere er den heroiske krigeren som går først i striden, som har omsorg for sine soldater og tar et personlig ansvar for tildelte oppdrag. Om nødvendig vil han ofre seg for Fedrelandet. Dette er også et selvbilde som alle militære enheter søker å bygge opp gjennom trening, tradisjoner, indoktrinering samt en rekke symboler og symbolske handlinger. I dette bildet skal det å forsvare nasjonen, friheten og demokratiet være grunnmotivasjonen, ikke den enkeltes egennyttelighet eller materielle belønning.

Nå er jo dette et idealisert bilde¹. De fleste militære ledere arbeider i en fredsorganisasjon, og de fleste toppledere vil dessuten inneha administrative funksjoner også under en militær konflikt. Med dagens trusselbilde fremstår krigens gru som en lite relevant motivasjonsfaktor for de fleste. Det er de færreste som forbereder seg til "blod, svette og tårer". For en del kan deltakelse i internasjonale operasjoner være motivert ut fra en noe annerledes idealisme; å legge grunnlag for sikkerhet og fred i andre deler av verden. Interessen for å arbeide som offiser avhenger av hvor meningsfullt og selvmotiverende arbeidet oppfattes å være². Økonomisk belønning, stillingsstrygghet, prestisje eller fritidsmuligheter³ forventer jeg vil spille en mer underordnet rolle. Ut fra dette antar jeg at militære ledere vektlegger de indre drivkreftene sterkere enn ledere i privat sektor og i annen offentlig virksomhet.

Hovedmotivasjonen for denne masteroppgaven er derfor å fremskaffe empiriske resultater som indikerer hva som motiverer ledere i Forsvaret. Resultatene vil jeg sammenligne med resultatene fra en lederundersøkelse som er gjennomført i sivil (privat og offentlig) sektor i Norge. Jeg har definert følgende problemstilling for masteroppgaven:

I hvilken grad er Forsvarets ledere mer indre motivert enn ledere i sivil sektor?

Det er sparsomt med empiriske analyser av ledelse og lederholdninger i Forsvaret, og særlig til studier som sammenligner militær ledelse med ledelse i det sivile samfunn. Så vidt jeg kjenner til er det ikke foretatt noen empiriske sammenligninger mellom militær og sivil ledelse. I undersøkelsen har jeg benyttet noen av de spørsmålsbatteriene som ble anvendt i Administrativt

¹ I en stridssituasjon er det som kjent ikke de abstrakte idealer som er drivkraft, men kameratskap og lojalitet i små grupper.

² Indre motivasjon: den glede og tilfredshet som følger av arbeidet som sådant.

³ Dette er ofte kategorisert som ytre motivasjon.

Forskningsfonds (AFF) lederundersøkelse⁴ fra 2002 (Colbjørnsen 2004). Dette gjør det mulig å sammenligne ledelse i Forsvaret med ledelse i annen offentlig og privat virksomhet.

Jeg vil i denne oppgaven ta utgangspunkt i Herzbergs to-faktor-teori der motivasjon blir gruppert i indre og ytre motivasjon. Motivasjon kan på mange måter regnes som sentrale drivkrefter for handling. Kaufmann og Kaufmann (1998: 43) mener bl.a. at motivasjon berører spørsmål om hva som er målet for våre handlinger og hvilke hensikter vi har⁵.

Indre motivasjon referer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene en utfører. Tiltak som kollektive belønningssystemer (for eksempel overskuddsdeling), utvikling av ansattes ferdigheter, karrieremuligheter, delegering av ansvar, autonomi mv, antas å føre til lojale, involverte og engasjerte ansatte som igjen forventes å levere det lille ekstra som gjør at organisasjonen lykkes (Kuvaas, 2005:23)⁶.

Ytre motivasjon referer seg til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger. I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller en forfremmelse. Kilden til motivasjon ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den (Ibid.:22).

Kuvaas (2005) betrakter indre og ytre motivasjon på mange måter som Dr. Jekyll & Mr Hyde. De aller fleste organisasjoner har en blanding av de to. Generelt kan en si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet⁷. Ytre motivasjon ser derimot ut til å være godt egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende og – hvor det viktigste er å få oppgaven løst eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat (Ibid.:24).

⁴ Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole (NHH) har gjennomført en bred kartlegging av ledere og deres håndtering av lederrollen. Undersøkelsen ble gjennomført første gangen i 1999. I 2002 ble de samme lederne kontaktet, og mange av lederne svarte på ny. I tillegg ble en del nye ledere rekruttert til utvalget for å sikre at man fikk et representativt utvalg (Colbjørnsen, 2004: 5). Det foreligger derfor et unikt datagrunnlag fra disse undersøkelsene som indikerer hva ledere i sivile virksomheter (private og offentlige virksomheter) vektlegger i utøvelsen av sin lederfunksjon. Dataene er representative for alle ledere i Norge (Ibid.: 14). Professor Tom Colbjørnsen var faglig ansvarlig for undersøkelsen. Resultatene er dokumentert i boken "Ledere og lederskap" fra 2004.

⁵ Kaufmann & Kaufmann (1998) definerer begrepet som "...de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse." (Kaufmann & Kaufmann, 1998:43)

⁶ Kuvaas (2005) viser bl.a. til Gould-Williams 2003, og Pfeiffer & Vega 1999.

⁷ Kuvaas (2005) viser bl.a. til Amabile 1988, Beer & Cannon 2004, Deci et. al. 1999, Deckop et.al. 1999, Lin et.al 2003, Wang & Guthrie 2004.

Hovedresultatet i denne undersøkelsen er at det er overraskende små forskjeller mellom militær og sivil sektor. Resultatene viser at offiserene i stor grad har de samme holdningene til jobben som andre ledere i sivil sektor. Det er få spor av en særegen ”militær kultur”. Resultatene viser i tillegg at toppledere i sterkere grad vektlegger indre motivasjon, og i mindre grad ytre motivasjon, enn mellomledere. Toppoffiserene er på linje med andre offentlige toppledere, mens toppledere i privat sektor vektlegger indre motivasjon i litt mindre grad. For direktørene er de personlige fordelene ved jobben av større betydning.

1.2 Oppbygging av oppgaven

Jeg har i innledningen gitt min begrunnelse for valg av tema og problemstillingen jeg ønsker å svare på i denne oppgaven.

I kapittel 2 vil jeg konkretisere mitt teoretiske utgangspunkt. Innledningsvis vil jeg presentere noen klassiske motivasjonsteorier, før jeg diskuterer om hvorfor jeg kan forvente forskjeller eller likheter i hva som motiverer militære ledere sammenlignet med ledere i sivil sektor. Kapitlet avsluttes med at jeg utleder to konkurrerende hypoteser og presenterer oppgavens analysemodell.

Videre vil jeg i kapittel 3 gjøre rede for forskningsdesign og metode. Her vil jeg diskutere de metodiske valgene, datagrunnlaget og analysemetodene jeg har brukt i oppgaven. Jeg avslutter kapitlet med en vurdering av dataenes reliabilitet og validitet.

I kapittel 4 vil jeg presentere og diskutere de empiriske funnene i oppgaven. Dette kapitlet inneholder for det første en redegjørelse av de forklaringsvariablene som jeg har benyttet i undersøkelsen, og som vil gi en del kjennetegn på den norske lederen. Hovedtyngden i kapitlet vil være en presentasjon og diskusjon av resultatene fra undersøkelsen.

I kapittel 5 vil jeg avrunde oppgaven ved å analysere de statistiske sammenhengene mellom sektorene⁸. Dette blir knyttet opp mot en avsluttende analyse og svar på de hypotesene jeg utledet i kapittel 2. Jeg vil avslutningsvis sammenfatte mine hovedkonklusjoner og kommentere hvilke implikasjoner oppgavens funn kan ha for Forsvaret.

⁸ De multivariate sammenhengene blir avdekket gjennom bruk av regresjonsanalyse.

1.3 Avgrensninger

Jeg legger følgende avgrensninger til grunn for oppgaven:

- Undersøkelsen bygger på spørreskjemaet AFF utviklet. AFFs lederundersøkelse var mye mer omfattende enn min. Det har imidlertid vært et poeng å ikke gjøre for store endringer på de spørsmålsbatteriene som var aktuelle for min problemstilling slik at jeg kunne foreta reelle sammenligninger på tvers av sektorene.
- Oppgaven skal sammenligne militære ledere med ledere i sivil sektor i Norge. Jeg vil derfor i liten grad presentere resultater fra interne sammenligninger innad i sektorene, eks. vis. forsvarsgrensvise-, gradsspesifikke- eller bransjemessige resultater for Forsvarets vedkommende.
- Undersøkelsen i Forsvaret er sendt ut til ledere som er tilsatt i ulike lederstillinger i Norge. Jeg har ikke innhentet data fra ledere som eksempelvis deltar i internasjonale operasjoner eller fra norske militære ledere i utenlandske NATO-staber.
- Jeg har innhentet data fra sivile ledere i Forsvaret. Disse dataene er i første rekke ment å være et sammenligningsgrunnlag for totalresultatene. Resultatene fra sivile ledere i Forsvaret vil være et supplement for bl.a. å kunne studere om evt. forskjeller mellom militære ledere og ledere i sivil sektor kan forklares ut fra organisatoriske/kulturelle faktorer, eller om militære ledere faktisk skiller seg ut fra sivile ledere generelt.

2 Motivasjon som fenomen – teori og hypoteser

2.1 Innledning

Hver enkelt vurderer jobben sin på ulike måter. Noen lever seg fullt og helt inn i jobben, de føler en sterk tilhørighet til organisasjonen de arbeider for og lar jobben være en av de viktigste drivkreftene i livet sitt. Andre vil heller disponere tiden til andre ting. De ser på jobben som en nødvendig forutsetning for å tjene tilstrekkelig med penger slik at de kan realisere seg på andre områder. Motivasjon kan derfor i stor grad variere fra person til person.

Jeg vil i dette kapittelet kort redegjøre for det klassiske teoretiske grunnlaget for motivasjon, og der etter gi en teoretisk fremstilling av hva jeg kan forvente av funn i det empiriske materialet. I den teoretiske fremstillingen vil jeg først argumentere for hvorfor jeg kan forvente forskjeller i hvilken grad militære ledere er mer indre motivert enn ledere i sivil sektor, for så å komme med argumenter for hvorfor det kan være store likheter på tvers av sektorene. Til slutt i kapittelet vil jeg presentere to konkurrerende hovedhypoteser og oppgavens analysemodell.

2.2 Klassiske motivasjonsteorier og annen forskning

Mye av det teoretiske grunnlaget for motivasjon ble utviklet på midten av 1900-tallet. Et av skillene i de klassiske teoriene er diskusjonen om det er universelle faktorer, eller om det er individuelle behov, som er styrende for den enkeltes motivasjon. For å illustrere dette vil jeg kort redegjøre for motivasjonsteoriene fra klassikere som Frederick Herzberg, David McClelland og Victor Vroom.

Herzberg konstruerte i 1959 den såkalte ”to-faktor teorien”. Teorien skulle forklare ansattes holdning til å jobbe. Han konkluderte med at det han kalte *motivasjonsfaktorer* ville kunne berike en persons jobbhverdag. Dette er faktorer som prestasjon, annerkjennelse, jobben i seg selv, ansvar og avansement. I den grad disse faktorene er til stede i et jobbforhold vil de kunne gi langvarige positive effekter på jobbutførelsen, og på den enkeltes tilhørighet og forpliktelse til jobben. På den andre siden vil faktorer som bedriftspolicy, ledelse, personlige relasjoner, arbeidsmiljø og lønn være såkalte *hygienefaktorer*⁹. En økt tilfredsstillelse av hygienefaktorene vil, i følge teorien, kunne bidra til kortvarige positive endringer i jobbholdning og –utførelse, men vil ikke bidra til motiverte medarbeidere i det lange løp (Kaufmann et.al, 1998:64ff.).

McClelland grupperer i sin behovsteori tre mulige årsaker til motivasjon. Dette er ønske om å ha *tilslutning* (affiliation), ønske om *makt og innflytelse* (power), og ønske om å *prestere* (achievement). Det spesielle med McClelland er at han empirisk har undersøkt sammenhengen

⁹ Hygienefaktorer er også kalt ytre motivasjonsfaktorer i motsetning til motivasjonsfaktorene som er kalt indre motivasjonsfaktorer.

mellom behov, atferd og effektivitet blant ledere¹⁰. Han slår fast at effektive ledere er organisasjonsinnstilte, de blir motivert av jobben i seg selv, de er villig til å ofre egne interesser til fordel for organisasjonens beste, og de har en sterk følelse av rettferdighet (Hagland, 1998: 18). Dette kan ses på som en underbyggelse av Herzbergs to-faktor-teori ved at det er faktorer som er kategorisert som indre drivkrefter som gir effektive ledere. Ut fra disse to teoriene kan en derfor anta at en for sterk fokus på ytre drivkrefter blant ledere, og en sterkere grad av innretning av belønningssystemet mot ytre belønninger, vil kunne virke negativt for organisasjonen dersom hensikten er å få mest mulig effektive ledere.

Vroom hevder imidlertid at de ansattes ytelse er basert på individuelle faktorer som personlighet, ferdigheter, kunnskap, erfaring og evner (Vroom, 1964: 17ff). Premisset i forventningsteorien er derfor at motivasjon er avhengig av hvor sterkt en person ønsker noe. Den enkelte kan bli motivert dersom en ser at det er en positiv sammenheng mellom prestasjon og det en får tilbake for innsatsen. Forventningsteorien hjelper å forklare hvorfor mange ikke er motivert for jobben og bare legger ned en minimumsinnsats¹¹, mens andre som forventer å få en ønsket belønning vil anstrenge seg mer¹².

På samme måte som de teoretiske klassikerne som har studert motivasjon har ulike perspektiv, er de empiriske forskningsresultatene om motivasjonsforskjeller mellom ledere i offentlig og privat sektor også sammensatte. Det er flere studier¹³ som argumenterer for forskjeller mellom ledere i offentlig og privat sektor. Disse studiene gir et samlet bilde av at offentlig ansatte er motivert av jobbsikkerhet, stabilitet, teamwork og samfunnsservice, mens de ikke i like stor grad blir motivert av pengebelønning, prestisje og ønske om utfordringer og autonomitet. I de samme studiene er privat sektor motivert av status, opprykksmuligheter, autonomitet og høy avlønning, mens de ikke vektlegger samfunnsinnsats og jobbsikkerhet (Jurkiewicz, Massey & Brown, 1998:231). Det finnes også studier som konkluderer med at det er store likheter mellom offentlig og privat ansattes motivasjon¹⁴.

¹⁰ Senere forskning (Antonakis, Cianciolo & Sternberg (2004) refererer bl.a. til House, Spangler & Woycke, 1991, Deluga, 1998, Thomas, Dickson & Bliese, 2001, Smith & Foti, 1998, Connely, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks & Mumford, 2000, og Zaccaro, White et.al, 1997) viser ganske sterke og konsistente bevis på at behovet for makt og innflytelse (power) har signifikant betydning på ledereffektivitet, når det gjelder ønske om å prestere (achievement) er funnene mer usikre, mens ingen av de siste studiene viser signifikante sammenhenger mellom tilslutningsbehovet (affiliation) og ledereffektivitet (Antonakis et.al, 2004: 114).

¹¹ Jurkiewicz, Massey & Brown (1998) viser til House, Shapiro & Wahba, 1974.

¹² Jurkiewicz et.al (1998) viser til Reinharth & Wahba, 1975.

¹³ Jurkiewicz et.al (1998) viser bl.a. til følgende undersøkelser: Baldwin, 1987; Clark & Wilson, 1961; Hartmann & Weber, 1980; Kilpatrick, Cummings & Jennings, 1964, Newstrom, Reif & Monckza, 1976; Rawls, Ullrich & Nelson, 1975; Schuster, 1974.

¹⁴ Jurkiewicz et.al. (1998) viser bl.a til Maidani, 1991, og Bogg & Coper, 1995.

Det er derfor ulike syn blant sentrale teoretikere og i andre empiriske undersøkelser om hva som kan forklare motivasjon blant ledere. Ut fra denne oppgavens problemstilling kan jeg derfor anta at dersom betydningen av universelle faktorer er styrende for motivasjon kan det tyde på at ledere i stor grad blir motivert av de samme faktorene uavhengig av hvilken sektor de jobber. Jeg kan imidlertid finne variasjoner i graden av indre/ytre motivasjon dersom dette i større grad er påvirket av bl.a. individuelle forventninger og behov.

2.3 Er det mer indre motivasjon i Forsvaret?

Forsvaret er i kraft av sin størrelse en sentral del av statsapparatet i Norge¹⁵. Max Weber velger i sin definisjon av en stat å ta utgangspunkt i dens monopol på vold:

”Den moderne stat kan man sosiologisk sett bare definere ut fra et særskilt middel som er særegent for den og for ethvert politisk samband: Den fysiske bruk av vold... Bruk av vold er selvsagt ikke statens eneste eller vanligste middel... Men likevel: Vold er det middel som er særegent for staten... I dag må vi si at staten er det eneste menneskesamband som innenfor et bestemt område... med hell hevder monopol på legitim bruk av voldsmakt” (Sek.ref: Jacobsen, 1996: 10).

Ut fra Webers definisjon har staten ”monopol på legitim voldsutøvelse”. Med utgangspunkt i Max Webers ide om at alle profesjoner kan beskrives med en idealtipe, utviklet Samuel P. Huntington sin teori om offiserskorpset og den militære profesjonen¹⁶. De grunnleggende og karakteristiske trekkene ved offiserskorpset var i følge hans teori basert på den profesjonelle etikken blant offiserene. Det er gjennom denne profesjonsetikken Huntington hevder at den enkelte offiser henter sin motivasjon.

Det kan derfor hevdes at profesjonen i seg selv – det å være militær leder og offiser – kan være en viktig indre drivkraft for militært ansatte i Forsvaret. Det at militære ledere, i ytterste konsekvens, må være villig til å gi og ta liv vil kunne bidra til å gi en sterkere indre motivasjon blant militære ledere sammenlignet med ledere i sivil sektor. Et spørsmål er imidlertid om profesjonsidentiteten i Forsvaret er like sterk blant de ansatte i dag, og om det kan være generasjonsforskjeller i hvilken grad indre motivasjonsfaktorer vektlegges i jobbsammenheng¹⁷.

¹⁵ Pr 1. januar 2007 var det ca 16.000 ansatte (befal, sivile, vervede) og ca 10.000 vernepliktige soldater i Forsvaret.

¹⁶ I 1957 utgav Samuel P. Huntington; ”The soldier and the state – the theory and politics of civil–military relations”. Huntington var med denne boken den første som studerte den militære profesjonen sett fra en sosiologisk synsvinkel.

¹⁷ Det kan bl.a. være generasjonsforskjeller mellom de av lederne som ble rekruttert inn i Forsvaret på 1960/70-tallet, og de lederne som ble rekruttert inn på 1980/90-tallet.

Huntington (1985) peker i tillegg på at offiserer utfører en oppgave på vegne av staten. En forutsetning for dette er at samfunnets interesser bør settes over enkeltindividets egne interesser. Individuelle ønsker og behov må derfor vike for noe ”større”. Lojalitet, lydighet, betydningen av hierarki og ansvarsdeling, og de tradisjonelle krigerdyder¹⁸ må derfor, i følge teorien, stå sterkt hos militære ledere. Huntington argumenterer derfor for at den militære ekspertisen, samfunnsansvaret og korpsånden er konstituerende for offiserskorpset (Huntington, 1985: 8ff). De konstituerende faktorene, i den grad de er internalisert i kulturen¹⁹ i Forsvaret, vil alle være elementer som kan bidra til høyere grad av indre motivasjon hos militære ledere sammenlignet med ledere i sivil sektor.

Undersøkelser blant den norske befolkning viser i tillegg at Forsvaret fortsatt har et meget godt omdømme i befolkningen (Folk og Forsvar, 2007)²⁰. Dette kan bidra til at ledere identifiserer seg med virksomheten, og at det dermed blir en viktig drivkraft bl.a. å være delaktig i å utvikle organisasjonen videre. Det kan imidlertid også være interne forskjeller i sektorene avhengig av ledernivå. Toppledere kan bl.a. ha større forutsetninger til å utvikle organisasjonen og dermed ha en sterkere indre drivkraft enn eksempelvis mellomledere. Et av de mest interessante funnene Buelens & Van den Broeck (2007) gjorde i sin undersøkelse var at *ledernivå* virket å være en av de viktigste faktorene for å forklare endringer i motivasjon blant offentlige og privat ansatte (Ibid.: 68). Det kan derfor være interessant å studere om toppledere i større grad er indre motivert enn mellomledere.

Avslutningsvis kan det argumenteres for at viktige belønningssystemer i Forsvaret har hovedfokus på å øke den indre drivkraften. Eksempler på dette kan for det første være at det generelle lederlønnsnivået i Forsvaret, sammenlignet med lønnsnivået og andre økonomiske goder som en kan forvente å få som leder i eksempelvis privat sektor, i liten grad bidrar til at en velger å bli værende i Forsvaret fremfor å velge andre arbeidsgivere. For det andre kan det interne karriere- og utdanningssystemet²¹ bidra til å fremme en sterkere grad av indre motivasjon

¹⁸ De tradisjonelle krigerdydene kan defineres som et sett av internaliserte ritualer, normer og verdier som utgjør en kodeks som soldaten skal følge. Disse dydene kan variere, men sentralt står dyder som mot, offervilje, respekt, lydighet, disiplin og lojalitet.

¹⁹ Henning Bang (1995) definerer kultur som ”...det sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.” (Bang, 1995: 23).

²⁰ AC Nielsen gjennomfører på oppdrag fra Folk og Forsvar en årlig spørreundersøkelse om den norske befolknings holdninger til Forsvaret. Årets undersøkelse ble gjennomført i uke 7-8 2007, og omfatter i alt 1000 intervjuer. Resultatene er positive for Forsvaret som organisasjon, bl.a. mener 91 prosent av respondentene at Norge bør ha et Forsvar i dagens situasjon. Det er samme prosentandel som i 2006, og er den høyeste skåren som blir gjengitt. Tallene er imidlertid forholdsvis stabile på over 80 prosent. Laveste skåren som er gjengitt er fra 1969 da 75 prosent mente at Norge burde ha et nasjonalt forsvar (Folk & Forsvar, 2007).

²¹ Som bl.a. er kjennetegnet med en hierarkisk og byråkratisk oppbygning, et livslangt løp med en veksling mellom utdanning og erfaring, en intern utdanningsordning og liten grad av ekstern rekruttering til toppstillinger.

hos ledere ved at det er tilrettelagt for karrieremuligheter og gode betingelser for faglig og personlig utvikling. For det tredje har militære ledere et sterkt oppsigelsesvern noe som kan bidra til å skape trygghet og forsterke den indre motivasjonen blant militære ledere sammenlignet med det en kan finne blant ledere sivil sektor.

Huntington (1985) argumenterer derfor for at Forsvaret historisk har en sterk profesjonsidentitet som kan bidra til å skape sterk grad av tilhørighet og identitet til organisasjonen. Gjennom vektlegging av den militære ekspertise, samfunnsansvaret og korpsånden blir yrket på mange måter mer en livsstil enn en jobb. Det er derfor sannsynlig at vi kan finne høyere grad av indre motivasjon blant militære ledere sammenlignet med ledere i sivil sektor.

2.4 Blir Forsvarets ledere motivert av de samme faktorene som ledere i sivil sektor?

Forsvarssjef Sverre Diesen har forsøkt å kategorisere overgangen fra det tradisjonelle Forsvaret²² til det nye Forsvaret²³. Forsvarssjefen har satt opp følgende modell som kjennetegn for den nye bruken av militærmakt og hvilke konsekvenser dette kan få for fremtidig innretning av Forsvaret²⁴ (sek.ref: Eriksson, 2005: 76):

	Tradisjonelt forsvar	Nytt forsvar
Opphav	Nasjonen	Staten
Rasjonalitet	Nasjonens overlevende	Statens interesse
Bemannning	Utskrivning (verneplikt)	Frivillighet
Kritisk faktor	Menneske (antall)	Kapital
Verdigrunnlag	Idealisme	Profesjonalisme
Sekundærrolle	Samfunnsbygger, sosial integrasjon	Ingen

Tabell 1 – Endring av rammefaktorer i Forsvaret

Kort fortalt beskriver modellen at bruken av militærmakt har endret seg fra i hovedsak å forsvare egen befolkning mot en konkret trussel, som kunne være drevet av plikt og idealistiske grunner, til i større grad å bli brukt for å forsvare statens interesser, eksempelvis gjennom økt deltakelse i internasjonale operasjoner. Spørsmålet er derfor om denne utviklingen bidrar til at ledere i Forsvaret går fra å være idealistisk motivert til det som er definert som profesjonalisme. En

²² Det tradisjonelle Forsvaret var på mange måter rasjonalt frem til den kalde krigens slutt, men kan også til dels kjennetegne mye av dagens Forsvar.

²³ Mange hevder at overgangen til det nye Forsvaret startet med MFU 03 der vi kan finne en operasjonalisering av mange av kjennetegnene som er listet i tabellen over.

generell konsekvens av profesjonalisme er økt vekt på styring gjennom profesjonelle normer. Ledere må derfor i større grad etterleve fagets normer også når de ikke *kan* kontrolleres, og bli motivert av å realisere samfunnshensyn snarere enn personlige gevinster²⁵ (Besley & Gathak, 2003).

Selv om en kan se en utvikling mot større grad av internasjonalisering av det nasjonale forsvaret kan det være idealistiske motiver som også er sentrale drivkrefter i internasjonale operasjoner. I en undersøkelse Martin Hjelmervik Ness (2000) har gjennomført, der han undersøker motivasjonen for å søke internasjonal tjeneste²⁶, viser at idealistiske motiv spiller en viss rolle. Resultatene indikerer imidlertid at idealistiske motiv var sterkest i de første operasjonene som han undersøker. Idealisme som drivkraft virker derfor å ha temmelig lav relevans for de seneste operasjonene, der det å utvikle militære ferdigheter og økonomiske motiv virker å ha større betydning (sek.ref: Eriksson, 2005: 86). Dette kan underbygge antakelsen om at Forsvaret ser en overgang fra den idealistisk motiverte offiseren til en som i større grad vektlegger profesjonalisme og ytre motivasjonsfaktorer.

Janowitz (1960) blir ofte sett på som motpolen til Huntington²⁷. Noen av hans hovedkonklusjoner er at Forsvaret i større grad blir sett på som et storkonsern, offiserene blir manager, teknolog, akademiker, politiker og diplomat, og det er en økende integrasjon av Forsvaret og samfunnet for øvrig²⁸. Huntington (1985) legger til grunn i sin teori at valg av den

²⁴ De tolkninger jeg gjør i relasjon til modellen står som mine egne. Det kan også finnes andre tolkninger av modellen enn de jeg gir uttrykk for i denne oppgaven.

²⁵ Profesjonalisme er ikke nødvendigvis motsatsen til idealisme og indre motivasjon. Det vil være glidende overganger. I profesjonalismebegrepet ligger en større grad av fokus på yrket som en profesjon. Den enkelte er, man arbeider ikke som, lege, sykepleier eller offiser. Yrket får dermed en høyere verdi enn summen av arbeidsinnsatsen (Eriksson, 2004: 77). Jeg tolker dette slik at dersom en i større grad er drevet av profesjonalisme enn idealisme vil en være mer opptatt av yrket og dets status, og dermed i større grad være drevet av ytre motivasjonsfaktorer enn dersom en i større grad blir motivert av bedriftens ideologi og visjon (idealisme).

²⁶ Respondentene er hentet ut fra de som har deltatt i UNIFIL 1 og 2 til SFOR. Dette omfatter 2782 respondenter, og en tidshorisont på 25 år. Motivene er inndelt i tre hovedkategorier: Idealistiske motiv, materielle motiv og opplevelsesmotiv. Hans hovedkonklusjoner er at idealistmotivet var sterkest under UNIFIL 1 for så å bli redusert i UNIFIL 2 og var nesten uinteressant i SFOR. Materielle motiv var betydningsfullt i UNIFIL 1, ikke viktig i UNIFIL 2, men sterkest i SFOR. Opplevelsesmotivet var lite i UNIFIL 1, sterkest i UNIFIL 2 og hadde også stor betydning i SFOR. I UNIFIL 1 var det i tillegg 21% og i SFOR 26% som vektla det å "få praktisk militær erfaring" som ett av de to viktigste motivene for å søke seg til internasjonale operasjoner (Sek.ref: Eriksson, 2005: 86).

²⁷ I 1960 kom Janowitz ut med sin bok "The professional soldier – a social and political portrait". Janowitz tok utgangspunkt i følgende fem hypoteser: 1) Den organisatoriske autoritet hadde endret seg, fra fokus på disiplin og autoritet til konsensus og initiativ. 2) Mindre avstand mellom militære og sivile ferdigheter. 3) Skifte i rekruttering til offisersyrket, fra elite til bredde. 4) Økt fokus på evne til tilpasning og dristighet fremfor fokus på alder for å klatre i hierarkiet. 5) Utvikling av en politisk etos blant de høyere offiserene (Janowitz, 1971:7ff).

²⁸ På den andre siden kan en argumentere for at det kan bli større avstand mellom samfunnet og Forsvaret ved at en stadig lavere andel av befolkningen blir kalt inn og gjennomfører førstegangstjenesten. Det er imidlertid sannsynlig at integrasjonen mellom Forsvaret og samfunnet for øvrig bare vil bli sterkere i årene som kommer. Matlary (2007:163) hevder bl.a. at forbindelsen mellom det militære og ikke-militære verktøyet i moderne "integrated missions" virker å være mye mer integrert enn tidligere.

militære profesjonen kan betraktes som en livsstil. I følge Janowitz (1971) har imidlertid ikke dagens offiserer og hans familie samme identitetsfølelse til Forsvaret. De ønsker å leve på like premisser som samfunnet for øvrig. På denne måten må den militære kulturen tilpasse seg, og vektlegge verdier som er mer i tråd med det sivile samfunn.

Som tabell 1 indikerer er Forsvaret blitt mer kapitalintensivt. Militære ledere må derfor i større grad enn tidligere kunne påta seg andre og mer sivilrettede oppgaver som stiller andre krav til kompetanse. Det er ikke lenger antall ansatte som er den kritiske faktoren, men snarere kapitalen staten kan bruke for å opprettholde sin militære evne. Det er karakteristisk at offentlige dokumenter om Forsvaret bruker betegnelser som kompetanse, spesialstyrker, kapasiteter og informasjonsbehandling. Et mer kapitalintensivt Forsvar kan bety at militær ledelse vil være nærmere beslektet med kapitalkrevende næringsvirksomhet enn tradisjonelt personellkrevende offentlig tjenesteyting.

I høyteknologiske miljøer kreves ofte den samme kompetanse på tvers av sektorene. Dette kan bidra til at det blir stor konkurranse om medarbeidere. Dette kan også gå utover det idealistiske motivet, og at den enkelte virksomhet heller konsentrerer seg om ytre faktorer som viktige drivkrefter for å gjøre seg konkurransedyktig. Et resultat av dette har vært at Forsvaret i større grad har innført mer konkurransedyktige ordninger for å tiltrekke seg og beholde offiserene, bl. a. ved økt profesjonalisering, høyere og mer gradsuavhengig avlønning og større fleksibilitet i forvaltningen av personalet.

Janowitz (1971) peker også på at Forsvaret rekrutterer personer til offisersyrket fra en stadig mer representativ andel av befolkningen. De nye kravene til kompetanse bidrar til at enhver samfunnsborger kan søke seg til Forsvaret. Et eksempel på dette kan være rekruttering av kvinner til Forsvaret. Coker (2001) argumenterer for at kravet om likestilling i Forsvaret har ført til større vekt på, og verdsettelse av, feminine verdier²⁹ (Coker, 2001:103ff). Det norske Forsvaret vektlegger i stor grad det å øke antallet kvinner i organisasjonen og å få kvinnelige rollemodeller i ledende stillinger (FD, 2007). Tidligere forskning om motivasjon viser at det er små forskjeller i hva som motiverer kvinner og menn, men at det kan finnes forskjeller³⁰. Det

²⁹ Amerikanske kritikere av det Coker kaller "the feminisation of the military" mener at et større antall kvinner i Forsvaret truer den tradisjonelle militære kulturen (Coker, 2001:104).

³⁰ International Social Survey Programme (ISSP) er en flernasjonalt undersøkelse som gjennomføres hvert år i mer enn 40 land. Temaene varierer fra år til år. I 2005 var temaet arbeidsforhold og arbeidserfaringer. Denne undersøkelsen viser bl.a. at kvinner og menn i stor grad er samstemte i hva som er viktig i jobben. Den viser imidlertid at kvinner i mye sterkere grad vektlegger det å ha en samfunnsnyttig jobb og å kunne hjelpe andre (NSD, 2007:2). Le Grand (2003) peker imidlertid på at det er små kjønnsforskjeller i det å gjøre en uegennyttig jobb for samfunnet.

kan derfor være interessant å studere om jeg kan finne kjønnsforskjeller i mitt empiriske materiale.

Le Grand (2003) hevder i tillegg at offentlig ansatte – og trolig også ansatte i private virksomheter – har blitt mindre samfunnsorienterte, og at deres jobbmotivasjon er mer avhengig av personlige belønninger enn tidligere. Han mener derfor at det er større aksept for at ansatte i offentlig virksomhet er drevet av egeninteresse, og ikke i like stor grad er drevet av å tjene samfunnet³¹. Dette kan bidra til mindre fokus på indre drivkrefter og mer på ytre motivasjonsfaktorer, og til større grad av likhet mellom sektorene i hva som motiverer den enkelte leder.

Bård Kuvaas (2005) peker i samsvar med dette på at det virker som den enkeltes egeninteresse er blitt et mer legitimt behov for atferd enn tidligere³². I norsk og internasjonalt næringsliv, både i privat og offentlig sektor, har dette bl.a. kommet til uttrykk gjennom implementering av kontroll- og belønningssystemer som har til hensikt å forsterke koblingen mellom hver enkelt ansatts innsats eller ytelse og den belønning de får (Kuvaas, 2005:20). Jurkiewicz et.al (1998) hevder i tillegg at det er liten forskjell i forventninger til ledere både i offentlig og privat sektor³³ (Jurkiewicz et.al, 1998: 245).

Janowitz argumenterer derfor at det har skjedd en sterkere integrasjon av Forsvaret med samfunnet for øvrig, og at det preger ledere i Forsvaret. Andre forskere peker i tillegg på at det er en generell samfunnstrend at idealismen spesielt i offentlig sektor avtar, at det er større fokus på ytre belønningsformer, og at det stilles like krav til ledere uavhengig av sektor. Dette kan derfor være noen av årsakene til at det i stor grad er samsvar i hva som motiverer ledere i de ulike sektorene.

³¹ Le Grand argumenterer bl.a. for at det var to endringer i Storbritannia som kom med valget av Margareth Thatchers neo-liberale regjering i 1979. Det første var empirisk i forståelsen av hva som faktisk motiverte enkeltindivid, spesielt ansatte i offentlig sektor. Det andre var en endring i verdier der brukere av offentlige tjenester ikke lenger ble sett på som passive mottakere av offentlige tjenester, men skulle ha en ledende rolle i å bestemme både kvantitet og kvalitet på de tjenestene de mottok (Le Grand, 2003: 9).

³² Dette får han bl.a. støtte i undersøkelsen ISSP gjennomførte i 2005 som viste at norske arbeidstakere var mindre interessert i å gjøre en samfunnsnyttig jobb (NSD, 2007:2). Dette vil bli kommentert senere i masteroppgaven.

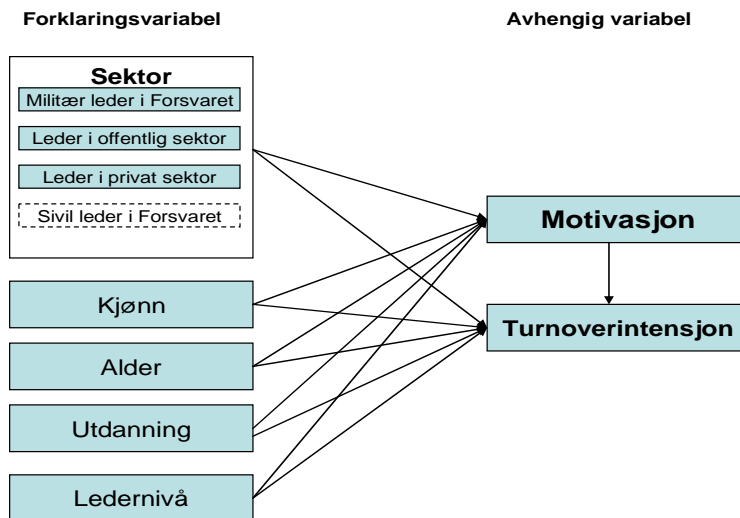
³³ Det blir hevdet at det miljømessige-, sosiale- og økonomiske presset er forholdsvis lik i begge sektorene.

2.5 Hovedhypoteser og analysemodell

Jeg har på bakgrunn av dette utledet to hovedhypoteser. Den ene skal teste om Forsvarets ledere er mer indre motivert enn ledere i offentlig og privat sektor. Den andre skal teste om det er store likheter i hva ledere i de ulike sektorene vektlegger som viktige motivasjonsfaktorer. Jeg har definert følgende hypoteser med basis i teorien og egne forventninger:

- *Hypotese 1: Forsvarets ledere er mer indre motivert enn ledere i offentlig og privat sektor.*
 - *Hypotese 1.1: Forsvarets ledere vektlegger det å skape synlige forbedringer og det å produsere noe verdifullt i en større sammenheng i større grad enn ledere i de andre sektorene.*
 - *Hypotese 1.2: Militære ledere med høyt utdanningsnivå vektlegger i større grad det å skape synlige forbedringer og det å produsere noe verdifullt i en større sammenheng i større grad enn ledere i de andre sektorene.*
 - *Hypotese 1.3: Forsvarets ledere vektlegger muligheten til å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer en faglig og å ha kolegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben i større grad enn ledere i de andre sektorene.*
 - *Hypotese 1.4: Forsvarets ledere vektlegger muligheten jobben gir for økonomiske betingelser lavere enn ledere i privat sektor, men mer i samsvar med vektleggingen til ledere i offentlig sektor.*
 - *Hypotese 1.5: Militære toppledere er mer indre motivert enn mellomledere.*
 - *Hypotese 1.6: Eldre militære ledere vektlegger indre motivasjonsfaktorer i større grad enn yngre ledere.*
- *Hypotese 2: Det er ingen/små forskjeller i hva som motiverer ledere i Forsvaret sammenlignet med ledere i offentlig og privat sektor.*
 - *Hypotese 2.1: De ytre motivasjonsfaktorene har like stor betydning som de indre motivasjonsfaktorene blant ledere i de ulike sektorene.*
 - *Hypotese 2.2: Kvinnelige og mannlige ledere vektlegger stort sett de samme motivasjonsfaktorene.*
 - *Hypotese 2.3: Ledere med lavest grad av indre motivasjon er de som signaliserer høyest grad av sannsynlighet for å slutte i virksomheten.*

Opggaven kan modellmessig fremstilles på denne måten:



Figur 1 Oppgavens analysemodell

Motivasjon er det fenomenet jeg ønsker å studere i oppgaven. Jeg vil presentere resultatene fra undersøkelsen ved å dele spørsmålsbatteriet som måler motivasjon i indre og ytre motivasjon.

Sektor vil være utgangspunktet for sammenligningen mellom militære ledere og ledere i sivil sektor. Sektor vil også være et viktig utgangspunkt når jeg studerer resultatene fra de andre variablene i oppgaven. I sektor har jeg delt inn respondentene i ledere i privat sektor, ledere i offentlig sektor, militære og sivile³⁴ ledere i Forsvaret.

Kjønn er interessant å studere for å se om kjønn evt. kan forklare variasjonen i motivasjon på tvers av sektorene. Et av satsningsområdene for Forsvaret er å øke kvinneandelen betydelig i årene som kommer. Forsvarsdepartementet (FD) satte ned en bredt sammensatt gruppe tidligere i år som skulle foreslå tiltak for i større grad å komme på offensiven i rekruttering av kvinner til militære stillinger (FD, 2007). Det er derfor interessant å avdekke om det er forskjeller i hva som motiverer kvinnelige og mannlige ledere, og om andre belønningsfaktorer bør vektlegges for å kunne motivere kvinnelige ledere sammenlignet med mannlige.

Alder er interessant både ut fra et livssyklus-³⁵ og et generasjonsperspektiv. Jeg har imidlertid ikke data som gjør det mulig å skille mellom livssyklus- og generasjonsforskjeller. Jeg vil derfor i hovedsak studere om jeg kan finne generasjonsforskjeller i hva som motiverer ledere som var unge på 1960/70-tallet, og de som var unge på 1980/90-tallet.

³⁴ Resultatene fra sivile ledere i Forsvaret blir benyttet som en referansegruppe for å få et bredere grunnlag for å analysere resultatene (ref avgrensingen i kap 1.3).

³⁵ Livssyklusperspektivet kan bl.a. relateres til hvor i karrierhierarkiet lederen er, familietilhørighet, antall barn hjemme mv.

Forsvaret legger meget stor vekt på *lederutdanning*. Militære ledere blir rekruttert tidlig i livet, oftest gjennom en langvarig og krevende utvelgelsesprosess. Lederne utdannes på egne militære skoler som tilbyr en omfattende praktisk og teoretisk skoleing i ledelse³⁶. I denne sammenhengen skulle en anta at det interne utdanningssystemet bidrar til å internalisere felles verdier, holdninger og oppfatninger blant militære ledere. Det er derfor interessant å studere om utdanning spiller inn på hvilke motivasjonsfaktorer som vektlegges blant ledere i de ulike sektorene.

Ledernivå vil være en sentral faktor i oppgaven. Det er interessant å studere i hvilken grad hierarkisk nivå innvirker på motivasjon. Det er forventet at jo høyere ledernivå, desto større bredde og kompleksitet er det i lederens målsettinger, og desto vanskeligere vil det være å identifisere resultatene av den enkelte leders jobbprestasjon. Jeg har derfor valgt å dele respondentene i toppledere og mellomledere.

Jeg har også innhentet data som kan indikere hvor sannsynlig det er at den enkelte respondent vil slutte i virksomheten. Ut fra McClellands teori er de mest effektive lederne motivert av faktorer som kan kategoriseres som indre motivasjonsfaktorer. Jeg ønsker derfor å studere om det er de "rette"³⁷, ut fra et organisatorisk perspektiv, som signaliserer et ønske om å slutte i virksomheten, eller om det er de som er mest indre motivert som også signaliserer en høy *turnoverintensjon*³⁸.

2.6 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet redegjort for mitt teoretiske utgangspunkt. De klassiske teoretikerne (slik som Herzberg og McClelland) bygger stort sett på generelle og universelle antakelser om hva som er sentrale drivkrefter for ledere. Vroom har i større grad et individuelt perspektiv og hevder at motivasjon kan variere fra person til person avhengig av hvilke forventninger en har til jobben. Jeg har i tillegg argumentert for hvorfor jeg kan forvente at det er mer indre motivasjon blant ledere i Forsvaret på den ene siden, og hvorfor jeg kan forvente at det er likheter på den andre siden. Kapittelet har ledet frem til to konkurrerende hovedhypoteser med tilhørende antakelser. Avslutningsvis har jeg redegjort for oppgavens analysemodell og valg av variabler.

³⁶ Nivåhevende utdanning i Forsvaret er grunnleggende befalsskole, krigsskole, stabsskole og høyskole.

³⁷ Med de "rette" menes i denne sammenheng de av lederne som i høyest grad vektlegger ytre motivasjonsfaktorer.

³⁸ Høy turnoverintensjon er de som har svart meget eller ganske sannsynlig på spørsmålet om de kommer til å slutte i virksomheten i løpet av de neste 12 månedene, mens lav turnoverintensjon er de som har svart de andre svaralternativene (se vedlegg A).

3 Forskningsdesign og metode

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere oppgavens forskningsdesign. Metodiske valg vil bli redegjort for og begrunnet. Kort fortalt skal metoden³⁹ avklare og beskrive hvilke fremgangsmåter som er brukt for å belyse problemstillingen. Jeg vil først argumentere for valg av forskningsdesign, hvordan spørreskjemaet er utviklet, utvalgsproblematikk og datainnsamlingsprosessen. Videre blir oppgavens bruk av statistiske metoder behandlet, før jeg til slutt diskuterer dataenes validitet og reliabilitet⁴⁰.

3.2 Forskningsdesign⁴¹

Det finnes mye litteratur og forskning på motivasjon som fenomen som i tillegg har sammenlignet ansatte i offentlig og privat sektor⁴². Når det gjelder problemstillingen min, der utgangspunktet er å sammenligne militære ledere i Forsvaret med ledere i sivil sektor, virker det imidlertid å være mindre forskning. Jeg mener likevel at problemstillingen skal undersøke et fenomen som det er forsket en del på tidligere. Oppgaven kan på denne bakgrunn betegnes som en testende undersøkelse⁴³.

AFF sine lederundersøkelser⁴⁴ benyttet et ekstensivt design⁴⁵ med bruk av kvantitativ metode (Dalen & Ansteensen, 2002). Kvantitativ metode egner seg spesielt godt til bl.a. å få frem forskjeller og likheter mellom to grupper (Jacobsen, 2005). Det er også en styrke at kvantitativ metode på en enkel måte får frem resultater som det kan foretas statistiske generaliseringer fra. Kvantitativ testende forskningsdesign synes derfor å være best egnet for å undersøke problemstillingen i oppgaven. Oppgavens formål er derfor teoritestning, og ikke teoriutvikling. Problemstillingen er bl.a. også avgjørende for om oppgaven er beskrivende eller forklarende. Formålet med oppgaven er å avdekke om det er sammenhenger mellom funn fra AFFs

³⁹ ”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.” (Hellevik, 2002: 12).

⁴⁰ Validiteten (gyldigheten) er avhengig av hva som er målt. Validiteten stiger i forhold til i hvor stor grad undersøkelsen gir svar på problemstillingen. Reliabiliteten (påliteligheten) er avhengig av hvordan målingene er gjort og hvor nøyaktig den videre behandling av dataene er (Jacobsen, 2005).

⁴¹ Et forskningsdesign kan beskrives som en logisk struktur som etablerer en kobling mellom de spørsmål som stilles, de data som samles inn, og hvilke konklusjoner som kan trekkes av disse (Hillestad, 2004:41). Formålet er å unngå å komme i en situasjon hvor en ikke har relevante data til å svare på problemstillingen, eller at man benytter feil metode for innsamling av data (Jacobsen, 2005). Avgjørende for valg av forskningsdesign er problemstillingen som skal undersøkes, og om dette er et fenomen en vet noe om fra før eller ikke (ibid).

⁴² Som jeg bl.a har redegjort for i kapittel 2.

⁴³ Formålet med en testende undersøkelse er å undersøke hyppigheten, omfanget eller forekomsten av et fenomen (Jacobsen, 2005).

⁴⁴ Synomate Markeds- og Mediainstituttet A/S, daværende MMI, gjennomførte på oppdrag fra AFF feltarbeidet i undersøkelsene.

lederundersøkelse og funn fra min lederundersøkelse i Forsvaret, samt drøfte antatte årsaker og virkninger av disse. Dette tilsier en forklarende problemstilling som sier noe om hvorfor sammenhengene er slik de er (Jacobsen, 2005:67). Dette krever først en beskrivelse av de funn som undersøkelsene fra AFF og Forsvaret gir. Resultatene i undersøkelsen vil være ledernes oppfatning på det tidspunkt de svarer på undersøkelsen, og er derfor en beskrivende tverrsnittstudie⁴⁶ (Ibid.:62).

En for ensidig bruk av kvantitativ metode vil imidlertid kunne gi et snevert referansegrunnlag. Litteratur om forskningsmetoder innen samfunnsvitenskaplige fag anbefaler derfor en såkalt metodetriangulering for å oppveie svakhetene med en for ensidig bruk av kun en metode (Ibid.,124). Jeg har derfor innhentet data på i hovedsak to forskjellige måter; spørreundersøkelse og dokumentstudier⁴⁷. Ved å benytte ulike metodiske tilnærminger er det derfor mulig å validere og reliabilitetsteste resultatene, og i større grad kunne generalisere resultatene (Ibid.:137).

3.3 Spørreundersøkelsen

Jeg hadde allerede i forkant av min lederundersøkelse en spørreundersøkelse som var testet og utprøvd to ganger i regi av AFF⁴⁸. Spørreskjemaet bestod av standardiserte spørsmål med lukkede svaralternativer. Ulempen med å benytte et allerede ferdig utviklet spørreskjema var at alle variablene var definert på forhånd. Det var derfor små rom for justeringer/tilpasninger av spørreskjemaet så lenge hovedhensikten med undersøkelsen var å sammenligne på tvers av sektorene. På den andre siden foreligger det med undersøkelsene fra AFF⁴⁹ et unikt datagrunnlag som indikerer hva ledere i sivil sektor vektlegger i utøvelsen av sin lederfunksjon. Jeg har derfor i stor grad valgt å gjenbruke en redusert utgave av spørreskjemaet AFF benyttet i 2002 der jeg kun har inkludert de spørsmålsbatteriene som var aktuelle for problemstillingen.

Spørreskjemaet fra 2002 bestod av totalt 73 spørsmål⁵⁰. Jeg ønsket å få spørreskjemaet mitt så kort og konsist som mulig da jeg antok at ledergruppen som jeg henvendte meg til ville være mer positive til å svare på en undersøkelse som det ikke tok for lang tid å besvare. Etter flere

⁴⁵ Ekstensivt design går i dybden og undersøker mange enheter, men vil ofte ikke inkludere så mange variabler (Jacobsen, 2005: 85)

⁴⁶ En motsats til dette vil være en retrospektiv tverrsnittundersøkelse hvor respondentene svarer på et gitt tidspunkt og blir bedt om å beskrive tilstanden på et tidligere tidspunkt (Jacobsen, 2005:67).

⁴⁷ Oppgavens primære datakilde er lederundersøkelsen som er gjennomført i Forsvaret. I tillegg benyttes sekundære datakilder i form av AFFs lederundersøkelse, samt skriftlige kilder som bl.a. forskningsartikler, rapporter, reglementer, og medieklipp som omhandler motivasjon.

⁴⁸ På forespørsel til AFFs prosjektleder, professor Tom Colbjørnsen, har jeg fått tilgang til spørreskjemaet og svarfordelingen fra undersøkelsen som ble gjennomført i 2002.

⁴⁹ Jeg vil ikke i denne oppgaven redegjøre for de metodiske valgene AFF og Synomate MMI gjorde i lederundersøkelsen. Dokumentasjonen fra Synomate MMI fra undersøkelsen finnes imidlertid i vedlegg C.

⁵⁰ AFFs spørreundersøkelsen er gjengitt i vedlegg B.

gjennomgang av skjemaet stod jeg til slutt tilbake med 22 spørsmål som var relevant for problemstillingen. I tillegg inkluderte jeg tre bakgrunnsvariable som var særegent for Forsvaret⁵¹. Spørreskjemaet besto dermed til slutt av totalt 25 spørsmål⁵².

Utkastet til spørreskjema ble i forkant av utsendelse diskutert med min veileder og testet ut på åtte personer fra Forsvaret⁵³. Etter tilbakemelding fra disse ble det foretatt noen små tekstlige endringer. Endringene som ble foretatt var minimale, og endret ikke betydningen på spørsmålene.

Jeg måtte også i forkant av utsendelse innhente godkjenning fra ulike instanser for å kunne gjennomføre undersøkelsen blant ansatte i Forsvaret. Forsvarets stabsskole⁵⁴ (FSTS) er gitt generell fullmakt til å godkjenne spørreundersøkelser⁵⁵. I tillegg ble prosjektbeskrivelsen og utkast til spørreskjema godkjent av aktuelle instanser både i Forsvarsstaben/Personell-, Økonomi- og Styringsstaben (FST/PØS) som er fagmyndighet innen personalområdet i Forsvaret, og i Forsvarets Sanitet (FSAN) som har vurdert Helse, Miljø og Sikkerhets- (HMS) aspektet i forbindelse med undersøkelsen.

3.4 Utvalget

Tema for problemstillingen er avgjørende for hvem som er aktuelle for å delta i lederundersøkelsen. Enhetene i min undersøkelse er militære og sivile ledere i Forsvaret, samt ledere i offentlig og privat sektor.

AFFs lederundersøkelse fra 2002 omfattet 3172 ledere fra alle de største bransjene i privat og offentlig sektor, fra ulike aldersgrupper og fra samtlige ledernivå (Dalen et.al, 2002). Synomate MMI la ned et omfattende arbeid for å sikre et representativt utvalg respondenter⁵⁶.

Det militære gradssystem er inndelt i gradene fra sersjant til general. I hele gradssjiktet kan en inneha ulike lederposisjoner med ansvar for underordnet personell. For min oppgave ble det bestemt å undersøke ledere i gradssjiktet kaptein til general som har en eller flere underordnede. Jeg mente at dette sannsynligvis best kunne sammenlignes med utvalget i AFFs undersøkelse.

⁵¹ Dette gjelder personellkategori, forsvarsgren og grad. Disse tilleggsvARIABLENE ble inkludert for evt. å kunne avdekke om det kunne være forsvarsinterne forskjeller. Jeg vil i utgangspunktet i svært liten grad bruke disse tilleggsvARIABLENE i denne oppgaven, men de vil kunne være et empirisk utgangspunkt dersom en i andre sammenhenger ønsker å studere nærmere de forsvarsinterne forskjellene.

⁵² Spørreundersøkelsen er gjengitt i vedlegg A.

⁵³ Formålet med testingen var både å få tilbakemelding på hvordan det elektroniske spørreskjemaet fungerte, hvor lang tid den enkelte brukte på undersøkelsen, og få forslag til endringer (språklig og strukturelt) på de ulike enkeltdelene i spørreskjemaet.

⁵⁴ Tema og problemstilling for masteroppgaven ble godkjent i skoleråd 8. sep 2006.

⁵⁵ Fullmakten gjør at det ikke var nødvendig å innhente godkjenning fra Forsvarets Sikkerhetsavdeling (FSA).

⁵⁶ Se vedlegg C for beskrivelse av utvalgsprosedyren Synomate MMI benyttet.

Dette betyr imidlertid at jeg undersøker dypere i organisasjonen enn det AFF gjorde, og dette kan få konsekvenser når jeg skal sammenligne på tvers av sektorene.

Sivile lederes oppfatning av lederrollen er allerede kartlagt gjennom undersøkelsen fra AFF som anses å være representativ for alle ledere i Norge⁵⁷. Det skulle derfor ikke være behov for å inkludere sivile ledere i Forsvaret i min undersøkelse. På den andre siden, ved å inkludere disse lederne i utvalget vil de kunne fungere som en referansegruppe i forhold til de funn som jeg gjør. Utvalget ble derfor utvidet til også å inkludere sivile ledere i Forsvaret.

Det finnes ikke noe eget populasjonsregister over ledere i Forsvaret. Navn på lederne ble derfor hentet ut via elektronisk uttrekk fra Forsvarets Sentraldatabase⁵⁸. Dette ga en liste på totalt 2790 militære og sivile ledere. Jeg gjennomførte deretter en manuell kvalitetssikring av listen⁵⁹. Det endelige utvalget bestod til slutt av totalt 1815 ledere. Til tross for kvalitetssikringen var jeg inneforstått med at utvalget fortsatt kunne inneholde ansatte som ikke hadde lederansvar. Det ble derfor lagt inn to kontrollfunksjoner i det elektroniske spørreskjemaet som skulle gi ansatte som ikke var i målgruppen for undersøkelsen en automatisk exit-mulighet⁶⁰.

3.5 Datainnsamlingsprosessen⁶¹

I utgangspunktet hadde jeg valget om enten å sende ut spørreskjemaet pr. post eller benytte meg av elektronisk utsendelse. Jeg besluttet imidlertid å benytte elektronisk behandling av spørreundersøkelsen⁶² over Forsvarets interne datasystem, FISBasis⁶³. 17. januar 2007 ble undersøkelsen sendt elektronisk til totalt 1815 ledere i Forsvaret, hvorav 1472 militære og 343

⁵⁷ AFFs undersøkelse inneholdt i følge Tom Colbjørnsen også enkelte militære ledere. Disse utgjør imidlertid et så pass lite antall at de ikke har stor innvirkning på totalresultatene.

⁵⁸ Dette er en database hvor alle ansatte i Forsvaret inngår; både befal, sivile og vernepliktige. For å få en oversikt over lederne ble følgende uttrekkskriterier satt: navn, fødselsnummer, grad; kaptein-general, avdeling/enhet, realisert organisasjonsstruktur pr 1. januar 2007, samt personell i -005 stillinger med minimum en undergitt. For sivile ble det i uttrekket ikke lagt noen spesielle kriterier utover de allerede nevnte. Dette medførte at samtlige sivile ledere på alle nivå kom med i oversikten. Grunnen er at det viste seg vanskelig å fastsette kriterier som kun ville trekke ut sivile ledere på tilsvarende nivå som kaptein-general.

⁵⁹ Den manuelle kvalitetssikringen ble gjennomført på bakgrunn av en gjennomgang av ansatte som hadde ledertilordning i SAP (Forsvarets lønssystem), og som innehadde lederstillinger iht. navnlig organisasjonsplan hentet fra sentraldatabasen. Gjennomgangen medførte at en del personer ble fjernet fra utvalget. Dette var i hovedsak personell som satt i -005 stillinger, men som ikke hadde underlagt personell. I tillegg ble de som hadde lavere grad en kaptein/-kapteinløytnant, og de som kun hadde deltidsstilling som leder i Heimevernet fjernet fra uttrekket. En del personell ble også lagt til. Dette var personell som hadde ledertilordning iht SAP med personalansvar.

⁶⁰ I spørsmål 1 i lederundersøkelsen inkluderte jeg et svaralternativ; "Har ikke lederansvar", og i spørsmål 3 et svaralternativet; "Har ingen som rapporterer direkte til meg". De som eventuelt svarte disse alternativene ble meddelt at de ikke inngikk i målgruppen, ble takket for interessen og lederundersøkelsen ble automatisk avsluttet.

⁶¹ I dette avsnittet redegjør jeg kun for innsamling av data i forbindelse med lederundersøkelsen jeg har gjennomført i Forsvaret.

⁶² Forsvaret benytter det elektroniske programmet ConfirmIT i behandlingen av spørreundersøkelser.

⁶³ Saksbehandler ved Forsvarets Mediesenter (FMS) bisto med innlegging av spørreskjemaet, utsendelse til utvalget, purring samt overføring av data til analyseverktøyet SPSS.

sivile. Fordelen med elektronisk utsendelse er bl.a. at det er raskere å monitorere antall svar, rådataene blir lagret automatisk, det er mulig å sende ut automatisk purring til de som ikke har svart, samt at etterarbeidet er mindre tidkrevende. I tillegg er ansatte i Forsvaret vant med at spørreundersøkelser blir distribuert elektronisk og brukerterskelen for elektroniske spørreskjemaer er lav.

Den kanskje største ulempen med spørreundersøkelser er imidlertid at svarprosenten ofte er forholdsvis lav sammenlignet med andre former for datainnsamling. En typisk svarprosent for personlige intervjuer ligger på rundt 95 prosent, mens elektroniske undersøkelser uten oppfølging ofte ligger rundt 20-40 prosent (Nachmias & Nachmias, 1996). En hovedutfordring var derfor å få motivert respondentene til å besvare undersøkelsen. Som en introduksjon til undersøkelsen ble det derfor sendt ut en følgemail til de som var inkludert i utvalget underskrevet av Sjef Forsvarets Stabsskole der hun motiverte den enkelte til å svare⁶⁴. Lederundersøkelsen ble i tillegg parallelt med utsendelsen markedsført via Forsvarets intranettsider 17. januar 2007⁶⁵.

Torsdag 8. februar ble tilgangen til undersøkelsen stengt. Av totalt 1815 utsendte spørreskjemaer fikk jeg totalt 1227 komplette svar⁶⁶ tilbake, noe som gir en svarprosent på 67,6 %. Svarene fordeler seg som følger på de ulike gradsnivåene:

Grad	Antall utsendt	Antall svar (komplette)	Prosentandel
Brigader og høyere	55	35	63,6 %
Oberst	112	87	77,7 %
Oberstløytnant	398	308	77,4 %
Major	537	399	74,3 %
Kaptein	370	215	58,1 %
Sivile	343	183	53,4 %
Totalt	1815	1227	67,6 %

Tabell 2: Oversikt over antall utsendte og antall svar.

En gjennomgang av de innlagte kontrollfunksjonene viste at 62 personer ikke hadde lederansvar. Dette betyr at de i utgangspunktet ikke skulle hatt tilsendt lederundersøkelsen. De ble derfor tatt ut, og utgjør ikke en del av utvalget. Det reelle utvalget av ledere var med dette 1753 personer som gir en *korrigert svarprosent* på 70 prosent.

En svarprosent på 70 prosent anses å være meget høyt, spesielt sett i forhold til at svarprosenten ved elektroniske undersøkelser i Forsvaret normalt ligger på 20-25 prosent⁶⁷. En av grunnene til

⁶⁴ Introduksjonsmailen følger vedlagt i vedlegg A.

⁶⁵ Artikkelen er gjengitt i vedlegg G.

⁶⁶ Komplette svar betyr at de har svart på alle spørsmålene i undersøkelsen.

⁶⁷ I henhold til analytiker ved FMS, Rittmester Børre Andreassen, har stort frafall vært en av utfordringene med elektroniske undersøkelser internt i Forsvaret der svarprosenten kan være så lav som 20-25%.

den høye svarprosenten kan være at undersøkelsen er stilet direkte til personell som er definert til å være ledere på ulike nivå i Forsvaret. Gjennom å være så tydelig på at jeg anså dem til å være ledere, og viktige for Forsvaret, kan det tyde på at lederne ble motivert til å svare på undersøkelsen⁶⁸.

Når det gjelder frafallet på 30 prosent er det generelle inntrykket, både av egen erfaring og tilbakemelding fra andre, at ansatte blir anmodet om å fylle ut et stort antall spørreundersøkelser til ulike formål i Forsvaret. Dette gjør at personellet kanskje verken har ork, eller ønsker å prioritere å svare. Dette kan sannsynligvis være én av årsakene til at noen ikke har tatt seg tid til å fylle ut spørreskjemaet. Med den høye svarprosenten kan frafallet neppe sies å påvirke svarfordelingen i særlig grad. Det synes heller ikke å ha ført til en skjev fordeling av utvalget i forhold til ledernivå, forsvarsgren og alder.

3.6 Analysemetoder⁶⁹

I den første delen av analysearbeidet vil jeg presentere bivariat analyse både for undersøkelsen i Forsvaret og for undersøkelsen fra AFF. I de bivariate analysene vil krysstabeller utgjøre analyseverktøyet for å kunne se nærmere på sammenhenger mellom to variabler. Krysstabeller kan brukes til å måle effekter (prosentdifferanser) og til å måle samvariasjon (korrelasjon) (Hellevik, 2002:418ff). Fordelen er at man raskt kan danne seg et inntrykk av empiriske funn og tendenser som omhandler problemstillingen.

I oppgaven ønsker jeg å undersøke effekten mellom forklaringsvariablene⁷⁰ og motivasjon. Dette kan benevnes *kausalanalyse* (Ibid.:418). Det kan være vanskelig å bevise empirisk at det er en kausal sammenheng mellom ulike fenomen. Hellevik argumenterer derfor for at bivariate analyser ikke alene gir et godt nok grunnlag for å undersøke slike kausale sammenhenger.

Multivariat regresjonsanalyse vil være et bedre grunnlag for å undersøke for eventuelle tilfeldige sammenhenger.

I den andre delen av analysearbeidet presenterer jeg derfor regresjonsanalyser og tolkningen av disse. Hensikten med regresjonsanalysen er å undersøke hvordan variasjonen i de avhengige variablene (motivasjon og turnoverintensjon) henger sammen med, og kan forklares med,

⁶⁸ Det kan også være andre årsaker til den høye svarprosenten. Det er grunn til å anta at følgende faktorer også kan ha innvirket: a) ledere er vant til å svare på elektroniske undersøkelser, b) undersøkelsen kunne danne grunnlag for en egenrefleksjon over egne holdninger til ledelse, c) undersøkelsen var forankret hos Sjef FSTS, d) selve verktøyet som ble benyttet var brukervennlig, og e) spørreundersøkelsen tok bare ca. 10 minutter å besvare.

⁶⁹ Til hjelp i behandling og analyse av data valgte jeg å benytte SPSS (Statistical Package of the Social Sciences).

Dette er et datahåndterings- og analyseverktøy som er mye benyttet for å statistisk bearbeide store datamengder.

⁷⁰ Forklaringsvariablene er sektor, kjønn, alder, utdanning og ledernivå (ref oppgavens analysemodell).

variasjonen i de ulike forklaringsvariablene. Fordelen med å bruke lineær regresjonsanalyse⁷¹ er altså at en kan se hvordan, og i hvilken grad, den avhengige variabelen påvirkes av forklaringsvariablene. Regresjonsanalysen⁷² kan derfor brukes for å beskrive styrken og retningen av sammenhengene mellom de avhengige og de andre variablene i oppgaven. Målet er å oppnå sterkest mulig samvariasjon som sikrer at variablene i tallmaterialet har en form for relasjon som ikke bygger på tilfeldigheter.

Ved regresjonsanalyser benyttes ofte *additive indekser*⁷³. I utvelgelsen av hvilke spørsmål/påstander som bør inngå i additive indekser har jeg benyttet *faktoranalyse*⁷⁴. I faktoranalysen har jeg tatt utgangspunkt i spørsmålsbatteriet som måler motivasjon som inneholder 19 påstander. *Korrelasjonsmatrisen* viser i hvilken grad påstandene korrelerer positivt med hverandre, dvs. om de forklarer samme fenomen (Ibid.:318ff). Påstandene bør ikke være for svakt korrelert da det innebærer at de ikke forklarer samme fenomen, og bør heller ikke være for sterkt korrelert⁷⁵. Det ideelle er en korrelasjon av middels styrke⁷⁶ (Jacobsen, 2005:335).

Faktormatrisen viser i tillegg i hvilken grad de ulike påstandene påvirkes av den samme underliggende faktoren (indre/ytre motivasjon), eller om det er så store forskjeller på påstandene at de representerer to eller flere underliggende faktorer (Hellevik, 2002:320).

Selv om faktor- og korrelasjonsmatrisen gir en indikasjon på hvilke påstander som bør inngå i den additive indeksen, er det likevel til syvende og sist mine egne vurderinger som er avgjørende for å definere indeksen på basis av gjeldende kunnskapsstatus og teori om det som skal undersøkes (Ibid.:317).

⁷¹ Det er to problemer ved å benytte en ordinær, lineær regresjonsmodell når avhengig variabel er på nominalt eller ordinalt målenivå. For det første kan predikerte sannsynligheter falle utenfor intervallet mellom null og en. For det andre forutsetter regresjonsanalyse at restleddet er såkalt homoskedastisk, dvs. det har konstant spredning uavhengig av verdi på avhengig variabel, og denne forutsetningen er normalt ikke oppfylt når avhengig variabel er på nominal- eller ordinalnivå. Når jeg likevel har valgt å benytte den vanlige regresjonsmodellen er det fordi dette letter tolkningen av resultatene sammenlignet med alternative analysemodeller (eks. logistisk regresjon, probitregresjon). Signifikanstestene gir nesten alltid samme resultat med lineær regresjon som med de alternative analysemetodene.

⁷² Regresjonsligningen kan fremstilles på følgende måte: $Y = a + b_1(X_1) + b_2(X_2) + \dots + b_k(X_k) + e$, der; Y er den avhengige variabelen, mens X_1, X_2, \dots, X_k er de uavhengige variablene. a har betegnelsen konstantledd og representerer skjæringspunktet på den vertikale akse. Den betegner gjennomsnittlig Y-verdi blant alle enhetene i populasjonen som har verdien 0 på samtlige variabler i populasjonen. Parameter b (regresjonskoeffisienten) representerer regresjonslinjens helningsvinkel. Den forteller hvor mye Y øker med når variabelen X øker med en enhet, når alle de andre uavhengige variablene forblir uforandret. Parameter e er restleddet, dvs. effekten av alle ikke-observerte årsaksfaktorer (bl.a. Skog, 1998).

⁷³ En additiv indeks er en kombinasjonsvariabel der en slår sammen flere påstander som måler det samme fenomenet til en. Poenget er å lage en indeks som kan forenkle analysen; vi får ett enkelt samlemål i stedet for flere (Hellevik, 2002: 157).

⁷⁴ Faktoranalysen med korrelasjons- og faktormatrise for oppgaven er gjengitt i vedlegg E.

⁷⁵ En korrelasjon som nærmer seg 1, vil være en tilnærmet perfekt korrelert og dermed er det overflødig å ta med påstanden i indeksen.

⁷⁶ Med middels styrke menes en korrelasjonskoeffisient på 0,3-0,6

3.7 Datas reliabilitet og validitet

Spørreundersøkelser er beheftet med målefeil og metodiske problemer som det må tas hensyn til ved presentasjon og analyse av resultatene. Gjennom den gode svarprosenten på 70 prosent i Forsvaret, og tilgangen til et datasett som blir betraktet som representativt for ledere i privat og offentlig sektor i Norge, har jeg imidlertid hatt et meget godt grunnlag for å gjennomføre statistiske analyser i oppgaven⁷⁷. Dette styrker kvaliteten i datagrunnlaget, sikrer god validitet i undersøkelsen, og i tillegg at resultatene som fremkommer kan stå som et pålitelig uttrykk for hele målgruppens synspunkter på de spørsmål som er stilt.

Lederundersøkelsen var både frivillig og anonym. Ulempen med både anonymitet og frivillighet er at respondentene kan la være å svare (Jacobsen, 2005:49). Det å sikre anonymitet kan imidlertid være vanskelig for enkelte grupper i min undersøkelse. Dette gjelder spesielt for kvinner og militære ledere med høyere grad pga. at det er få personer innenfor disse kategoriene. Et alternativ var derfor å fjerne disse kriteriene fra spørreskjemaet. På den andre siden vil dette medføre at det ikke vil være mulig å identifisere forskjeller eller likheter på tvers av sektorene. Jeg valgte derfor å beholde variablene, men enkelte svarkategorier ble slått sammen⁷⁸.

Anonymitetskravet anses derfor å være sikret da undersøkelsen bygger på et lukket spørreskjema med klart definerte svaralternativ. Spørreundersøkelsen ble, i tillegg, behandlet elektronisk noe som medførte at jeg som forsker ikke var i kontakt med den enkelte respondents elektronisk returnerte spørreskjema.

Det eneste som vil bli arkivert etter undersøkelsen er svarfordelingen. Utvalgspopulasjonen vil bli slettet, og det vil ikke være mulig å vite hvem som har deltatt i undersøkelsen. Lagring av svarfordelingen vil gjøre det mulig med tilsvarende undersøkelse om noen år, samt at andre evt. kan etterprøve min forskning. I tillegg gir den innsamlede empirien rom for å studere andre problemstillinger dersom noen andre skulle ønske det.

Vroom (1964: 275) peker på at undersøkelser som har studert motivasjon og andre lignende psykologiske fenomener i stor grad er basert på direkte spørsmål om hva den enkelte liker/misliker⁷⁹. En forventer derfor som forsker at det er stort samsvar mellom det den enkelte svarer og hva den enkelte faktisk vektlegger. Vroom peker imidlertid på at slike egenrapporterte svar langt fra er perfekte til å predikerer hva den enkelte faktisk vektlegger når en kommer opp i reelle valgsituasjoner. Resultatene fra undersøkelsen er derfor respondentenes umiddelbare

⁷⁷ Totalt har jeg hatt et respondentgrunnlag på over 4100 personer.

⁷⁸ Bl.a. ble de av respondentene som hadde grad fra brigader og oppover samlet i ett svaralternativ.

⁷⁹ Denne metodebruken er populær fordi den har relativ høy reliabilitet, og fordi spørsmålene er enkle å konstruere og skåre (Vroom, 1964:275).

vektlegging av utsagnene når de svarer på undersøkelsen, og disse trenger nødvendigvis ikke å være identisk med de preferansene den enkelte har i virkeligheten.

En annen utfordring kan være at de to undersøkelsene er gjennomført med fem års mellomrom. Jeg anser imidlertid dette som et lite problem da det bl.a. viser seg at det historisk ikke er stor variasjon på hvilke faktorer som motiverer den enkelte (bl.a. Kovach, 1995)⁸⁰. Det er i tillegg benyttet likelydende formuleringer i undersøkelsene der respondentenes forventninger kan påvirke svargivningen, svarene kan farges av ønsker om å være ”politisk korrekt” eller ”skjønnmale”, eller svarene kan være ekstra kritiske for å påvirke utviklingen i en bestemt retning. Dette vil kunne bidra til å svekke validiteten i undersøkelsen. Jeg mener likevel at dataenes validitet og reliabilitet er så tilfredsstillende at jeg kan forsvare de konklusjoner og slutninger jeg har kommet frem til i oppgaven.

3.8 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet redegjort for oppgavens forskningsdesign og metode. Oppgavens formål er teoritestning og jeg har som hovedmetode valgt et kvantitativt testende forskningsdesign. Jeg har videre redegjort og diskutert de metodiske valgene jeg har gjort når det gjelder design av spørreundersøkelsen, konkretisering av utvalg, datainnsamlingsprosessen og hvilke statistiske metoder jeg har valgt i oppgaven. Avslutningsvis har jeg drøftet dataenes reliabilitet og validitet. Når jeg ser på hele materialet, og dessuten sammenholder dette med tidligere forskning, gir undersøkelsen et forholdsvis konsistent bilde.

⁸⁰ Kovach (1995) hevder i sin undersøkelse at de motivasjonsfaktorene som blir rangert på topp ikke har endret seg mye. Han fant i en studie blant ledere at det var liten forskjell på hva som motiverte ledere i 1995 og ledere i 1946 (sek.ref. Jurkiewicz et.al., 1998: 231).

4 Hva motiverer norske ledere?

4.1 Innledning

Jeg har nå kommet frem til presentasjonen og analysen av de empiriske resultatene fra undersøkelsen som jeg har gjennomført blant norske ledere. Resultatene vil i hovedsak bli presentert som bivariate analyser⁸¹ og blir fremstilt ved bruk av tabeller⁸². Jeg har valgt å drøfte resultatene fortløpende etter hvert som de blir presentert. Først vil jeg imidlertid kommentere noen kjennetegn ved norske ledere.

4.2 Hva kjennetegner den norske leder?

Tabell 3: Kjønn- og aldersfordeling, sivil status og andelen som har barn boende hjemme. Kjønn, sivil status og barn boende hjemme er gjengitt i prosent, alder i gjennomsnitt.

	Forsvaret		AFF	
	Militære (N=1018)	Sivile (N=179)	Offentlig (N=790)	Privat (N=2181)
Prosentandel menn	97,2	85,4	67,6	83,6
Prosentandel kvinner	2,8	14,6	32,4	16,4
Alder (gjennomsnitt)	44,2	49,4	48,7	45,5
Prosentandel som er samboende/gift	87,1	83,7	86,6	88,6
Prosentandel som har barn boende hjemme	73,3	46,6	52,1	61,3

Undersøkelsen min viser, i likhet med andre (bl.a. Strand, 2001; Antionakis, Cianciolo & Sternberg, 2004), at menn er overrepresentert i lederstillinger både i Norge og i andre land. Forsvaret topper listen som den mest mannsdominerte sektoren i Norge når det gjelder forholdet mellom antall mannlige og kvinnelige ledere (FD, 2007:5). Resultatene fra min undersøkelse viser at Forsvaret har en svært høy andel mannlige ledere sammenlignet med de andre sektorene. Hele 97 prosent av respondentene i Forsvaret er menn. Andelen militære kvinner totalt i Forsvaret pr. 1. januar 2007 er på 7 prosent (Ibid.:6). Den lave andelen kvinnelige militære ledere er derfor ikke overraskende, og en kan hevde at svarandelen på undersøkelsen ligger på et representativt nivå sammenlignet med den reelle prosentandelen kvinnelige militære ledere i Forsvaret⁸³.

Forskning på minoritets-/majoritetsgrupper viser at forskjellene mellom gruppene først avtar når en har minimum 20 prosentandel fra minoritetsgruppen. Når andelen kommer over 40 prosent blir gruppene balansert. I en slik situasjon vil kvinnene i større grad bli synlige som kollegaer og

⁸¹ Ved bivariat analyse ser vi på sammenhengen mellom to variabler (Jacobsen, 2005).

⁸² Tallverdiene vil være oppgitt i prosent. Dette vil gjøre tabellene mer oversiktlige, og sammenligningen på tvers av sektorene enklere. I tillegg vil jeg benytte gjennomsnittsskår, som gir et samlet uttrykk for en egenskap ved fordelingen (Jacobsen, 2002). Hensikten er å avdekke tendenser og mønstre i resultatene, samt beskrive disse.

⁸³ Se frafallsanalysen i vedlegg F.

ikke bare som kvinnekjønn (Kanter, 1993). Det er bare offentlig sektor som har en kvinneandel i lederstillinger som er høyere enn 20 prosent. Ut fra dette vil det være interessant å se om dette bidrar til at ledere i offentlig sektor vektlegger andre motivasjonsfaktorer enn ledere i de andre sektorene.

Utviklingen viser at det er en positiv tendens til at flere yngre kvinner blir ledere, også i rekrutteringsstillinger (Strand, 2001: 308). Alderssammensetningen blant de kvinnelige respondentene i min undersøkelse underbygger dette. I alle sektorene har kvinnelige ledere en lavere gjennomsnittsalder enn sine mannlige kollegaer⁸⁴. I Forsvaret er alle de kvinnelige respondentene under 50 år. I privat sektor er ca 65 prosent av de kvinnelige lederne 45 år eller yngre, mens tilsvarende andel i offentlig sektor er ca 45 prosent.

Det kan også være interessant å se på andelen av ledere som er samboende/gift og som har barn boende hjemme. Som tabell 3 viser er nesten 9 av 10 ledere samboende/gift, og det er små variasjoner på tvers av sektorene. Militære ledere i Forsvaret har imidlertid en større andel barn under 18 år som bor hjemme enn spesielt ledere i offentlig sektor. Ledere i privat sektor har også en høyere andel barn som bor hjemme enn offentlig sektor. En årsak til dette kan være at både militære ledere og ledere i privat sektor har en lavere gjennomsnittsalder og dermed kan være i en litt annen fase familiemessig enn ledere i offentlig sektor og sivile ledere i Forsvaret. Spørsmålet er bl.a. om dette kan føre til at militære ledere og ledere i privat sektor er mer opptatt av å kombinere arbeidet med privatlivet, og i hvor stor grad de vektlegger at arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted sammenlignet med ledere i offentlig sektor.

Valg av utdanningsvei har stor betydning for evt. senere lederkarriere⁸⁵. I lederundersøkelsene ble respondentene bedt om å spesifisere sin høyeste *utdanning*. Fordelingen ble som følger:

⁸⁴ Gjennomsnittsalderen blant kvinnelige vs mannlige respondenter i undersøkelsen: I Forsvaret: 38,2 år vs 44,3 år; i offentlig sektor: 46,8 år vs 49,6; og i privat sektor: 42,7 år vs 46 år.

⁸⁵ I undersøkelsen AFF gjennomførte var ca. 55 prosent av lederne sivilingeniører eller -økonomer (Colbjørnsen, 2005: 20). Kvinnene utgjorde på 1990-tallet bare ca 25 prosent av studentene på sivilingeniørstudiene, en andel som ikke har økt siden 1980-tallet. Innenfor høyere utdanning er kvinner bedre representert med til dels over halvparten på enkelte studier (Strand, 2001: 308). Dette kan også være en av årsakene til den store overrepresentasjonen av menn som ledere, spesielt i privat sektor.

Tabell 4: Utdanningsnivå. Gjengitt i prosent.

	Forsvaret		AFF	
	Militære (N=1018)	Sivile (N=179)	Offentlig (N=790)	Privat (N=2181)
Grunnskole	0,4	0,0	1,1	5,1
Videregående skole	4,6	5,1	2,5	9,1
Fag-/yrkesutdanning	6,7	21,3	10,1	22,1
Univ/høys tilsv 1-3 år	41,3	32,0	38,9	41,4
Univ/høys tilsv over 3 år	46,9	41,6	47,3	22,3

Militære ledere i Forsvaret og ledere i offentlig sektor har høyere formell utdanning enn ledere i privat sektor⁸⁶. Dette kan skyldes det store fokuset på formell utdanning som krav for å få lederstillinger i offentlig sektor. Resultatene kan tyde på at krav til utdanning ikke i like stor grad er avgjørende i privat sektor, og at det kan være andre krav som er like viktige når privat sektor skal rekruttere sine ledere. Denne forskjellen mellom sektorene kan ha betydning på eksempelvis i hvor stor grad en vektlegger karrieremuligheter, i hvor stor grad en er opptatt av jobbtrygghet, og om det er ledere som har mye utdanning fra før som også er mest opptatt av å videreutvikle sin fagkompetanse.

Til slutt i denne delen vil jeg presentere sammensetning på ulike ledernivå blant respondentene. Resultatene ble som følger:

Tabell 5: Ledernivå. Gjengitt i prosent.⁸⁷

	Forsvaret		AFF	
	Militære (N=1018)	Sivile (N=179)	Offentlig (N=790)	Privat (N=2181)
Toppleder	12,5	6,6	26,1	28,7
Rapporterer til toppleder	25,6	20,2	27,7	37,7
Leder stab-og rådg	14,1	7,1	6,7	4,8
Prosjektleder	2,0	1,6	2,3	4,0
Mellomleder	45,9	64,5	30,9	20,4
Førstelj/opr leder			6,3	4,5

Både militære og sivile ledere i Forsvaret skiller seg litt ut fra ledere i offentlig og privat sektor når det gjelder andelen toppledere. Dette kan tyde på at AFF i større grad har rekruttert

⁸⁶ Hele 88,2% av militære ledere har universitets- eller høyskoleutdanning. Offentlig sektor har en andel på 86,2%. I privat sektor er andelen 63,7%.

⁸⁷ Kilde: Spørsmålet som ble stilt i min undersøkelse var: "Når stillingsnivå skal angis må det av og til tas i betraktning at din avdeling er en del av hele Forsvaret. Vi vil at du skal oppgi din stilling med utgangspunkt i den selvstendige avdelingen, og ikke eventuelt hele Forsvaret. Dersom du eksempelvis er øverste sjef i FLO, ber vi deg derfor krysse av for toppleder, selv om du ikke nødvendigvis leder hele Forsvaret. Tilsvarende vil du være toppleder dersom du er Sjef luftving, eller sjef for FLO Base Viken".

toppledere til sin undersøkelse⁸⁸. Den lave andelen toppledere i Forsvaret kan også være påvirket av at jeg i min undersøkelse har studert flere ledere, og gått dypere ned i organisasjonen enn AFF gjorde i sin undersøkelse. For Forsvarets del virker imidlertid resultatene å gi et hierarkisk riktig bilde av den faktiske fordelingen på de ulike ledernivåene⁸⁹. Det er derfor et spørsmål om den lave andelen toppledere i Forsvaret fører til at militære ledere eksempelvis kommer ”dårligere ut” når det gjelder vektlegging av de indre motivasjonsfaktorene sammenlignet med ledere i de andre sektorene.

Jeg har brukt samme definisjon på topplerer som AFF benyttet. Ledernivå vil derfor være høyt innbyrdes korrelert både med hensyn på kjønn, alder og utdanning på tvers av sektorene. Dette vil kunne bidra til å ”renske ut” effekten av at prosentandelen toppledere i min undersøkelse er så mye lavere sammenlignet med AFFs undersøkelse. Jeg velger derfor å presentere resultatene på ledernivå rett etter at jeg har kommentert de totale sektorforskjellene.

4.3 Indekser for indre og ytre motivasjon

Vedlegg E gjengir resultatene fra faktoranalysen som har vært grunnlaget for å utlede de *additive indeksene*⁹⁰. I utgangspunktet har jeg utledet to additive indekser. En som måler indre motivasjon, og en annen som måler ytre motivasjon.

Indeksen for indre motivasjon utgjøres av utsagn 2. *karrieremuligheter*, utsagn 5. *videreutvikle fagkompetanse*, utsagn 7. *kollegaer som stimulerer deg faglig*, utsagn 8. *i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling*, utsagn 15. *skape synlige forbedringer*, utsagn 16. *sjef som gir oppmuntring og støtte*, og utsagn 18. *mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng*.

Indeksen for ytre motivasjon utgjøres av utsagn 1. *økonomiske betingelser*, utsagn 3. *arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted*, utsagn 4. *fleksibel arbeidstid*, utsagn 9. *jobbtrygghet*, og utsagn 17. *kombinere med et godt privatliv*.

Disse utsagnene var de som både korrelerte best med hverandre i korrelasjonsanalysen, og de som hadde høyest faktorladning mot de avhengige variablene indre/ytre motivasjon. Dette gjelder alle utsagn bortsett fra karrieremuligheter (utsagn 2) for indeksten som måler indre motivasjon, og økonomiske betingelser (utsagn 1) for indeksten som måler ytre motivasjon. Jeg

⁸⁸ Variasjonen i andelen toppledere mellom sektorene kan imidlertid også skyldes ulike tolkninger blant respondentene av hva den enkelte legger i definisjonen av topplerer.

⁸⁹ Se frafallsanalysen i vedlegg F.

⁹⁰ I faktoranalysen inngår både korrelasjons- og faktormatriser.

velger likevel å inkludere disse utsagnene fordi begge disse er typiske utsagn som er trukket frem i teorien som sentrale eksempel på indre og ytre motivasjonsfaktorer⁹¹.

En faktor som kan spille inn på resultatene er at alle utsagnene i indeksen har lik vektning noe som gjør at eksempelvis *karrieremuligheter* har like stor betydning som *mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng* i totalskåren for indre motivasjon. Ideelt sett burde jeg derfor i større grad ha vektet de ulike utsagnene. Dette må det derfor tas hensyn til i tolkningen av resultatene.

4.4 Resultatene fra undersøkelsen

4.4.1 "Some organizations are governmental, but all organizations are public."?

Barry Bozeman argumenterer for at det er et unaturlig skille mellom offentlig og privat virksomhet, og at alle organisasjoner til en viss grad kan regnes som offentlige (Bozeman, 1987: xi). Det blir derfor interessant å studere om Bozeman har rett i sine antakelser om at det ikke er så store forskjeller mellom sektorene, eller om forskere som argumenterer for at det er forskjeller mellom sektorene i større grad får rett i sine antakelser⁹².

Da sektor er den viktigste variabelen i oppgaven velger jeg å presentere alle totalresultatene på spørsmålsbatteriet som måler motivasjon⁹³ for å synliggjøre funnene i undersøkelsene. Jeg vil imidlertid kun kommentere de utsagn der det er interessante sektorforskjeller.

⁹¹ Det var spesielt i min undersøkelse disse utsagnene ladet dårlig, mens korrelasjonene/faktorladningene var mye sterkere på disse utsagnene i AFFs undersøkelse.

⁹² I følge Allison (1979; 1992) er "... offentlig og privat ledelse fundamentalt forskjellige i alle uviktige henseende". Selv om kravene til god ledelse har mange fellestrekk er ulikhetene mellom sektorene viktigere enn fellestrekkene. Formuleringen er i tråd med en rekke observatører som fremhever behovet for *ulike* styrings- og ledelsesformer i offentlig og privat sektor, noe som har sammenheng med mer ufullstendige kontrakter i offentlig virksomhet (Williamson 1999, se spesielt side 315), mindre bruk av økonomiske insentiver (Dixit 2002; Besley og Ghatak 2003) og behovet for folkevalgt kontroll (Wilson 1989, kapittel 13).

⁹³ For oversiktens skyld velger jeg å gruppere spørsmålsbatteriet som måler motivasjon i indre og ytre motivasjonsfaktorer. Inndelingen bygger på faktoranalysen som jeg har gjennomført og det teoretiske utgangspunktet for kategorisering av indre og ytre motivasjonsfaktorer.

Tabell 6: Motivasjon betinget av sektor. Gjengitt i prosent for de av respondentene som har svart meget eller ganske viktig på utsagnet/gjennomsnitt/rangeringen innad i gruppen. Gjennomsnittsverdien til den additive indeksen gjengitt i parentes.

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		AFF	
	Militære N=1018	Sivile N=179	Offentlig N=790	Privat N=2181
Indre motivasjonsfaktorer:	(12,55)	(13,04)	(13,32)	(12,83)
2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	43,0/ 2,64/12	45,3/ 2,61/13	46,1/ 2,58/13	48,9/ 2,55/13
5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	71,4/ 2,13/8	83,8/ 1,93/4	78,7/ 2,00/5	74,1/ 2,11/6
7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	86,7/ 1,80/2	85,0/ 1,83/2	87,7/ 1,82/2	83,0/ 1,93/3
8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye org.former og produktutvikling	41,6 / 2,67/13	53,1 / 2,54/12	55,8 / 2,43/12	61,1 / 2,33/10
12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	79,9/ 1,94/4	79,9/ 2,00/5	83,7/ 1,88/4	83,2/ 1,90/2
15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	72,2/ 2,09/7	69,9/ 2,13/9	74,9/ 2,02/6	76,0/ 2,06/5
16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	77,0/ 1,99/5	81,6/ 1,92/3	80,9/ 1,87/3	79,5/ 1,95/4
18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	69,9/ 2,15/9	70,9/ 2,06/7	73,1/ 2,07/7	60,3 / 2,35/11
Ytre motivasjonsfaktorer:	(10,32)	(9,81)	(9,52)	(9,47)
1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	65,6/ 2,23/11	56,4 / 2,34/11	67,9/ 2,20/10	67,6/ 2,25/9
3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	82,8 / 1,81/3	76,6 / 2,04/6	73,2 / 2,09/8	69,9 / 2,15/7
4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	73,3 / 2,04/6	72,1 / 2,09/8	59,9 / 2,30/11	56,1 / 2,39/12
6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	24,1/ 3,09/15	24,1/ 3,17/16	21,3/ 3,25/17	25,2/ 3,14/16
9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	65,4/ 2,18/10	67,0/ 2,13/10	66,0/ 2,18/9	68,2/ 2,15/8
10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	17,4 / 3,32/16	28,0 / 3,01/15	32,8 / 2,94/14	22,9 / 3,15/17
11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	5,6 / 3,61/18	6,7 / 3,56/18	26,3 / 3,03/15	25,4 / 3,05/14
13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	32,0 / 2,88/14	24,0/ 3,00/14	20,0/ 3,18/16	22,9/ 3,10/15
14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent – f.eks. profilert i media	1,6/ 3,86/19	1,1/ 3,87/19	3,5/ 3,74/19	3,3/ 3,77/19
17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	94,2 / 1,43/1	88,8/ 1,59/1	85,3/ 1,74/1	86,8/ 1,75/1
19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	8,9/ 3,45/17	8,4/ 3,49/17	10,6/ 3,43/18	10,0/ 3,47/18

Militære ledere i Forsvaret har både lavest verdi på indeksen for indre motivasjon, og høyest verdi på indeksen for ytre motivasjon sammenlignet med ledere i de andre sektorene. Det er derfor interessant å se på den relative betydningen mellom indre og ytre motivasjon.

Gjennomsnittsverdien på indeksen for indre motivasjon kan derfor ses i forhold til verdien på indeksen for ytre motivasjon:

Tabell 7 – Gjennomsnittsverdi på indeksen for indre og ytre motivasjon – fordelt på sektor.

Indeks	Forsvaret		AFF	
	Militære (N=1018)	Sivile (N=179)	Offentlig (N=790)	Privat (N=2181)
Indre motivasjonsfaktorer:	12,55	13,04	13,32	12,83
Ytre motivasjonsfaktorer:	10,32	9,81	9,52	9,47
Forholdet indre motivasjon/ytre motivasjon	1,22	1,33	1,40	1,35

Dette viser en ganske klar tendens til at indre motivasjon er det som blir vektlagt i sterkest grad blant ledere i Norge. Forholdet mellom indre og ytre motivasjon er størst blant ledere i offentlig sektor, og minst blant militære ledere i Forsvaret. Det kan derfor hevdes at militære ledere skiller seg ut i en litt negativ retning ut fra at flere forskere argumenterer for at det er viktig at ansatte har en sterk indre drivkraft i jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Kuvaas, 2005: 24)⁹⁴. Det er derfor overraskende at militære ledere vektlegger indre motivasjon i mindre grad enn ledere i privat sektor, som det blir forventet i større grad blir motivert av ytre belønninger. Antakelsen om at militære ledere i større grad blir motivert av indre drivkrefter enn ledere i sivil sektor får jeg derfor ikke støtte for i totalresultatene.

Jeg har imidlertid allerede kommentert at det vil være sannsynlig at militære ledere kommer dårligere ut når det gjelder indre motivasjon pga. at det er en lavere prosentandel militære toppledere enn toppledere i sivil sektor. Dette vil jeg studere nærmere i neste delkapittel.

Resultatene fra undersøkelsen støtter heller ikke annen forskning som argumenterer for at det skal være store forskjeller på vektleggingen av indre og ytre motivasjon mellom offentlig og privat sektor. Ledere i offentlig sektor har, som forventet, høyest gjennomsnittsverdi på indeksen for indre motivasjon, men forskjellene mellom sektorene er ikke store. Det er enda mindre forskjeller på indeksen som måler ytre motivasjon. Ledere i privat sektor har lavest gjennomsnittsverdi på denne indeksen, noe som også er et overraskende resultat selv om forskjellene mellom offentlig og privat sektor er liten.

For å studere nærmere årsakene til disse litt overraskende funnene er det interessant å analysere resultatene på enkeltutsagn hvor ledere i de ulike sektorene har vektlagt motivasjonsfaktorene noe forskjellig. I hovedsak er det fem utsagn der det er store forskjeller mellom sektorene.

Blant utsagnene som måler indre motivasjon ligger militære ledere i Forsvaret gjennomgående litt lavere enn ledere i de andre sektorene, men på de fleste utsagnene er forskjellene små.

Utsagnet *hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling*⁹⁵ (utsagn 8) rangeres imidlertid lavt i Forsvaret, og lavest blant militære ledere sammenlignet med de andre sektorene⁹⁶.

En av grunnene til at militære ledere vektlegger dette utsagnet så lavt kan være at offiserer blir regnet som konservative. Huntington (1985:79) mener at offiserskorpset er preget av en konservativ realisme. Denne vektlegger samfunnets primat og viktigheten av et ordresystem, hierarki, funksjonsdeling, kontinuitet og historiens egenverdi. Huntington mener derfor at konservativismen er det som er nærmest den militære etikk⁹⁷. Kjennetegnene på en militær organisasjon kan derfor ikke sies å være sammenfallende med egenskaper som i større grad preger en organisasjon med sterk innovasjonsevne/-vilje. Resultatet fra undersøkelsen er derfor ikke overraskende.

På den andre siden er det overraskende at sivile ledere i Forsvaret vektlegger at virksomheten er i fronten når det gjelder teknologi, organisasjonsformer og produktutvikling så pass mye høyere enn de militære lederne. Når jeg går mer i dybden på resultatene for dette utsagnet blant militære ledere viser heller ikke de noen store avvik på tvers av forsvarsgrenene⁹⁸ til tross for at enkelte forsvarsgrener bl.a. ønsker å fremstå som mer teknologiske (og moderne) enn andre⁹⁹. Militære ledere i alle forsvarsgrener vektlegger derfor utsagnet gjennomgående i mindre grad enn sine sivile lederkollegaer i Forsvaret.

⁹⁴ Kuvaas (2005) viser bl.a. til Amabile, 1988, Beer & Cannon, 2004, Deci et. al., 1999, Deckop et.al., 1999, Lin et.al 2003, Wang & Guthrie, 2004

⁹⁵ Raskere produktutvikling, endrede relasjoner til leverandør og kunder, høyere utdanningsnivå, økt globalisering og internasjonalisering, og en revolusjon innen informasjonsteknologi er viktige forhold som samvirker og bidrar til utvikling av nye organisasjonsformer. I tillegg har flere virksomheter fjernet mellomledere, og en har fått økt desentralisering som har flyttet individuell og hierarkisk makt og myndighet til beslutninger i prosjekter og team (Strand, 1997: 135).

⁹⁶ 41,6% av militære ledere vektlegger dette meget eller ganske viktig, mens det er en god del høyere vektlegging ikke minst i privat sektor (61,1%). Sivile ledere i Forsvaret vektlegger dette også en god del høyere enn militære ledere (53,1%).

⁹⁷ I motsetning til bl.a. liberalismen, marxismen og fasismen som han mener i større grad er ideologier som har en politisk/ideologisk kraft som kan påvirke den militære etikken i en (uønsket) retning (Huntington, 1985: 93ff)

⁹⁸ Andelen som har svart meget eller ganske viktig på utsagnet: Militære ledere i Sjøforsvaret: 45,2%; Hæren: 41,4%; Luftforsvaret: 40,6% og Heimevernet: 35,5%.

⁹⁹ Både Sjøforsvaret og Luftforsvaret blir betraktet som forsvarsgrener der kravet til høyteknologisk materiell er sentralt.

Ledere i privat sektor er de som vektlegger det å være i front i størst grad. Et av skillene mellom privat og offentlig sektor er bl.a. at private firma vil være i en konkurransesituasjon med andre firma. Markedskonkurransen kan derfor gi sterke insentiver til private firma for å være i kontinuerlig utvikling (Dixit, 2002: 714). Det er derfor naturlig at ledere i private virksomheter i større grad enn ledere i offentlige virksomheter vektlegger det å være i front. Offentlig sektor generelt, og Forsvaret spesielt, er stort sett i en monopolsituasjon der en kan hevde at kravene til å måtte ha det nyeste innen teknologi, implementere nye organisasjonsformer og drive kontinuerlig produktutvikling ikke i like stor grad er en drivkraft sammenlignet med private bedrifter.

Det er litt større forskjeller på utsagnene som måler ytre motivasjon. Forsvarets ledere vektlegger i større grad at *arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted* (utsagn 3) enn ledere i de andre sektorene¹⁰⁰. Sivile ledere i Forsvaret vektlegger utsagnet noe høyere enn ledere i de andre sektorene, men forskjellene er små.

En av årsakene til at militære ledere vektlegger dette utsagnet i større grad enn ledere i de andre sektorene kan være at det generelt sett er hyppigere flyttinger internt i Forsvaret enn det vi kan se i andre virksomheter. Det kan derfor være en mer aktuell problemstilling blant militære ledere i Forsvaret at arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted både for den enkelte leder og for hans familien. Skal privatlivet fungere må både ektefelle/samboer og barn finne seg til rette familie-, yrkesmessig og sosialt. Det er ikke sikkert at dette behovet føles like sterkt i sivil sektor som kanskje ikke i like stor grad er preget av høy intern turnover med hyppige flyttinger.

Utsagnet *muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid* (utsagn 4) er også høyt vektlagt blant militære ledere¹⁰¹. Resultatene viser noe av den samme tendensen som for utsagn 3, men det er mindre forskjell mellom militære og sivile ledere i Forsvaret. Det har tradisjonelt vært få muligheter for fleksibilitet i arbeidsforholdet i Forsvaret, noe som kan gjøre at ønsket om større fleksibilitet vektlegges i større grad blant militære og sivile ledere i Forsvaret enn ledere i de andre sektorene.

Undersøkelsen International Social Survey Programme (ISSP) gjennomførte i 2007 er tidligere også foretatt i 1989 og 1997. Svarene viser stor stabilitet i hva som blir vektlagt som sentrale motivasjonsfaktorer gjennom hele perioden, men en av endringene som har skjedd siden 1989 er

¹⁰⁰ Hele 82,8% vektlegger dette som meget eller ganske viktig. Rangeringen er også en god del høyere blant militære ledere som rangerer utsagnet som nr 3, mens ledere i offentlig sektor har utsagnet på 8., og ledere i privat sektor har det som nummer 7.

at holdningen til fleksibel arbeidstid har endret seg dramatisk i Norge. I 1989 var det 42 prosent som mente at det var viktig, i 2005 var det ca 60 prosent som vektla mer fleksibel arbeidstid (NSD, 2007:2). Ut fra disse resultatene ligger privat og offentlig sektor på gjennomsnittet for landets befolkning, mens ledere i Forsvaret vektlegger dette utsagnet i enda større grad.

For de to siste utsagnene med sektorforskjeller som måler ytre motivasjon er det militære ledere i Forsvaret som har lavest skår. På utsagnet *hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen* (utsagn 10) er det ledere i offentlig sektor som skårer dette høyest. Dette utsagnet er ikke veldig vektlagt blant militære ledere i Forsvaret og ledere i privat sektor¹⁰². Sivile ledere i Forsvaret er mer positiv til utsagnet og er i nærheten av vektleggingen til ledere i offentlig sektor. Resultatene kan tyde på at offentlig sektor som har høyest kvinneandel vektlegger dette utsagnet en god del høyere enn virksomheter der mannsdominansen er større. Det vil derfor være interessant å se om det er kjønnsforskjeller på dette utsagnet når vi skal studere resultatene for menn og kvinner senere i oppgaven.

Enkelte studier¹⁰³ hevder at byråkratiske organisasjoner passer dårlig til en del feminine egenskaper. I tråd med min undersøkelse viser det seg imidlertid at det i større grad er offentlige virksomheter (sett bort fra Forsvaret), som både har rekruttert flest kvinnelige ledere og som har ledere som er mest positive til å få en balanse mellom kjønnene. Strand (2001) hevder derfor at offentlige byråkratier på mange måter står i en særstilling når det gjelder gjennomføring av politisk bestemte likestillingstiltak. I store private byråkratier ser det imidlertid ut til at det er vanskelig for kvinner å nå opp til det aller øverste lederskiktet (Ibid:327). Utvalget som ble nedsatt for å utrede høyere kvinneandel i Forsvaret peker imidlertid på at hierarkiet er kvinnenens fiende, og at nettverk i større grad er åpen for ”det nye” (FD, 2007:16).

Det finnes ikke studier som kan bekrefte eller avkrefte disse forestillingene, og en kan derfor ikke entydig slå fast hvilke strukturer som virker til fordel for kvinner. Strand (2001) hevder imidlertid, stikk i strid med feministiske organisasjonslitteratur, at byråkratiske systemer i minst

¹⁰¹ 73,3% av militære ledere rangerer dette som meget eller ganske viktig, mens de tilsvarende tallene er 59,9% i offentlig sektor og 56,1% i privat sektor.

¹⁰² Hele 50,7% av militære ledere mener at dette utsagnet ikke er viktig, tilsvarende tall i privat sektor er 40 %.

¹⁰³ Forskning viser forskjellige resultater om hvilken organisasjonsform som er best på å rekruttere kvinnelige ledere. Noen studier hevder at såkalte ekspert-, gruppe- og nettverksorganisasjoner med et mer eksplisitt fokus på effektivitet, kompetanse og resultater er mer positive og åpne for ulikheter og dermed bedre i stand til å ivareta kjønnsbestemte forskjeller enn hva hierarkiske systemer kan. På den ene siden kan en se at i organisasjoner der innsats og resultat teller, kan det virke ufordelaktig for kvinner ettersom deres mulighet til å gjøre en ekstra innsats på arbeidsplassen kan være begrenset i perioder av yrkeslivet (bl.a. pga. perioder med omsorg for barn) som gjør det vanskelig å ta på seg overtid, reiser mv. I andre organisasjoner har kvinners erfaring med barnefødsler blitt innbakt i hele måten bedriften fungerer på. Her blir ikke spørsmålet å velge mellom karriere og barn, men heller å gjøre organisasjonen i stand til å håndtere at de ansatte har et privatliv (Strand, 2001: 327).

like stor grad virker likestillingsvennlige enn systemer som reguleres etter uformelle strukturer (Ibid.:328). Dette kan han altså til en viss grad få støtte for ut fra resultatene i min undersøkelse både når en ser på den faktiske kvinneandelen i sektorene, og ledernes vektlegging av det å få en bedre balanse mellom kjønnene.

Forsvarets ledere (både militære og sivile) har en svært lav vektlegging av utsagnet *den av jobbene som er mest profilert* (utsagn 11)¹⁰⁴. Den lave vektleggingen av statusrelaterte utsagn¹⁰⁵ i undersøkelsen føyer seg i rekken av resultatene fra de fleste motivasjonsundersøkelsen jeg har studert. Funnene i undersøkelsen er derfor ikke overraskende. Det er imidlertid litt overraskende at Forsvaret ligger så pass mye lavere enn de andre sektorene. Strand (2001) hevder at uttrykket ”sosial prestisje” synes å være et tabuord i Norge, og at ønske om innflytelse og annerkjennelse ser ut til å være mindre fremtredende i offentlig- enn i privat sektor (Ibid.: 288). Denne forskjellen mellom offentlig og privat sektor kan jeg ikke se av mine resultater, der det er stor grad av likhet mellom sektorene i vektlegging av statusrelaterte utsagn (bortsett fra Forsvaret).

Utover dette er det store likheter på tvers av sektorene. Tabell 8 kan sammenfatte resultatene fra undersøkelsene på de spørsmålsbatteriene hvor det er små sektorforskjeller, og viser i tillegg den innbyrdes rangeringen mellom disse utsagnene:

Tabell 8: Motivasjon betinget av sektor. Tabellen angir utsagn der det var små sektorforskjeller, og rangerer viktigheten av utsagnene fordelt på svaralternativene i spørreskjemaet. (I) og (Y) indikerer om utsagnene kan regnes som indre (I) eller ytre (Y) motivasjonsfaktorer.

Vurdering	Meget viktig	Ganske viktig	Litt viktig	Ikke viktig
Spm batteri	17. Kombinere med et godt privatliv (Y)	12. Frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe (I)	2. Karrieremuligheter (I)	14. Offentlig synlig og kjent (Y)
	7. Kollegaer som stimulerer deg faglig (I)	16. Sjef som gir oppmuntring og støtte (I)	13. Kollegaer som kan være dine venner (Y)	19. Status i din omgangskrets (Y)
		5. Videreutvikle fagkompetanse (I)	6. Internasjonal erfaring (Y)	
		15. Skape synlige forbedringer (I)		
		9. Jobbtrygghet (Y)		
		18. Produsere noe verdifullt i en større sammenheng (I)		
	1. Økonomiske betingelser (Y)			

¹⁰⁴ Bare 6% av ledere i Forsvaret vektlegger utsagnet. Utsagnet er rangert nest sist av de 19 utsagnene. Ledere i offentlig (26,3%) og privat sektor (25,4%) vektlegger utsagnet en del høyere. Hele 66,7% av militære ledere mener at utsagnet ikke er viktig, mens de tilsvarende resultatene er rundt 30% blant ledere i offentlig og privat sektor.

¹⁰⁵ Dette gjelder utsagn som: *den av jobbene som er mest profilert* (utsagn 11), *mulighet til å bli offentlig synlig og kjent* (utsagn 14), og *status i din omgangskrets* (utsagn 19).

Jeg vil kommentere noen av disse utsagnene litt nærmere. Sivile ledere i Forsvaret er de som i lavest grad vektlegger *økonomiske betingelser* (utsagn 1) sammenlignet med ledere i de andre sektorene. Resultatene viser imidlertid gjennomgående at 7 av 10 ledere vektlegger de økonomiske betingelsene når en skal vurdere en jobb, og at det er liten forskjell blant ledere i de ulike sektorene¹⁰⁶.

Resultatene fra min undersøkelse indikerer at militære ledere i nesten like stor grad som ledere i sivil sektor vektlegger gode økonomiske betingelser. Huntington (1985) mener at offiserer ikke primært er drevet av økonomiske incentiver. Offiserer er ikke leiesoldater som bruker sin kompetanse der en får størst økonomisk belønning. Motivasjonen til offiserer blir i større grad hentet fra sin kjærlighet til sitt yrke, og et sosialt ønske om å bruke sin kompetanse for å tjene samfunnet. Kombinasjonen av disse to forholdene utgjør den profesjonelle motivasjonen som preger offiserer. Samfunnet kan imidlertid bare sikre denne motivasjonen dersom de tilbyr og videreutvikler gode lønnsbetingelser (Ibid.:15).

Janowitz (1971) argumenterer på samme måte og hevder at det er mange sivile forskere som mener at markedet bør regulere Forsvaret i større grad. Han mener imidlertid at en da ikke tar nok hensyn til offiserenes selvrespekt og selvbilde. Å bli betalt tilfredsstillende er derfor vesentlig for yrkets status, og offiserer ønsker ikke å bli fremstilt som en som kun ønsker å utnytte sin markedsverdi (Ibid.:Iiii). Resultatene fra min undersøkelse kan derfor tolkes på samme måte. De fleste militære ledere vektlegger at jobben har gode økonomiske betingelser, men det er ikke den faktoren som er viktigst i valg av jobb. Militære ledere er heller ikke mer opptatt av økonomiske betingelser enn det andre ledere i Norge er.

Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv (utsagn 17) har en veldig høy vektlegging i Forsvaret¹⁰⁷. I sivil sektor er vektleggingen noe lavere¹⁰⁸, men dette er utsagnet som gjennomgående har høyest skår i alle sektorer. Som vi har sett tidligere er nesten 9 av 10 norske ledere gifte/samboende, og over halvparten har hjemmeboende barn under 18 år. Dette kan tyde på at de fleste ledere må gjøre konstante valg mellom familie og arbeide, og det er derfor ikke overraskende at dette utsagnet blir vektlagt i stor grad blant norske ledere.

Moon (2000) konkluderte i sin undersøkelse at offentlige ledere hadde svakere grad av organisasjonsforpliktelse enn ledere i privat sektor, spesielt i relasjon til deres vilje til å legge ned en ekstra innsats for virksomheten. Buelens et.al (2007) har bl.a. studert hvordan ledere

¹⁰⁶ Ledere i de andre sektorene ligger ca 10% høyere blant de som har svart meget eller ganske viktig på utsagnet.

¹⁰⁷ 94,2% av de militære ledere og 88,8% av de sivile ledere i Forsvaret skårer dette som meget eller ganske viktig.

¹⁰⁸ Offentlig sektor: 85,3% og privat sektor: 86,8%.

kombinerer jobb og privatliv¹⁰⁹. En av hovedkonklusjonene deres var at offentlig ansatte var mindre motivert av høy lønn og jobbutfordringer, og følte mindre forpliktelse til å jobbe sene kvelder enn ledere i privat sektor, av den enkle grunn at de var mer motivert av å leve et balansert liv (Ibid.:69)¹¹⁰.

Den meget høye vektleggingen av utsagnet i min undersøkelse indikerer imidlertid små sektorforskjeller. Dette kan kanskje tyde på at ledere i Norge, uavhengig av sektor, i større grad vektlegger muligheten til å kombinere jobben med privatlivet enn ledere i andre land. Den høye andelen som er gift/samboende og som har barn boende hjemme kan også bidra til at dette utsagnet vektlegges i meget stor grad i alle sektorene.

Den sterke vektleggingen av det å kunne kombinere jobben med privatlivet kan også tolkes, i motsetning til ideene til Huntington, at militære ledere ikke lenger ser på jobben som en livsstil. Privatlivet er en minst like viktig del, og det er en klar tendens til at militære ledere ikke er villig til å ofre alt for jobben. Dette kan være et eksempel på at ansatte i Forsvaret er blitt mer lik sivil sektor slik Janowitz hevder. Det er imidlertid et interessant spørsmål, som i denne sammenheng vil stå ubesvart, om denne sterke vektleggingen av å kombinere jobb og privatliv vil kunne få konsekvenser for rekruttering av ledere til internasjonale operasjoner. Er offiserer villig til å ofre tid og ressurser til deltakelse i operasjoner over lengre perioder i utlandet når det bryter så kraftig med deres viktigste jobbpreferanse?

Utsagnet om *hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng* (utsagn 18) gis en forholdsvis lik skår i offentlig sektor og blant militære ledere i Forsvaret. Ledere i privat sektor skårer dette ca 10 prosent lavere enn lederne i de andre sektorene. Undersøkelsen ISSP gjennomførte i 2005 viste at folk er blitt mindre opptatt av å ha en samfunnsnyttig jobb. I 1989 vektla 70 prosent av respondentene dette som viktig, mens det i 2005 bare var 62 prosent som svarte det samme (NSD: 2007:2). Min undersøkelse viser en noe sterkere vektlegging av utsagnet. Dette kan skyldes at det er ledere som har vært respondenter i min undersøkelse, mens ISSP henvendte seg til en mer representativ del av norske arbeidere. Det er derfor sannsynlig at ledere i de ulike sektorene har større forutsetninger til å gjøre en samfunnsnyttig jobb sammenlignet med respondentene i ISSPs undersøkelse, og at ledere dermed vil vektlegge dette i større grad enn ansatte generelt. Dette er også i tråd med resultatene

¹⁰⁹ Blant funnene deres var bl.a. at offentlig ansatte rapporterte mindre jobb-familie konflikter, høyere tilfredshet med sitt familieliv, at de tilbrakte flere timer hjemme, og at de til og med hadde lenger gjennomsnittlig søvn enn ledere i privat sektor (Buelens & Van den Broeck, 2007: 69)

¹¹⁰ Forfatterne peker på at det er overraskende lite forskning rundt dette spørsmålet.

fra undersøkelsen Jurkiewitz et.al (1998) utførte der ledere i større grad vektla muligheten til samfunnsnyttig innsats sammenlignet med andre ansatte.

Både Huntington (1985) og Janowitz (1971) mente at samfunnsansvaret bør være en av de viktigste drivkreftene til militære offiserer. Offiserer bør derfor se sitt yrke i en større sammenheng. Janowitz peker imidlertid på at det endrede rekrutteringsgrunnlaget fra et videre spekter av befolkningen har ført til at de som tradisjonelt har sett på offisersyrket som et kall eller en unik profesjon er i mindretall sammenlignet med de som ser på yrket som bare en jobb (Janowitz, 1971: 117).

Resultatene mine indikerer at ledere i offentlig sektor (inkludert Forsvaret) vektlegger uegennyttig innsats i større grad enn ledere i privat sektor. Militære ledere skiller seg imidlertid ikke noe ut sammenlignet med ledere i andre offentlige virksomheter, og har sågar litt lavere vektlegging på utsagnet enn andre ledere i offentlig sektor. Dette kan tyde på at samfunnsansvaret er blitt svakere i Forsvaret, noe som også underbygges av at militære ledere vektlegger ytre motivasjonsfaktorer i større grad enn ledere i sivil sektor.

For utsagnet *mulighet for å ha kollegaer som kan være dine venner* (utsagn 13) skiller militære ledere seg noe ut¹¹. Colbjørnsen et.al (2002) mener at en av årsakene til den lave skåren blant ledere i offentlig og privat sektor er at de fleste lederne ønsker et klart skille mellom jobb og privatliv ut fra at de bl.a. vektlegger utsagnet om at jobben må kunne kombineres med et godt privatliv så høyt (Ibid.:161).

Miner (1993) har utviklet en teori om at motivasjon vil variere med den rollen som den enkelte har. Han mener det er ulike drivkrefter som er styrende avhengig av om en jobber i organisasjoner som er hierarkiske, profesjonelle, oppgave- eller gruppeorienterte. Viktige motiv for medarbeidere i en typisk gruppeorganisasjon vil være ønske om å samhandle sosialt og knytte seg til andre, ønske om samhörighet i gruppen, positiv holdning til likemenn, fokus på samarbeid, og ønske om å delta i demokratiske prosesser (Ibid.:22).

Huntington (1985) mente at korpsånden var et av de konstituerende elementene for offiserskorpset. Forsvaret er ofte organisert i små grupper som gjør at medlemmene opparbeider seg et nært forhold til sine nærmeste kollegaer. I tillegg er kameratskap og tette sosiale bånd ofte en forutsetning for at en militær avdeling skal lykkes. Det er derfor ikke overraskende at militære ledere vektlegger at kollegaene kan være dine venner en del høyere enn ledere i sivil sektor.

Dette kan derfor ses på som en bekreftelse på Huntingtons tese om at korpsånd er en viktig del av det å være offiser, selv om det er grunn til å anta at utsagnet kunne vært enda mer vektlagt dersom respondentene var offiserer som i større grad deltar i mer ”skarpe” oppdrag.

Analysen mellom *sektor* og motivasjon svekker antakelsen om at militære ledere er mer indre motivert enn ledere i sivil sektor. Militære ledere er de som både har lavest verdi på indeksen for indre motivasjon, og høyest verdi på indeksen for ytre motivasjon, sammenlignet med ledere i sivil sektor. Dette er ikke et gunstig resultat ut fra teorien til McClelland der høy grad av indre motivasjon i større grad gir organisasjonsinnstilte og effektive ledere. Resultatene bekrefter i stor grad Janowitz sin teori om at militære ledere er blitt mer lik ledere i sivil sektor.

4.4.2 Den idealistiske toppleder? ¹¹²

Buelens et.al. (2007) fremhevet ulikt *ledernivå* som en av de viktigste faktoren for å forklare motivasjon blant offentlige og privat ansatte (Ibid.: 68). Totalresultatene i kap. 4.4.1. viser at militære ledere har en litt lavere vektlegging av indre motivasjon, og høyere vektlegging av ytre motivasjon, enn ledere i sivil sektor. Ut fra at ledernivå i stor grad både korrelerer med alder, kjønn og utdanning på tvers av undersøkelsene er ledernivå en svært interessant faktor å studere.

I resultatsammenstillingen under har jeg delt respondentene i to grupper; toppledere og mellomledere¹¹³. Tabellen inkluderer bare utsagn der det er funn som vil bli kommentert i avsnittet¹¹⁴. Resultatene ble:

¹¹¹ 32% av militære ledere mener dette er meget eller ganske viktig, og de ligger dermed ca. 10% høyere enn ledere i offentlig (20%) og privat (22,9%) sektor. Resultatene viser i tillegg at 40,5 % av ledere i offentlig sektor mener at utsagnet ikke er viktig. 23,9% av militære ledere svarer det samme.

¹¹² I de resterende bivariante analysene vil jeg for Forsvarets del kun inkludere resultatene fra militære ledere. Resultatene fra sivile ledere i Forsvaret fordelt på de ulike variablene er imidlertid gjengitt i vedlegg D.

¹¹³ Toppleder er de som selv har definert seg som toppleder, mens mellomleder er alle andre ledertyper som er slått sammen i en gruppe (se pkt 4.2). Grupperingen er foretatt i ettertid i SPSS.

¹¹⁴ Alle resultater er gjengitt i vedlegg D.

Tabell 9: Motivasjon betinget av ledernivå. Gjengitt i prosent for de av respondentene som har svart meget eller ganske viktig på utsagnet/gjennomsnitt/rangeringen innad i gruppen. Gjennomsnittsverdien til den additive indeksen gjengitt i parentes

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		Offentlig sektor		Privat sektor	
	Toppleder N=128	Mellomled N=890	Toppleder N=205	Mellomled N=580	Toppleder N=624	Mellomled N=1551
Indre motivasjonsfaktorer:	(13,47)	(12,42)	(13,41)	(13,28)	(12,93)	(13,05)
5. Videreutvikle fagkompetanse	63,3/ 2,24/8	72,4/ 2,11/7	69,3/ 2,20/8	81,9/ 1,94/5	65,3/ 2,27/7	77,5/ 2,05/6
15. Skape synlige forbedringer	91,4/ 1,66/2	69,5/ 2,16/9	85,8/ 1,76/1	70,9/ 2,12/8	81,7/ 1,94/3	73,8/ 2,10/7
16. Sjef som gir oppmuntring og støtte	77,4/ 1,98/7	76,9/ 1,99/5	74,5/ 2,08/6	83,1/ 1,80/2	70,5/ 2,20/6	83,1/ 1,85/2
18. Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	82,1/ 1,87/4	68,2/ 2,19/10	82,4/ 1,87/5	69,8/ 2,14/9	61,8/ 2,33/8	59,8/ 2,35/12
Ytre motivasjonsfaktorer:	(9,31)	(10,47)	(8,82)	(9,77)	(8,81)	(9,73)
1. Økonomiske betingelser	56,2/ 2,44/11	67,0/ 2,20/11	61,9/ 2,32/9	70,0/ 2,16/10	63,5/ 2,38/10	69,2/ 2,21/9
4. Fleksibel arbeidstid	60,2/ 2,34/9	75,1/ 2,00/6	53,2/ 2,43/11	62,4/ 2,25/11	47,2/ 2,60/12	59,6/ 2,31/10
6. Internasjonal erfaring	38,3/ 2,78/14	22,1/ 3,14/15	25,8/ 3,15/16	19,9/ 3,28/17	33,5/ 3,00/14	21,8/ 3,19/17
9. Jobbtrygghet	55,5/ 2,41/10	66,8/ 2,14/8	51,4/ 2,45/12	71,1/ 2,09/7	54,7/ 2,45/11	73,6/ 2,03/5

Toppledere i Forsvaret har høy grad av indre motivasjon. Dette er den eneste enkeltgruppen jeg har studert i oppgaven hvor militære ledere i Forsvaret har en høyere vektlegging på indeksen som måler indre motivasjon sammenlignet med ledere i de andre sektorene. Militære toppledere og toppledere i offentlig sektor har imidlertid en forholdsvis lik vektlegging av indre motivasjon, og ligger noe over toppledere i privat sektor. Mellomledere vektlegger på den andre siden gjennomgående ytre motivasjonsfaktorer i større grad enn toppledere. Disse resultatene er mer i samsvar med de forventninger jeg hadde på forhånd, og viser at toppledere i offentlig sektor (inkludert Forsvaret) vektlegger indre motivasjon i litt større grad enn toppledere i privat sektor.

Undersøkelsen Buelens et.al. (2007) gjennomførte viste at forskjeller på hierarkisk nivå var en mer avgjørende faktor enn sektorforskjeller når en skulle forklare offentlig og privat jobbmotivasjon (Ibid.: 65). Undersøkelsen viste at toppledere i offentlig sektor var mer lik det en ser i privat sektor, med høy forpliktelse til organisasjonen, høy tilfredshet, og mindre gap mellom hva de ønsker og hva de får i jobben¹¹⁵ (Ibid.: 70). Resultatene fra min undersøkelse viser ikke like klare forskjeller mellom ledernivåene i sivil sektor, men det er en ganske klar tendens til at

¹¹⁵ Dette er i samsvar med resultatene bl.a. fra Jurkiewicz et.al. (1997).

mellomledere vektlegger ytre motivasjonsfaktorer i større grad enn toppledere. I Forsvaret er det imidlertid ganske store forskjeller mellom ledernivåene som er mer i samsvar med resultatene til Buelens et.al (2007).

På to av utsagnene som måler indre motivasjon har mellomledere en høyere skår enn toppledere. Mellomledere vektlegger både *mulighet til å videreutvikle fagkompetanse*¹¹⁶ (utsagn 5), og det å ha en *sjef som kan gi oppmuntring og støtte*¹¹⁷ (utsagn 16) i sterkere grad enn toppledere. Begge disse resultatene er forventet og naturlige ut fra at det er grunn til å anta at mellomledere i større grad enn toppledere har et behov/ønske om videreutvikling, og i større grad vektlegger viktigheten av å ha en støttende/oppmuntrende sjef.

På de to andre utsagnene som måler indre motivasjon viser resultatene at det er toppledere som vektlegger disse i større grad enn mellomledere. Toppledere vektlegger det å kunne *skape synlige forbedringer*¹¹⁸ (utsagn 15), og *mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng*¹¹⁹ (utsagn 18) i langt sterkere grad enn mellomledere.

En studie av Jane Steel (1999) med dybdeintervjuer blant toppledere i offentlig sektor viste at uegenytlig motivasjon var en sentral drivkraft blant toppledere i offentlig sektor, og at den var større enn hos toppledere i privat sektor. Av 16 personlige mål var det mest hyppige svaret blant disse at de ønsket å tjene samfunnet, mens det ikke var blant ti-på-topp-listen blant private ledere (Le Grand, 2003: 31). Disse resultatene understøttes av en rekke andre studier som fremhever serviceetaset i offentlig sektor (Buelens et.al: 2007: 65)¹²⁰.

Mine resultat er i samsvar med funnene til Steel. Det å skape synlige forbedringer og produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng er begge blant de fem viktigste motivasjonsfaktorene blant toppledere i Forsvaret og offentlig sektor. Toppledere i privat sektor i Norge vektlegger disse to faktorene en del høyere enn det studien til Steel kan antyde, men det er en klar forskjell mellom offentlig og privat sektor, spesielt på utsagnet om å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng.

¹¹⁶ Differansen er 9,1% i Forsvaret, 12,6% i offentlig sektor, og 12,2% i privat sektor

¹¹⁷ Det er små forskjeller blant ledere i Forsvaret, men en litt større differanse i favør mellomledere i offentlig (8,6 %) og privat (12,6%) sektor. Det er imidlertid rundt 70% av respondentene som vektlegger begge disse utsagnene uavhengig av om en er topp- eller mellomleder.

¹¹⁸ Differansen er på hele 21,9 % i Forsvaret, 14,9 % i offentlig sektor, og 6,7% i privat sektor. Privat sektor er imidlertid den sektoren der mellomledere vektlegger utsagnet i størst grad sammenlignet med mellomledere i de øvrige sektorene. Toppledere vektlegger dette gjennomgående svært høyt og rangerer det som nr 2 i Forsvaret, 1 i offentlig sektor og på 3. plass i privat sektor. Mellomledere rangerer det som nr 9 i Forsvaret, 8 i offentlig sektor, og 7 i privat sektor.

¹¹⁹ Differansen på de som har svart meget eller ganske viktig er 13,9 % i Forsvaret og 12,6 % i offentlig sektor.

¹²⁰ Buelens et.al (2007) viser bl.a til Wittmer 1991; Naff & Crumm 1999; Perry 1996, 1997; Perry & Wise 1990.

Det kan på den andre siden argumenteres for at disse resultatene ikke er overraskende. Toppledere er de som har størst forutsetninger til å kunne skape synlige forbedringer, og i større grad være direkte ansvarlig for å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng enn hva en kan forvente mellomledere er. Det er derfor naturlig at vektlegging av disse utsagnene øker med hierarkisk nivå, og at vektleggingen er størst blant toppledere i offentlig sektor. Det er imidlertid verdt å merke seg at over 90 prosent av militære toppledere vektlegger det å skape synlige forbedringer. Dette er en god del høyere sammenlignet med både toppledere i offentlig sektor, og spesielt toppledere i privat sektor¹²¹.

Resultatene fra de ytre motivasjonsfaktorene viser at på tre av utsagnene har mellomledere høyere vektlegging enn toppledere. Mellomledere skårer høyere på vektlegging av *økonomiske betingelser* (utsagn 1)¹²², *muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid* (utsagn 4)¹²³, og *jobbtrygghet* (utsagn 9)¹²⁴ enn toppledere.

Når det gjelder *økonomiske betingelser* ligger både toppledere og mellomledere i Forsvaret lavere enn tilsvarende gruppe i sivil sektor. Forskjellene mellom sektorene er derfor større når vi tar hensyn til ledernivå enn det totalresultatene indikerte i kapittel 4.4.1. Dette kan tyde på at Forsvarets ledere vektlegger økonomiske betingelser i mindre grad enn ledere i sivil sektor. Jeg vil komme nærmere tilbake til dette ved hypotesegjennomgangen senere i oppgaven.

Toppledere vil normalt sett ha større bredde og kompleksitet i de målsettinger som en skal jobbe mot. Dette gjør det vanskeligere å identifisere resultatene av den enkelte leders jobbprestasjon. Psykologisk motivasjonsteori tilsier at økonomiske insitamenter først og fremst bør anvendes for endimensjonale oppgaver der graden av jobbprestasjon og resultatoppnåelse er forholdsvis lett å observere (se eks. Dixit, 2002; Besley og Ghatak, 2003; Kuvaas, 2005:24). Bruk av økonomisk motivasjon kan dessuten svekke lederens indre motivasjon, såkalt "crowding out" (Le Grand, 2003)¹²⁵. Det er derfor ikke overraskende at toppledere vektlegger økonomiske betingelser i mindre grad enn mellomledere.

¹²¹ 81,7% av toppledere i privat sektor vektlegger utsagnet høyt.

¹²² Differansen er 10,8% i Forsvaret, 8,1% i offentlig sektor og bare 5,7% i privat sektor.

¹²³ Det er 14,9% forskjell i Forsvaret, 9,2 % i offentlig sektor og 12,4 % i privat sektor

¹²⁴ Differansen er på 11,3 % i Forsvaret, 19,7 % i offentlig sektor, og 18,9 % i privat sektor. Mellomledere i offentlig sektor har utsagnet på 7. plass, mens toppledere har det på 12. På samme måte er det i privat sektor hvor mellomledere har det på 5. plass, toppledere på 11 plass. I Forsvaret har mellomledere utsagnet på 8. plass, toppledere på 10. plass.

¹²⁵ Le Grand (2003) argumenterer for at det kanskje er en tradeoff mellom indre og ytre motivasjon, slik at en for stor fokus på ytre motivasjon kan drive ut indre motivasjon. Motivasjon aktivert av eksterne faktorer kan fortrenge motivasjon som er interne for den enkelte, slik som mer uegenytlig innsats. Men; ytre motivasjon kan også styrke indre motivasjon dersom de støtter selvbestemmelsesretten og -respekten. Ytre motivasjon kan derfor også "crowd-in" indre motivasjon.

Buelens et.al (2007) fant imidlertid at toppledere i større grad vektla *økonomiske betingelser*. De fleste studier indikerer i tillegg at ledere i privat sektor i større grad vektlegger økonomiske betingelser enn ledere i offentlig sektor¹²⁶. Dette får jeg heller ikke støtte for i resultatene mine selv om toppledere i privat sektor vektlegger økonomiske betingelser i litt sterkere grad enn toppledere i offentlig sektor. Resultatene fra min undersøkelse kan indikere som Colbjørnsen (2004) hevder; at økonomiske belønninger blir mindre viktig etter hvert som flere får tilfredsstilt sine grunnleggende behov. Økonomisk belønning er imidlertid en forutsetning for å tilfredsstille sosiale og høyere ordensbehov (Ibid.:87). Resultatene bør derfor tolkes med varsomhet. Selv om økonomiske betingelser ikke oppnår spesielt høy skår, trenger det ikke å bety at det ikke er viktig for ledere (Drake, 2002:33).

Det er også en klar tendens til at mellomledere ønsker større grad av *fleksibel arbeidstid* enn toppledere. Resultatene for toppledere kan tyde på at de vektlegger stor grad av tilstedeværelse i jobben, noe som også kan være et tegn på at de føler en høy grad av forpliktelse til organisasjonen de jobber for. Dette er også i samsvar med resultatene til Buelens et.al (2007:68) som viste at arbeidstiden som ledere la ned økte med økt ledernivå.

Undersøkelsen til Mak Kohjasteh (1993) viste at ledere i privat sektor var mer sikkerhetsorienterte enn offentlig ansatte, og at *jobbtrygghet* hadde et større motiveringspotensial¹²⁷ i privat sektor sammenlignet med offentlig sektor (Ibid.:397). Resultatene fra min undersøkelse viser noe av den samme tendensen for mellomledere, mens vektlegging av jobbtrygghet er forholdsvis lik på toppladernivået.

Toppledere er den enkeltgruppen i undersøkelsen som vektlegger utsagnet *mulighet for internasjonal erfaring* (utsagn 6) i størst grad. Colbjørnsen (2004) er bl. a. opptatt av konsekvensene av internasjonalisering blant ledere i Norge. Han mener, ut fra resultatene fra AFFs undersøkelse, at norske ledere generelt er lite interessert i å delta aktivt på den internasjonale arena. Resultatene mine viser at militære toppledere er den enkeltgruppen, ved siden av toppledere i privat sektor, som i størst grad vektlegger dette utsagnet. Dette kan være et funn som tyder på at den økte internasjonaliseringen i Forsvaret kan ha bidratt til at militære

¹²⁶ Buelens et.al (2007) viser bl.a til Cacioppe & Mock 1984; Crewson 1997; Houston 2000; Karl & Sutton 1998; Khojasteh 1993; Rainey 1992; Rawls, Ulrich & Nelson 1976; Schuster, Colleti & Knowles 1973; Solomon 1986; Wittmer 1991.

¹²⁷ Motiveringspotensialet (MP) ble estimert ved å undersøke kombinasjonen av hvor viktig respondentene mente et utsagn var (wants), og i hvilken grad den enkelte mente at utsagnet var tilfredsstilt i jobbsammenheng (gets). Undersøkelsen bygde på Vrooms forventningsteori (Kohjasteh, 1993)

toppledere i større grad ønsker internasjonal erfaring enn ledere i sivil sektor, og spesielt sammenlignet med ledere i andre offentlige etater.

Ledernivå virker å ha en ganske stor effekt på hvilke motivasjonsfaktorer som blir vektlagt blant militære ledere. Militære topledere er den eneste enkeltgruppen i Forsvaret som har sterkere grad av indre motivasjon enn tilsvarende gruppe i sivil sektor. De skårer høyt på utsagnene om å skape synlige forbedringer og produsere noe verdifullt i en større sammenheng. Militære topledere er i tillegg de som vektlegger økonomiske betingelser i minst grad. Disse resultatene er derfor med på å moderere totalresultatene i kap 4.4.1. noe. Det kan derfor virke som den høye prosentandelen mellomledere i min undersøkelse bidrar til å redusere graden av indre motivasjon, og øke graden av ytre motivasjon, totalt for militære ledere.

I sivil sektor kan det imidlertid virke som om det er en uklar sammenheng mellom ledernivå og vektlegging av indre motivasjon. Når det gjelder ytre motivasjon virker det imidlertid som det er en klarere sammenheng at mellomledere i større grad vektlegger ytre motivasjonsfaktorer. Dette vil jeg komme tilbake til i regresjonsanalysen i kapittel 5.

4.4.3 Ambisiøse menn og relasjonsorienterte kvinner?

Forskningslitteraturen er litt sprikende på hva kjønn egentlig betyr i lederstillinger. Det viser seg vanskelig å kategorisere kjønn som noe entydig. Det er derfor ikke opplagt hvilken konsekvens en økt kvinneandel i lederstillinger vil få for organisasjonen som helhet når en velger dette kriteriet som et viktig element i organisasjons- og ledelsesforandringer¹²⁸ (Strand, 2001: 303). Resultatene fordelt på kjønn¹²⁹ på de utsagn som jeg ønsker å kommenterer videre ble som følger:

¹²⁸ Undersøkelser viser at både kvinnelige og mannlige ledere og andre nøkkelpersoner regner kjønn som en av de minst betydningsfulle kildene til deres identitetsutvikling (Colbjørnsen et.al, 2002: 126).

¹²⁹ Den lave prosentandelen av kvinnelige militære ledere i Forsvaret kan gjøre det problematisk å si noe generelt om denne gruppen. Jeg operere likevel med prosentandeler på resultatene for kvinnelige ledere i Forsvaret, men det er viktig å ta hensyn til det lave respondentgrunnlag i tolkningen av funnene.

Tabell 10: Motivasjon betinget av kjønn. Gjengitt i prosent for de av respondentene som har svart meget eller ganske viktig på utsagnet/gjennomsnitt/rangeringen innad i gruppen. Gjennomsnittsverdien til den additive indeksen gjengitt i parantes

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		Offentlig sektor		Privat sektor	
	Menn N=986	Kvinner N=28	Menn N=520	Kvinner N=251	Menn N=1798	Kvinner N=349
Indre motivasjonsfaktorer:	(12,51)	(14,14)	(12,79)	(14,44)	(12,83)	(14,05)
2. Karrieremuligheter	42,8/ 2,65/12	56,5/ 2,39/11	41,6/ 2,66/13	55,5/ 2,43/12	47,2/ 2,59/13	58,2/ 2,35/12
5. Videreutvikle fagkompetanse	70,8/ 2,14/8	89,3/ 1,82/4	74,7/ 2,13/8	88,0/ 1,75/4	71,5/ 2,17/8	88,0/ 1,80/5
7. Kollegaer som stimulerer deg faglig	86,6/ 1,81/2	89,3/ 1,50/2	84,9/ 1,93/3	93,6/ 1,59/1	82,0/ 1,97/3	88,4/ 1,71/3
16. Sjef som gir oppmuntring og støtte	76,8/ 2,00/5	85,7/ 1,64/3	76,5/ 1,99/4	90,4/ 1,59/2	77,8/ 2,01/4	89,2/ 1,62/2
18. Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	69,7/ 2,15/9	82,1/ 1,96/7	72,3/ 2,10/7	74,4/ 2,01/7	60,1/ 2,35/11	60,6/ 2,34/11
Ytre motivasjonsfaktorer:	(10,33)	(10,14)	(9,44)	(9,74)	(9,35)	(10,14)
1. Økonomiske betingelser	66,0/ 2,22/11	46,4/ 2,54/12	67,6/ 2,21/10	69,1/ 2,16/10	66,7/ 2,28/9	72,2/ 2,13/10
4. Fleksibel arbeidstid	73,2/ 2,04/6	75,0/ 2,04/9	56,5/ 2,38/11	67,2/ 2,11/8	53,5/ 2,45/12	69,9/ 2,07/7
10. Visst antall av både menn og kvinner	17,5/ 3,32/16	14,3/ 3,21/16	29,8/ 2,99/14	40,3/ 2,82/14	21,7/ 3,18/17	29,0/ 3,03/14
17. Kombineres med et godt privatliv	96,6/ 1,31/1	90,1/ 1,62/1	94,0/ 1,48/1	81,1/ 1,88/3	91,4/ 1,62/1	78,9/ 1,98/1

Resultatene viser at kvinner er mer indre motivert enn menn. Kvinner i offentlig sektor har den høyeste gjennomsnittsverdien på indre motivasjon, men det er stort samsvar på verdien på tvers av sektorene. Mannlige militære ledere er mest ytre motivert. I de andre sektorene er det kvinner som har høyest skår på ytre motivasjon.

Kvinner skårer gjennomgående litt høyere enn menn på de fleste utsagn i spørsmålsbatteriet som måler motivasjon. På utsagnet om å *kombinere jobben med et godt privatliv* (utsagn 17) har 100 prosent av kvinnene i Forsvaret svart enten meget eller ganske viktig¹³⁰. Forskning viser at kvinner føler like stor forpliktelse til organisasjonen de jobber for som menn. Både kvinner og menn vektlegger begge rollen som partnere og foreldre forran jobben. Det er også bevist at kvinner bruker mer tid til husarbeid og barnepass, og at differansen mellom kvinner og menn er større for de som har barn under 18 år. Dette bidrar til at kvinner normalt sett bruker mindre tid på jobben enn menn (Antonakis et. al., 2004: 281). Drake (2002:4) peker imidlertid på at det

¹³⁰ Dette utsagnet ligger på topp hos alle grupper bortsett fra kvinner i offentlig sektor som har det som nr 3.

ikke er funnet noen sammenheng mellom kvantitativ arbeidsinnsats og ledereffektivitet, mao. den som jobber mye er ikke nødvendigvis mer effektiv.

Mine resultat underbygger at både kvinnelige og mannlige ledere vektlegger det å kombinere jobben med et godt privatliv, og at jobben av den grunn ikke fremstår som mer viktig enn privatlivet. Drake (2002) hevder imidlertid at likheten mellom menn og kvinner på dette utsagnet bygger på ulike erfaringsgrunnlag. Mens mannlige ledere ønsker å få til en kombinasjon som de hittil ikke har mestret noe særlig, kan en anta at kvinnelige ledere i større grad har gode erfaringer som de ønsker å opprettholde (Ibid.:35).

Blant utsagnene som måler indre motivasjon ser vi at kvinner har en ganske klar preferanse for *jobber som gir de beste karrieremulighetene* (utsagn 2)¹³¹, *mulighet for å videreutvikle fagkompetanse* (utsagn 5)¹³², og *mulighet til å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig* (utsagn 7)¹³³. Resultatene indikerer derfor at kvinnelige ledere i større grad vektlegger utsagn som relaterer seg til faglig utvikling i større grad enn sine mannlige kollegaer.

Resultatene på utsagnet om det å ha en *sjef som kan gi oppmuntring og støtte* (utsagn 16) viser samme tendensen¹³⁴. Drake mener at det er en trend i arbeidslivet at headhuntere har registrert at lederkandidater i økende grad søker etter den rette sjefen, snarere enn den rette organisasjonen når de er i en rekrutteringssituasjon (Ibid.:33).

Resultatene fra min undersøkelse viser videre at det er små kjønnsforskjeller i vektlegging av muligheten til å *produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng* (utsagn 18) i både offentlig og privat sektor. Det er imidlertid en viss differanse i Forsvaret i favør av kvinnene¹³⁵. Over 80 prosent av de kvinnelige respondentene fra Forsvaret vektlegger dette utsagnet høyt.

Drake (2002) peker på at det, på bakgrunn av kvinnelige studenters jobbpreferanser og generelle forestillinger om kvinners motivasjon og yrkesvalg, er overraskende at dette utsagnet ikke vektlegges høyere blant de kvinnelige lederne i sivil sektor. Forfatteren hevder derfor at dette avkrefter myten om at kvinners yrkesvalg er dominert av behovet for å bidra i en større sammenheng.

¹³¹ Kvinner skårer ca 13% høyere i Forsvaret og i offentlig sektor og 11% høyere i privat sektor enn menn.

¹³² Nesten 90% av kvinnene i alle sektorene rangerer dette som meget eller ganske viktig, mens mennene varierer mellom 70 og 75%. Kvinnene rangerer i tillegg utsagnet på 4. (Forsvaret og offentlig sektor) - 5 plass (privat sektor), og utsagnet ligger på 8. plass i alle sektorene blant mennene.

¹³³ Differansen er spesiell stor i offentlig sektor der forskjellen mellom kvinner og menn er på 11,6%. Kvinnelige ledere i offentlig sektor vektlegger dette utsagnet i størst grad av de 19 utsagnene som måler motivasjon.

¹³⁴ Kvinnelige ledere vektlegger dette gjennomgående høyere enn menn. Forskjellene er 8,9% i Forsvaret, 13,9% i offentlig sektor og 11,4% i privat sektor.

ISSPs undersøkelse fra 2005 viser imidlertid at kvinner legger mye større vekt på å ha en samfunnsnyttig jobb og kunne hjelpe andre sammenlignet med menn. Mens det bare er 54 prosent av mennene som mener at dette er viktig, er det 69 prosent av kvinnene som synes det samme. For mennene er dette en dramatisk nedgang sammenlignet med 1989 hvor det var 66 prosent som mente det var viktig (NSD, 2007: 2). Resultatene mine ligger en god del over gjennomsnittet i ISSPs undersøkelse for både mannlige og kvinnelige ledere i offentlig sektor, mens kvinnelige ledere i privat sektor ligger en god del under, og mannlige private ledere ligger over det som blir betraktet som et gjennomsnitt i Norge.

Antionakis et.al (2004) viser til forskning som konkluderer med at kvinner er blitt mer lik menn, og fått mer maskuline verdier. Han viser bl.a. til at kvinner i større grad vektlegger jobbegenskaper som frihet, utfordringer, lederskap, prestisje og makt¹³⁶, og at karriereambisjonene for kvinnelige studenter er blitt mer lik mannlige studenter¹³⁷ (Ibid.: 299)¹³⁸.

Resultatene mine indikerer i samsvar med dette at det er mindre kjønnsforskjeller når det gjelder de ytre motivasjonsfaktorene. Resultatene indikerer bl.a. at det er små kjønnsforskjeller på vektlegging av *økonomiske betingelser* (utsagn 1). Militære kvinnelige ledere skiller seg imidlertid noe ut, og er den gruppen som vektlegger økonomiske betingelser i minst grad. Forsvaret er den eneste sektoren der kvinnelige ledere har lavere vektlegging av økonomiske betingelser enn menn. Resultatene indikerer imidlertid en forholdsvis lik vektlegging av økonomiske betingelser totalt sett uavhengig av kjønn.

I Forsvaret er det små kjønnsforskjeller i vektlegging av *muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid* (utsagn 4). Over 70 prosent av både mannlige og kvinnelige ledere i Forsvaret ønsker høy grad av fleksibel arbeidstid. I de andre sektorene vektlegger imidlertid kvinner dette høyere enn menn. Kvinner i sivil sektor vektlegger dette nesten like høyt som ledere i Forsvaret. De mannlige lederne i sivil sektor ligger mellom 10 og 15 prosent lavere enn kvinnene. Dette resultatet bekrefter at kvinner ønsker større grad av fleksibilitet enn menn, og at de ønsker større frihet til bestemme når/hvor de ønsker å jobbe.

¹³⁵ Det er en forskjell på 12,4% sammenlignet med mannlige militære ledere. Utsagnet kommer på 7. plass blant kvinnelige ledere i Forsvaret og i offentlig sektor, mens det er nr 11 blant kvinnelige ledere i privat sektor.

¹³⁶ Antionakis et.al (2004) viser bl.a. til Konrad, Ritchie, Lieb & Corrigan, 2000

¹³⁷ Antionakis et.al (2004) viser bl.a. til Astin, Parrot, Korn & Sax, 1997

¹³⁸ Antionakis et. al. (2004) peker også på følgende endringer: a) omfanget av risikoopptreden hos kvinner har blitt likere menn (Byrnes, et.al, 1999, b) menns tendens til i større grad å bli ledere i mindre grupper har avtatt (Eagly & Karau, 1991), c) kvinners selvrapporterte svar på selvsikkerhet, dominans og maskulinitet har økt til å bli mer lik menn (Twenge, 1997, 2001), d) tendensen at menn skårer høyere enn kvinner på matematikk og naturvitenskap er redusert (Hedges & Nowell, 1995) (Antionakis et.al, 2004: 299).

På samme måte er det ingen klar kjønnsforskjell blant militære ledere i Forsvaret relatert til vektlegging av *hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen* (utsagn 10)¹³⁹. I de andre sektorene vektlegger kvinner dette gjennomgående noe høyere enn menn¹⁴⁰. Dette viser, som jeg antok tidligere, at sektorer med en høyere prosentandel kvinner er mer positive til å ha en bedre kjønnsbalanse på arbeidsplassen. I offentlig sektor er det 40 prosent av de kvinnelige lederne som vektlegger dette i stor grad, og de ligger dermed over 25 prosent høyere enn sine kvinnelige militære kollegaer i Forsvaret.

Resultatene fra Forsvaret er overraskende, og kan tyde på at det er en like lav vektlegging av betydningen av å ha en kjønnsbalanse på arbeidsplassen uavhengig av om en er kvinne eller mann. Det kan derfor tyde på at vektlegging av dette utsagnet er en del av den generelle holdningen som er institusjonalisert blant militære ledere i Forsvaret. Det er derfor interessant å studere dette videre for de andre variablene i oppgaven.

Resultatene viser at kvinner i større grad skårer høyere enn menn på de fleste utsagn. Kvinner vektlegger de indre motivasjonsfaktorene en god del høyere enn mannlige ledere. Dette gjelder gjennomgående på tvers av sektorene. Når det gjelder de ytre motivasjonsfaktorene er ikke kjønnsforskjellene like åpenbare. Resultatene kan tyde på at kvinner til en viss grad har en høyere vektlegging også på de ytre motivasjonsfaktorene, men mannlige militære ledere i Forsvaret har høyest gjennomsnittsverdi av alle på indeksen som måler ytre motivasjon.

4.4.4 Generasjon X¹⁴¹ – en generasjon av livsnytere?

Colbjørnsen et.al. (2002:89) hevder at generasjonsforskjeller kan være merkbare i arbeidslivet. I tabellen under gjengir jeg derfor kun resultatene for de av lederne som er 35 år eller yngre, eller 56 år eller eldre for i større grad å få frem om det er generasjonsforskjeller mellom ledere som var unge på 1960-tallet, og de som var unge på 1980-90-tallet¹⁴²:

¹³⁹ 51,1% av mannlige militære ledere i Forsvaret mener imidlertid at dette utsagnet ikke er viktig sammenlignet med 39,3% av de kvinnelige militære lederne.

¹⁴⁰ I offentlig sektor skårer kvinner 10,5% høyere og i privat sektor 7,3% høyere enn menn på de som svarer meget eller ganske viktig på utsagnet.

¹⁴¹ "Generasjon X brukes vanligvis som betegnelsen på generasjonen som i dag befinner seg mellom begynnelsen av 20-årene og midten av 30-årene. Generasjonen har fått navnet sitt etter X i en matematisk ligning – symbolet på en ukjent. Grunnen er at generasjonen står for noe annet enn "babyboom-ere" og "68-ere", men at det kan være uklart hva det nye er." (Colbjørnsen et.al., 2001: 92).

¹⁴² I spørreskjemaet ble respondenten bedt om å angi faktisk alder. Grupperingen er foretatt i ettertid i SPSS.

Tabell 11: Motivasjon betinget av alder. Gjengitt i prosent for de av respondentene som har svart meget eller ganske viktig på utsagnet/gjennomsnitt/rangeringen innad i gruppen. Gjennomsnittsverdien til den additive indeksen gjengitt i parantes

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		Offentlig sektor		Privat sektor	
	- 35 år N=118	56 år - N=61	- 35 år N=50	56 år - N=171	- 35 år N=324	56 år - N=352
Indre motivasjonsfaktorer:	(12,73)	(11,46)	(13,98)	(12,91)	(13,60)	(12,35)
2. Karrieremuligheter	56,0/ 2,33/11	26,2/ 2,93/14	68,0/ 2,14/10	35,7/ 2,81/13	69,4/ 2,10/10	29,4/ 3,01/13
5. Videreutvikle fagkompetanse	78,8/ 1,98/5	63,9/ 2,28/8	90,0/ 1,76/3	75,3/ 2,11/7	80,7/ 1,87/3	63,6/ 2,37/9
16. Sjef som gir oppmuntring og støtte	71,2/ 2,02/6	84,2/ 1,89/2	74,0/ 1,68/2	76,4/ 1,98/4	81,7/ 1,89/4	77,8/ 2,04/2
18. Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	66,1/ 2,30/12	68,8/ 2,20/7	60,0/ 2,30/12	78,9/ 2,01/5	54,5/ 2,45/13	62,6/ 2,36/8
Ytre motivasjonsfaktorer:	(10,89)	(9,39)	(10,36)	(9,11)	(10,07)	(8,84)
1. Økonomiske betingelser	72,0/ 2,07/9	52,3/ 2,39/10	80,0/ 2,00/8	66,0/ 2,23/10	75,0/ 2,07/7	55,9/ 2,51/11
3. Arbeidsplassen lokalisert på attraktivt sted	89,9/ 1,56/2	68,9/ 2,11/6	74,0/ 1,98/7	71,3/ 2,19/9	71,2/ 2,08/9	65,5/ 2,33/7
4. Fleksibel arbeidstid	81,3/ 1,92/4	52,5/ 2,46/11	74,0/ 1,96/6	50,6/ 2,53/12	71,6/ 2,07/8	36,9/ 2,84/12
9. Jobbtrygghet	58,4/ 2,25/10	68,8/ 2,02/5	62,0/ 2,22/11	70,7/ 2,10/6	66,4/ 2,15/11	74,2/ 2,06/3
10. Visst antall av både menn og kvinner	9,3/ 3,53/17	22,9/ 3,16/16	38,0/ 2,92/14	30,4/ 3,01/14	20,0/ 3,22/17	21,3/ 3,24/16
13. Kollegaer som kan være dine venner	43,3/ 2,63/13	31,1/ 2,89/12	30,0/ 3,00/15	18,7/ 3,20/17	32,9/ 2,88/14	18,3/ 3,22/15
17. Kombineres med et godt privatliv	96,6/ 1,31/1	90,1/ 1,62/1	94,0/ 1,48/1	81,1/ 1,88/3	91,4/ 1,62/1	78,9/ 1,98/1

De yngste lederne vektlegger både de indre og ytre motivasjonsfaktorene i størst grad. Det er litt overraskende at de yngste lederne har en høyere gjennomsnittsverdi på indre motivasjon, men på den andre siden inkluderer indeksen for indre motivasjon både utsagnet om *karrieremuligheter* (utsagn 2), og *videreutvikling av fagkompetanse* (utsagn 5) som det ikke er like overraskende at unge ledere i større grad vektlegger enn eldre ledere. Militære ledere i de to aldersgruppene har lavest verdi på indre motivasjon, og høyest verdi på ytre motivasjon sammenlignet med de andre sektorene.

Det blir ofte fremsatt en antakelse om at den såkalte Generasjon X vil være mer nytelsesorienterte enn hva tidligere generasjoner var på samme tidspunkt. For det første blir det hevdet at medlemmene blir motivert mer av lyst enn av plikt, for det andre at arbeidsoppgavene bør være morsomme, og at tålmodigheten er lav for å få jobben gjort, se resultater, og bli belønnet for

innsatsen (Ibid.:92). Jeg kan i liten grad finne støtte for dette synet i min undersøkelse. Unge ledere vektlegger bl.a. de motivasjonsfaktorene som inngår i indeksen for indre motivasjon i større grad enn de eldste lederne noe som kan tyde på at unge ledere er bedre enn sitt rykte.

Når det gjelder de indre motivasjonsfaktorene ser vi for utsagnet *mulighet for karriere* (utsagn 2) at de unge lederne vektlegger dette i større grad enn eldre ledere¹⁴³. Dette kan ses i sammenheng med resultatene fra *videreutvikling av fagkompetanse* (utsagn 5). De yngste lederne har en klart større vektlegging av utsagnet enn eldre ledere¹⁴⁴, men forskjellene er mindre enn de er for karrieremuligheter. Det er spesielt disse to utsagnene som måler indre motivasjon som virker å appellere til yngre ledere. Eldre ledere, som det er grunn til å anta i større grad er tilfredsstilt både karriere- og videreutviklingsmessig, gir utsagnene en noe lavere skår.

Undersøkelser viser, i samsvar med dette, at unge ofte er mer motivert til å videreutvikle seg enn eldre. Det viser seg imidlertid at det har blitt større variasjon innad i aldersgruppene, for eksempel er det etter hvert flere eldre som ønsker å ta utdanning. Det kan derfor være store forskjeller innad i gruppene, og en ser en sterkere tendens til å ”shoppe” trender på tvers av aldersgrupperinger enn tidligere (Ibid.: 88).

Selv om resultatene fra min undersøkelse viser at det er ganske stor forskjell på vektlegging av muligheten til å videreutvikle fagkompetanse mellom de yngste og eldste lederne (utsagn 5), viser de imidlertid at hele 65-75 prosent av de eldste lederne vil vektlegge dette høyt i en situasjon der de kan komme til å vurdere et jobbskifte. Dette er et interessant funn som bekrefter at mange eldre ønsker å ta utdanning, og at begrepet livslang læring i stor grad er en viktig faktor for ledere i Norge. Årsakene til dette kan være at det stilles høye krav til ledere for å være faglig oppdatert uavhengig av alder

Når det gjelder utsagnet om å få en *sjef som kan gi oppmuntring og støtte* (utsagn 16) er det en viss forskjell i Forsvaret der de eldste vektlegger dette en del høyere sammenlignet med de yngste lederne. Dette er et litt overraskende resultat da en kunne forvente at det er de yngste lederne som kanskje i større grad vektlegger det å ha en sjef som kan virke oppmuntrende/-støttende, og at eldre ledere er mer selvdrevne. Resultatene fra de andre sektorene kan i større grad støtte denne antakelsen der tendensen er at de yngste lederne bl.a. vektlegger dette som

¹⁴³ Forskjellene er på hele 29,8% i Forsvaret, 32,3% i offentlig sektor og 13,5% i privat sektor.

¹⁴⁴ Forskjellene er 14,9% i Forsvaret, 14,7% i offentlig sektor og 17,1% i privat sektor.

meget viktig i større grad enn de eldste lederne¹⁴⁵. Generelt sett er imidlertid dette et utsagn som rangeres høyt blant alle aldersgrupperinger, men lavest blant unge militære ledere.

Eldre ledere i offentlig sektor skiller seg noe ut sammenlignet med de andre sektorene når det gjelder vektlegging av det å *produsere noe verdifullt i en større sammenheng* (utsagn 18)¹⁴⁶. I privat sektor viser resultatene en tilnærmet lik tendens, men ligger samlet en god del lavere enn de andre sektorene. Forskjellene er imidlertid minst blant ledere i Forsvaret¹⁴⁷. Av de yngste lederne er det de militære lederne som vektlegger dette i størst grad. Resultatene fra undersøkelsen indikere derfor at det er en klar generasjonsforskjell på vektlegging av dette utsagnet. De er også en underbygging av resultatene fra ISSPs undersøkelse om at vektleggingen av å ha en samfunnsnyttig jobb ikke er like viktig lenger. Denne trenden blir forsterket ved at det er de unge ledere som vektlegger dette i minst grad.

Av resultatene fra de ytre motivasjonsfaktorene ser vi at *økonomiske betingelser* (utsagn 1) spiller en mye viktigere rolle for de yngste lederne¹⁴⁸. Unge ledere i offentlig sektor er de som i størst grad vektlegger økonomiske betingelser. Militære ledere vektlegger dette noe lavere enn ledere i privat sektor, men differansen mellom disse to sektorene er ikke store. I undersøkelsen Buelens et.al. (2007) gjennomførte viste også at motivasjon relatert til økonomiske betingelser var sterkest blant unge ledere. En mulig forklaring på dette kan bl.a. være at de som er unge normalt sett har høyere økonomiske forpliktelser (lån, barn mv) som gjør at de sannsynligvis ikke har like stor økonomisk handlefrihet som eldre ledere.

Det er små forskjeller i vektlegging av *hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted* (utsagn 3) blant ledere i offentlig og privat sektor i de ulike aldersgruppene. Det er imidlertid en viss tendens til at unge ledere vektlegger dette noe høyere. Resultatene kan derfor indikere at yngre ledere stiller større krav til hvor arbeidsplassen er lokalisert enn eldre ledere. Den høye vektleggingen kan også skyldes en generell urbaniseringstendens der stadig flere flytter til byer.

Det er større forskjeller i Forsvaret. Nesten 90 prosent av de yngste militære lederne mener at dette er viktig sammenlignet med ca 70 prosent av de eldste¹⁴⁹. Dette støtter den antakelsen som

¹⁴⁵ Spesielt gjelder dette for offentlig sektor der differansen er 14,5% på de som skårer utsagnet som meget viktig.

¹⁴⁶ Forskjellen internt i sektoren er på hele 18,9% i favør av de eldste lederne, og nesten 80% av disse skårer meget eller ganske viktig på utsagnet.

¹⁴⁷ Den interne rangeringen av utsagnet viser også at det er de eldste som vektlegger dette utsagnet i større grad enn unge ledere. Rangering: I Forsvaret: Unge:12, Eldre:7. I offentlig sektor: Unge:12, Eldre:5. I privat sektor: Unge:13, Eldre:8.

¹⁴⁸ Forskjellene er 19,8% i Forsvaret, 14,0% i offentlig sektor og 19,1% i privat sektor.

¹⁴⁹ Resultatene fra Forsvaret viser en jevn reduksjon på vektlegging av hvor arbeidsplassen er lokalisert med alder (se vedlegg D). Resultatene viser samme tendens blant sivile ledere i Forsvaret der det er 12,8% forskjell fra de yngste til de eldste aldersgrupperingene. Det er imidlertid et lite antall ledere i yngste aldersgruppering blant de

jeg har kommentert tidligere. Resultatet følger på mange måter det tjeneste-mønsteret som vi ser i Forsvaret der kravet om å opparbeide seg bredde i tjenesteerfaringen i ung alder bl.a. skaper et behov for mange jobbskifter som medfører en god del flytting internt i Forsvaret. Dette viser at den enkeltgruppen som en kan hevde i størst grad føler et flyttepress også er de som vektlegger utsagnet i størst grad. Et attraktivt tjenestested vil derfor være en viktig faktor når de skal vurdere fremtidige jobbalternativ, både i og utenfor Forsvaret. De eldste lederne i Forsvaret, som en kan forvente i større grad har etablert seg med bopel og som kanskje ikke i like stor grad føler et flyttepress, har ikke høyere vektlegging på utsagnet enn tilsvarende aldersgruppe i sivil sektor.

Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid (utsagn 4) viser også en klar tendens til at de yngste vektlegger dette i større grad enn de eldste lederne¹⁵⁰. Mens det er mellom 70-80 prosent som vektlegger dette som en viktig faktor blant de yngste, er det bare halvparten (og bare litt over 1/3-del i privat sektor) som vektlegger dette høyt blant de eldste. Dette resultatet kan ses på som en videre bekreftelse av funnene fra ISSPs undersøkelse om at fleksibel arbeidstid er blitt en mye viktigere faktor i dag enn i 1989 (NSD, 2007).

Colbjørnsen et.al (2001) peker i tillegg på at eldre ledere eksempelvis kan se på det å tilbringe mange timer på jobben, og det å være fysisk til stede i arbeidstiden, som et uttrykk for at man er en forpliktet og lojal medarbeider. Yngre medarbeidere kan derimot ønske å ha et langt friere forhold til når og hvor de vil arbeide (Ibid.: 89). Resultatene mine indikerer derfor at det er en klar generasjonsforskjell på vektlegging av fleksibel arbeidstid mellom unge og eldre ledere i Norge. Det at unge har en preferanse på fleksibel arbeidstid kan i tillegg skyldes at det er de yngste som i størst grad har barn boende hjemme.

De yngste lederne vektlegger i tillegg i større grad at *kollegaer kan være dine venner* (utsagn 13)¹⁵¹, og *muligheten jobben gir for å kombinere med privatlivet* (utsagn 17)¹⁵² enn de eldste lederne¹⁵³. Disse resultatene støtter imidlertid ikke Colbjørnsen et.al (2001) sin forklaring om at den lave vektleggingen av å ha kollegaer som sine venner var begrunnet i at ledere ønsket et klart

sivile lederne (N=15), men respondentene på neste aldersgruppering (36-45 år og N=52) viser en enda klarere tendens med 86,5% skår på meget eller ganske viktig.

¹⁵⁰ Forskjellene er på 28,8% i Forsvaret, 13,4% i offentlig sektor og 34,7% i privat sektor. I privat sektor er det også store forskjeller (ca 15%) i andelen av de eldste lederne som ikke vektlegger utsagnet som viktig sammenlignet med de yngste.

¹⁵¹ Forskjellene er 12,2% i Forsvaret, 11,3% i offentlig sektor og 14,8% i privat sektor.

¹⁵² Forskjellene er 5,5% i Forsvaret, 12,9% i offentlig sektor og 12,5% i privat sektor. I Forsvaret er forskjellene på de som har svart meget viktig 25,4%, i offentlig sektor er forskjellene på 24,5%, og i privat sektor er forskjellene på 17,8% fra de yngste til de eldste.

¹⁵³ Over 90% av de yngste lederne i alle sektorene svarer at det å kunne kombinere jobben med et godt privatliv er meget eller ganske viktig i valg av jobb, mens tallene for de eldste varierer fra 90,1% blant det eldste ledere i Forsvaret, via 81,1% i offentlig sektor til 78,9% i privat sektor.

skille mellom jobb og privatliv. Resultatene mine indikerer at det er de yngste lederne som i størst grad vektlegger det å ha kollegaer som venner som i størst grad også vektlegger muligheten jobben gir for å kombinere jobb og privatliv.

Resultatene fra utsagn 13 viser i tillegg at det er de yngste militære lederne som vektlegger utsagnet i størst grad sammenlignet med tilsvarende aldersgruppe i sivil sektor. Dette kan tyde på at det ikke er noen tendens til at vektlegging av kameratskap og korpsånd er en avtakende tendens i Forsvaret. Den sterke sosiale knytningen til sine kollegaer virker fortsatt å være en viktig verdi blant ledere i Forsvaret.

De eldste lederne har en svak preferanse på hvilken *jobb som innebærer størst jobbtrygghet*¹⁵⁴ (utsagn 9). Forskjellene er svakest i offentlig og privat sektor. Ledere i privat sektor vektlegger dette utsagnet i størst grad der nesten 75 prosent av de eldste lederne vektlegger dette høyt¹⁵⁵. I ISSPs undersøkelse svarer over 90 prosent av norske arbeidstakere at det er viktig at jobben er sikker¹⁵⁶ (NSD, 2007:2). Det kan derfor virke som norske ledere ikke er like sikkerhetsorienterte som arbeidstakere for øvrig, men at det likevel er en viktig faktor for i første rekke de eldste lederne. Det er imidlertid ikke overraskende at eldre ledere og ledere i privat sektor i større grad ønsker trygghet/stabilitet enn yngre ledere og ledere i offentlig sektor.

Til slutt skiller Forsvaret seg ut sammenlignet med de andre sektorene i vurdering av betydningen av at det skal være et *visst antall av både menn og kvinner i virksomheten* (utsagn 10). De yngste lederne i Forsvaret vektlegger dette i minst grad¹⁵⁷. I offentlig sektor er det en viss forskjell i motsatt retning der forskjellene er ca 8 prosent i favør av de yngste lederne. I privat sektor er resultatene tilnærmet identiske på tvers av aldersgrupperingene.

Resultatene på dette utsagnet er et stort tankekors for Forsvaret sett opp mot målsetningen om å heve kvinneandelen i organisasjonen. Som jeg allerede har kommentert viser resultatene på dette utsagnet at militære ledere i Forsvaret er den gruppen som vektlegger dette utsagnet i minst grad sammenlignet med de andre sektorene, at de kvinnelige militære respondentene ikke vektlegger utsagnet høyere enn sine mannlige kollegaer, og at det i tillegg er de yngste lederne i Forsvaret som vektlegger dette i minst grad. Disse resultatene vil kunne indikere at Forsvaret har en stor

¹⁵⁴ Forskjellene fra de eldste til de yngste er 10,4% i Forsvaret, 8,7% i offentlig sektor, og 7,8% i privat sektor.

¹⁵⁵ De eldste lederne i privat sektor har i tillegg rangert utsagnet som nr. 3 blant de 19 motivasjonsfaktorene noe som er en del høyere enn de andre aldersgruppene.

¹⁵⁶ Funnene fra ISSPs undersøkelsen indikerer imidlertid et stort sprik i hvor stor grad en opplever at jobben er sikker. Mens 93 prosent mener at det er viktig at jobben er sikker, er det bare 61 prosent som opplever sin egen jobb som sikker (NSD, 2007:2)

utfordring med å motivere sine ansatte til å jobbe aktivt for å nå målsetningene om økt kvinneandel i organisasjonen.

En kan på den andre siden hevde at resultatene ikke direkte måler respondentenes holdning til en bedre kjønnsbalanse i Forsvaret. Utvalget som ble nedsatt for å utrede større kvinneandel i Forsvaret har inntrykk av at det i Forsvaret er en positiv holdning blant ledere til kvinner og behovet for større grad av mangfold i organisasjonen (FD, 2007: 10). Resultatene mine kan imidlertid indikere at vektleggingen av at det skal være en større grad av balanse mellom kvinner og menn ikke er fremtredende blant militære ledere. Dette kan derfor være holdninger som gjør det vanskelig for Forsvaret å nå de målsetningene som en har definert om høyere kvinneandel i Forsvaret.

I en artikkel i *Offisersbladet* hevder Generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL), generalmajor Stein Nodeland, at i første rekke menn ikke har tatt spørsmålet om kvinner i Forsvaret helt innover seg. Han mener derfor en bevisstgjøring på hvorfor Luftforsvaret ønsker kvinner vil virke motiverende for arbeidet med å legge forholdene bedre til rette for kvinner (Nodeland, 2007: 8). Ut fra resultatene i undersøkelsen min virker behovet for en bevisstgjøring av Forsvarets ledere å være like viktig.

Alder virker å ha sterk påvirkning på vektlegging av både indre og ytre motivasjon. De yngste lederne vektlegger både de indre og ytre motivasjonsfaktorene i større grad enn de eldste lederne. De klareste generasjonsforskjellene mellom unge og gamle ledere finner vi på utsagn som karrieremuligheter, økonomiske betingelser og fleksibel arbeidstid.

Det er imidlertid et åpent spørsmål om dette kan forklares av en generell holdningsendring over tid ved at dagens unge eksempelvis har større fokus på egeninteresse og mindre på å tjene samfunnet, eller om det er livssyklusårsaker som er avgjørende. Unge ledere er i en fase der de i større grad vil etablere seg i parforhold, få barn, og ha større økonomiske forpliktelser enn eldre arbeidstakere. Eldre ledere vil på sin side være på slutten av sin yrkesaktive karriere, og vil i større grad kunne være opptatt bl.a. av ønske om mer stabile og trygge arbeidsforhold. Dette vil kunne påvirke de vurderingene den enkelte respondent gjør på de ulike utsagn.

Det er imidlertid ikke noe ut fra resultatene som tyder på at unge ledere er blitt mer selvopptatte enn eldre ledere. Det at de yngste lederne har høyest verdi på indeksene for både indre og ytre motivasjon kan indikere at de i større grad stiller flere krav til sin arbeidsgiver enn eldre ledere.

¹⁵⁷ Forskjellen er 13,6% sammenlignet med de eldste lederne. I tillegg er det 63,6% av de yngste som skårer ikke viktig på utsagnet mot 44,3% blant de eldste lederne. Resultatene støttes av skåren blant sivile ledere i Forsvaret

4.4.5 Høyt utdannet og kravstor?

Resultatene fra ISSPs undersøkelse indikerer at de som har høy utdanning er mer kravstore til jobben. Den skal både gi høy inntekt, avansementsmuligheter og være samfunnsnyttig (NSD, 2007:2). Det blir derfor interessant å se om jeg kan finne samme tendenser i mine resultat. Jeg har delt respondentgrunnlaget i to. De av respondentene som har svart at de har universitets- eller høyskoleutdanning av minimum ett års varighet er i den ene gruppen, mens de som har grunn-/videregående-/yrkes-/fagskole er gruppert i den andre. Resultatene ble:

Tabell 12: Motivasjon betinget av utdanning¹⁵⁸. Gjengitt i prosent for de av respondentene som har svart meget eller ganske viktig på utsagnet/gjennomsnitt/rangeringen innad i gruppen. Gjennomsnittsverdien til den additive indeksen gjengitt i parentes.

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		Offentlig sektor		Privat sektor	
	Univ/høysk N=895	Yrkes/fagsk N=119	Univ/høysk N=679	Yrkes/fagsk N=106	Univ/høysk N=1388	Yrkes/fagsk N=787
Indre motivasjonsfaktorer:	(12,64)	(11,88)	(13,50)	(12,44)	(13,32)	(12,50)
2. Karrieremuligheter	44,3/ 2,61/12	32,7/ 2,86/14	48,2/ 2,55/13	34,9/ 2,73/13	53,9/ 2,46/13	40,1/ 2,72/13
8. Teknologi, nye org.former og produktutvikling	41,6/ 2,67/13	41,2/ 2,63/12	57,2/ 2,41/12	47,2/ 2,54/12	62,9/ 2,29/10	58,4/ 2,39/10
15. Skape synlige forbedringer	73,1/ 2,08/7	65,6/ 2,18/9	77,2/ 1,98/6	63,4/ 2,25/8	81,7/ 1,96/4	73,8/ 2,23/7
18. Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	70,7/ 2,12/9	64,7/ 2,35/11	74,6/ 2,03/7	64,2/ 2,29/9	61,9/ 2,30/11	58,0/ 2,42/11
Ytre motivasjonsfaktorer:	(10,33)	(10,28)	(9,50)	(9,69)	(9,37)	(9,66)
3. Arbeidsplassen lokalisert på attraktivt sted	83,1/ 1,80/3	81,6/ 1,92/4	75,1/ 2,05/8	60,3/ 2,33/10	73,1/ 2,08/7	64,3/ 2,26/8
6. Internasjonal erfaring	25,1/ 3,07/15	17,6/ 3,24/15	23,1/ 3,21/16	11,5/ 3,49/17	31,8/ 2,97/14	13,3/ 3,43/17
9. Jobbtrygghet	63,0/ 2,22/11	82,3/ 1,86/2	63,5/ 2,24/10	83,1/ 1,78/3	60,5/ 2,31/12	81,7/ 1,88/2

Ledere som har høy utdanning er mest indre motivert. Ledere i Forsvaret ligger, som vanlig, lavere på indeksen for indre motivasjon og høyere på indeksen for ytre motivasjon sammenlignet med de andre sektorene. Det er litt overraskende at det er såpass stor likhet på tvers av utdanningsnivåene i Forsvaret. Det virker derfor som om utdanningssystemet i Forsvaret har liten effekt på hvilke motivasjonsfaktorer militære ledere vektlegger.

Når det gjelder de indre motivasjonsfaktorene¹⁵⁹ viser resultatene for *karrieremulighet* (utsagn 2) en klar tendens til økt betydning med økt utdanningsnivå¹⁶⁰. Dette er det eneste utsagnet der

(ref. vedlegg D).

¹⁵⁸Grupperingen er foretatt i ettertid i SPSS.

forskjellene er større enn 10 prosent mellom utdanningsnivåene for alle tre sektorene. Dette er bl.a. i samsvar med resultatene fra ISSPs undersøkelse som viste at de høyt utdannede i større grad vektla avansementsmuligheter.

For de andre utsagnene som måler indre motivasjon er forskjellene mindre, og det er bare i offentlig sektor resultatene tyder på klare forskjeller mellom utdanningsnivåene¹⁶¹. I de andre sektorene er tendensen lik resultatene som vi ser i offentlig sektor, men forskjellene mellom utdanningsnivåene er mindre.

Resultatene fra de ytre motivasjonsfaktorene¹⁶² viser at også høyt utdannede ledere vektlegger at *arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted* (utsagn 3), og *mulighet for internasjonal erfaring* (utsagn 6) sammenlignet med ledere på lavere utdanningsnivå. Forskjellene er størst for utsagnet som måler mulighet for internasjonal erfaring der differansen er spesielt stor i privat sektor¹⁶³.

Alle disse funnene, både for utsagn som måler indre og ytre motivasjon, underbygger resultatene fra Steers (1977) om at personer med høyere utdanning til en viss grad har større forventninger og dermed kan være vanskeligere å tilfredsstille enn de med lavere utdanning.

Det utsagnet hvor det er størst forskjeller mellom utdanningsnivåene er på vektlegging av *jobbtrygghet* (utsagn 9). Ledere med lav utdanning har en mye sterkere vektlegging av jobbtrygghet enn ledere med høyere utdanning¹⁶⁴. Hele 8 av 10 ledere med lavere utdanning i alle sektorene mener at det er viktig å være i en virksomhet som kan gi stor grad av jobbtrygghet. Ledere med lav utdanning vektlegger dette i mye sterkere grad enn alle andre grupperinger jeg har studert i oppgaven. Dette kan styrke antakelsen om at de av respondentene som kanskje ikke i like stor grad er konkurransedyktige på arbeidsmarkedet vektlegger jobbtrygghet i større grad enn de som i utgangspunktet kan vurderes som mer attraktive.

¹⁵⁹ I tillegg til de fire indre motivasjonsfaktorene som jeg har inkludert i tabell 10 er det også en svak tendens til at de med universitets-/høyskoleutdanning vektlegger utsagnet om *å ha frihet til selv å velge hvordan en vil jobbe* (utsagn 12) høyere enn de lederne med lavere utdanning.

¹⁶⁰ Forskjellene er på 11,6% i Forsvaret, 13,3% i offentlig sektor og 13,8% i privat sektor.

¹⁶¹ Ledere med høy utdanning i offentlig sektor vektlegger *hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling* (utsagn 8), *det å kunne skape synlige forbedringer* (utsagn 15), og *det å produsere noe verdifullt i en større sammenheng* (utsagn 18) i større grad enn de med lav utdanning.

¹⁶² Det er i tillegg en svak tendens til at ledere med høyere utdanning i sterkere grad vektlegger faktorene *økonomiske betingelser* (utsagn 1), og *mulighet til fleksibel arbeidstid* (utsagn 4) enn de på et lavere utdanningsnivå. I tillegg er det en svak tendens til at ledere med lav utdanning vektlegger *det å kunne ha kollegaer som kan være dine venner* (utsagn 13) høyere enn ledere med universitets-/høyskoleutdanning.

¹⁶³ Differanse er 7,5% i Forsvaret, 11,6% i offentlig sektor og 18,5% i privat sektor.

¹⁶⁴ Differansen er 19,7% i Forsvaret, 19,6% i offentlig sektor og 21,2% i privat sektor. Ledere med lav utdanning rangerer utsagnet som nr 2 i Forsvaret, 3 i offentlig sektor, og 2 i privat sektor. Ledere med høy utdanning rangerer dette som nr 11 i Forsvaret, 10 i offentlig sektor, og 12 i privat sektor.

Utdanning virker å ha minst betydning for respondentenes vektlegging av motivasjon av forklaringsvariabelen jeg har studert i oppgaven. Det virker imidlertid som ledere med høyere utdanning i større grad vektlegger indre motivasjonsfaktorer. Det er stor grad av samsvar på vektlegging av de ytre motivasjonsfaktorene. Eventuelle statistiske sammenhenger mellom utdanningsnivå og motivasjon vil bli bedre avdekket i regresjonsanalysen i neste kapittel.

4.4.6 Hva vektlegger lederen som ønsker å slutte?

I denne delen ønsker jeg å studere hvilke faktorer som er viktig/mindre viktige for ledere som signaliserer at det er sannsynlig at de kommer til å forlate virksomheten i løpet av 12 måneder¹⁶⁵. Tabellen viser hvor stor prosentandel av respondentene med høy turnoverintensjon som enten mener at utsagnet er viktig¹⁶⁶ (ja) eller ikke viktig¹⁶⁷ (nei) sammenlignet med ledere med lav turnoverintensjon. Jeg gjengir bare resultatene for repondenter som signaliserer en høy turnoverintensjon:

Tabell 13: Turnoverintensjon betinget av ulike motivasjonsfaktorer.
Prosent som planlegger å slutte i stillingen betinget av motivasjonsfaktorens viktighet.

Spørsmålsbatteri	Forsvaret N=1018		Offentlig sektor N=790		Privat sektor N=2181	
	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei
Indre motivasjonsfaktorer:						
2. Karrieremuligheter	13,5	10,2	14,3	6,6	11,4	6,2
5. Videreutvikle fagkompetanse	11,5	12,0	11,1	6,5	9,2	7,4
7. Kollegaer som stimulerer deg faglig	11,5	12,6	10,2	9,3	9,0	7,5
8. Teknologi, nye org.former og produktutvikling	9,7	12,8	9,8	10,6	9,2	8,2
12. Frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	11,6	11,8	10,4	8,6	9,1	7,2
15. Skape synlige forbedringer	11,6	11,7	11,0	7,7	9,5	6,0
18. Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	11,1	12,8	10,1	10,5	10,1	6,5
Ytre motivasjonsfaktorer:						
1. Økonomiske betingelser	11,7	11,4	11,8	6,3	8,9	8,5

¹⁶⁵ Jeg har derfor delt respondentene i to. De som har svart meget eller ganske sannsynlig på spørsmålet om de kommer til å forlate virksomheten i løpet av 12 måneder er definert som respondenter med høy turnoverintensjon, mens de som har svart de andre svaralternativene er definert som respondenter med lav turnoverintensjon. Grupperingen er gjort i SPSS.

¹⁶⁶ "Ja" er de som har svart meget eller ganske viktig på utsagnet.

¹⁶⁷ "Nei" er de som har svart litt eller ikke viktig på utsagnet.

3. Arbeidsplassen lokalisert på attraktivt sted	11,9	9,9	10,7	8,6	9,1	7,9
4. Fleksibel arbeidstid	11,9	10,7	10,6	9,2	9,3	8,0
6. Internasjonal erfaring	12,2	11,4	10,1	10,3	11,9	7,6
9. Jobbtrygghet	10,4	14,0	8,4	13,5	7,5	11,5
10. Visst antall av både menn og kvinner	13,0	11,4	11,2	9,6	7,4	9,2
11. Profilert i samfunnet	12,3	11,5	8,2	10,9	10,5	8,1
13. Kollegaer som kan være dine venner	11,7	11,4	8,9	10,4	9,4	8,5
14. Offentlig synlig og kjent	12,5	11,5	12,0	9,6	19,7	8,4
16. Sjef som gir oppmuntring og støtte	12,3	11,4	10,7	8,0	9,1	7,5
17. Kombineres med et godt privatliv	11,4	15,3	10,7	7,0	8,5	9,8
19. Status i din omgangskrets	15,4	11,3	16,9	9,3	12,9	8,3

Jeg antar at det vil være ulike grunner for at ledere velger å forlate en virksomhet. Tabellen gir imidlertid enkelte interessante funn. I utgangspunkt er det tre faktorer som skiller seg ut på tvers av sektorene. Resultatene viser at ledere med høy turnoverintensjon ønsker *karrieremuligheter* (utsagn 2), og at jobben skal gi *status* (utsagn 19), mens *jobbtrygghet* (utsagn 9) ikke blir ansett som like viktig.

Disse resultatene er ikke direkte overraskende, bortsett kanskje fra ønske om status. Jeg anser det som naturlig at ledere vil vektlegge karrieremuligheter, og at det ikke er de som i størst grad er opptatt av jobbtrygghet som tar skrittet til å søke seg bort fra en virksomhet. Når det gjelder status er dette et av de utsagnene som blir vektlagt i minst grad blant respondentene (se bl.a. tabell 6), men resultatene indikerer at blant ledere som vektlegger utsagnet er det en høyere andel som signaliserer høy turnoverintensjon.

Militære ledere som signaliserer høy turnoverintensjon er heller ikke like opptatt av å måtte *kombinere jobben med et godt privatliv* (utsagn 17). Dette indikerer til en viss grad at ledere som signaliserer høy turnoverintensjon i Forsvaret er forholdvis karrierebevisste, og kan være mer interessert i å legge ned en større innsats i jobben enn det gjennomsnittresultatene kan indikere.

Ledere i offentlig sektor med høy turnoverintensjon ønsker på sin side mulighet til å *skape synlige forbedringer* (utsagn 15) og *videreutvikle fagkompetanse* (utsagn 5). Ledere med høy turnoverintensjon i privat sektor har noe av de samme preferansene, men ikke i like sterk grad. I tillegg virker det som om ledere i offentlig sektor ønsker bedre *økonomiske betingelser* (utsagn

1) dersom en skal skifte jobb. Dette kan også ses i sammenheng med totalresultatene der det er ledere i offentlig sektor som vektlegger økonomiske betingelser i størst grad.

Ledere i privat sektor med høy turnoverintensjon ønsker større grad av *internasjonal erfaring* (utsagn 6), og å bli *offentlig synlig og kjent* (utsagn 14). Spesielt resultatet av det å være offentlig synlig og kjent virker å være viktig for ledere i privat sektor som signalisere en høy turnoverintensjon. Dette er imidlertid det utsagnet som er minst vektlagt blant ledere i Norge. Resultatet blir derfor preget noe av dette, men det indikerer i alle fall at ledere med høy turnoverintensjon vektlegger dette i større grad enn ledere i privat sektor med lav turnoverintensjon.

Dette viser at det både er indre og ytre motivasjonsfaktorer som vil være avgjørende for respondentene som signaliserer et ønske om å forlate virksomheten. Karrieremuligheter og status virker å være viktig for militære ledere, mens de ikke i like stor grad er opptatt av jobbtrygghet og det å kunne kombinere jobben med privatlivet.

4.5 Oppsummering

Resultatene i undersøkelsen kan tyde på at militære ledere i Forsvaret er mindre indre motivert enn sine kollegaer i sivil sektor. Den tilnæringsprosessen til sivil sektor som Janowitz har beskrevet virker i stor grad å være gyldig. Dette kan indikere at militære ledere på mange måter ønsker å leve på like premisser som samfunnet for øvrig, og at de rådende verdiene og holdningene i samfunnet i stor grad er gjenspeilet blant ledere i Forsvaret.

Militære toppledere er den eneste enkeltgruppen i undersøkelsen som vektlegger indre motivasjonsfaktorer i større grad enn tilsvarende grupper i sivil sektor. Kvinnelige militære ledere er imidlertid den ledergrupperingen som har høyest verdi på indeksen for indre motivasjon i Forsvaret. For de andre variablene i oppgaven er imidlertid tendensen at militære ledere vektlegger de indre motivasjonsfaktorene i minst grad, og de ytre motivasjonsfaktorene i størst grad sammenlignet med tilsvarende ledere i sivil sektor.

5 Idealistiske generaler og pengegriske direktører?

5.1 Innledning

I kapittel 4 har jeg presentert og diskutert resultatene fra undersøkelsen. De bivariante analysene sier imidlertid lite om de statistiske sammenhengene mellom sektorene. Jeg vil derfor i dette kapittelet tydeliggjøre disse sammenhengene bedre gjennom bruk av regresjonsanalyser¹⁶⁸. Ut fra analysene av de bi- og multivariatesammenhengene vil jeg deretter besvare hypotesene som jeg utledet i kapittel 2. Til slutt vil jeg oppsummere de hovedfunnene som jeg har avdekket i oppgaven, og vurdere hvilke implikasjoner resultatene kan ha for Forsvaret.

5.2 Sammenhenger mellom sektorene

Jeg vil i denne delen presentere tre ulike regresjonsanalyser. I de to første ser jeg på sammenhengene mellom indre og ytre motivasjon¹⁶⁹ og de andre variablene i oppgaven. I den siste vil jeg studere sammenhengene mellom turnoverintensjon og alle de andre variablene i oppgaven (inkludert indre/ytte motivasjon).

I tabellene for indre og ytre motivasjon gjengis først resultatene for sektor (1), så inkluderer jeg kjønn, alder og utdanning (2), og deretter ledernivå (3). Ut fra resultatene jeg har avdekket for militære toppledere inkluderer jeg også en regresjon der jeg sammenligner toppledere på tvers av sektorene (4). Jeg kjører til slutt en analyse kun for militære ledere (4) for å se om variablene kjønn, alder, utdanning og ledernivå har sterkere eller svakere effekter for militære ledere sammenlignet med totalresultatene.

¹⁶⁸ Regresjonsanalysen er gjennomført på formelen $y = a + b \times \text{sivile ledere i Forsvaret} + c \times \text{ledere i offentlig sektor} + d \times \text{ledere i privat sektor} + e \times \text{kjønn} + f \times \text{alder} + g \times \text{utdanningsnivå} + h \times \text{ledernivå}$, der:

$y =$ indre/ytte motivasjon, eller turnoverintensjon,

a (konstantleddet) representerer militære lederes gjennomsnittlige verdi på indre/ytte motivasjon/turnoverintensjon, b, c, d, \dots, g representerer betaværdien i regresjonsanalysen. Angir hvor mye den avhengige variabelen øker/redueres med når den uavhengige variabelen øker med en enhet når alle de andre variablene forblir uendret;

En negativ verdi på b, c og d vil derfor indikere at militære ledere i større grad har indre/ytte motivasjon enn ledere i de andre sektorene.

En positiv e -verdi vil indikere at kvinner har høyere grad av indre/ytte motivasjon enn menn (pga at kodingen er 0=mann, 1=kvinne)

En positiv f -verdi vil indikere at indre/ytte motivasjon stiger med alderen (alder er en kontinuerlig variabel).

En positiv h -verdi vil indikere at de med grunn-/videregående-/fag-/yrkesskole har høyere grad av indre/ytte motivasjon enn ledere med universitets-/høgskoleutdanning (pga at kodingen er 0=høy utd, 1=lav utd)

En positiv g -verdi vil indikere at mellomledere har høyere grad av indre/ytte motivasjon enn toppledere (pga at kodingen er 0=toppleder, 1=mellomleder).

¹⁶⁹ I denne forbindelse tar jeg utgangspunkt i de additive indeksene for indre og ytre motivasjon som jeg har presentert i kap 4.3.

Resultatene av regresjonsanalysen for *indre motivasjon* ble:

Tabell 14 – Multivariatanalyse for indeks for indre motivasjon. Tabellen gjengir B-verdier og T-verdiene står i parantes. Signifikansnivå gjengis ved; ***: $p < 0,001$, **: $p < 0,01$, og *: $p < 0,05$.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konstant	12,6*** (122,6)	14,2*** (49,4)	14,5*** (45,0)	16,0*** (22,9)	14,6*** (19,7)
Sivile ledere i Forsvaret	,49 (1,82)	,65* (2,45)	,66* (2,50)	,58 (,59)	
Ledere i offentlig sektor	,77*** (4,89)	,58*** (3,53)	,55** (3,34)	-,17 (-,45)	
Ledere i privat sektor	,46*** (3,69)	,56*** (4,36)	,52*** (4,02)	-,33 (-1,03)	
Kjønn Mann=0, Kvinne=1		1,22*** (8,38)	1,22*** (8,35)	1,46*** (4,28)	1,51* (2,46)
Alder Kontinuerlig		-,04*** (-5,98)	-,04*** (-6,15)	-,05*** (-3,98)	-,02 (-4,35)
Utdanningsnivå Univ-/høysk=0, Grunn-/vg-/fag-/yrkessk=1		-,83*** (-6,89)	-,80*** (-6,59)	-1,12*** (-3,83)	-,63* (-2,01)
Ledernivå Toppleder=0, Mellomleder=1			-,22 (-1,72)		-1,04** (-3,41)

Sektoranalysen (1) bekrefter, som vi har sett i den bivariate analysen, at militære ledere vektlegger indre motivasjonsfaktorer i mindre grad enn ledere i alle de andre sektorene.

Forskjellene er meget statistisk utsagnskraftige for ledere både i offentlig og privat sektor¹⁷⁰.

I den andre regresjonen (2) kan vi se at alle de tre forklaringsvariablene som er inkludert er statistisk utsagnskraftige og vil dermed kunne forklare graden av indre motivasjon. Resultatene bekrefter at kvinner, unge ledere og ledere med universitets-/høyskoleutdanning i sterkest grad vektlegger utsagn som måler indre motivasjon. Resultatene indikerer videre at kvinner vil ha en relativ substansiell effekt på graden av indre motivasjon. Dette underbygger resultatene fra den bivariate analysen der kvinner vektlegger indre motivasjon i større grad enn menn på tvers av alle sektorene. Alder og utdanningsnivå vil ha en god del mindre effekt på indre motivasjon noe også de bivariate analysene bekrefter.

Det er litt overraskende at indre motivasjon avtar med økende alder. Regresjonsanalysen avdekker imidlertid den samme tendensen som vi så mellom de yngste og eldste lederne; at indre

¹⁷⁰ Det er i tillegg en svak tendens til at sivile ledere i Forsvaret vektlegger indre motivasjonsfaktorer i større grad enn militære ledere, men dette resultatet er ikke statistisk utsagnskraftig. Det lave signifikansnivået indikerer imidlertid at det er vanskelig å si noe eksakt om sammenhengene mellom militære og sivile ledere i Forsvaret.

motivasjon øker med redusert alder. Jeg får derfor lite støtte i datagrunnlaget for at unge ledere er mindre indre motivert enn sine eldre kollegaer. Regresjonsanalysen viser imidlertid at den substansielle effekten alder har på indre motivasjon er svært liten.

Regresjonen hvor jeg inkluderer ledernivå (3) gir en indikasjon på at dette ikke påvirker graden av indre motivasjon. Resultatene viser i tillegg at det å inkludere ledernivå i regresjonen har liten effekt på de andre variablene i oppgaven. Dette står i kontrast til resultatene fra den bivariante analysen der de militære topplerne hadde en markant høyere vektlegging av indre motivasjon enn militære mellomledere. Dette motiverer derfor for de to neste regresjonene.

Resultatene for topplerne (4) bekrefter resultatene fra den bivariante analysen at militære topplerne i større grad vektlegger indre motivasjonsfaktorer enn topplerne i sivil sektor. Resultatene blir imidlertid ikke regnet som statistisk utsagnskraftige. Det er derfor små forskjeller i vektlegging av indre motivasjon blant topplerne på tvers av sektorene. Resultatene for de andre forklaringsvariablene er for øvrig i stor grad lik det jeg har kommentert i (2).

Til slutt viser resultatene fra militære ledere (5), i motsetning til i sivil sektor, at det nettopp er ledernivå som har statistisk utsagnskraft, og som dermed i størst grad påvirker graden av indre motivasjon i Forsvaret. Militære topplerne har derfor, som vi også så av regresjonene i (3) og (4), en mye mer substansiell effekt på graden av indre motivasjon enn det vi kan finne i sivil sektor.

For de andre forklaringsvariablene er utsagnskraften mye mindre i Forsvaret enn det totalresultatene viser. Det er litt overraskende at ikke kjønn har en sterkere forklaringskraft. Den bivariante analysen mellom kjønn og motivasjon viste at kvinnelige militære ledere hadde en mye sterkere grad av vektlegging av indre motivasjon enn sine mannlige kollegaer i Forsvaret. En av grunnene til at sammenhengene mellom kvinner og indre motivasjon har så liten statistisk utsagnskraft i Forsvaret antar jeg bl.a. kan komme av at det vil være vanskelig å dra statistiske slutninger utfra den lave kvinneandelen i Forsvaret.

Resultatene av regresjonsanalysen for *ytre motivasjon* ble:

Tabell 15 – Multivariatanalyse for indeks for ytre motivasjon. Tabellen gjengir B-verdier og T-verdiene står i parentes. Signifikansnivå gjengis ved; ***: $p < 0,001$, **: $p < 0,01$, og *: $p < 0,05$.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konstant	10,3*** (139,3)	12,5*** (60,0)	11,6*** (50,2)	11,6*** (21,7)	12,0*** (23,2)
Sivile ledere i Forsvaret	-,51** (-2,65)	-,33 (-1,73)	-,38* (-2,02)	-,91 (-1,20)	
Ledere i offentlig sektor	-,80*** (-7,09)	-,68*** (-5,74)	-,57*** (-4,82)	-,34 (-1,13)	
Ledere i privat sektor	-,86*** (-9,50)	-,90*** (-9,74)	-,74*** (-7,97)	-,50* (-2,00)	
Kjønn Mann=0, Kvinne=1		,38*** (3,59)	,32** (3,05)	,32 (1,23)	-,51 (-1,19)
Alder Kontinuerlig		-,05*** (-11,38)	-,05*** (-10,17)	-,05*** (-4,71)	-,06*** (-5,58)
Utdanningsnivå Univ-/høysk=0, Grunn-/vg-/fag-/yrkessk=1		,29** (3,33)	,18* (2,04)	,15 (,68)	-,04 (-,18)
Ledernivå Toppleder=0, Mellomleder=1			,82*** (9,17)		1,02*** (4,76)

Sektoranalysen (1) bekrefter resultatene fra den bivariate analysen at militære ledere vektlegger ytre motivasjon i sterkere grad enn ledere i de andre sektorene. Forskjellen er statistisk utsagnskraftige for alle sektorer.

Når jeg inkluderer kjønn, alder og utdanning (2) ser vi at alle tre er statistisk utsagnskraftige, men at utdanningsnivå har et litt svakere signifikansnivå. Resultatene indikerer at kvinner, unge leder og ledere med grunn-/videregående-/fag-/yrkesskole i sterkest grad vektlegger utsagn som måler ytre motivasjon. Den substansielle effekten på ytre motivasjon er imidlertid liten for alle de tre variablene, og ingen av variablene kan betraktes å ha en betydningsfull effekt på ytre motivasjon.

Regresjonen der jeg inkluderer ledernivå (3) viser at mellomledere i sterkere grad vektlegger ytre motivasjonsfaktorer enn toppledere. Den statistiske utsagnskraften mellom ledernivå og ytre motivasjon er mye sterkere enn vi så i tabell 14. Mellomledere virker derfor å ha størst substansiell effekt på ytre motivasjon sammenlignet med de andre variablene i oppgaven.

Resultatene for toppledere (4) viser at sektorforskjellene blir redusert. Militære toppledere vektlegger derfor til en viss grad ytre motivasjonsfaktorer i større grad enn ledere i sivil sektor,

men forskjellene er mindre enn for totalresultatene i (1). Det er derfor små forskjeller på vektlegging av ytre motivasjon blant toppledere på tvers av sektorene. Det er i tillegg bare avtakende alder som er statistisk utsagnskraftig på graden av ytre motivasjon blant toppledere, men den substansielle effekten av alder er imidlertid liten.

Resultatene fra militære ledere (5) viser at både ledernivå og alder er statistisk utsagnskraftige på ytre motivasjon. Mellomledere i Forsvaret har en enda sterkere substansiell effekt på ytre motivasjon sammenlignet med totalresultatene fra hele datasettet. Det at jeg har en større prosentandel mellomledere i min undersøkelse påvirker derfor totalresultatene både for indre og ytre motivasjon.

For alder er det stort sett samsvar mellom resultatene. Effekten av alder er imidlertid så pass liten at den ikke blir betraktet som substansiell. Ellers viser resultatene, som vi har sett i de bivariate sammenhengene, at det er en svak tendens til at menn og de med høyest utdanning har sterkest grad av vektlegging av ytre motivasjon i Forsvaret. Dette er et motsatt resultat av det vi kan se i sivil sektor. Resultatene blir imidlertid ikke regnet som statistisk utsagnskraftige.

I den siste regresjonen ønsker jeg å se på sammenhengen mellom *turnoverintensjon* og de andre variablene i oppgaven. I denne tabellen gjengis først resultatene for indre og ytre motivasjon (1), deretter inkluderer jeg sektor (2), og til slutt de andre forklaringsvariablene (3). Resultatene av regresjonsanalysen for turnoverintensjon ble¹⁷¹:

¹⁷¹ Jeg inkluderer ikke en regresjonsanalyse kun for militære ledere pga. at det i liten grad er avdekket forskjeller i den deskriptive statistikken, og en regresjonstest med bare militære ledere avdekket ingen statistiske sammenhenger.

Tabell 16 – Multivariatanalyse for turnoverintensjon. Tabellen gjengir B-verdier og T-verdiene står i parentes. Signifikansnivå gjengis ved; ***: $p < 0,001$, **: $p < 0,01$, og *: $p < 0,05$.

	(1)	(2)	(3)
Konstant	1,0*** (41,7)	1,0*** (37,1)	,8*** (20,1)
Indre motivasjon ¹⁷²	-,008*** (-6,08)	-,01*** (-5,94)	-,01*** (-4,98)
Ytre motivasjon ¹⁷³	,001 (,72)	,002 (,98)	,004 (1,84)
Sivile ledere i Forsvaret		-,001 (-,04)	-,02 (-,68)
Ledere i offentlig sektor		,02 (1,34)	,02 (1,97)
Ledere i privat sektor		,03** (2,82)	,02* (1,97)
Kjønn Mann=0, Kvinne=1			-,02 (-1,31)
Alder Kontinuerlig			,003*** (4,29)
Utdanningsnivå Univ-/høysk=0, Grunn-/vg-/fag-/yrkessk=1			,04** (3,24)
Ledernivå Toppleder=0, Mellomleder=1			-,01 (-1,06)

Regresjonsanalysen (1) indikerer at turnoverintensjonen reduseres med økende grad av indre motivasjon, og øker med økende grad av ytre motivasjon¹⁷⁴. Resultatene er statistisk utsagnskraftige for indre motivasjon. Skåren på indeksen for indre motivasjon varierer fra 0 til 21, og har ett standardavvik på 3,3. Dette betyr at forventet turnover kan reduseres med nesten 17 prosent når jeg går fra min. til maks. på indeksen, og med nesten 3 prosent sett i forhold til standardavviket. Resultatet indikerer at ved høyere grad av indre motivasjon er det mulig å redusere den forventede turnoverintensjonen i virksomheten. Dette samsvarer med undersøkelser Kuvaas (2005) har foretatt som viser at indre motivasjon har en ganske klar positiv effekt på å redusere turnoverintensjonen (Ibid.:26). Han hevder at resultatene viser at indre motivasjon har effekt i de fleste jobb- og organisasjonstyper. Kuvaas (2005) mener likevel at virksomheter ofte overvurderer behovet for kontroll og ytre insentiver, og undervurderer betydningen av indre motivasjon som kilde til fremragende prestasjoner.

¹⁷² En positiv B-verdi vil indikere at ledere med økende grad av indre motivasjon øker turnoverintensjonen.

¹⁷³ En positiv B-verdi vil indikere at ledere med økende grad av ytre motivasjon øker turnoverintensjonen.

Når jeg inkluderer sektor (2) i regresjonen viser resultatene at den statistiske utsagnskraften er liten både for sivile ledere i Forsvaret og for ledere i offentlig sektor. Resultatene er til en viss grad statistisk utsagnskraftig for ledere i privat sektor. Dette indikerer at militære ledere i større grad signaliserer at de kommer til forlate virksomheten enn ledere i privat sektor, men den substansielle effekten er uansett meget svak.

Den siste regresjonen (3) viser at de andre forklaringsvariablene i liten grad påvirker turnoverintensjonen. Utsagnskraften er sterkest for alder og utdanningsnivå, men den substansielle effekten er liten for begge variablene.

5.3 Svar på problemstillingen og hypotesene

Jeg velger å avrunde denne oppgaven med å oppsummere resultatene ut fra de hypotesene jeg utledet i kapittel 2. Problemstillingen som jeg ønsket å studere var:

I hvilken grad er Forsvarets ledere mer indre motivert enn ledere i sivil sektor?

Det teoretiske bakteppet for oppgaven var de sosiologiske teoriene til Huntington og Janowitz om offiserskorpset og den militære profesjonen. Jeg har i arbeidet med masteroppgaven funnet veldig få reelle undersøkelser på hvem av de to motpolene som har ”rett”. Begge virker imidlertid å stå sterkt bl.a. i høyere militær utdanning¹⁷⁵. Tradisjonelt har det vært idealistiske drivkrefter som har preget offiserskorpset (Huntington, 1985), men det er en klar tendens til at offiserer er blitt mer lik det en kan se i sivil sektor (Janowitz, 1971). På bakgrunn av dette utledet jeg to konkurrerende hovedhypoteser:

Hypotese 1: Forsvarets ledere er mer indre motivert enn ledere i offentlig og privat sektor.

Hypotese 2: Det er ingen/små forskjeller i hva som motiverer ledere i Forsvaret sammenlignet med ledere i offentlig og privat sektor.

Resultatene fra undersøkelsen kan derfor sammenfattes på denne måten:

Hypotese 1: Forsvarets ledere er mer indre motivert enn ledere i offentlig og privat sektor.

Totalresultatene viser at militære ledere i Forsvaret vektlegger de indre motivasjonsfaktorene i mindre grad enn ledere i offentlig og privat sektor. Jeg har imidlertid undersøkt dypere i organisasjonen enn det AFF gjorde. Av regresjonen i tabell 14 ser vi derfor at ledernivå har stor betydning på vektlegging av indre motivasjon i Forsvaret, som er i tråd med resultatene fra Buelens et.al (2007). Når jeg sammenligner militære toppledere med toppledere i de andre

¹⁷⁴ Den statistiske sammenhengen mellom turnoverintensjon og ytre motivasjon er svært liten.

sektorene er det stor grad av likhet på tvers av sektorene. Resultatene kan derfor indikere at det er stor grad av likhet mellom sektorene når vi tar hensyn til at jeg har en større andel mellomledere i min undersøkelse. Jeg får imidlertid *ikke støtte for hypotesen* om at militære ledere er mer indre motivert enn ledere i sivil sektor.

Hypotese 1.1: Forsvarets ledere vektlegger det å skape synlige forbedringer og det å produsere noe verdifullt i en større sammenheng høyere enn ledere i de andre sektorene.

7 av 10 militære ledere vektlegger det å skape synlige forbedringer og det å produsere noe verdifullt i en større sammenheng. Dette er et resultat som indikerer at militære ledere ønsker å bidra med uegennyttig innsats for samfunnet. For å sammenligne dette med de andre sektorene har jeg kjørt en regresjonsanalyse med basis i disse to utsagnene:

Tabell 17 – Multivariatanalyse for indeks for å skape synlige forbedringer og det å produsere noe verdifullt i en større sammenheng. Tabellen gjengir B-verdier og T-verdiene står i parentes. Signifikansnivå gjengis ved; ***: $p < 0,001$, **: $p < 0,01$, og *: $p < 0,05$.

	Konstant	Sivile ledere i Forsvaret	Ledere i offentlig sektor	Ledere i privat sektor	Kjønn	Alder	Utdanningsnivå	Ledernivå
Totalt	4,1*** (32,3)	,09 (,89)	,03 (,38)	-,11* (-2,06)	,22*** (3,83)	,001 (,55)	-,33*** (-6,69)	-,45*** (-8,98)
Toppledere	4,6*** (16,7)	,31 (,79)	-,15 (-,99)	-,43** (-3,34)	,27* (2,03)	-,001 (-,26)	-,65*** (-5,68)	
Mil ledere	4,3*** (14,8)				,42 (1,73)	,004 (,70)	-,28* (-2,26)	-,77*** (-6,42)

Resultatene viser at militære ledere til en viss grad vektlegger disse faktorene i større grad enn ledere i privat sektor. Resultatet er statistisk utsagnskraftig, men det er ikke en sterk tendens. Både ledere i offentlig sektor og sivile ledere i Forsvaret vektlegger dette noe sterkere enn militære ledere, men sammenhengene er ikke statistisk utsagnskraftige. Vi ser imidlertid at utsagnskraften øker noe når jeg sammenligner militære toppledere med toppledere i privat sektor. I tillegg vektlegger militære toppledere til en viss grad utsagnene som inngår i indeksen litt sterkere enn toppledere i offentlig sektor, men forskjellene er små.

Regresjonsanalysen viser videre at både kvinner, ledere med universitets-/høyskoleutdanning og toppledere har en sterk grad av vektlegging på disse utsagnene. Alle disse resultatene har en sterk utsagnskraft, men det er bare militære toppledere som virker å ha en substansiell effekt. Resultatene indikerer imidlertid at de fleste militære ledere vektlegger samfunnsansvaret som en

¹⁷⁵ Både Huntington og Janowitz er sentrale teoretikere bl.a. både i undervisning på Masterstudienivå ved FSTS, og på Krigsskolene.

sterk drivkraft ved valg av jobber, som både Huntington og Janowitz mener er konstituerende elementer for offisersyrket.

Disse resultatene støtter til en viss grad annen forskning som hevder at offentlig ansatte i større grad vektlegger serviceetoset enn ledere i privat sektor. Det er imidlertid ikke veldig sterke statistiske sammenhenger. Ut fra den bivariante analysen i tabell 6 kan vi se at ledere i privat sektor er de som i størst grad vektlegger det å kunne skape synlige forbedringer, men skårer en god del svakere på det å produsere noe verdifullt i en større sammenheng. Det er derfor ikke veldig markerte forskjeller mellom sektorene.

Denne hypotesen får derfor delvis støtte ved at militære ledere i større grad enn ledere i privat sektor vektlegger utsagnene, men militære ledere har ikke høyere vektlegging av utsagnet enn ledere i offentlig sektor og sivile ledere i Forsvaret.

Hypotese 1.2: Militære ledere med høyt utdanningsnivå vektlegger i større grad det å skape synlige forbedringer og det å produsere noe verdifullt i en større sammenheng høyere enn ledere i de andre sektorene.

Resultatene av denne hypotesen kan ses i sammenheng med regresjonen jeg kjørte for hypotese 1.1. Bakgrunnen for hypotesen var en antakelse om at det interne utdanningssystemet i Forsvaret ville bidra til å internalisere felles verdier, holdninger og oppfatninger som kunne virke inne på vektlegging av indre motivasjon. Av resultatene kan vi se at utdanningsnivå spiller en mindre rolle i Forsvaret enn i sivil sektor. Dette skyldes heller ikke at militære ledere på et lavere utdanningsnivå vektlegger indre motivasjon i større grad enn samme gruppe i sivil sektor. Dette gir derfor en klar indikasjon på at Forsvarets utdanningssystem i liten grad påvirker offiserenes vektlegging av indre motivasjon. Jeg får derfor *ikke støtte for denne hypotesen.*

Hypotese 1.3: Forsvarets ledere vektlegger muligheten til å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer en faglig og å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben i større grad enn ledere i de andre sektorene.

Bakgrunnen for antakelsen er som Huntington vektlegger at korpsånd er en av de konstituerende elementene for offiserer. Av den bivariante analysen virker det som om militære ledere har en sterkere grad av vektlegging på disse utsagnene enn ledere i sivil sektor. For å kunne sammenligne sektorene statistisk kjører jeg en regresjon også på denne sammenhengen:

Tabell 18 – Multivariatanalyse for indeks for muligheten til å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer en faglig og å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben. Tabellen gjengir B-verdier og T-verdiene står i parantes. Signifikansnivå gjengis ved; ***: $p < 0,001$, **: $p < 0,01$, og *: $p < 0,05$.

	Konstant	Sivile ledere i Forsvaret	Ledere i offentlig sektor	Ledere i privat sektor	Kjønn	Alder	Utdanningsnivå	Ledernivå
Totalt	3,8*** (33,8)	-,11 (-1,11)	-,31*** (-5,29)	-,30*** (-6,58)	,18*** (3,56)	-,01*** (-6,06)	,05 (1,18)	,06 (1,39)
Mil leder	4,4*** (16,1)				,25 (1,10)	-,02*** (-3,68)	,004 (,04)	-,22* (-1,99)

Resultatene gir en klar indikasjon på at militære ledere vektlegger disse utsagnene i større grad enn ledere i sivil sektor. Resultatene er statistisk utsagnskraftige både sammenlignet med ledere i offentlig og privat sektor. Dette kan derfor være en bekreftelse på antakelsen om at ledere i Forsvaret vektlegger det å samhandle sosialt og skape gode faglige og vennskapelige bånd til sine kollegaer, i tråd med Miners rolleteori (Miner, 1993:22), i større grad enn det vi kan se for ledere i sivil sektorene.

Kvinner har en sterkere vektlegging på dette utsagnet i sivil sektor enn det vi ser for militære ledere, noe som også indikerer at det å skape faglige og sosiale relasjoner til sine kollegaer er noe som blir vektlagt av både mannlige og kvinnelige ledere i Forsvaret. I tillegg er det en svak tendens til at toppledere i Forsvaret vektlegger disse utsagnene i større grad enn mellomledere, men den substansielle effekten blir vurdert som liten.

Utsagnene som måler sosiale bånd til sine kollegaer virker derfor å være viktige verdier for militære ledere. *Jeg får derfor støtte for hypotesen.*

Hypotese 1.4: Forsvarets ledere vektlegger muligheten jobben gir for økonomiske betingelser lavere enn ledere i privat sektor, men mer i samsvar med vektleggingen til ledere i offentlig sektor.

Den bivariante analysen viser at det er stor grad av likhet på vektlegging av muligheten jobben gir for økonomiske betingelser på tvers av sektorene, men at det er litt større forskjeller avhengig av ledernivå. Jeg velger derfor å kjøre en regresjonsanalyse også for dette utsagnet:

Tabell 19 – Multivariatanalyse for muligheten jobben gir for økonomiske betingelser. Tabellen gjengir B-verdier og T-verdiene står i parantes. Signifikansnivå gjengis ved; ***: $p < 0,001$, **: $p < 0,01$, og *: $p < 0,05$.

	Konstant	Sivile ledere i Forsvaret	Ledere i offentlig sektor	Ledere i privat sektor	Kjønn	Alder	Utdanningsnivå	Ledernivå
Totalt	2,1*** (29,1)	-,05 (-,87)	,09* (2,30)	,04 (1,48)	,04 (1,48)	-,01*** (-7,33)	-,04 (-1,37)	,12*** (4,24)
Toppledere	2,3*** (14,0)	-,20 (-,85)	,20* (2,19)	,18* (2,38)	,002 (0,2)	-,02*** (-4,96)	-,16* (-2,25)	
Mil leder	2,1*** (13,0)				-,38** (-2,77)	-,01*** (-3,75)	-,07 (-1,06)	,21** (-1,99)

Som forventet gir ikke regresjonen noen store avvik på tvers av sektorene. Det er ledere i offentlig sektor som vektlegger muligheten for økonomiske betingelser i størst grad, men resultatene har lav statistisk utsagnskraft. Resultatene for toppledere viser noe av de samme resultatene, men de blir til en viss grad styrket selv om den substansielle effekten er liten.

Resultatene i min undersøkelse har ikke så mye støtte i annen forskning. Buelens et.al. (2007:65) viser til en rekke annen forskning som stort sett viser at ledere i privat sektor i større grad blir motivert av økonomiske betingelser enn ledere i offentlig sektor. I min undersøkelse er det ledere i offentlig sektor, som tradisjonelt har dårligere økonomiske betingelser enn ledere i privat sektor, som i størst grad vektlegger betydningen av økonomiske insentiver. En av grunnene til dette resultatet kan bl.a. være at så lenge ledere får tilfredsstilt sine grunnleggende behov så vil ikke økonomiske betingelser bli prioritert så høyt. Det er derfor ikke sikkert at den lave rangeringen av økonomiske betingelser gir et riktig bilde av ledernes faktiske vektlegging av faktoren¹⁷⁶. Resultatene bør derfor tolkes med forsiktighet.

Resultatene viser at militære ledere vektlegger mulighetene for økonomiske betingelser tilnærmet i like stor grad som ledere i sivil sektor. Jeg får derfor *ikke støtte for hypotesen*.

Hypotese 1.5: Militære toppledere er mer indre motivert enn mellomledere.

Militære toppledere er mer indre motivert enn mellomledere. Resultatene fra både den bivariante analysen og regresjonsanalysen viser i tillegg at militære toppledere skiller seg ut sammenlignet med toppledere i sivil sektor. I sivil sektor er det små variasjoner i vektlegging av indre

¹⁷⁶ Se bl.a. Colbjørnsen (2005: 87) og Drake (2002:33).

motivasjonsfaktorer avhengig av hierarkisk nivå, mens det er en klarere forskjell i Forsvaret der toppledere vektlegger indre motivasjonsfaktorer i større grad enn mellomledere¹⁷⁷.

Grunnen til at toppledere ikke skiller seg ut i sivil sektor kan være at indeksen for indre motivasjon inneholder utsagn som ikke i like stor grad appellerer til toppledere¹⁷⁸. Vi kan imidlertid se av tabell 17 med indeksen om å skape synlige forbedringer og produsere noe i en større sammenheng at toppledere har en ganske klar preferanse på disse utsagnene sammenlignet med mellomledere. Dette kan indikere at uegennyttig innsats er en viktig drivkraft for toppledere i alle sektorer. *Jeg får derfor støtte for hypotesen.*

Hypotese 1.6: Eldre militære ledere vektlegger indre motivasjonsfaktorer i større grad enn yngre ledere.

Resultatene fra min undersøkelse viser et motsatt resultat, og viser at indre motivasjon blir mindre med økende alder. For militære ledere er imidlertid ikke resultatene statistisk utsagnskraftige. Tabellen som kun inkluderer de to utsagnene om å skape synlige forbedringer og produsere noe i en større sammenheng gir også små forskjeller på alder. Det er derfor ikke noe som tyder på at unge ledere er mer selvopptatte og mindre uegennyttig enn eldre ledere. Alder virker derfor å være en variabel som i liten grad påvirker graden av indre motivasjon, og det virker generelt at yngre ledere er de som vektlegger både indre og ytre motivasjonsfaktorer i større grad enn eldre ledere. *Hypotesen får derfor ikke støtte.*

Hypotese 2: Det er ingen/små forskjeller i hva som motiverer ledere i Forsvaret sammenlignet med ledere i offentlig og privat sektor

Regresjonsanalysene av indre og ytre motivasjon (tabell 14 og 15) viser at ledere i sivil sektor er mest indre motivert, mens militære ledere er mest ytre motivert. Når jeg kun studerer toppledere er det imidlertid stor grad av likhet mellom sektorene. Resultatene kan derfor tyde på at sektorforskjellene mellom privat og offentlig sektor ikke er fremtredende blant ledere i Norge. Dette resultatet skiller seg derfor fra en rekke annen forskning som argumentere for forskjeller mellom sektorene¹⁷⁹. *Hypotesen om stor grad av likhet får derfor støtte.*

¹⁷⁷ Som nevnt tidligere; resultatene i Forsvaret virker å bekrefte resultatene fra Buelens et.al (2007) om at hierarkisk nivå virker å ha en mer avgjørende faktor enn sektorforskjeller når en skal forklare offentlig og privat jobbmotivasjon

¹⁷⁸ Indeksen for indre motivasjon inneholder bl.a. utsagn som karrieremuligheter (utsagn 2), og videreutvikle fagkompetanse (utsagn 5).

Hypotese 2.1: De ytre motivasjonsfaktorene har like stor betydning som de indre motivasjonsfaktorene blant ledere i de ulike sektorene.

Dette kan studeres på flere måter. På den ene siden har jeg sett av forholdet mellom gjennomsnittsverdiene på indeksene som måler indre og ytre motivasjon (tabell 7) at ledere gjennomgående vektlegger de indre motivasjonsfaktorene i større grad enn de ytre motivasjonsfaktorene. På den andre siden kan den innbyrdes rangeringen av enkeltutsagnene gi en indikasjon på hvilke faktorer som i størst grad blir vektlagt¹⁸⁰. Den viser at det er overvekt av indre motivasjonsfaktorer som kommer inn på topp-fem-listen over de viktigste utsagnene. I tillegg er det en overvekt av ytre motivasjonsfaktorer som blir vurdert som minst viktige blant respondentene¹⁸¹.

Jeg har også kjørt en korrelasjonsanalyse mellom indeksene som måler indre og ytre motivasjon. Denne viser en svak positiv korrelasjon¹⁸². Dette kan derfor tyde på at ledere som har høy vektlegging på indre motivasjon også til en viss grad vektlegger ytre motivasjonsfaktorer¹⁸³. Det er derfor ikke nødvendigvis noe sterkt motsetningsforhold mellom indre og ytre motivasjon, men utfordringen for virksomhetene blir snarere å finne den riktige balansen slik at eksempelvis ikke for stort fokus på ytre motivasjon bidrar til å fortrenge den indre motivasjonen til sine ansatte (ref. bl.a. Le Grand (2003) og Kuvaas (2005)).

Resultatene indikerer imidlertid at det er de indre motivasjonsfaktorene som i størst grad blir vektlagt av respondentene. *Hypotesen får derfor ikke støtte.*

Hypotese 2.2: Kvinnelige og mannlige ledere vektlegger stort sett de samme motivasjonsfaktorene.

Kvinner er mer indre motivert enn menn. Dette gjelder for alle sektorene, og det er stor grad av likhet når en sammenligner kvinnene i de ulike sektorene. Regresjonsanalysen for indre

¹⁷⁹ Jurkiewicz et.al (1998) viser bl.a. til følgende undersøkelser: Baldwin, 1987; Clark & Wilson, 1961; Hartmann & Weber, 1980; Kilpatrick, Cummings & Jennings, 1964, Newstrom, Reif & Monckza, 1976; Rawls, Ullrich & Nelson, 1975; Schuster, 1974.

¹⁸⁰ Følgende utsagn vektlegges i størst grad totalt sett for alle respondentene:

1. Mulighet til å kombinere jobben med privatlivet (utsagn 17)
2. Muligheten til å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig (utsagn 7)
3. Hvorvidt virksomheten gir deg frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe (utsagn 12)
4. Den av jobbene som gir deg en sjef som kan gi deg støtte og oppmuntring (utsagn 16)
5. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted (utsagn 3)

¹⁸¹ Se tabell 8.

¹⁸² Pearson Correlation gir en korrelasjon på ,24** (sig på 0,01-nivå)

¹⁸³ Det er derfor ikke slik at dersom en vektlegger det å produsere synlige forbedringer eller bidra i en større sammenheng, betyr ikke det at en ikke vektlegger eks vis det å kunne kombinere jobben med privatlivet eller gode økonomiske betingelser.

motivasjon viser at kvinner både har statistisk utsagnskraft, og til en viss grad substansiell effekt på indre motivasjon. Den lave andelen kvinner i Forsvaret gjør at utsagnskraften ikke er like sterk i Forsvaret, men av de bivariante analysene kan en se at de kvinnelige militære respondentene vektlegger faktorer som måler indre motivasjon en god del sterkere enn sine mannlige kollegaer.

Kvinner vektlegger også til en viss grad de ytre motivasjonsfaktorene i større grad enn menn, men her er den substansielle effekten av kjønn mye mindre enn for indre motivasjon. I Forsvaret er sammenhengene på ytre motivasjon mer usikre, og tyder derfor på at kjønn ikke har noen stor betydning når det gjelder vektlegging av de ytre motivasjonsfaktorene.

Forskningen om hva kjønn egentlig betyr i lederstillinger er ikke entydig. Le Grand (2003: 44) hevder at spørsmålet om kvinner er mer uegennyttig enn menn er et åpent spørsmål.

Undersøkelsen ISSP har gjennomført viser at kvinner legger mer vekt på å ha en samfunnsnyttig jobb og å hjelpe andre i større grad enn menn (NSD, 2007:2). Antonakis et.al (2004) viser til forskning som hevder at kvinner er blitt mer lik menn. Resultatene fra min undersøkelse viser ganske klare kjønnsforskjeller når det gjelder vektlegging av indre motivasjon. Dette bidrar til at jeg *ikke får støtte for hypotesen*.

Hypotese 2.3: Ledere med lavest grad av indre motivasjon er de som signaliserer høyest grad av sannsynlighet for å slutte i virksomheten.

Verken den bi- eller multivariateanalysen gir noe entydig svar på hvilke faktorer som er utslagsgivende for at enkelte ledere signaliserer at de ønsker å forlate virksomheten. Resultatene fra regresjonsanalysen viser imidlertid, i samsvar med annen forskning, at økt indre motivasjon vil kunne redusere turnoverintensjonen. *Jeg får derfor delvis støtte for hypotesen.*

5.4 Hovedkonklusjon og avslutning

Resultatene fra denne undersøkelsen kan tyde på, som Janowitz hevder, at militære ledere i stor grad har tilnærmet seg de samme verdiene og holdningene vi ser blant ledere i samfunnet for øvrig. Resultatene indikerer derfor at militære ledere stort sett blir motivert av de samme faktorene som ledere i sivil sektor.

Jeg mener at materialet kan oppsummeres i følgende fem punkter.

1. Det er overraskende *små forskjeller* i vektlegging av motivasjon mellom militær og sivil sektor. Jeg finner få spor av en særegen ”militær kultur” i mine resultater.
2. Toppledere vektlegger indre motivasjon sterkere enn mellomledere i alle sektorer. Viktigheten av et meningsfullt arbeid er derfor større på de høyere ledernivåene, og

betydningen av ytre motivasjon er mindre. Hierarkisk nivå virker å ha størst betydning i Forsvaret. Toppoffiserene er på linje med andre offentlige ledere når de er opptatt av å skape ”synlige forbedringer” som er viktige ”i en større sammenheng”, mens toppledere i privat sektor ikke ser dette som like viktige motivasjonsfaktorer. For direktørene er de personlige fordelene ved jobben av større betydning.

3. Militære mellomledere vektlegger i størst grad det å kunne kombinere jobben med privatlivet, ha faglig stimulerende kollegaer, attraktive tjenestesteder, stor frihet til selv å bestemme hvordan en vil jobbe, og en sjef som kan gi oppmuntring og støtte. Dette skiller seg lite fra det ledere i de andre sektorene har som sine viktigste motivasjonsfaktorer.
4. Militære ledere skiller seg fra ledere i sivil sektor i vektlegging av viktigheten av å ta vare på sine kollegaer både faglig og vennskapelig. Den sterke korpsånden med tette sosiale bånd til sine kollegaer virker derfor å være verdier som er godt forankret blant Forsvarets ledere.
5. Økt indre motivasjon vil kunne redusere uønsket turnover. Forsvaret kan derfor få positiv effekt dersom en prioriterer tiltak som kan bidra til å styrke den indre motivasjonen til sine ansatte, og prioriterer ytre belønningsformer som kan virke positivt (”crowd-in”) på indre motivasjon.

Enkelte resultater gir også grunnlag for noen refleksjoner om Forsvaret som organisasjon:

- Militære ledere er de som i minst grad vektlegger balanse mellom kvinner og menn på arbeidsplassen. Ledere vil være viktige kulturbærere og rollemodeller i organisasjonen, og skal bl.a. bidra aktivt til å implementere de ambisiøse målene som er satt i forbindelse med økt kvinneandel i Forsvaret¹⁸⁴. Spørsmålet er derfor om militære ledere ser verdien av større mangfold i organisasjonen, og om målsetningene om økt kvinneandel avviker grunnleggende med holdningene lederne har til en større andel kvinner i organisasjonen.
- Militære ledere er de som i størst grad vektlegger ytre motivasjonsfaktorer. Spørsmålet er derfor om bl.a. fokuset på å kunne kombinere jobben med privatlivet og ha fleksibel arbeidstid får følger for eksempelvis rekruttering av ledere til internasjonale operasjoner der en i perioder i liten grad vil tilfredsstille disse sentrale behovene/ønskene.
- Forsvaret burde ha meget gode forutsetninger, bl.a. gjennom sitt interne utdannings- og karrieresystem, til å skape militære offiserer med høy grad av indre motivasjon. Resultatene fra undersøkelsen gir ingen indikasjon på at dette er tilfellet. Spørsmålet er derfor, som Le

¹⁸⁴ Ref bl.a. *Handlingsplan for Forsvarssektoren – Holdninger, etikk og ledelse – ”Dette gjelder deg!”* som i stor grad ser på ledere som viktige rollemodeller for å skape større mangfold i Forsvaret.

Grand (2003) påpeker, om Forsvaret har for stort fokus på det ytre belønningssystemet slik at en fortrenger den indre motivasjonen, og snarere bidrar til å forsterke fokuset på ytre belønninger.

- Militære ledere, spesielt de unge, vektlegger i veldig stor grad at arbeidsplassen bør være lokalisert på et attraktivt sted. Fremtidig lokalisering av militære tjenestesteder vil derfor kunne ha avgjørende betydning både for å rekruttere og beholde militære ledere.

Dette er noen av de største utfordringene jeg mener Forsvaret som organisasjon står overfor i relasjon til resultatene fra undersøkelsen min. Det er uansett viktig å kunne ha et empirisk grunnlag om hva som er de viktigste drivkreftene blant ansatte i organisasjonen. Dette vil kunne bidra til at en kan implementere tiltak som i første rekke bør ha som mål å øke den indre motivasjonen til sine ansatte.

I forlengelsen av denne oppgaven mener jeg derfor at det er interessant å gå mer i detalj på resultatene kun for Forsvaret, og i større grad supplere de med data om i hvor stor grad ledere faktisk mener at de får tilfredsstilt sine motivasjonsbehov. Dette vil kunne gi et bedre grunnlag for en gapanalyse om hvilke utfordringer Forsvaret har for å tilfredsstille lederes motivasjonsønsker og –behov. Det kan også være interessant å sammenligne militære ledere med andre offiserer som ikke er tilsatt i lederstillinger for å studere om det er grunnleggende likheter mellom offiserer, eller om vi kan se de samme forskjellene på hierarkisk nivå som jeg har funnet i min undersøkelse.

Til slutt; både Huntington og Janowitz virker å stå sterkt som sosiologiske teorier om offiserskorpset og den militære profesjonen. Det er imidlertid slående lite reelle undersøkelser om hvem som har rett. En annen interessant vinkling kan derfor være å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse blant militære ledere fra land som er litt forskjellig fra Norge, og sammenligne dette med mine resultater. Dette kan være en tilnærming for å kunne forske videre på teoriene til Huntington og Janowitz.

Kommende masterstudenter er herved utfordret!

Litteratur

- Allison, G.T. 1992 (1979). *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects? I Shafritz, J.M. and Hyde, A.C. (ed.) 1992. Classics of Public Administration*. Brooks, Cole Publishing Company.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T and Sternberg, R. J. (ed.) (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, London, New Delhi. Sage Publications.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Otta. Tano Aschehoug. 3. utgave. 6. opplag.
- Besley T., Ghatak M. (2003). Incentives, choice and accountability in the provision of Public Services. London School of Economics. *Oxford Review of Economic Policy, Vol. 19, No 2*.
- Bozeman, B (1987). *All organizations are public. Bridging public and private organizational theories*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Buelens, M. og Van den Broeck, H. (2005). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. Ghent University. *Public Administration Review, January/February 2007*.
- Christophersen, K-A.. (2006). *Databehandling og statistisk analyse med SPSS*. Oslo. Unipub forlag. 3. utgave.
- Coker, C. (2001). *Humane Warfare*. London and New York. Routledge.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og Lederskap – AFFs lederundersøkelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. og Haukedal, W. (2001): *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Dalen, E. og Ansteensen, A. K. (2002). *Dokumentasjon. AFFs lederundersøkelse 2002*. Oslo. Synomate MMI.
- Dalen, E. og Thu, G. (1999). *Dokumentasjon. AFFs lederundersøkelse 1999*. Oslo. Synomate MMI.
- Dixit, A. (2002). Incentives and Organization in the Public Sector: An Interpretative Review. *Journal of Human Resources 37:696-727*.
- Drake, I. (2002). *Sjef og kvinne – Myter og fakta om kvinner i ledelse*. Oslo. Likestillingscenteret.

-
- DuBrin, A. J. (2004): *Leadership: Research Findings, Practise and Skills*, 4. utgave. New York/Boston. Houghton Mifflin Company
- FD (2006). *Handlingsplan for Forsvarssektoren – Holdninger, etikk og ledelse – ”Dette gjelder deg!”*. Oslo. Det Kgl. Forsvarsdepartement.
- FD (2007). *Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret - Rapport*. Oslo. Det Kgl. Forsvarsdepartement.
- Folk og Forsvar (2007). *Holdninger til Forsvaret – Februar 2007*. Oslo. AC Nielsen.
- Frey, B. S. og Reto J. (2001). “Motivation Crowding Theory”. *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, nr 5: 589-611.
- Gibbons, R. (1998). “Incentives in organizations”. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, nr 4:115-132.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14:28–54.
- Hagland, J. I. W. (1998). *Motivasjon og drivkrefter. Karriere- og medarbeiderorientering blant norske ledere i perioden 1979 til 1991*. Hovedfagsoppgave i administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen. Universitetet i Bergen.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. utgave 2. opplag (2003). Oslo. Universitetsforlaget.
- Huntington, S. P. (1985). *The Soldier and the State – The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge, Massachusetts. London, England. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand. Høyskoleforlaget. 2. utgave.
- Jacobsen, J. O. (1996). *Militærorganisasjonen – utfordringer og dilemmaer. En studie av det norske forsvar gjennom offiserenes opplevelse av det*. Avhandling (dr.polit): Institutt for administrasjons- og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen.
- Janowitz, M. (1971). *The Professional Soldier – A Social and Political Portrait*. New York. The Free Press.
-

-
- Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K., Brown, R. G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity and Management Review* 21:3. s 230-50.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York. Basic Books.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken. Fagbokforlaget. 2. utgave.
- Khojasteh, M. (1993). Motivating the Private vs Public Sector Managers. *Public Personell Management* 22:3. s 391-401.
- Kuvaas, B. (2005). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*, nr. 3/2005.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: Ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I Knudsen, K. og A. Ryen (red.): *Hvordan kan frynsegoder bli belønning*, 29–51. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag.
- Le Grand, J. (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy – Of Knights & Knaves, Pawns & Queens*. Oxford – New York. Oxford University Press.
- Matlary, J. H. (2006). *Values and Weapons: From Humanitarian Intervention to Regime Change?* London. Palgrave Macmillian.
- Miner, J. B. (1993). *Role motivation theories*. London. Routledge.
- Nachimas, C. F. & Nachimas, D (1996). *Research Methods in the Social Sciences*. New York. St Martin`s Press. 5. edition.
- Nodeland, S. (2007). Personellmangel – en akutt utfordring! *Offisersbladet nr 3 mai 2007*:8-9.
- NSD (2007). Viktigst med interessant og trygg jobb. *NSD Nytt nr. 1/2007 s. 2*. Oslo. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.
- Pfeffer, J. og J.F. Veiga (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13:37–48.
- Strand, P. I. (1997). Lønn og belønning i nye organisasjonsformer. I Tom Colbjørnsen (red.): *Mangfold, medvirkning, tillit. Ledelse og nye organisasjonsformer, AFFs årbok 1997*. Oslo. Cappelen akademiske forlag.
-

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget. 1. utgave. 5. opplag 2006.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York – London – Sidney. Wiley & Sons Inc. 3rd printing.

Williamson, O.E. 1999. Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Law, Economics and Organization* 15:306-342.

Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? University of North Carolina. *Public Administration Review*, January/February 2007.

**Vedlegg A - Spørreskjema m/introduksjonsskriv
til masteroppgave**

Idealistiske generaler og griske direktører?

**En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og
ledere i annen offentlig og privat virksomhet**

Major Jo Inge Hjellegjerde Aambakk

Ledelse i Forsvaret!

Forsvarets stabsskole (FSTS) gjennomfører for første gang en 2-årig masterutdanning. 1.kull uteksamineres sommeren -07. Som et ledd i utarbeidelsen av to masteroppgaver er det utarbeidet en lederundersøkelse.

Du er en av ca. 1850 ledere i Forsvaret som studentene ønsker tilbakemelding fra i undersøkelsen som skal kartlegge utøvelse av ledelse i Forsvaret. Ved hjelp av dine svar kan studentene sammenligne lederskap i Forsvaret med lederskap i sivil sektor.

De to omtalte oppgavene betrakter FSTS å ha høy relevans for Forsvaret som organisasjon, og det er derfor særdeles viktig med en høy svarprosent. Undersøkelse er anonym, dvs ingen kan finne ut hva du har svart. Resultatene vil foreligge i begynnelsen i juni -07.

Det er frivillig å svare, men vi setter svært stor pris på om du tar deg tid. Det tar 10 minutter. Jeg håper du vil anse dette som vel anvendt tid, og kanskje du til og med vil se på det som en investering i egen ledelse. Bruk derfor vedlagte link og svar nå.

Kontaktpersoner for undersøkelsen vil være major Gry Pettersen, tlf 906 83 706/e-mail ghpettersen@mil.no, og major Jo Inge Aambakk, tlf 934 47 969/e-mail jiaambakk@mil.no.

På forhånd takk for hjelpen.

Vennlig hilsen

Louise Bastviken
Flaggkommandør
Sjef FSTS



Forsvarets skolesenter Forsvarets stabsskole

Lederundersøkelse

Besvar samtlige spørsmål ved å sette et kryss i ruten som står til venstre eller rett under svaralternativene som passer best for deg. Følg instruksjoner på sidene.

Vi ber om at du svarer ut fra hvordan situasjonen faktisk er og ikke eventuelt hvordan du mener den bør være.

Undersøkelsen tar ca 10 minutter.

Undersøkelsen er anonym og gjennomføres av Forsvarets mediesenter på vegne av studenter ved stabsskolen.

LYKKE TIL!

Stillingsnivå

Når stillingsnivå skal angis må det av og til tas i betraktning at din avdeling er en del av hele Forsvaret. Vi vil at du skal oppgi din stilling med utgangspunkt i den selvstendige avdelingen, og ikke eventuelt hele Forsvaret.

Dersom du eksempelvis er øverste sjef i FLO, ber vi deg derfor krysse av for topleder, selv om du ikke nødvendigvis leder hele Forsvaret.

Tilsvarende vil du være topleder dersom du er Sjef luftving, eller sjef for FLO Base Viken.

Sett kryss ved det alternativet som er mest dekkende for din stilling

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Toppleder ved selvstendig avdeling | <input type="radio"/> Prosjektleder |
| <input type="radio"/> Rapporterer direkte til avdelings topleder | <input type="radio"/> Mellomleder |
| <input type="radio"/> Leder for stabs-/rådgivningsavdeling | <input type="radio"/> Har ikke lederansvar |

Stillingsnivå

Hva slags stilling har du i Forsvarets organisasjon som helhet?

Vennligst bare ett svar.

- Jeg er selv øverste leder eller rapporterer direkte til øverste leder
- Det er en leder mellom meg og øverste leder
- Det er flere enn en leder mellom meg og øverste leder

Antall underordnede

Hvor mange underordnede rapporterer direkte til deg?

- | | |
|----------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> 1-5 | <input type="radio"/> 21-40 |
| <input type="radio"/> 6-10 | <input type="radio"/> Over 40 |

- 11-15 Har ingen som rapporterer direkte til meg
 16-20

Personellkategori

Hvilken personellkategori tilhører du?

- Militær Sivil

Forsvarsgren

Hvilken forsvarsgren tilhører du?

- Hæren Sjøforsvaret
 Luftforsvaret Heimevernet

Grad

Hvilken grad har du?

- Kaptein/tilsv Oberst/tilsv
 Major/tilsv Brigader/tilsv eller høyere
 Oberstløytnant/tilsv

Oppfølging

Oppfølging av medarbeidere kan skje på mange måter. Nedenfor har vi listet opp en del mulige måter for oppfølging.

Hvor ofte gjennomfører DU de ulike formene for oppfølging overfor DINE medarbeidere?

	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Aldri	Kan ikke svare
Gir faglige råd og veiledning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gir detaljerte instruksjoner for hvordan de skal gjøre jobbene sine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informerer om hva som skjer rundt dem i Forsvaret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkjenner og roser de for godt utført arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tar tak i situasjonen når jobben ikke er utført tilfredsstillende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gir de personlig støtte og veiledning i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har samtaler der du forteller dem hva du synes er viktig at de bidrar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

med i arbeidet sitt

Oppfølging

Er det lett for deg å finne ut av om dine underordnede gjør en god eller dårlig jobb?

Vennligst bare ett svar.

- Ja
 Delvis
 Nei

Forventninger

Har dine underordnede uttrykt tydelige forventninger til deg om hva som skal til for at du skal være en god leder?

Vennligst bare ett svar.

- Ja
 Delvis
 Nei

Konfliktsituasjoner

Nedenfor er beskrevet en rekke konfliktsituasjoner ledere kan komme opp i.

Opplever du følgende konfliktsituasjoner ofte, av og til, sjelden, eller aldri?

	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri	Ikke aktuelt
At dine over- og underordnede stiller ulike krav til deg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At kunder og brukere har ønsker og krav som dine medarbeidere er lite villig til å imøtekomme?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At daglige gjøremål fører til at langsiktige oppgaver ikke får nok oppmerksomhet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At ulik faglig spisskompetanse blant dine underordnede gjør det vanskelig å få de til å jobbe som et team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At dine overordnede og de tillitsvalgte/fagforeninger stiller svært ulike krav til deg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At du må være med på å gjennomføre beslutninger som strider mot dine egne faglige synspunkter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At du tidvis må foreta disposisjoner som strider mot din etikk og dine verdier?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At politikerne tar beslutninger som gjør det vanskeligere for virksomheten å arbeide effektivt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At hensynet til et godt arbeidsmiljø og god					

helse blir nedprioritert?

At du bør gå på jobb selv når du føler deg syk?

Jobbmotivasjon

Tenk deg at du fikk tilbud om lederjobb i en annen virksomhet (utenfor Forsvaret). Hvor viktig ville hvert av momentene under være for deg dersom du skulle velge mellom jobben du har nå og den du ble tilbudt?

Velg mellom Meget viktig, ganske viktig, litt viktig, ikke viktig, kan ikke svare

	Meget viktig	Ganske viktig	Litt viktig	Ikke viktig	Kan ikke svare
Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene som gir deg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene/virksomheten som er mest kjent og profilert i samfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene som gir deg mulighet for for å bli offentlig synlig og kjent- for eksempel profilert i media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte
- Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv
- Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng
- Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets

Jobbtilbud

Hvor mange konkrete forespørsler/jobbtilbud har du fått fra andre arbeidsgivere eller "headhuntere" i løpet av de siste to årene?

Vennligst kun ett svar.

- Ingen Tre eller flere
- En/ett Husker ikke
- To

Turnoverintensjon

Hvor sannsynlig tror du det er at du kommer til å slutte i den virksomheten hvor du nå arbeider i løpet av det neste året, av andre grunner enn rent private forhold, pensjonering eller dårlig helse?

Vennligst bare ett svar.

- Meget sannsynlig Ikke sannsynlig
- Ganske sannsynlig Kan ikke svare
- Litt sannsynlig

Forventninger

Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb?

- Ja
- Delvis
- Nei

Bedømmelse

Er det lett for dine overordnede å bedømme hvorvidt du gjør en god eller dårlig jobb som leder?

- Ja
- Delvis
- Nei

Tilbakemeldinger

Nedenfor følger en del påstander på hvordan man kan få

tilbakemeldinger på hvor godt man gjør jobben sin.

Hvor godt synes du disse påstandene stemmer når det gjelder de tilbakemeldinger du får? Velg mellom "stemmer meget godt", "stemmer ganske godt", "stemmer litt", "stemmer ikke", "kan ikke svare"

	Stemmer meget godt	Stemmer ganske godt	Stemmer litt	Stemmer ikke	Kan ikke svare
Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over hverandres suksesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall mister jeg jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine underordnede gir meg ofte tilbakemeldinger på hvordan jeg fungerer som leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kjønn

Er du mann eller kvinne?

- Mann
 Kvinne

Alder

Hva er din alder?

Skriv antall år

Sivilstand

Hva er din sivilstand?

- Samboende/gift
 Annet

Arbeidssituasjon til partner

Hva er din livsledsagers arbeidssituasjon?

- Fulltidjobb med lederansvar Heltidsstudent
 Fulltidjobb uten lederansvar Permisjon fra jobb
 Deltidjobb Pensjonert
 Hjemmeværende Annet

Barn

Har du barn som bor hjemme hos deg?

- Ja
 Nei

Utdannelse

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- Grunnskole Universitet/høyskole (tilsvarende) 1-3 år
 Videregående skole Universitet/høyskole (tilsvarende) over 3 år
 Fagutdanning/yrkesskole

Fagområder

Hva er de mest sentrale fagområdene i utdannelsen din?

Vennligst bare ett svar.

- Operativ Teknisk
 Forvaltning Annet

Erfaring

Hvor mange år har du vært leder, det vil si hatt underordnede som rapporterer til deg?

Skriv antall år

Oppsummering

Dersom du tar alle forhold i betraktning - synes du at det er så mange goder forbundet med å være leder at det er verdt innsatsen?

Vennligst bare ett svar.

- Ja
- Nei
- Usikker/vet ikke

Powered by confirmit



Vedlegg B - Spørreskjema AFF
til masteroppgave

Idealistiske generaler og griske direktører?

En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet

Major Jo Inge Hjellegjerde Aambakk

AFFs Lederundersøkelse 2002

Prosjekt

64170

Skjemanummer

Undersøkelsen omfatter et representativt utvalg av ledere i offentlige eller private virksomheter med 10 eller flere ansatte, som har underordnede som rapporterer til seg.

Dette spørreskjemaet bruker benevnelsen virksomhet som fellesbetegnelse på bedrifter, etater o.l. i offentlig såvel som i privat sektor. Når det i spørsmålene refereres til virksomheten, menes altså den bedriften, etaten e.l. som du er ansatt som leder i.

Besvar samtlige spørsmål ved å sette et kryss i ruten som står ut til høyre eller rett under svaralternativene som passer best for deg. Følg instruksjonene i skjemaet.

1

Første spørsmål angir ditt stillingsnivå i den virksomheten du er leder i. Når stillingsnivå skal angis må det av og til tas i betraktning at en virksomhet er en del av et større konsern eller offentlig etat. Eksempelvis er Telenor Mobil en selvstendig virksomhet innenfor konsernet Telenor, og lokale arbeidskontorer er selvstendige virksomheter innenfor Arbeidsmarkedsetaten.

Vi vil at du skal oppgi din stilling med utgangspunkt i den selvstendige virksomheten, og ikke eventuelt hele konsernet eller etaten. For at en virksomhet skal regnes som en selvstendig enhet, bør den som en tommelfingerregel ha egen henvisning i telefonkatalogen.

Dersom du eksempelvis hadde jobbet i Telenor Mobil og vært øverste leder der, skulle du krysset av for toppleder, selv om du ikke var toppleder for hele Telenor-konsernet. Tilsvarende skulle du krysset av for toppleder dersom du ledet et selvstendig arbeidskontor, selv om du ikke var leder for hele etaten.

Sett kryss ved det alternativet som passer best for din stilling. Dersom du kunne ha krysset av flere alternativer, ber vi om at du krysser av for det svaralternativet som er **MEST DEKKENDE** for din lederjobb.

ETT SVAR

- Toppleder/ daglig leder i virksomheten 1
- Rapporterer direkte til virksomhetens toppleder/ daglige leder 2
- Leder for stab/ rådgivningsenhet 3
- Prosjektleder 4
- Mellomleder 5
- Førstelinjeleder/ operativ leder 6

2

Hva slags organisasjonsform har den virksomheten du er leder i?

ETT SVAR

- Statlig forvaltningsenhet/ etat 01
- Fylkeskommunal/ kommunal forvaltningsenhet/ etat 02
- Stiftelse 03
- Statlig selskap med begrenset ansvar 04
- Heleid statlig aksjeselskap 05
- Heleid kommunalt/ fylkeskommunalt aksjeselskap 06
- Aksjeselskap heleid av private eierinteresser 07
- Aksjeselskap med både private og offentlige eiere 08
- Annen privateid virksomhet 09
- Samvirkeorganisasjon 10
- Forening/ interesseorganisasjon 11
- Annet 12

3 Er det utenlandske eierinteresser i den virksomheten du er leder i?

ETT SVAR

- Ja 1
 Nei..... 2
 Ikke aktuelt..... 3

4 Dette spørsmålet angår organiseringen av virksomheten du er leder i. Mange virksomheter er en del av et større konsern, offentlig etat, e.l. For eksempel er Telenor Mobil en del av Telenorkonsernet, mens lokale arbeidskontorer er en del av Arbeidsmarkedsetaten.

Er virksomheten du er ansatt som leder i en del av et større konsern, en større offentlig forvaltningsenhet/ etat, e.l.?

ETT SVAR

- Ja 1
 Nei (Gå til spm.⇒ 7) 2

5 Hvor mange ansatte er det TOTALT i hele konsernet/ hele den offentlige enheten/ etaten e.l.? Ta også med eventuelle ansatte i utenlandske selskapsenheter.

Du svarer her hvor mange medarbeidere det er i hele konsernet/ etaten, f. eks. hele Telenor, hele Arbeidsmarkedsetaten, e.l. Ta også med eventuelle ansatte i utenlandske selskapsenheter.

ETT SVAR

- Under 200 1
 201-500..... 2
 501-2.000..... 3
 2.001-5.000..... 4
 5.001-10.000..... 5
 Over 10.000 6
 Vet ikke..... 7

6 Hva slags stilling har du i HELE konsernet/ den offentlige enheten/ etaten e.l.?

ETT SVAR

- Jeg er selv øverste leder..... 1
 Jeg rapporterer direkte til øverste leder..... 2
 Det er én leder mellom meg og øverste leder..... 3
 Det er flere enn én leder mellom meg og øverste leder..... 4

TIL ALLE

7 Hvor mange underordnede rapporterer DIREKTE til DEG?

ETT SVAR

- 1-5..... 1
 6-10..... 2
 11-15..... 3
 16-20..... 4
 21-40..... 5
 Flere enn 40 6

8 Er det et eget styre for den virksomheten du er leder i?

ETT SVAR

- Ja 1
 Nei (Gå til spm.⇒ 10) 2

9 Nedenfor følger en del påstander om styrearbeid

Hvor godt synes du disse påstandene stemmer for styret for din virksomhet?

ETT SVAR I HVER LINJE	Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5
• Styret har god kunnskap om det min virksomhet driver med	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styremedlemmene har for lik bakgrunn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styret og toppledelsen har god kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styremedlemmene tar ansvar når de må.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styret har et godt grep om bedriftens strategi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TIL ALLE

10 Har virksomheten du arbeider i en skriftlig strategi/virksomhetsplan?

ETT SVAR

Ja 1

Nei..... 2

Vet ikke 3

11 Har du organisert en fast ledergruppe/team i tilknytning til din lederjobb?

ETT SVAR

Ja 1

Nei (Gå til spm.⇒ 13)..... 2

12 Omtrent hvor ofte møtes ledergruppen/teamet?

ETT SVAR

Hver uke 1

Hver annen uke 2

Hver tredje til fjerde uke 3

Sjeldnere enn hver fjerde uke 4

TIL ALLE

13 Har din(e) overordnede sin egen ledergruppe som du deltar i?

ETT SVAR

Ja, deltar som fast medlem 1

Ja, blir innkalt i spesielle saker 2

Nei..... 3

Passer ikke (er selv toppleder)..... 4

14 Deltar du i faste fora for erfaringsutveksling og/ eller faglig utvikling av følgende typer:

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ja 1	Nei 2
• På tvers av avdelinger i egen virksomhet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Utenfor virksomheten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



15 Det er mange hensyn å ta når man som leder skal treffe beslutninger og prioritere tidsbruken

I hvor stor grad opplever du at du tar eller kan ta hensyn til følgende i DITT daglige arbeid som leder?

ETT SVAR I HVER LINJE

I meget stor grad 1 I ganske stor grad 2 I mindre grad 3 Ikke i det hele tatt 4 Kan ikke svare 5

• Tillitsvalgte og fagforeninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Kunder/ brukere/ publikum.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Dine overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Uskrevne regler for hvordan man gjør tingene i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• Uforutsette hendelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Andre ledere i virksomheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Formelle arbeidsinstrukser og prosedyrer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Innspill fra egne underordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Ditt ekteskap/ parforhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Dine fritidsaktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Eiernes krav til virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Ditt personlige omdømme i media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Andre avdelinger i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• Hendelser i det politiske miljøet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Virksomhetens omdømme i media.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
• Din framtidige karriere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
• Ditt faglige omdømme i bransjen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
• Virksomhetens samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
• Ditt omdømme i din omgangskrets.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
• Konsulenter og bedriftsrådgivere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
• Global konkurranse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
• Ny teknologi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
• Virksomhetens økonomiske situasjon.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
• Etiske standarder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
• Sikkerhetsforhold i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
• Miljøet utenfor virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27
• Bedriftens samfunnmessige ansvar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
• Arbeidsmiljøet i virksomheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29
• Trivselen for dine medarbeidere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
• Tilgangen på arbeidskraft.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31

16A	Nedenfor følger en del påstander om lederes arbeidssituasjon og hverdag					
Hvor godt stemmer hver av disse påstandene med <u>DITT</u> syn og <u>DINE</u> erfaringer?						
ETT SVAR I HVER LINJE	Stemmer meget godt	Stemmer ganske godt	Stemmer litt	Stemmer ikke	Kan ikke svare	
	1	2	3	4	5	
• Det er enklest å lede medarbeidere som er i omtrent samme alder som meg selv.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Dagens unge medarbeidere tenker mer på sine egne karrierer enn på hva som tjener bedriften best	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• De unge som nå kommer ut i arbeidslivet er mer opptatt av å ha stimulerende oppgaver enn høy lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Dagens unge medarbeidere stiller større krav til å bli inspirert av sin leder enn det eldre medarbeidere gjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• De unge som nå kommer ut i arbeidslivet viser stor respekt for bedriftens historie og kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Det går greit å få respekt som leder hos dagens unge medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Dagens unge medarbeidere har de samme forventninger til sine ledere som det eldre medarbeidere har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• De unge som nå kommer ut i arbeidslivet står for mye nytt som er verdifullt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Det er ingen forskjell i mannlige og kvinnelige medarbeideres forventninger til en leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Det er lettere for en mannlig enn for en kvinnelig leder å oppnå respekt hos sine medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Det er ofte nødvendig å anvende ulik lederstil overfor mannlige og kvinnelige medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• En kvinnelig leder må være dyktigere enn en mannlig for å nå like langt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Det er en avsporing å bringe kjønn inn i spørsmålet om hvem som bør være ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Medarbeidere som er spesialister på sitt fagområde har vanskelig for å akseptere at noen skal lede dem.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• Mange medarbeidere har større innsikt på sine fagområder enn sin leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Høyt kompetente medarbeidere blir mer og mer vanskelig å holde på.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
• Nøkkelmedarbeidere presser ofte fram særfordeler for seg selv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
• Jeg blir pålagt mye rapportering og planarbeid som egentlig er unødvendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
• Jeg må stadig avgi viktige medarbeidere til prosjekter og oppgaver utenfor mitt myndighetsområde.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19

16B		Stemmer meget godt	Stemmer ganske godt	Stemmer litt	Stemmer ikke	Kan ikke svare	
ETT SVAR I HVER LINJE		1	2	3	4	5	
• Jobben min bringer meg stadig i kontakt med folk som representerer helt andre kulturer enn min egen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• I min bransje/ sektor merker vi økende konkurranse fra utenlandske virksomheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Stadige endringer gjør det vanskelig å vite hvor lenge jeg får ha mine medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Våre kunder og brukere har ofte urealistiske forestillinger om hva vi kan gjøre for dem.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• På grunn av omstruktureringer er det vanskelig å vite hva jeg vil jobbe med om ett til to år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Mine underordnede representerer ulike fagområder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Mine underordnede har ofte svært ulike forestillinger om hvordan vi skal løse våre oppgaver.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Mine medarbeidere sier klart ifra når de er uenige med meg.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Når det kommer til stykket ønsker mine underordnede egentlig ikke å ha mer ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Som leder synes jeg forebygging av sykefravær er en viktig oppgave for meg.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Som leder har jeg et strategisk og profesjonelt grep om bemanning og fagkunnskap i min virksomhet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Jeg har god tilgang til elektroniske medier som internett o.l.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Det faller meg naturlig og lett å bruke elektroniske medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• For å være på høyden i min jobb må jeg bruke elektroniske medier hyppig.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• Eldre medarbeidere har mye å bidra med i nyskappings- og utviklingsarbeide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Eldre medarbeidere er lette å motivere til faglig videreutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17 Omtrent hvor mange reisedager var du borte fra arbeidsplassen i løpet av det siste året?	ETT SVAR						
	Under 5	<input type="checkbox"/>					1
	5-20.....	<input type="checkbox"/>					2
	21-50.....	<input type="checkbox"/>					3
	51-100.....	<input type="checkbox"/>					4
	101-200.....	<input type="checkbox"/>					5
	Over 200.....	<input type="checkbox"/>					6
	Husker ikke	<input type="checkbox"/>					7
18 Fører reisingen til at du føler at du kommer på etterskudd i forhold til de øvrige arbeidsoppgavene dine?	ETT SVAR						
	Ja, ofte	<input type="checkbox"/>					1
	Ja, av og til	<input type="checkbox"/>					2
	Ja, men sjelden	<input type="checkbox"/>					3
	Nei, aldri.....	<input type="checkbox"/>					4
	Ikke aktuelt.....	<input type="checkbox"/>					5

19 Rapporterer du til flere enn én overordnet i følgende situasjoner?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ja 1	Nei 2	Ikke aktuelt 3
• I din faste stilling?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når du deltar i prosjekter i egen virksomhet?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når du deltar i felles prosjekter med andre virksomheter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HVIS DU HAR SVART NEI ELLER IKKE AKTUELT PÅ ALT I SPØRSMÅL 19, GÅ TIL SPØRSMÅL 21

20 Fører slik rapportering til motstridende og konfliktfylte forventninger fra dine overordnede?

ETT SVAR

Ja, og det er et problem 1

Ja, men vi greier å ordne opp i det..... 2

Nei..... 3

Vet ikke 4

TIL ALLE

21 Rapporterer dine underordnede til flere ledere enn deg i følgende situasjoner?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ja 1	Nei 2	Ikke aktuelt 3
• I sin faste stilling?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når de deltar i prosjekter i egen virksomhet?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når de deltar i felles prosjekter med andre virksomheter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HVIS DU HAR SVART NEI ELLER IKKE AKTUELT PÅ ALT I SPØRSMÅL 21, GÅ TIL SPØRSMÅL 23

22 Fører slik rapportering til at din myndighet svekkes?

ETT SVAR

Ja, og det er et problem 1

Ja, men vi greier å håndtere det 2

Nei..... 3

Vet ikke 4

TIL ALLE

23 Omtrent hvor mange prosent av de som rapporterer til deg er kvinner?

SVAR I PROSENT, INGEN=0, VET IKKE=BLANK

.....

24 Oppfølging av medarbeidere kan skje på mange ulike måter. Nedenfor har vi listet opp en del slike

Hvor ofte gjennomfører **DU** de ulike formene for oppfølging overfor **DINE** medarbeidere?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Svært ofte 1	Ganske ofte 2	Ganske sjelden 3	Aldri 4	Kan ikke svare 5
• Gir faglige råd og veiledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gir detaljerte instruksjoner for hvordan de skal gjøre jobbene sine.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informerer om hva som skjer rundt dem i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredsstillende.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjort en god jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1
2
3
4
5
6
7
8
9

25 Er det lett for deg å finne ut av om dine underordnede gjør en god eller dårlig jobb?

ETT SVAR

- Ja 1
- Delvis 2
- Nei..... 3

26 Har dine **UNDERORDNEDE** uttrykt tydelige forventninger **TIL DEG** om hva som skal til for at du skal være en god leder?

ETT SVAR

- Ja 1
- Delvis 2
- Nei..... 3

27		Nedenfor har vi listet opp en rekke konfliktsituasjoner ledere kan komme opp i. Opplever DU følgende konfliktsituasjoner ofte, av og til, sjelden eller aldri i DIN arbeidssituasjon?				
ETT SVAR I HVER LINJE		Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri	Ikke aktuelt
		1	2	3	4	5
1	• At dine overordnede og underordnede stiller ulike krav til deg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	• At kunder og brukere har ønsker og krav som dine medarbeidere er lite villige til å imøtekomme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	• At eierne stiller krav til driften som dine underordnede motsetter seg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	• At jobben stiller krav til deg som går utover ditt ekteskap/ parforhold?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	• At jobben stiller krav til deg som går utover dine fritidsaktiviteter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	• At daglige gjøremål fører til at langsiktige oppgaver ikke får nok oppmerksomhet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	• At ulik faglig spisskompetanse blant dine underordnede gjør det vanskelig å få dem til å jobbe som et team?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	• At dine overordnede og de tillitsvalgte/ fagforeninger stiller svært ulike krav til deg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	• At du må forsvare virksomheten mot kritikk fra kunder, media o.l. også når du er enig i kritikken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	• At du må være med å gjennomføre beslutninger som strider mot dine egne faglige synspunkter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	• At du tidvis må foreta disposisjoner som strider mot din etikk og dine verdier?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	• At jobben stiller krav til deg som går utover din mulighet til å ta vare på vennskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	• At politikerne tar beslutninger som gjør det vanskeligere for virksomheten å arbeide effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	• At hensynet til et godt arbeidsmiljø og god helse blir nedprioritert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	• At jeg bør gå på jobb selv når jeg føler meg syk..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28		Har du en lønnsavtale som innebærer årlig resultatbonus i kroner og øre?				
		ETT SVAR				
		Ja, årlig resultatbonus <input type="checkbox"/> 1				
		Nei (Gå til spm.⇒ 30) <input type="checkbox"/> 2				
29		Hvor stor andel av din totale årslønn kan bonusen utgjøre?				
		SVAR I PROSENT, VET IKKE=BLANK				
		<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>				
TIL ALLE						
30		Har du andre former for resultatbonus i lønnen din?				
		ETT SVAR				
		Ja <input type="checkbox"/> 1				
		Nei <input type="checkbox"/> 2				
31		Inngår aksjeopsjoner som en del av belønningen av deg?				
		ETT SVAR				
		Ja <input type="checkbox"/> 1				
		Nei <input type="checkbox"/> 2				
		Ikke aktuelt (arbeider ikke i aksjeselskap) <input type="checkbox"/> 3				

32 Eier du aksjer i det selskapet du arbeider i? ETT SVAR

Ja 1

Nei..... 2

Ikke aktuelt (arbeider ikke i privat aksjeselskap) 3

33 Har du en avtale om økonomisk kompensasjon dersom du må fratre din stilling med øyeblikkelig virkning? ETT SVAR

Ja 1

Nei..... 2

34 Har du inntekter fra verv, oppdrag og bistillinger utenom din ordinære lederstilling - f.eks. inntekter fra styreverv, utvalgsarbeide, foredrag, etc.? ETT SVAR

Ja 1

Nei (Gå til spm.⇒ **36**)..... 2

35 Hvor mange prosent utgjør normalt slike ekstraintekter på toppen av din ordinære lederlønn?

SVAR I PROSENT, VET IKKE=BLANK

TIL ALLE

36 Hvor mange arbeidsgivere, FORUTEN DIN NÅVÆRENDE, har du hatt i løpet av de siste fem årene? ETT SVAR

Ingen..... 1

En..... 2

To..... 3

Tre..... 4

Fire eller flere..... 5

37 Tenk deg at du fikk tilbud om en lederjobb i en annen virksomhet. Hvor viktig ville hvert av momentene under være for deg når du skulle velge mellom din nåværende og den tilbudte jobben?

ETT SVAR I HVER LINJE	Meget viktig 1	Ganske viktig 2	Litt viktig 3	Ikke viktig 4	Kan ikke svare 5
• Hvilken jobb som gir deg de beste økonomiske betingelser.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken jobb som gir deg de beste karrieremulighetene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken av jobbene som gir deg best mulighet til å videreutvikle din fagkunnskap.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken av virksomhetene som er mest kjent og positivt profilert i samfunnet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken mulighet jobben gir deg for å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• I hvilken jobb du kan skape synlige forbedringer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• I hvilken av jobbene du får en sjef som gir deg oppmuntring og støtte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken jobb som kan kombineres med et godt privatliv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt jobben gir meg status i min omgangskrets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38 Hvor mange konkrete forespørsler/jobbtilbud har du fått fra andre arbeidsgivere eller "headhuntere" i løpet av de siste to årene?

ETT SVAR

- Ingen (Gå til spm.⇒ 40) 1
- Ett..... 2
- To..... 3
- Tre eller flere
- Husker ikke

39 Har noen av disse forespørslene/jobbtilbudene kommet fra UTENLANDSKE arbeidsgivere eller "headhuntere"?

ETT SVAR

- Ja
- Nei.....
- Husker ikke

TIL ALLE

40 Hvor sannsynlig tror du det er at du kommer til å slutte i den virksomheten hvor du nå arbeider i løpet av det neste året, av andre grunner enn rent private forhold, pensjonering eller dårlig helse?

ETT SVAR

- Meget sannsynlig..... 1
- Ganske sannsynlig 2
- Litt sannsynlig 3
- Ikke sannsynlig 4
- Kan ikke svare 5

41 Hvor ofte tenker du på at det kunne vært fint å skifte til en annen arbeidsgiver?

Svar uavhengig av om du tror du **FAKTISK** kommer til å skifte jobb i løpet av neste år

ETT SVAR

- Ofte 1
- Av og til..... 2
- Sjelden 3
- Aldri..... 4
- Kan ikke svare 5

42 Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb?

ETT SVAR

- Ja 1
- Delvis 2
- Nei..... 3

43 Er det lett for dine overordnede å bedømme om du gjør en god eller dårlig jobb som leder?

ETT SVAR

- Ja 1
- Delvis 2
- Nei..... 3

44 Nedenfor følger en del påstander om hvordan man kan få tilbakemeldinger på hvor godt man gjør jobben sin. Hvor godt synes du disse påstandene stemmer når det gjelder de tilbakemeldinger **DU** får?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5
• Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over hverandres suksesser.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall miste jobben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine framtidige karrieremuligheter.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mine underordnede gir meg ofte tilbakemeldinger på hvordan jeg fungerer som leder.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1
2
3
4
5
6
7
8
9

45	Nedenfor følger en del påstander om tilgang på ressurser som kan være viktige for en leder. Hvor godt stemmer disse påstandene for <u>DIN</u> arbeidssituasjon?	Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5		
ETT SVAR I HVER LINJE								
	• Jeg har stort sett den tid jeg trenger til å skjøtte alle sider ved jobben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	
	• Jeg kan styre min egen dagsorden.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	
	• Jeg disponerer de økonomiske ressurser som trengs for å gjøre en god jobb.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	
	• Jeg har kollegaer som er i stand til å stille opp med faglige råd når jeg trenger det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	
	• Jeg kjenner ressurspersoner utenfor virksomheten som kan gi meg nye og fruktbare faglige innfallsvinkler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	
	• Jeg har overordnede som støtter meg på det personlige planet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	
	• Jeg har kollegaer jeg kan snakke fortrolig med....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	
	• Jeg har familie og venner som støtter meg når det stormer på jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	
	• Det hender at mine beslutninger overprøves og endres av mine overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	
	• Jeg jobber i en bransje der utviklingen skjer så fort at det er vanskelig å vite hva som vil skje fra den ene dagen til den andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	
	• Det hender at jeg må ta ansvar for hendelser andre har forårsaket.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	
	• Jeg har mulighet til å ansette folk etter behov.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	
	• Mine underordnede har den fagkunnskap som skal til for at vi skal nå våre mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	
	• På mitt ansvarsområde går det stort sett greit å få tak i arbeidskraft når vi trenger det.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14	
	• På mitt ansvarsområde baserer vi oss i økende grad på innleid arbeidskraft.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	
	• Jeg har de ressurser jeg trenger for å ivareta mitt ansvar for arbeidsmiljøet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16	
46	Omtrent hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt per uke?	SKRIV ANTALL TIMER <input type="text"/>						1
47	Omtrent hvor mange av disse timene utføres som hjemmearbeid?	SKRIV ANTALL TIMER <input type="text"/>						1
48	Jobber du i helgene?	ETT SVAR						
	Ja, meget ofte.....	<input type="checkbox"/>					1	
	Ja, ofte.....	<input type="checkbox"/>					2	
	Ja, men sjelden	<input type="checkbox"/>					3	
	Aldri.....	<input type="checkbox"/>					4	
49	Risikerer du at jobben plutselig kan kreve at du må endre dine fritidsplaner?	ETT SVAR						
	Ja, meget ofte.....	<input type="checkbox"/>					1	
	Ja, ofte.....	<input type="checkbox"/>					2	
	Ja, men sjelden	<input type="checkbox"/>					3	
	Aldri.....	<input type="checkbox"/>					4	

50 Stadige endringer og nye utfordringer gjør at mange ledere føler behov for å videreutvikle sine kunnskaper og ferdigheter. Hvor viktig mener du at det er for **DEG** å styrke **DINE** kunnskaper og ferdigheter på følgende områder?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Meget viktig 1	Ganske viktig 2	Litt viktig 3	Ikke viktig 4	Kan ikke svare 5	
• Bedre dine språkkunnskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Skaffe deg mer innsikt i andre lands kulturer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Ta videreutdanning innen ditt eget fagområde.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Øke din innsikt i andre fagområder enn de du har din utdanning i.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• Bedre din kjennskap til hvordan din væremåte virker på andre mennesker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Skaffe deg mer internasjonal erfaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Øke din kjennskap til informasjons- og kommunikasjonsteknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Skaffe deg større innsikt i den mer generelle samfunnsutviklingen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Hente flere impulser fra litteratur, teater, film o.l..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Øke din kjennskap til hvordan du kan lede endringsprosesser i virksomheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Bedre din innsikt i hvordan konflikter kan håndteres.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Øke din kjennskap til utviklingsdynamikken i din egen bransje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Bedre din kunnskap om hvordan man skaper et godt arbeidsmiljø.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Bedre din kunnskap om hvordan man forebygger sykefravær.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14

51 Hvor godt opplever du at følgende påstander stemmer med DIN egen situasjon og DIN måte å utøve ledelse på?

ETT SVAR I HVER LINJE	Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5	
• Jeg kan bli så oppslukt av jobben at jeg glemmer tid og personlige behov.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Det skjer så mye på jobben at det er lett å miste oversikten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Jeg ønsker ofte at jeg ble holdt bedre informert om viktige saker på jobben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Jeg har gode erfaringer med gruppearbeid som en måte å utvikle gode løsninger på.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• Jeg tar ofte initiativ til å dele jobberfaringer med mine kollegaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Er jeg i tvil om hva som er riktig å gjøre ber jeg kollegaer om råd.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Jeg greier å sette av nok tid til å holde meg faglig ajour gjennom kurs, lesing, m.m.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Jeg tar meg nok tid til refleksjon og undring over hva lederjobben gjør med meg som person.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• På min arbeidsplass deler vi våre erfaringer og vår fagkunnskap generøst med hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Jeg holder meg i brukbar fysisk form	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Når jeg blir opprørt over noe på jobben tar jeg saken opp med de det gjelder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Mine underordnede kontakter meg ofte for å få faglige råd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Det hender ofte at jeg må bruke min posisjon og stilling for å få mine underordnede med på det som skal gjøres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Jeg har klare mål for hva jeg vil utrette i jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• Jeg har en personlig handlingsplan for hvordan jeg skal utvikle meg til en bedre leder.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Jeg tar ofte initiativ til å bruke media på en måte som tjener virksomhetens interesser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
• Ofte er det et ork å gå på jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
• Jeg greier å kombinere jobben med et godt liv utenom.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
• Jeg kan delegere oppgaver til mine medarbeidere oftere enn det jeg gjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
• Teamarbeid fører til mye uklarhet i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20

52 Hvor ofte bruker du følgende kommunikasjonsmåter i ditt arbeide?

ETT SVAR I HVER LINJE	Ofte 1	Av og til 2	Sjelden 3	Aldri 4	
• Videokonferanse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Telefonkonferanse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• E-post.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Tekstmeldinger (SMS) via mobiltelefon.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

53 Er du mann eller kvinne?

Mann..... 1

Kvinne..... 2

54 Hva er din alder?

SKRIV ANTALL ÅR

55 Sivilstand

ETT SVAR

Samboende/ gift..... 1Annet (Gå til spm.⇒ 57)..... 2

56 Hva er din livsledsagers arbeidssituasjon?

ETT SVAR

Fulltidjobb med lederansvar..... 1Fulltidjobb uten lederansvar..... 2Deltidsjobb 3Hjemmearbeidende..... 4Heltidsstudent 5Permisjon fra jobb..... 6Pensjonert..... 7Annet..... 8

TIL ALLE

57 Har du barn som bor hjemme hos deg?

ETT SVAR

Ja 1Nei..... 2

58 Hva er den høyeste fullførte utdannelsen din?

ETT SVAR

Folkeskole, 9-årig skole eller tilsvarende 1Videregående skole 2Fagutdanning, yrkesskole eller lignende 3Opp til og med 4 års utdanning ved høyskole, universitet
e.l. 4Lengre enn 4 årig utdanning ved høyskole og/ eller
universitet..... 5

59 Har du tatt noe av utdannelsen din i utlandet?

ETT SVAR

Ja 1Nei (Gå til spm.⇒ 62)..... 2

60 Hvor i utlandet har du din utdanning fra?

GJERNE FLERE SVAR

Norden 1,Europa utenom Norden..... 2,USA/ Canada 3,Verden for øvrig..... 4.

61 Hvor lenge utdannet du deg til sammen i utlandet?

ETT SVAR

Under 1 år..... 11-3 år 2Mer enn 3 år..... 3

TIL ALLE

62 Hvor mange år har du vært i arbeidslivet etter at du fullførte utdannelsen din?

SKRIV ANTALL ÅR

63 Har du noe av din arbeidserfaring fra utlandet?

ETT SVAR

Ja 1

Nei (Gå til spm.⇒ 66) 2

64 Hvor i utlandet har du arbeidet?

GJERNE FLERE SVAR

Norden 1,

Europa utenom Norden..... 2,

USA/ Canada 3,

Verden for øvrig..... 4.

65 Hvor lenge har du tilsammen arbeidet i utlandet?

ETT SVAR

Under 1 år..... 1

1-3 år 2

Mer enn 3 år..... 3

TIL ALLE

66 Hvor mange år har du vært leder - dvs. hatt underordnede som rapporterer til deg?

SKRIV ANTALL ÅR, INGEN=0

• Antall år i nåværende virksomhet?.....

• Antall år i annen virksomhet?

67 Hva er det **MEST** sentrale fagområdet i utdannelsen din?

ETT SVAR

Ingeniørfag eller andre teknologiske fag 01

Håndverksfag..... 02

Juss..... 03

Naturvitenskap 04

Realfag..... 05

Helse-, sosial- og omsorgsfag..... 06

Økonomi og administrasjon 07

Psykologi..... 08

Samfunnsvitenskap..... 09

Kultur..... 10

Humaniora 11

Sikkerhetsfag (militær utd., politi, o.l.)..... 12

Ingen spesiell fagorientering..... 13

Annet..... 14

68 Ligger ditt faste arbeidssted så langt fra hjemstedet at du **REGELMESSIG** må overnatte hjemmefra (pendle)?

ETT SVAR

Ja 1

Nei..... 2

69 Ta utgangspunkt i de andre **LEDERNE** i virksomheten som **DU** har **MEST MED Å GJØRE** i arbeidet ditt. Hvor mange av disse vil du grovt anslå har følgende kjennetegn?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ingen 1	Under 25% 2	26-50% 3	51-75% 4	76% eller flere 5
• Kvinne.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Av utenlandsk opprinnelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Eldre enn 45 år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

70 Når du tar alle forhold i betraktning - synes du at det er så mange goder forbundet med å være leder at det er verdt innsatsen?

ETT SVAR

- Ja 1
 Nei..... 2
 Usikker/ vet ikke 3

71 Kunne du være interessert i å starte ny og egen bedrift?

ETT SVAR

- Ja 1
 Nei..... 2
 Vet ikke 3

72 Hva er de største hindrene for at du skal starte ny bedrift?

GJERNE FLERE SVAR

- Tar for mye tid 1,
 Offentlig skjemavelde 2,
 Vanskelig å skaffe kapital..... 3,
 Risikerer å tape egne penger..... 4,
 Ugjennomtrengelige lover og regler 5,
 Vanskelig å få gode medarbeidere 6,
 Det er ingen store hindre..... 7.

73 Det kan bli aktuelt å gjenta denne undersøkelsen om 3 år for å måle om det har funnet sted endringer i arbeidssituasjonen til norske ledere i perioden. I denne forbindelse vil det være ønskelig å intervju flest mulig av dem som er med i årets undersøkelse.

Tillater du at vi forsøker å kontakte deg for deltagelse i en eventuell ny undersøkelse om 3 år?

- Ja 1
 Nei..... 2

TAKK FOR HJELPEN!

Send utfylt spørreskjema i svarkonvolutten til MMI snarest. Ikke sett navnet ditt på skjemaet.

Vedlegg C – Dokumentasjon AFFs lederundersøkelse 2002
til masteroppgave

Idealistiske generaler og griske direktører?

En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet

Major Jo Inge Hjellegjerde Aambakk



Dokumentasjon

AFFs Lederundersøkelse 2002

Utarbeidet for:
Administrativt Forskningsfond (AFF)

Utarbeidet av:
Erik Dalen og
Ann-Kristin Ansteensen

Oslo, 23.05.02

1. Innledning

På oppdrag fra Administrativt Forskningsfond (AFF) har Markeds- og Mediatitutttet A/S (MMI) gjennomført feltarbeidet i denne undersøkelsen som skal kartlegge hvilket syn ledere på ulike nivåer i norsk arbeidsliv har på sin lederrolle og arbeidssituasjon. Som faglige gjennomførere av forskningsprosjektet står Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH).

Undersøkelsen er gjennomført i tidsrommet 25. januar – 24. april 2002. Dataene er samlet inn ved selvutfyllingsintervju med et representativt utvalg av toppledere og andre ledere i offentlig og privat sektor. Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999. Utvalget av virksomheter i 1999 ble trukket fra DM-husets (Telenor) virksomhetsregistre, og besto av virksomheter med 10 eller flere ansatte i offentlig og privat sektor. I 1999 mottok vi svar med utfylt spørreskjema fra 3.690 ledere, og etablerte med dette et panel med tanke på gjentakelse av undersøkelsen. Disse personene – heretter omtalt som *paneldeltakere fra 1999* – har vi kontaktet på nytt i årets undersøkelse, for å kunne følge de samme lederne over tid. I avsnittet nedenfor om paneldeltakere fra 1999 har vi beskrevet hvordan dette utvalget er håndtert i årets undersøkelse. Vi har også vervet et tilleggsutvalg som er beskrevet senere i denne dokumentasjonen.

I årets undersøkelse ble det til sammen vervet 4.020 ledere og vi mottok svar med utfylt spørreskjema fra 3.172, det vil si en responsrate på 79%. I vedlagte oversikt vises fordelingen av intervju etter bransje innen hvert delutvalg. I kolonnen for Base fremgår populasjonsstørrelsen i 2002 i hver bransje. Vi gjør oppmerksom på at antallet virksomheter i populasjonen på 24.723 er hentet fra ovennevnte registre. Antall andre ledere i populasjonen er imidlertid et estimat basert på de oppgaver over totalt antall andre ledere som vi fikk oppgitt ved henvendelser til virksomhetene.

Før vi tok telefonisk kontakt med virksomhetene ble ververne gitt en grundig presentasjon av prosjektet og en muntlig gjennomgang av verveprosedyren. Det ble lagt vekt på at ververne skulle kunne presentere prosjektet på en tilfredsstillende måte overfor personer de kom i kontakt med. Det ble videre utarbeidet en skriftlig introduksjon av prosjektet fra AFF (se vedlegg) som ververne skulle tilby å sende til kontaktpersoner og deltagere.

Alle som samtykket i deltagelse, ble sendt et brev med introduksjon av undersøkelsen og oppfordring til å delta. Sammen med brevet fulgte spørreskjemaet som skulle benyttes og svarkonvolutt for innsendelse. Det ble ført nøye, løpende kontroll med innkomsten av skjema. Personer som vi ikke hadde mottatt svart fra etter 10 dager ble sendt et påminnelsesbrev (se vedlegg). Fortsatt uteblivelse av svar ble purret telefonisk etter ytterligere 10 dager.

2. Utvalgets sammensetning

Fordi vi i denne undersøkelsen ønsker å følge ledere over tid, har det overordnede formålet med vervingen vært å komme i kontakt med og verve alle paneldeltakere fra 1999 – såfremt de fortsatt er ledere. Dette innebærer at andre kriterier, som kvotering på bransje og ledertype kommer i annen rekke. Dette er variabler vi ikke har kunnet kvotere på fordi relativt mange av paneldeltakerne fra 1999, har skiftet arbeidssted (og dermed også bransje for noens vedkommende), og fordi noen har gått fra å være toppleder til å bli annen leder – eller omvendt – i perioden etter at undersøkelsen ble gjennomført i 1999.

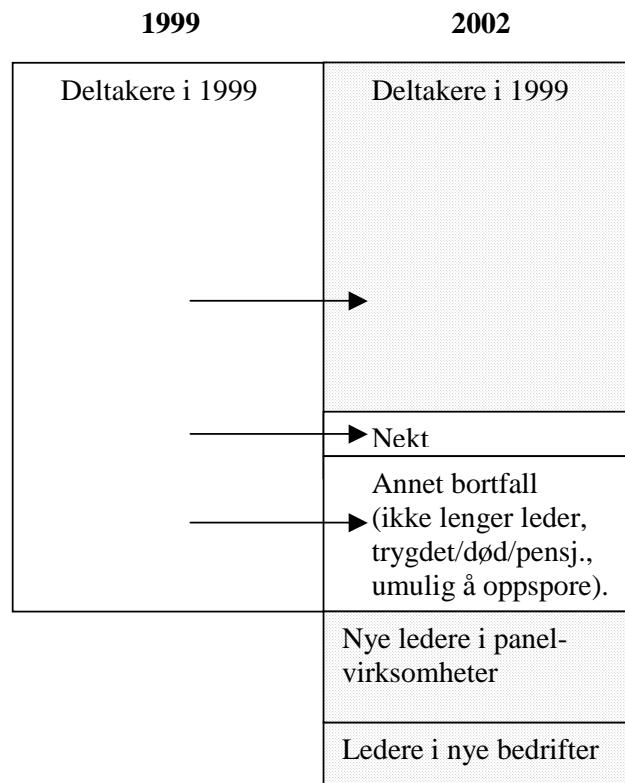
For å få et representativt utvalg blant ledere i norsk arbeidsliv i år 2002, samt ta høyde for et visst frafall blant paneldeltakere, har vi også vervet et tilleggsutvalg. Dette består av nye ledere i

panelvirksomhetene, samt ledere i virksomheter som er etablert i 1999 eller senere, med 10 eller flere ansatte. Disse utvalgene er nærmere beskrevet i avsnitt 2B og 2C.

En *panelvirksomhet* defineres som *en virksomhet som var involvert i undersøkelsen i 1999 i form av at en eller flere ledere i virksomheten deltok i undersøkelsen.*

Utvalgsprosedyrer for de ulike utvalgene følger nedenfor. I vedlagte instruks til ververne fremgår det for øvrig i detalj hvilke prosedyrer som ble fulgt ved verving av de ulike utvalgene.

Figuren nedenfor skisserer endringer i utvalget fra 1999–2002. Feltene med skravert bakgrunn viser hvordan utvalget i 2002 er sammensatt.



1.1.1 2A. Paneldeltakere fra 1999

Vi har oppsporet alle paneldeltakere fra 1999 – så langt dette har vært mulig – og forsøkt å verve dem til å delta i årets undersøkelse. Vi tok først kontakt med den virksomheten hvor de arbeidet i 1999, da forrige undersøkelse ble gjennomført. De som ikke lenger arbeider i samme virksomhet som den gang, har vi kontaktet på deres nåværende arbeidsplass. Vi har også kontaktet alle som i 1999 takket nei til å delta i en ny undersøkelse, og opplevde at disse ikke var mindre villige til å delta enn andre.

Det eneste kriteriet vi satte for at paneldeltakere fra 1999 fortsatt skulle være aktuelle til å delta i årets undersøkelse, var at de **fortsatt er ledere**. De som har byttet lederstatus og gått fra å være topplerer til å bli annen leder – eller omvendt – i perioden etter at undersøkelsen ble gjennomført sist gang, er forsøkt vervet. Vi har imidlertid registrert hvilket ledernivå de tilhører i dag.

Paneldeltakere som nå arbeider i utlandet, er også oppsporet og forsøkt vervet. Vi har derimot ikke vervet paneldeltakere som nå har stilling som styreformann, og heller ikke dem som nå arbeider i enmannsforetak og ikke lenger har noen som rapporterer til seg. Disse er registrert som "ikke lenger leder". Derimot har vi vervet paneldeltakere som nå arbeider i virksomheter med færre enn 10 ansatte, selv om utvalget i utgangspunktet ble trukket blant virksomheter med 10 eller flere ansatte. Den styrende faktor har vært å få tak i flest mulig paneldeltakere fra 1999 – som nevnt ovenfor.

Av ulike årsaker har vi registrert et visst frafall blant paneldeltakere fra 1999. Frafallet skyldes at disse ikke lenger er leder, er pensjonert, trygdet eller død, eller er umulig å oppspore – hovedsakelig fordi de har flyttet utenlands og ikke er mulig å komme i kontakt med selv etter gjentatte forsøk. Vi har også registrert noen nekt. Dette frafallet er dokumentert i eget vedlegg.

1.1.2 2B. Nye ledere i panelvirksomheter:

Med *nye ledere i panelvirksomheter* forstås vi personer som har blitt ledere i en panelvirksomhet i 1999 eller senere. Kravet er altså at de har blitt leder i 1999 eller senere i *den panelvirksomheten de arbeider idag*.

I de panelvirksomhetene hvor vi i 1999 intervjuet toppledere, har vi i årets undersøkelse vervet ny toppleder, dersom topplederen vi intervjuet i 1999 ikke lenger innehar denne stillingen. Toppleder fra 1999 har vi deretter oppsporet og forsøkt vervet på hans/hennes nye arbeidssted, såfremt han/hun fortsatt er leder.

I de panelvirksomhetene hvor vi i 1999 intervjuet andre ledere, har vi fått oversikt over antall nye ledere fra personalansvarlig eller en annen person som hadde oversikt over organisasjonen. Det kunne være daglig leder i mindre virksomheter eller personalsjef, kontorsjef e.l. i større virksomheter. Vi tok deretter direkte kontakt med hver 3. blant de nye lederne for avtale om deltakelse, på samme måte som vi vervet andre ledere i 1999. Denne prosedyren har vi fulgt for alle panelvirksomheter hvor vi i 1999 intervjuet andre ledere, uavhengig om paneldeltaker(e) fra 1999 fortsatt arbeider der.

1.1.3 2C. Ledere i nye virksomheter

Verving av deltagere i nye virksomheter har skjedd ved telefonisk henvendelse til de uttrukne virksomheter. Vi har vervet både toppledere og andre ledere i utvalget av nye virksomheter. I utvalget av virksomheter der toppleder skulle intervjues spurte vi direkte etter vedkommende, mens vi i virksomheter der andre ledere skulle intervjues ba om kontakt med personalansvarlig eller en annen person som hadde oversikt over organisasjonen. Det kunne være daglig leder i mindre virksomheter eller personalsjef, kontorsjef e.l. i større virksomheter.

Virksomhetene som ble trukket ut i dette utvalget har 10 eller flere ansatte, og er i hovedsak trukket etter samme mal som 1999-utvalget. Det eneste tilleggskriteriet vi har satt i årets undersøkelse, er at nye virksomheter defineres som *virksomheter etablert i 1999 eller senere*. Antall vervede i virksomheter i dette utvalget utgjør 10% av det antallet som ble vervet i 1999. Dette er et anslag som har som siktemål å dekke inn nye virksomheter som har kommet til siden 1999.

Utvalget av nye virksomheter er trukket fra DM-husets (Telenor) virksomhetsregistre, og er prinsipielt trukket etter de samme kriterier som ble brukt for å trekke utvalget i 1999, jfr. avsnitt 3.

3. Opprettelse av panelet i 1999

Utvalget av virksomheter i 1999 ble trukket fra DM-husets (Telenor) virksomhetsregistre, og besto av virksomheter med 10 eller flere ansatte i offentlig og privat sektor. Totalutvalget ble av praktiske årsaker delt i to, et topplederutvalg og et utvalg bestående av andre ledere enn toppledere. Definisjonen av leder var at man *har underordnede som rapporterer til seg*. Utvalget av virksomheter som ble trukket var stratuminndelt, det vil si inndelt i ulike kategorier, for å

sikre tilstrekkelig antall intervju innen virksomheter med ulike størrelser innenfor ulike bransjer. Dette medførte at deltagerne fra ulike strata (kategorier) ble trukket med ulik trekkesannsynlighet (utvalgsprosent).

I utgangspunktet ble det trukket like store delutvalg av så vel toppledere som andre ledere innenfor hver av de 11 bransjene, slik at representanter for bransjer med få virksomheter fikk større trekksannsynlighet enn representanter for bransjer med mange virksomheter. I tillegg ble det trukket like store delutvalg av toppledere i virksomheter med 100 ansatte eller færre og i virksomheter med flere enn 100 ansatte, for å sikre at vi fikk tilstrekkelig antall intervjuer med toppledere i større virksomheter. Denne allokeringen innebærer at toppledere i store virksomheter ble sterkere representert i utvalget enn toppledere i mindre virksomheter, fordi det eksisterer flere små enn store virksomheter i Norge. For andre ledere ble imidlertid utvalget selvveiende fordi vi foretok flere intervjuer i store virksomheter enn i små. I noen av de større virksomhetene intervjuet vi både toppleder og andre ledere.

For at estimater som beregnes på tvers av delutvalg eller bransjer ikke skulle bli beheftet med systematiske skjevheter, var det nødvendig å la svar fra hver deltager telle med en vekt som reflekterer trekkesannsynligheten. Dette er gjort ved at vektene ble satt lik den inverse verdien av trekkesannsynligheten (det vil si populasjon delt på utvalg) i hvert stratum. Vektene varierte følgelig fra bransje til bransje, men var like innen samme bransje. For at for eksempel en toppleder ikke skulle telle mer enn en annen leder ved totalberegninger, brukte vi vekter som knyttet seg til hver enkelt respondent som vi beregnet på følgende måte: Toppledervektene ble beregnet ved å dele det totale antall virksomheter (som tilsvarer det totale antall toppledere i populasjonen) på antall toppledere som ble intervjuet i hver av de 11 bransjene. Vektene varierte følgelig fra bransje til bransje, men var like innen samme bransje. For andre ledere ble vektene beregnet ved å dele totalt antall andre ledere på antall intervju med andre ledere i hver av de 11 bransjene. Antall andre ledere i populasjonen er beregnet som et gjennomsnitt i hver av de 11 bransjene basert på de oppgaver over antall andre ledere som vi fikk oppgitt ved henvendelser til virksomhetene.

De faste holdepunktene våre var altså totalt antall virksomheter i hver celle i utvalgsmatrisen og faktisk antall intervjuede i de samme cellene. I og med at det sikkert var en del upresise beregninger av antall ledere i enkelte virksomheter og usikkerhet om man skal avrunde opp eller ned, var estimatet av totalt antall andre ledere neppe 100% korrekt, men trolig ikke langt i fra. Hvis det var noe systematikk i bortfallet, kan dette også ha påvirket estimatene. Å unnlate å veie, vil etter vår mening være direkte feil, all den stund utvalgsplanen forutsetter ulik trekksannsynlighet for ledere i ulike bransjer.

For videre detaljer om prosedyren som ble fulgt ved verving av panelet i 1999, henvises det til intervjuinstruksen som ble benyttet den gang.

4. Effekter av å benytte panelundersøkelse som metode

Målet med vervingen har vært å få flest mulig av deltakerne fra 1999 til å delta på nytt. Antallet ledere i hvert stratum vil derfor være et annet i 2002 enn det var i 1999, fordi utvalgets sammensetning med hensyn til bransje og ledertype til dels ligger utenfor vår kontroll. Dette er det tatt hensyn til ved beregningen av resultater for 2002, idet det er utarbeidet nye vekter for dette året etter de oppdaterte tallene for utvalget (antall intervju) og populasjonen i hvert stratum.

Metodemessige vurderinger tilsier at dette ikke er forhold som har særlig betydning for resultatene, men det kan likevel være nyttig å ta med noen betraktninger rundt dette:

- Fordi vi oppsporer paneldeltakere på deres nye arbeidssted, i tillegg til at verver ledere i panelvirksomhetene fra 1999 (såfremt disse fremdeles eksisterer), samt verver ledere i et utvalg nye virksomheter, er antallet virksomheter involvert i årets undersøkelse høyere enn det var i 1999.
- I nye virksomheter og blant nye ledere i panelvirksomheter har vi intervjuet hver 3. blant andre ledere. Dette gjelder imidlertid ikke for de virksomhetene hvor paneldeltakere fra 1999 som har byttet arbeidssted, arbeider i dag. I disse virksomhetene har vi kun intervjuet paneldeltakeren, som følge av at vi har oppsporet paneldeltakere på deres nye arbeidsplass.
- Det kan imidlertid være at paneldeltakere som har skiftet arbeidssted nå arbeider i en annen av panelvirksomhetene som var med i 1999, eller i en av de nye virksomhetene vi har trukket ut til å være med. I så fall har vi intervjuet hver 3. nye blant andre ledere i denne virksomheten likevel. Dette vil imidlertid kun være et utslag av tilfeldigheter.
- Paneldeltakere fra 1999 som har skiftet arbeidssted, og som i dag hverken arbeider i en annen panelvirksomhet som var med i 1999 eller i en av de nye virksomhetene som er trukket ut i årets tilleggsutvalg, tilhører strengt tatt ikke det utvalget av virksomheter som vi har trukket ut (i 1999 eller i år) til å være involvert i undersøkelsen. Dette er igjen en konsekvens av at det overordnede målet har vært å verve flest mulig paneldeltakere, og at vi derfor må kontakte disse i den virksomheten de arbeider i dag, uansett hvilken virksomhet dette dreier seg om. Dette medfører videre at utvalget av *paneldeltakere* – minus frafall og med tillegg av nye ledere – vil bestå av de samme personene over tid, mens *panelbedriftene* til en viss grad vil skiftes ut etter hvert som paneldeltakerne skifter arbeidssted. Av praktiske hensyn har vi valgt å behandle paneldeltakere som har skiftet arbeidssted som om de fremdeles arbeider i den panelbedriften hvor de var ansatt i 1999, og har valgt å la alle som har sendt inn utfylt spørreskjema inngå i resultatgrunlaget, uavhengig av hvor de arbeider i dag.
- Antallet paneldeltakere fra 1999 som av ulike årsaker ikke deltar i årets undersøkelse, tilsvarer ikke nøyaktig det antallet nye ledere vi verver, fordi disse antallene for en stor del blir bestemt av forhold som ligger utenfor vår kontroll. I utvalget ”nye virksomheter” har vi satt kvoter på et visst antall, kvotert på ledertype og bransje etter samme mal som i 1999. Når det gjelder nye andre ledere i panelvirksomheter har vi vervet hver 3. blant andre ledere som er nye, uansett hvor mange dette måtte utgjøre.
- I panelvirksomheter hvor toppleder fra 1999 ikke lenger innehar denne stillingen, har vi intervjuet ny toppleder, samt at vi har oppsporet topplederen fra 1999. Dersom sistnevnte nå arbeider som toppleder en annen virksomhet, innebærer det at vi verver begge disse topplederne. Dette er en av årsakene til at vi i år har vervet noen flere toppledere enn i 1999.
- Totalt sett for alle bedrifter i Norge vil naturligvis antall ledere som trer ut av lederstillinger og antall nye ledere som kommer til gjenspeile det faktiske antall ledere i norsk arbeidsliv til enhver tid. I denne undersøkelsen er imidlertid utvalget for en stor del knyttet opp mot panelvirksomhetene fra 1999. Dersom det har skjedd strukturmessige endringer i enkelte panelvirksomhetene fra 1999 kan det hende at antall ledere som trer ut av lederstillinger og

antall nye ledere som kommer til i panelvirksomhetene ikke nødvendigvis har samme relative forhold som i norsk arbeidsliv totalt sett.

- For nye ledere i panelvirksomheter har vi satt som krav at de ikke skal ha vært leder i *den virksomheten de jobber i nå* i 1999 eller tidligere. Det kan likevel være at noen har vært leder i andre virksomheter i perioden 1999 og tidligere. Vi har ikke hatt mulighet til å kartlegge om disse har vært leder i andre virksomheter tidligere, fordi vi i de fleste tilfellene har fått oversendt navn på ledere fra personalansvarlig e.l.

I årets undersøkelse har vi som nevnt foretatt veiing av resultatene etter samme mal som i 1999 (jfr. avsnitt 3), basert på antall virksomheter som eksisterer i hver av de 11 bransjene i dag (populasjon 2002), og antall intervju med hhv. toppledere og andre ledere i de ulike bransjene. Fordelingen av intervju etter bransje innen hvert delutvalg finnes i vedlagte oversikt. Dersom man sammenligner antall virksomheter i dag med antallet i 1999, finner vi at økningen er relativt stor. Økningen skyldes i stor grad at DM-husets virksomhetsregistre har blitt vesentlig forbedret siden 1999 og at det av ulike årsaker er registrert et riktigere antall virksomheter nå enn i 1999. I tillegg gjenspeiles de faktiske endringer som har funnet sted i norsk næringsliv. Hensikten med å lage en oversikt over antall virksomheter i de ulike bransjene er ikke å kvantifisere antall virksomheter eksakt, men å finne forholdstall mellom bransjer, da det er disse som er vesentlige ved beregning av vekter.

Vi presiserer for øvrig at estimatet av totalt antall ledere heller ikke i år vil være 100% korrekt på grunn av upresise beregninger av antall ledere i enkelte virksomheter (jfr. avsnitt om beregning av antall ledere i 1999 på side 5.) På grunn av at basen med antall bedrifter er forbedret i år, vil imidlertid dette estimatet være forbedret i forhold til forrige undersøkelse.

5. Avslutning

Det er gjennomgående oppnådd meget høye svarprosenters også i årets undersøkelse. Med en total responsrate på 79% ligger denne 6 prosentpoeng lavere enn hva vi oppnådde i 1999, men svarprosentene må likevel sies å være så høye at bortfallet neppe kan påvirke svarfordelingene i nevneverdig grad. Følgelig rokker dette bortfallet ikke ved vår konklusjon om at responsen er meget høy, og at svarfordelingene som fremkommer fra de som har svart kan stå som et pålitelig uttrykk for hele målgruppens synspunkter på de spørsmål som er stilt.

Når det gjelder nedgangen i responsraten, har vi ingen konkret forklaring på hvorfor denne har sunket, da undersøkelsen har blitt gjennomført etter nøyaktig de samme retningslinjer som i 1999, og spørreskjemaet ikke er mer omfattende i år enn det var i 1999. Vi har imidlertid fått tilbakemeldinger fra ververne om at de i større grad nå enn i 1999 har intrykk av at ledere blir bedt om å fylle ut et stort antall skjemaer til ulike formål, og derfor ikke har tid til å fylle ut alle. Dette er sannsynligvis én av årsakene til at noen ikke har tatt seg tid til å fylle ut spørreskjemaet vi har sendt dem, selv om de i utgangspunktet har sagt seg villige til å delta i undersøkelsen.

Vi ser av vedlagte oversikt (intervju pr. bransje) at svarprosentene gjennomsnittlig er høyere blant toppledere (82%) enn blant andre ledere (78%). Den høye svarprosenten blant toppledere skyldes hovedsakelig at svarprosenten blant paneldeltakere som er toppledere i dag ligger på hele 84%. Dette bidrar til å øke gjennomsnittlig svarprosent for toppledere totalt sett, fordi antall intervju med disse topplederne (paneldeltakere) utgjør 72% av det totale antall intervju med toppledere i årets undersøkelse. Blant paneldeltakere fra 1999 som er toppledere i dag, har vi vervet 768 personer, hvorav 644 har sendt inn skjema, som tilsvarer en svarprosent på 84%.

Dette går ikke frem av vedlagte frafallsoversikt, som har kategorisert paneldeltakere etter hvilken ledertype de var registrert med i 1999.

Blant paneldeltakere fra 1999 som er annen leder i dag, har vi vervet 2089 personer, hvorav 1665 har sendt inn skjema, som tilsvarer en svarprosent på 80%. Antall intervju med disse andre lederne (paneldeltakere) utgjør 73% av det totale antall intervju med andre ledere i årets undersøkelse, og bidrar til å øke gjennomsnittlig svarprosent for andre ledere totalt sett. Vi kan dermed konstatere at svarprosentene i årets undersøkelse gjennomsnittlig er noe høyere blant ledere som også deltok i undersøkelsen i 1999, sammenlignet med ledere som deltok for første gang i 2002.

Så lenge dette er en utvalgsundersøkelse, er resultatene beheftet med en viss usikkerhet. Det kan være vanskelig å beregne eksakt hvor store feilmarginer vi må regne med, men feilmarginene er størst ved observasjoner rundt 50%, for så å bli mindre nærmere 0% eller 100%. Som en tommelfingerregel kan vi regne med feilmarginer på +/- 2-3 prosentpoeng i totalkolonnen, og +/- 4-5% innen undergruppene som er analysert.

Kontaktperson ved NHH har gjennom planleggingen og gjennomføringen av dette prosjektet vært professor Tom Colbjørnsen. Ansvarlig for planlegging og rapportering i MMI er direktør Erik Dalen og prosjektleder Ann-Kristin Ansteensen. I vår feltavdeling har ansvaret for gjennomføringen ligget hos Kato Hopland, Geir Olav Akselsen og Arild M. Sæle. Tilrettelegging og klargjøring i vår EDB-avdeling har vært utført av Hans Petter Heggelund og Reidun Sanden.

**Vedlegg D – Deskriptiv statistikk - totalresultat
til masteroppgave**

Idealistiske generaler og griske direktører?

**En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og
ledere i annen offentlig og privat virksomhet**

Major Jo Inge Hjellegjerde Aambakk

1 Deskriptiv statistikk

1.1 Innledning

I dette vedlegget gjengis totalresultatene fra den bivarierte analysen.

1.2 Bivariat analyse

1.2.1 Sektor

Spørsmålsbatteri		Forsvaret (N=1197)				Sivil virksomhet (N=2971)			
		Militære (N=1018)		Sivile (N=179)		Offentlig (N=790)		Privat (N=2181)	
Motivasjon (Skala Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene Gj sn militære ledere = 2,23 Sivile ledere = 2,34 Gj sn offentlig sektor = 2,20 Gj sn privat sektor = 2,25	M V	144	14,1	26	14,5	125	15,8	305	14,0
	G V	524	51,5	75	41,9	411	52,1	1169	53,6
	L V	322	31,6	70	39,1	222	28,1	576	26,4
	I V	28	2,8	8	4,5	31	3,9	107	4,9
	K I S	0	0	0	0	0	0	23	1,1
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene Gj sn militære ledere = 2,64 Sivile ledere = 2,61 Gj sn offentlig sektor = 2,58 Gj sn privat sektor = 2,55	M V	63	6,2	15	8,4	81	10,3	245	11,3
	G V	375	36,8	66	36,9	282	35,8	818	37,6
	L V	448	44	71	39,7	313	39,7	799	36,7
	I V	131	12,9	27	15,1	109	13,8	291	13,4
	K I S	1	0,1	0	0	3	0,4	23	1,1
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted Gj sn militære ledere = 1,81 Sivile ledere = 2,04 Gj sn offentlig sektor = 2,09 Gj sn privat sektor = 2,15	M V	407	40,0	47	26,3	196	24,8	535	24,6
	G V	436	42,8	90	50,3	382	48,4	984	45,3
	L V	137	13,5	29	16,2	161	20,4	477	22,0
	I V	36	3,5	13	7,3	49	6,2	152	7,0
	K I S	2	0,2	0	0	2	0,3	25	1,2
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid Gj sn militære ledere = 2,04 Sivile ledere = 2,09 Gj sn offentlig sektor = 2,30 Gj sn privat sektor = 2,39	M V	291	28,6	42	23,5	150	19,1	412	19,1
	G V	455	44,7	87	48,6	320	40,8	798	37,0
	L V	213	20,9	42	23,5	247	31,5	656	30,4
	I V	59	5,8	8	0	68	8,7	271	12,6
	K I S	0	0	4,5	0	0	0	21	1,0
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse Gj sn militære ledere = 2,13 Sivile ledere = 1,93 Gj sn offentlig sektor = 2,00 Gj sn privat sektor = 2,11	M V	196	19,3	46	25,7	193	24,4	431	19,9
	G V	530	52,1	104	58,1	429	54,3	1177	54,2
	L V	258	25,3	24	13,4	141	17,8	478	22,0
	I V	33	3,2	5	2,8	27	3,4	60	2,8
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	25	1,2
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring Gj sn militære ledere = 3,09 Sivile ledere = 3,17 Gj sn offentlig sektor = 3,25 Gj sn privat sektor = 3,14	M V	44	4,3	6	3,4	40	5,1	117	5,4
	G V	202	19,8	37	20,7	128	16,2	431	19,8
	L V	389	38,2	56	31,3	220	27,9	710	32,5
	I V	382	37,5	80	44,7	394	50,0	888	40,7
	K I S	1	0,1	0	0	6	0,8	36	1,6
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	345	33,9	59	33,0	251	31,7	606	27,8
	G V	538	52,8	93	52,0	443	56,0	1205	55,2

Gj sn militære ledere = 1,80 Sivile ledere = 1,83	L V	124	12,2	25	14,0	83	10,5	320	14,7
Gj sn offentlig sektor = 1,82	I V	11	1,1	2	1,1	14	1,8	28	1,3
Gj sn privat sektor = 1,93	K I S	0	0	0	0	0	0	23	1,1
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	86	8,4	19	10,6	103	13,0	383	17,5
	G V	338	33,2	76	42,5	338	42,8	952	43,6
	L V	428	42,0	57	31,8	264	33,4	632	29,0
Gj sn militære ledere = 2,67 Sivile ledere = 2,54	I V	159	15,6	23	12,8	75	9,5	181	8,3
Gj sn offentlig sektor = 2,43 Privat sektor = 2,33	K I S	7	0,7	4	2,2	10	1,3	35	1,6
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	228	22,4	51	28,5	162	20,5	517	23,7
	G V	438	43,0	69	38,5	360	45,5	972	44,5
	L V	297	29,2	44	24,6	232	29,4	560	25,7
Gj sn militære ledere = 2,18 Sivile ledere = 2,13	I V	54	5,3	15	8,4	35	4,4	112	5,1
Gj sn offentlig sektor = 2,18	K I S	1	0,1	0	0	1	0,1	21	1,0
Gj sn privat sektor = 2,15									
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	22	2,2	15	8,4	52	6,6	92	4,2
	G V	155	15,2	35	19,6	207	26,2	409	18,7
	L V	323	31,7	62	34,6	266	33,6	774	35,5
Gj sn militære ledere = 3,32 Sivile ledere = 3,01	I V	516	50,7	67	37,4	266	33,6	885	40,5
Gj sn offentlig sektor = 2,94	K I S	2	0,2	0	0	0	0	23	1,1
Gj sn privat sektor = 3,15									
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	3	0,3	0	0	27	3,4	60	2,8
	G V	54	5,3	12	6,7	181	22,9	492	22,6
	L V	280	27,5	56	31,3	333	42,2	930	42,6
Gj sn militære ledere = 3,61 Sivile ledere = 3,56	I V	679	66,7	110	61,5	243	30,8	672	30,8
Gj sn offentlig sektor = 3,03	K I S	2	0,2	1	0,6	6	0,8	27	1,2
Gj sn privat sektor = 3,05									
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	277	27,2	41	22,9	241	30,5	669	30,7
	G V	536	52,7	102	57,0	420	53,2	1145	52,5
	L V	191	18,8	31	17,3	115	14,6	313	14,4
Gj sn militære ledere = 1,94 Sivile ledere = 2,00	I V	14	1,4	5	2,8	13	1,6	34	1,6
Gj sn offentlig sektor = 1,88	K I S	0	0	0	0	1	0,1	20	0,9
Gj sn privat sektor = 1,90									
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	45	4,4	7	3,9	18	2,3	69	3,2
	G V	281	27,6	36	20,1	140	17,7	430	19,7
	L V	447	43,9	86	48,0	312	39,4	913	41,9
Gj sn militære ledere = 2,88 Sivile ledere = 3,00	I V	243	23,9	50	27,9	320	40,5	749	34,3
Gj sn offentlig sektor = 3,18	K I S	2	0,2	0	0	1	0,1	20	0,9
Gj sn privat sektor = 3,10									
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	1	0,1	0	0	0	0	11	0,5
	G V	15	1,5	2	1,1	28	3,5	60	2,8
	L V	109	10,7	20	11,2	155	19,6	374	17,2
Gj sn militære ledere = 3,86 Sivile ledere = 3,87	I V	890	87,4	157	87,7	605	76,6	1710	78,5
Gj sn offentlig sektor = 3,74 Privat sektor = 3,77	K I S	3	0,3	0	0	2	0,3	24	1,1
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	214	21,0	37	20,7	202	25,7	528	24,2
	G V	521	51,2	88	49,2	387	49,2	1129	51,8
	L V	257	25,2	49	27,4	174	22,1	419	19,2
Gj sn militære ledere = 2,09 Sivile ledere = 2,13	I V	26	2,6	4	2,2	22	2,8	77	3,5
Gj sn offentlig sektor = 2,02	K I S	0	0	1	0,6	1	0,1	25	1,1
Gj sn privat sektor = 2,06									
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som	M V	261	25,6	52	29,1	290	36,8	677	31,1

gir oppmuntring og støtte	G V	523	51,4	94	52,5	348	44,1	1055	48,4
Gj sn militære ledere = 1,99 Sivile ledere = 1,92	L V	219	21,5	28	15,6	127	16,1	360	16,5
Gj sn offentlig sektor = 1,87	I V	14	1,4	5	2,8	11	1,4	53	2,4
Gj sn privat sektor = 1,95	K I S	1	0,1	0	0	13	1,6	34	1,6
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	642	63,1	98	54,7	329	41,8	905	41,6
	G V	317	31,1	61	34,1	343	43,5	985	45,2
Gj sn militære ledere = 1,43 Sivile ledere = 1,59	L V	59	5,8	16	8,9	107	13,6	238	10,9
Gj sn offentlig sektor = 1,74	I V	0	0	3	1,7	7	0,9	27	1,2
Gj sn privat sektor = 1,75	K I S	0	0	1	0,6	2	0,3	22	1,0
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	203	19,9	48	26,8	209	26,5	342	15,7
	G V	509	50,0	79	44,1	367	46,6	970	44,6
	L V	262	25,7	45	25,1	164	20,8	666	30,6
Gj sn militære ledere = 2,15 Sivile ledere = 2,06	I V	43	4,2	7	3,9	46	5,8	164	7,5
Gj sn offentlig sektor = 2,07 Privat sektor = 2,35	K I S	1	0,1	0	0	2	0,3	33	1,5
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	2	0,2	1	0,6	3	0,4	13	0,6
	G V	89	8,7	14	7,8	80	10,2	204	9,4
Gj sn militære ledere = 3,45 Sivile ledere = 3,49	L V	377	37,0	62	34,6	282	35,8	739	33,9
Gj sn offentlig sektor = 3,43	I V	549	53,9	101	56,4	420	53,3	1204	55,2
Gj sn privat sektor = 3,47	K I S	1	0,1	1	0,1	3	0,4	20	0,9

1.2.2 Ledernivå

Her har jeg delt utvalget i to; toppleder er de som har definert seg selv som toppleder, mens mellomleder er alle andre ledertyper.

Forsvaret

Spørsmålsbatteri		Militære i Forsvaret (N=1018)				Sivile i Forsvaret (N=179)			
		Toppleder (N=128)		Mellomleder (N=890)		Toppleder (N=12)		Mellomleder (N=167)	
Motivasjon (Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	10	7,8	134	15,1	1	8,3	25	15,0
	G V	62	48,4	462	51,9	3	25,0	72	43,1
	L V	46	35,9	276	31,0	7	58,3	63	37,7
	I V	10	7,8	18	2,0	1	8,3	7	4,2
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	9	7,0	54	6,1	1	8,3	14	8,4
	G V	48	37,5	327	36,7	7	58,3	59	35,3
	L V	55	43,0	393	44,2	3	25,0	68	40,7
	I V	16	12,5	115	12,9	1	8,3	26	15,6
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	45	35,2	362	40,7	4	33,3	40	24,0
	G V	59	46,1	377	42,4	6	50,0	83	49,7
	L V	17	13,3	120	13,5	1	8,3	37	22,2
	I V	7	5,5	29	3,3	1	8,3	7	4,2

	K I S	0	0	2	0,2	0	0	0	0
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	22	17,2	269	30,2	2	16,7	40	24,0
	G V	55	43,0	400	44,9	4	33,3	83	49,7
	L V	37	28,9	176	19,8	5	41,7	37	22,2
	I V	14	10,9	45	5,1	1	8,3	7	4,2
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	23	18,0	173	19,4	3	25,0	43	25,7
	G V	58	45,3	472	53,0	6	50,0	98	58,7
	L V	40	31,3	218	24,5	3	25,0	21	12,6
	I V	7	5,5	26	2,9	0	0	5	3,0
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	12	9,4	32	3,6	1	8,3	5	3,0
	G V	37	28,9	165	18,5	3	25,0	34	20,4
	L V	46	35,9	343	38,5	3	25,0	53	31,7
	I V	33	25,8	349	39,2	5	41,7	75	44,9
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	52	40,6	293	32,9	5	41,7	54	32,3
	G V	66	51,6	472	53,0	6	50,0	87	52,1
	L V	10	7,8	114	12,8	1	8,3	24	14,4
	I V	0	0	11	1,2	0	0	2	1,2
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	16	12,5	70	7,9	1	8,3	18	10,8
	G V	49	38,3	289	32,5	4	33,3	72	43,1
	L V	46	35,9	382	42,9	5	41,7	52	31,1
	I V	17	13,3	142	16,0	2	16,7	21	12,6
	K I S	0	0	7	0,8	0	0	4	2,4
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	17	13,3	211	23,7	0	0	51	30,5
	G V	54	42,2	384	43,1	3	25,0	66	39,5
	L V	45	35,2	252	28,3	7	58,3	37	22,2
	I V	12	9,4	42	4,7	2	16,7	13	7,8
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	4	3,1	18	2,0	1	8,3	14	8,4
	G V	21	16,4	134	15,1	3	25,0	32	19,2
	L V	38	29,7	285	32,0	3	25,0	59	35,3
	I V	65	50,8	451	50,7	5	41,7	62	37,1
	K I S	0	0	2	0,2	0	0	0	0
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	0	0	3	0,3	2	16,7	10	6,0
	G V	11	8,6	43	4,8	1	8,3	55	32,9
	L V	45	35,2	235	26,4	9	75,0	101	60,5
	I V	72	56,3	607	68,2	0	0	1	0,6
	K I S	0	0	2	0,2	0	0	0	0
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	39	30,5	238	26,7	4	33,3	37	22,2
	G V	66	51,6	470	52,8	5	41,7	97	58,1

	L V	21	16,4	170	19,1	3	25,0	28	16,8
	I V	2	1,6	12	1,3	0	0	5	3,0
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	6	4,7	39	4,4	0	0	7	4,2
	G V	36	28,1	245	27,5	2	16,7	34	20,4
	L V	57	44,5	390	43,8	6	50,0	80	47,9
	I V	29	22,7	214	24,0	4	33,3	46	27,5
	K I S	0	0	2	0,2	0	0	0	0
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	0	0	1	0,1	0	0	7	4,2
	G V	7	5,5	8	0,9	0	0	34	20,4
	L V	21	16,4	88	9,9	3	25,0	80	47,9
	I V	100	78,1	790	88,8	9	75,0	46	27,5
	K I S	0	0	3	0,3	0	0	0	0
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	55	43,0	159	17,9	8	66,7	29	17,4
	G V	62	48,4	459	51,6	3	25,0	85	50,9
	L V	11	8,6	246	27,6	1	8,3	48	28,7
	I V	0	0	26	2,9	0	0	4	2,4
	K I S	0	0	0	0	0	0	1	0,6
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	33	25,8	228	25,6	3	25,0	49	29,3
	G V	66	51,6	457	51,3	6	50,0	88	52,7
	L V	27	21,1	192	21,6	3	25,0	25	15,0
	I V	2	1,6	12	1,3	0	0	5	3,0
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	65	50,8	577	64,8	6	50,0	92	55,1
	G V	47	36,7	270	30,3	3	25,0	58	34,7
	L V	16	12,5	43	4,8	3	25,0	13	7,8
	I V	0	0	0	0	0	0	3	1,8
	K I S	0	0	0	0	0	0	1	0,6
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	45	35,2	158	17,8	6	50,0	42	25,1
	G V	60	46,9	449	50,4	3	25,0	76	45,5
	L V	18	14,1	244	27,4	3	25,0	42	25,1
	I V	5	3,9	38	4,3	0	0	7	4,2
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	1	0,8	1	0,1	0	0	1	0,6
	G V	12	9,4	17	8,7	2	16,7	12	7,2
	L V	44	34,4	333	37,4	5	41,7	57	34,1
	I V	71	55,5	478	53,7	5	41,7	96	57,5
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	1	0,6

AFFs undersøkelse

Spørsmålsbatteri	Offentlig sektor (N=785)				Privat sektor (N=2175)			
	Toppleder (N=205)		Mellomleder (N=580)		Toppleder (N=624)		Mellomleder (N=1551)	
	Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
Motivasjon								
Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V),								

Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S)									
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	29	14,1	95	16,4	74	11,9	231	14,9
	G V	98	47,8	311	53,6	322	51,6	842	54,3
	L V	62	30,2	159	27,4	163	26,1	413	26,6
	I V	16	7,8	15	2,6	48	7,7	59	3,8
	K I S	0	0	0	0	17	2,7	6	0,4
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	12	5,9	67	11,6	66	10,6	179	11,6
	G V	72	35,3	210	36,2	223	35,8	593	38,3
	L V	86	42,2	225	38,8	224	36,0	573	37,0
	I V	32	15,7	77	13,3	94	15,1	196	12,7
	K I S	2	1,0	1	0,2	16	2,6	7	0,5
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	45	22,0	151	26,0	149	24,0	385	24,9
	G V	107	52,2	272	46,8	280	45,1	700	45,2
	L V	38	18,5	122	21,0	138	22,2	339	21,9
	I V	14	6,8	35	6,0	38	6,1	114	7,4
	K I S	1	0,5	1	0,2	16	2,6	9	0,6
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	36	17,6	155	19,6	89	14,4	322	21,0
	G V	73	35,6	321	42,7	203	32,8	592	38,6
	L V	68	33,2	92	30,7	210	33,9	445	29,0
	I V	28	13,7	13	6,9	102	16,5	169	11,0
	K I S	0	0	0	0	15	2,4	6	0,4
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	36	17,6	155	26,7	104	16,7	326	21,1
	G V	106	51,7	321	55,2	302	48,6	872	56,4
	L V	49	23,9	92	15,8	173	27,9	304	19,7
	I V	14	6,8	13	2,2	25	4,0	35	2,3
	K I S	0	0	0	0	17	2,7	8	0,5
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	13	6,3	27	4,7	48	7,7	68	4,4
	G V	40	19,5	88	15,2	161	25,8	270	17,4
	L V	55	26,8	163	28,2	174	27,9	536	34,5
	I V	97	47,3	295	50,9	223	35,7	661	42,6
	K I S	0	0	6	1,0	18	2,9	18	1,2
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	68	33,2	183	31,4	172	27,6	433	27,9
	G V	111	54,1	328	56,4	330	53,0	871	56,0
	L V	23	11,2	60	10,3	92	14,8	228	14,7
	I V	3	1,5	11	1,9	12	1,9	16	1,0
	K I S	0	0	0	0	17	2,7	6	0,4
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	31	15,1	72	12,4	100	16,0	283	18,2
	G V	89	43,4	246	42,3	290	46,4	660	42,5
	L V	58	28,3	206	35,4	171	27,4	458	29,5
	I V	23	11,2	52	8,9	43	6,9	138	8,9
	K I S	4	2,0	6	1,0	21	3,4	14	0,9
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	26	12,7	135	23,2	94	15,1	423	27,2
	G V	79	38,7	279	47,9	247	39,6	721	46,4

	L V	80	39,2	151	25,9	203	32,6	356	22,9
	I V	19	9,3	16	2,7	63	10,1	49	3,2
	K I S	0	0	1	0,2	16	2,6	5	0,3
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	14	6,8	38	6,5	24	3,9	68	4,4
	G V	58	28,3	146	25,1	111	17,8	298	19,2
	L V	66	32,2	199	34,2	215	34,5	556	35,8
	I V	67	32,7	199	34,2	257	41,3	626	40,3
	K I S	0	0	0	0	16	2,6	7	0,5
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	7	3,4	19	3,3	22	3,5	38	2,4
	G V	54	26,5	127	21,8	143	23,0	349	22,5
	L V	86	42,2	244	41,9	247	39,6	679	43,7
	I V	57	27,9	186	32,0	194	31,1	477	30,7
	K I S	0	0	6	1,0	17	2,7	10	0,6
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	82	40,2	159	27,3	206	33,2	461	29,6
	G V	91	44,6	327	56,2	305	49,1	838	53,9
	L V	26	12,7	87	14,9	80	12,9	232	14,9
	I V	5	2,5	8	1,4	14	2,3	20	1,3
	K I S	0	0	1	0,2	16	2,6	4	0,3
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	3	1,5	15	2,6	17	2,7	52	3,3
	G V	28	13,7	112	19,2	103	16,6	326	21,0
	L V	74	36,1	235	40,4	233	37,5	678	43,6
	I V	100	48,8	219	37,6	253	40,7	494	31,8
	K I S	0	0	1	0,2	16	2,6	4	0,3
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	0	0	0	0	9	1,4	2	0,1
	G V	12	5,9	16	2,8	32	5,1	28	1,8
	L V	61	29,8	93	16,0	132	21,2	242	15,6
	I V	132	64,5	470	80,9	434	69,7	1271	81,9
	K I S	0	0	2	0,3	16	2,6	8	0,5
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	82	40,2	119	20,6	207	33,2	321	20,7
	G V	93	45,6	291	50,3	302	48,5	823	53,1
	L V	25	12,3	149	25,8	78	12,5	340	21,9
	I V	4	2,0	18	3,1	18	2,9	59	3,8
	K I S	0	0	1	0,2	18	2,9	7	0,5
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	67	32,8	221	38,0	150	24,1	527	34,0
	G V	85	41,7	262	45,1	289	46,4	762	49,1
	L V	32	15,7	94	16,2	120	19,3	239	15,4
	I V	8	3,9	3	0,5	35	5,6	18	1,2
	K I S	12	5,9	1	0,2	29	4,7	5	0,3
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	65	31,9	264	45,5	209	33,6	695	44,8
	G V	104	51,0	235	40,5	293	47,1	689	44,5
	L V	32	15,7	75	12,9	93	15,0	145	9,4
	I V	3	1,5	4	0,7	12	1,9	14	0,9
	K I S	0	0	2	0,3	15	2,4	7	0,5
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å	M V	72	35,3	136	23,4	116	18,6	226	14,6

produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	G V	96	47,1	269	46,4	269	43,2	700	45,2
	L V	26	12,7	137	23,6	176	28,3	487	31,5
	I V	10	4,9	36	6,2	42	6,7	121	7,8
	K I S	0	0	2	0,3	20	3,2	13	0,8
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	1	0,5	2	0,3	5	0,8	8	0,5
	G V	22	10,8	58	10,0	58	9,3	146	9,4
	L V	79	38,9	201	34,6	204	32,7	532	34,3
	I V	100	49,3	319	54,9	341	54,7	861	55,5
	K I S	1	0,5	1	0,2	15	2,4	5	0,3

1.2.3 Kjønn

Forsvaret

Spørsmålsbatteri		Militære i Forsvaret (N=1014)				Sivile i Forsvaret (N=178)			
		Menn (N=986)		Kvinner (N=28)		Menn (N=152)		Kvinner (N=26)	
Motivasjon (Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	141	14,3	3	10,7	21	13,8	5	19,2
	G V	510	51,7	10	35,7	63	41,4	12	46,2
	L V	310	31,4	12	42,9	61	40,1	8	30,8
	I V	25	2,5	3	10,7	7	4,6	1	4,6
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	58	5,9	5	17,9	12	7,9	3	11,5
	G V	364	36,9	8	28,6	52	34,2	14	53,8
	L V	433	43,9	14	50,0	65	42,8	5	19,2
	I V	130	13,2	1	3,6	23	15,1	4	15,4
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	399	40,5	8	28,6	38	25,0	9	34,6
	G V	418	42,4	15	53,6	81	53,3	8	30,8
	L V	133	13,5	3	10,7	24	15,8	5	19,2
	I V	34	3,4	2	7,1	9	5,9	4	15,4
	K I S	2	0,2	0	0	0	0	0	0
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	285	28,9	6	21,4	36	23,7	6	23,1
	G V	437	44,3	15	53,6	71	46,7	15	57,7
	L V	205	20,8	7	25,0	38	25,0	4	15,4
	I V	59	6,0	0	0	7	4,6	1	3,8
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	187	19,0	8	28,6	39	25,7	7	26,9
	G V	511	51,8	17	60,7	89	58,6	14	53,8
	L V	254	25,8	3	10,7	20	13,2	4	15,4
	I V	33	3,3	0	0	4	2,6	1	3,8
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for	M V	40	4,1	3	10,7	5	3,3	1	3,8

internasjonal erfaring	G V	200	20,3	2	7,1	31	20,4	6	23,1
	L V	376	38,1	11	39,3	51	33,6	5	19,2
	I V	369	37,4	12	42,9	65	42,8	14	53,8
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	326	33,1	17	60,7	49	32,2	10	38,5
	G V	528	53,5	8	28,6	78	51,3	14	53,8
	L V	121	12,3	3	10,7	23	15,1	2	7,7
	I V	11	1,1	0	0	2	1,3	0	0
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	84	8,5	2	7,1	18	11,8	1	3,8
	G V	327	33,2	9	32,1	66	43,4	9	34,6
	L V	412	41,8	14	50,0	46	30,3	11	42,3
	I V	156	15,8	3	10,7	18	11,8	5	19,2
	K I S	7	0,7	0	0	4	2,6	0	0
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	218	22,1	7	25,0	45	29,6	6	23,1
	G V	425	42,9	12	42,9	57	37,5	11	42,3
	L V	288	29,2	9	32,1	40	26,3	4	15,4
	I V	54	5,5	0	0	10	6,6	5	19,2
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	21	2,1	1	3,6	15	9,9	0	0
	G V	152	15,4	3	10,7	25	16,4	10	38,5
	L V	307	31,1	13	46,4	54	35,5	8	30,8
	I V	504	51,1	11	39,3	58	38,2	8	30,8
	K I S	2	0,2	0	0	0	0	0	0
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	3	0,3	0	0	0	0	0	0
	G V	52	5,3	2	7,1	8	5,3	4	15,4
	L V	271	27,5	8	28,6	45	29,6	10	38,5
	I V	658	66,7	18	64,3	98	64,5	12	46,2
	K I S	2	0,2	0	0	1	0,7	0	0
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	268	27,2	8	28,6	35	23,0	6	23,1
	G V	520	52,7	14	50,0	84	55,3	17	65,4
	L V	185	18,8	5	17,9	28	18,4	3	11,5
	I V	13	1,3	1	3,6	5	3,3	0	0
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	44	4,5	0	0	7	4,6	0	0
	G V	267	27,1	11	39,3	33	21,7	3	11,5
	L V	436	44,2	11	39,3	75	49,3	11	42,3
	I V	237	24,0	6	21,4	37	24,3	12	46,2
	K I S	2	0,2	0	0	0	0	0	0
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	1	0,1	0	0	0	0	0	0
	G V	15	1,5	0	0	1	0,7	1	3,8
	L V	106	10,8	3	10,7	15	9,9	5	19,2
	I V	861	87,3	25	89,3	136	89,5	20	76,9
	K I S	3	0,3	0	0	0	0	0	0

14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	205	20,8	9	32,1	31	20,4	6	23,1
	G V	504	51,1	14	50,0	72	47,4	15	57,7
	L V	252	25,6	4	14,3	44	28,9	5	19,2
	I V	25	2,5	1	3,6	4	2,6	0	0
	K I S	0	0	0	0	1	0,7	0	0
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	247	25,1	14	50,0	44	28,9	8	30,8
	G V	510	51,7	10	35,7	80	52,6	13	50,0
	L V	214	21,7	4	14,3	24	15,8	4	15,4
	I V	14	1,4	0	0	4	2,6	1	3,8
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	618	62,7	21	75,0	83	54,6	14	53,8
	G V	309	31,3	7	25,0	54	35,5	7	26,9
	L V	59	6,0	0	0	11	7,2	5	19,2
	I V	0	0	0	0	3	2,0	0	0
	K I S	0	0	0	0	1	0,7	0	0
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	195	19,8	7	25,0	38	25,0	10	38,5
	G V	492	49,9	16	57,1	68	44,7	10	38,5
	L V	256	26,0	4	14,3	39	25,7	6	23,1
	I V	42	4,3	1	3,6	7	4,6	0	0
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	2	0,2	0	0	1	0,7	0	0
	G V	84	8,5	5	17,9	11	7,2	3	11,5
	L V	367	37,2	9	32,1	54	35,5	7	26,9
	I V	532	54,0	14	50,0	86	56,6	15	57,7
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	1	3,8

AFFs undersøkelse

Spørsmålsbatteri		Offentlig sektor (N=771)				Privat sektor (N=2147)			
		Menn (N=520)		Kvinner (N=251)		Menn (N=1798)		Kvinner (N=349)	
Motivasjon (Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	78	15,0	45	18,1	232	12,9	69	19,8
	G V	274	52,6	127	51,0	968	53,8	183	52,4
	L V	148	28,4	68	27,3	486	27,0	83	23,8
	I V	21	4,0	9	3,6	91	5,1	12	3,4
	K I S	0	0	0	0	21	1,2	2	0,6
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	43	8,3	34	13,7	181	10,1	62	17,9
	G V	173	33,3	104	41,8	666	37,1	140	40,3
	L V	224	43,1	83	33,3	675	37,6	111	32,0
	I V	79	15,2	26	10,4	254	14,1	31	8,9
	K I S	1	0,2	2	0,8	20	1,1	3	0,9
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et	M V	131	25,1	60	24,0	429	24,0	100	28,6

attraktivt sted	G V	256	49,1	115	46,0	827	46,2	142	40,6
	L V	105	20,2	53	21,2	388	21,7	78	22,3
	I V	29	5,6	20	8,0	124	6,9	27	7,7
	K I S	0	0	2	0,8	22	1,2	3	0,9
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	76	14,7	72	28,8	294	16,5	114	32,9
	G V	216	41,8	96	38,4	659	37,0	128	37,0
	L V	177	34,2	64	25,6	570	32,0	73	21,1
	I V	48	9,3	18	7,2	238	13,4	29	8,4
	K I S	0	0	0	0	19	1,1	2	0,6
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	90	17,3	96	38,4	303	16,9	122	35,0
	G V	299	57,4	124	49,6	978	54,6	185	53,0
	L V	108	20,7	27	10,8	432	24,1	35	10,0
	I V	24	4,6	3	1,2	54	3,0	5	1,4
	K I S	0	0	0	0	23	1,3	2	0,6
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	26	5,0	14	5,6	98	5,4	17	4,8
	G V	88	17,0	34	13,6	373	20,7	52	14,8
	L V	159	30,6	56	22,4	597	33,2	102	29,1
	I V	245	47,2	141	56,4	700	38,9	175	49,9
	K I S	1	0,2	5	2,0	31	1,7	5	1,4
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	126	24,2	122	48,6	447	24,9	149	42,5
	G V	316	60,7	113	45,0	1027	57,1	161	45,9
	L V	69	13,2	13	5,2	278	15,5	36	10,3
	I V	10	1,9	3	1,2	25	1,4	3	0,9
	K I S	0	0	0	0	21	1,2	2	0,6
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	59	11,3	39	15,6	320	17,8	57	16,3
	G V	234	44,9	96	38,4	797	44,3	141	40,3
	L V	179	34,4	83	33,2	525	29,2	95	27,1
	I V	44	8,4	27	10,8	131	7,3	49	14,0
	K I S	5	1,0	5	2,0	27	1,5	8	2,3
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	112	21,5	47	18,8	410	22,8	99	28,2
	G V	242	46,4	110	44,0	817	45,4	141	40,2
	L V	145	27,8	79	31,6	461	25,6	91	25,9
	I V	22	4,2	13	5,2	91	5,1	18	5,1
	K I S	0	0	1	0,4	19	1,1	2	0,6
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	28	5,4	24	9,6	66	3,7	25	7,1
	G V	127	24,4	77	30,7	324	18,0	77	21,9
	L V	190	36,5	69	27,5	651	36,2	115	32,8
	I V	176	33,8	81	32,3	740	41,1	129	36,8
	K I S	0	0	0	0	18	1,0	5	1,4
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	16	3,1	11	4,4	48	2,7	11	3,1
	G V	115	22,1	60	23,9	397	22,1	84	23,9
	L V	229	44,0	98	39,0	780	43,4	139	39,6
	I V	157	30,2	79	31,5	550	30,6	113	32,2

	K I S	3	0,6	3	1,2	23	1,3	4	1,1
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	155	29,8	80	31,9	512	28,5	147	41,9
	G V	277	53,3	135	53,8	973	54,1	154	43,9
	L V	83	16,0	28	11,2	264	14,7	45	12,8
	I V	4	0,8	8	3,2	30	1,7	3	0,9
	K I S	1	0,2	0	0	18	1,0	2	0,6
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	9	1,7	9	3,6	53	2,9	16	4,6
	G V	94	18,0	42	16,7	359	20,0	61	17,4
	L V	212	40,7	90	35,9	762	42,4	136	38,7
	I V	205	39,3	110	43,8	605	33,7	136	38,7
	K I S	1	0,2	0	0	18	1,0	2	0,6
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	0	0	0	0	7	0,4	4	1,1
	G V	18	3,5	10	4,0	54	3,0	5	1,4
	L V	112	21,5	37	14,8	326	18,1	44	12,6
	I V	389	74,7	203	81,2	1391	77,4	292	83,4
	K I S	2	0,4	0	0	19	1,1	5	1,4
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	113	21,8	82	32,9	423	23,6	98	27,9
	G V	266	51,4	116	46,6	935	52,1	174	49,6
	L V	122	23,6	46	18,5	353	19,7	61	17,4
	I V	16	3,1	5	2,0	61	3,4	15	4,3
	K I S	1	0,2	0	0	22	1,2	3	0,9
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	155	29,9	131	52,2	492	27,4	179	51,0
	G V	242	46,6	96	38,2	905	50,4	134	38,2
	L V	103	19,8	20	8,0	318	17,7	34	9,7
	I V	8	1,5	3	1,2	49	2,7	1	0,3
	K I S	11	2,1	1	0,4	31	1,7	3	0,9
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	204	39,3	117	46,8	699	39,0	195	55,6
	G V	236	45,5	100	40,0	852	47,5	115	32,8
	L V	71	13,7	32	12,8	202	11,3	34	9,7
	I V	6	1,2	1	0,4	22	1,2	3	0,9
	K I S	2	0,4	0	0	18	1,0	4	1,1
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	126	24,3	78	31,2	271	15,1	66	18,9
	G V	249	48,0	108	43,2	807	45,0	146	41,7
	L V	113	21,8	48	19,2	558	31,1	99	28,3
	I V	29	5,6	16	6,4	131	7,3	31	8,9
	K I S	2	0,4	0	0	25	1,4	8	2,3
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	3	0,6	0	0	10	0,6	2	0,6
	G V	59	11,4	16	6,4	173	9,6	24	6,8
	L V	205	39,6	70	27,9	648	36,1	82	23,4
	I V	249	48,1	164	65,3	947	52,7	241	68,7
	K I S	2	0,4	1	0,4	18	1,0	2	0,6

1.2.4 Alder

Forsvaret militære

Spørsmålsbatteri		Forsvaret - militære ledere (N=1014)							
		< 35 år (N=118)		36 - 45 år (N=471)		46 - 55 år (N=364)		56 år -> (N=61)	
		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
Motivasjon (Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))									
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	26	22,0	79	16,8	33	9,1	6	9,8
	G V	59	50,0	235	49,9	200	54,9	26	42,5
	L V	32	27,1	148	31,4	114	31,3	28	45,9
	I V	1	0,8	9	1,9	17	4,7	1	1,6
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	18	15,3	28	5,9	14	3,8	3	4,9
	G V	48	40,7	184	39,1	127	34,9	13	21,3
	L V	47	39,8	208	44,2	162	44,5	30	49,2
	I V	5	4,2	50	10,6	61	16,8	15	24,6
	K I S	0	0	1	0,2	0	0	0	0
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	67	56,8	195	41,4	130	35,7	15	24,6
	G V	39	33,1	208	44,2	159	43,7	27	44,3
	L V	9	7,6	54	11,5	57	15,7	16	26,2
	I V	3	2,5	12	2,5	18	4,9	3	4,9
	K I S	0	0	2	0,4	0	0	0	0
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	32	27,1	174	36,9	75	20,6	10	16,4
	G V	64	54,2	203	43,1	163	44,8	22	36,1
	L V	21	17,8	79	16,8	92	25,3	20	32,8
	I V	1	0,8	15	3,2	34	9,3	9	14,8
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	27	22,9	94	20,0	64	17,6	10	16,4
	G V	66	55,9	254	53,9	179	49,2	29	47,5
	L V	25	21,2	107	22,7	108	29,7	17	27,9
	I V	0	0	16	3,4	12	3,3	5	8,2
	K I S	0	0	0	0	1	0,3	0	0
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	4	3,4	19	4,0	19	5,2	1	1,6
	G V	28	23,7	77	16,3	83	22,8	14	23,0
	L V	38	32,2	188	39,9	134	36,8	27	44,3
	I V	48	40,7	186	39,5	128	35,2	19	31,1
	K I S	0	0	1	0,2	0	0	0	0
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	37	31,4	179	38,0	115	31,6	12	19,7
	G V	65	55,1	228	48,4	206	56,6	37	60,7
	L V	16	13,6	59	12,5	38	10,4	11	18,0
	I V	0	0	5	1,1	5	1,4	1	1,6
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer	M V	12	10,2	42	8,9	28	7,7	4	6,6
	G V	30	25,4	160	34,0	132	36,3	14	23,0

og produktutvikling	L V	52	44,1	196	41,6	150	41,2	28	45,9
	I V	23	19,5	69	14,6	52	14,3	15	24,6
	K I S	1	0,8	4	0,8	2	0,5	0	0
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	24	20,3	93	19,7	89	24,5	19	31,1
	G V	45	38,1	210	44,6	159	43,7	23	37,7
	L V	44	37,3	134	28,5	101	27,7	18	29,5
	I V	5	4,2	33	7,0	15	4,1	1	1,6
	K I S	0	0	1	0,2	0	0	0	0
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	1	0,8	8	1,7	10	2,7	3	4,9
	G V	10	8,5	72	15,3	62	17,0	11	18,0
	L V	32	27,1	147	31,2	121	33,2	20	32,8
	I V	75	63,6	242	51,4	171	47,0	27	44,3
	K I S	0	0	2	0,4	0	0	0	0
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	1	0,8	1	0,2	1	0,3	0	0
	G V	7	5,9	23	4,9	20	5,5	4	6,6
	L V	22	18,6	129	27,4	106	29,1	22	36,1
	I V	88	74,6	316	67,1	237	65,1	35	57,4
	K I S	0	0	2	0,4	0	0	0	0
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	30	25,4	137	29,1	93	25,5	16	26,2
	G V	53	44,9	244	51,8	204	56,0	33	54,1
	L V	33	28,0	87	18,5	59	16,2	11	18,0
	I V	2	1,7	3	0,6	8	2,2	1	1,6
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	12	10,2	21	4,5	11	3,0	0	0
	G V	39	33,1	126	26,8	94	25,8	19	31,1
	L V	48	40,7	213	45,2	156	42,9	30	49,2
	I V	19	16,1	110	23,4	102	28,0	12	19,7
	K I S	0	0	1	0,2	1	0,3	0	0
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	0	0	1	0,2	0	0	0	0
	G V	0	0	5	1,1	9	2,5	1	1,6
	L V	8	6,8	43	9,1	50	13,7	8	13,1
	I V	110	93,2	420	89,2	305	83,8	51	83,6
	K I S	0	0	2	0,4	0	0	1	1,6
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	24	20,3	99	21,0	82	22,5	9	14,8
	G V	64	54,2	232	49,3	195	53,6	27	44,3
	L V	29	24,6	128	27,2	79	21,7	20	32,8
	I V	1	0,8	12	2,5	8	2,2	5	8,2
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	33	28,0	125	26,5	87	23,9	16	26,2
	G V	51	43,2	242	51,4	191	52,5	36	59,0
	L V	33	28,0	96	20,4	80	22,0	9	14,8
	I V	1	0,8	7	1,5	6	1,6	0	0
	K I S	0	0	1	0,2	0	0	0	0
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med	M V	86	72,9	332	70,5	192	52,7	29	47,5

et godt privatliv	G V	28	23,7	116	24,6	146	40,1	26	42,6
	L V	4	3,4	23	4,9	26	7,1	6	9,8
	I V	0	0	0	0	0	0	0	0
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	11	9,3	101	21,4	79	21,7	11	18,0
	G V	67	56,8	224	47,6	186	51,1	31	50,8
	L V	34	28,8	125	26,5	86	23,6	15	24,6
	I V	6	5,1	21	4,5	12	3,3	4	6,6
	K I S	0	0	0	0	1	0,3	0	0
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	0	0	2	0,4	0	0	0	0
	G V	10	8,5	42	8,9	31	8,5	6	9,8
	L V	51	43,2	170	36,1	129	35,4	26	42,6
	I V	57	48,3	256	54,4	204	56,0	29	47,5
	K I S	0	0	1	0,2	0	0	0	0

Forsvaret – sivile

Spørsmålsbatteri		Forsvaret – sivile ledere (N=178)							
		<- 35 år (N=15)		36 - 45 år (N=52)		46 – 55 år (N=55)		56 år -> (N=56)	
Motivasjon (Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	3	20,0	6	11,5	10	18,2	7	12,5
	G V	6	40,0	26	50,0	19	34,5	24	42,9
	L V	5	33,3	19	36,5	23	41,8	22	39,3
	I V	1	6,7	1	1,9	3	5,5	3	5,4
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	2	13,3	7	13,5	5	9,1	1	1,8
	G V	10	66,7	21	40,4	16	29,1	19	33,9
	L V	2	13,3	18	34,6	28	50,9	22	39,3
	I V	1	6,7	6	11,5	6	10,9	14	25,0
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	6	40,0	17	32,7	11	20,0	13	23,2
	G V	6	40,0	28	53,8	28	50,9	27	48,2
	L V	3	20,0	4	7,7	14	25,5	8	14,3
	I V	0	0	3	5,8	2	3,6	8	14,3
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	4	26,7	20	38,5	10	18,2	8	14,3
	G V	8	53,3	25	48,1	29	52,7	24	42,9
	L V	3	20,0	7	13,5	13	23,6	19	33,9
	I V	0	0	0	0	3	5,5	5	8,9
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	4	26,7	13	25,0	17	30,9	12	21,4
	G V	7	46,7	34	65,4	29	52,7	33	58,9

	LV	4	26,7	2	3,8	9	16,4	9	16,1
	IV	0	0	3	5,8	0	0	2	3,6
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	MV	0	0	3	5,8	3	5,5	0	0
	GV	1	6,7	7	13,5	10	18,2	19	33,9
	LV	6	40,0	14	26,9	22	40,0	14	25,0
	IV	8	53,3	28	53,8	20	36,4	23	41,1
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	MV	5	33,3	21	40,4	19	34,5	14	25,0
	GV	7	46,7	25	48,1	28	50,9	32	57,1
	LV	3	20,0	5	9,6	7	12,7	10	17,9
	IV	0	0	1	1,9	1	1,8	0	0
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	MV	2	13,3	4	7,7	3	5,5	10	17,9
	GV	7	46,7	27	51,9	21	38,2	20	35,7
	LV	4	26,7	12	23,1	25	45,5	16	28,6
	IV	2	13,3	8	15,4	5	9,1	8	14,3
	K I S	0	0	1	1,9	1	1,8	2	3,6
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	MV	0	0	15	28,8	19	34,5	17	30,4
	GV	7	46,7	15	28,8	22	40,0	24	42,9
	LV	5	33,3	18	34,6	10	18,2	11	19,6
	IV	3	20,0	4	7,7	4	7,3	4	7,1
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	MV	1	6,7	3	5,8	5	9,1	6	10,7
	GV	2	13,3	11	21,2	13	23,6	9	16,1
	LV	3	20,0	17	32,7	21	38,2	21	37,5
	IV	9	60,0	21	40,4	16	29,1	20	35,7
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	MV	0	0	0	0	0	0	0	0
	GV	2	13,3	4	7,7	3	5,5	3	5,4
	LV	3	20,0	15	28,8	19	34,5	18	32,1
	IV	10	66,7	33	63,5	33	60,0	34	60,7
	K I S	0	0	0	0	0	0	1	1,8
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	MV	5	33,3	13	25,0	10	18,2	13	23,2
	GV	7	46,7	30	57,7	36	65,5	28	50,0
	LV	3	20,0	5	9,6	8	14,5	15	26,8
	IV	0	0	4	7,7	1	1,8	0	0
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	MV	0	0	4	7,7	2	3,6	1	20,0
	GV	5	33,3	4	7,7	13	23,6	14	40,4
	LV	7	46,7	23	44,2	24	43,6	32	29,1
	IV	3	20,0	21	40,4	16	29,1	9	16,1
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å	MV	0	0	0	0	0	0	0	0

bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	G V	1	6,7	0	0	1	1,8	0	0
	L V	2	13,3	5	9,6	6	10,9	7	12,5
	I V	12	80,0	47	90,4	48	87,3	49	87,5
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	6	40,0	15	28,8	7	12,7	9	16,1
	G V	4	26,7	23	44,2	29	52,7	31	55,4
	L V	5	33,3	12	23,1	17	30,9	15	26,8
	I V	0	0	2	3,8	1	1,8	1	1,8
	K I S	0	0	0	0	1	1,8	0	0
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	5	33,3	19	36,5	12	21,8	16	28,6
	G V	7	46,7	25	48,1	32	58,2	29	51,8
	L V	3	20,0	7	13,5	8	14,5	10	17,9
	I V	0	0	1	1,9	3	5,5	1	1,8
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	12	80,0	33	63,5	32	58,2	20	35,7
	G V	2	13,3	13	25,0	19	34,5	27	48,2
	L V	1	6,7	4	7,7	3	5,5	8	14,3
	I V	0	0	1	1,9	1	1,8	1	1,8
	K I S	0	0	1	1,9	0	0	0	0
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	4	26,7	13	25,0	16	29,1	15	26,8
	G V	7	46,7	21	40,4	23	41,8	27	48,2
	L V	3	20,0	17	32,7	13	23,6	12	21,4
	I V	1	6,7	1	1,9	3	5,5	2	3,6
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	0	0	0	0	1	1,8	0	0
	G V	1	6,7	5	9,6	3	5,5	5	8,9
	L V	7	46,7	19	36,5	17	30,9	18	32,1
	I V	7	46,7	28	53,8	33	60,0	33	58,9
	K I S	0	0	0	0	1	1,8	0	0

Offentlig sektor

Spørsmålsbatteri		Offentlig sektor (N=785)							
		<- 35 år (N=50)		36 - 45 år (N=209)		46 - 55 år (N=355)		56 år -> (N=171)	
Motivasjon		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
(Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))									
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	10	20,0	38	18,3	46	13,0	30	17,5
	G V	30	60,0	111	53,4	186	52,4	83	48,5
	L V	10	20,0	55	26,4	107	30,1	47	27,5
	I V	0	0	4	1,9	16	4,5	11	6,4
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	9	18,0	35	16,8	25	7,1	12	7,0
	G V	25	50,0	86	41,3	121	34,2	49	28,7

	L V	16	32,0	69	33,2	154	43,5	72	42,1
	I V	0	0	18	8,7	54	15,3	35	20,5
	K I S	0	0	0	0	0	0	3	1,8
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	17	34,0	62	29,7	85	23,9	31	18,1
	G V	20	40,0	97	46,4	171	48,2	91	53,2
	L V	10	20,0	42	20,1	73	20,6	35	20,5
	I V	3	6,0	8	3,8	25	7,0	13	7,6
	K I S	0	0	0	0	1	0,3	1	0,6
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	16	32,0	60	28,8	52	14,7	21	12,5
	G V	21	42,0	90	43,3	144	40,7	64	38,1
	L V	12	24,0	51	24,5	125	35,3	56	33,3
	I V	1	2,0	7	3,4	33	9,3	27	16,1
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	17	34,0	66	31,6	76	21,3	34	20,0
	G V	28	56,0	111	53,1	193	54,2	94	55,3
	L V	5	10,0	27	12,9	76	21,3	31	18,2
	I V	0	0	5	2,4	11	3,1	11	6,5
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	3	6,0	7	3,4	20	5,6	9	5,3
	G V	3	6,0	35	16,8	57	16,0	33	19,5
	L V	15	30,0	60	28,8	90	25,3	54	32,0
	I V	29	58,0	105	50,5	187	52,5	70	41,4
	K I S	0	0	1	0,5	2	0,6	3	1,8
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	13	26,0	72	34,4	110	30,9	55	32,2
	G V	31	62,0	105	50,2	214	60,1	91	53,2
	L V	5	10,0	28	13,4	26	7,3	23	13,5
	I V	1	2,0	4	1,9	6	1,7	2	1,2
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	11	22,0	24	11,5	50	14,0	18	10,6
	G V	19	38,0	98	46,9	142	39,9	76	44,7
	L V	12	24,0	70	33,5	125	35,1	57	33,5
	I V	8	16,0	15	7,2	35	9,8	15	8,8
	K I S	0	0	2	1,0	4	1,1	4	2,4
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	9	18,0	42	20,2	72	20,2	38	22,2
	G V	22	44,0	82	39,4	171	48,0	83	48,5
	L V	18	36,0	77	37,0	90	25,3	45	26,3
	I V	1	2,0	7	3,4	22	6,2	5	2,9
	K I S	0	0	0	0	1	0,3	0	0
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	3	6,0	9	4,3	33	9,3	7	4,1
	G V	16	32,0	52	24,9	93	26,1	45	26,3
	L V	13	26,0	83	39,7	110	30,9	59	34,5
	I V	18	36,0	65	31,1	120	33,7	60	35,1
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0

14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	0	0	6	2,9	16	4,5	5	2,9
	G V	9	18,0	47	22,5	90	25,3	35	20,6
	L V	25	50,0	89	42,6	135	37,9	83	48,8
	I V	15	30,0	67	32,1	112	31,5	45	26,5
	K I S	1	2,0	0	0	3	0,8	2	1,2
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	16	32,0	58	27,8	113	31,7	53	31,2
	G V	25	50,0	121	57,9	181	50,8	90	52,9
	L V	9	18,0	23	11,0	58	16,3	24	14,1
	I V	0	0	7	3,3	4	1,1	2	1,2
	K I S	0	0	0	0	0	0	1	0,6
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	1	2,0	6	2,9	9	2,5	2	1,2
	G V	14	28,0	40	19,1	55	15,4	30	17,5
	L V	19	38,0	84	40,2	135	37,9	72	42,1
	I V	16	32,0	79	37,8	157	44,1	66	38,6
	K I S	0	0	0	0	0	0	1	0,6
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	0	0	0	0	0	0	0	0
	G V	1	2,0	8	3,8	9	2,5	10	5,8
	L V	7	14,0	28	13,4	76	21,4	43	25,1
	I V	42	84,0	172	82,3	270	76,1	117	68,4
	K I S	0	0	1	0,5	0	0	1	0,6
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	13	26,5	59	28,5	94	26,6	35	20,5
	G V	24	49,0	97	46,9	183	51,7	83	48,5
	L V	10	20,4	45	21,7	68	19,2	47	27,5
	I V	2	4,1	6	2,9	9	2,5	5	2,9
	K I S	0	0	0	0	0	0	1	0,5
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	24	48,0	82	39,2	126	35,5	57	33,5
	G V	18	26,0	87	41,6	167	47,0	73	42,9
	L V	8	16,0	34	16,3	52	14,6	32	18,8
	I V	0	0	5	2,4	4	1,1	2	1,2
	K I S	0	0	1	0,5	6	1,7	6	3,5
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	29	58,0	110	52,9	130	36,6	57	33,5
	G V	18	36,0	26	36,5	166	46,8	81	47,6
	L V	3	6,0	21	10,1	54	15,2	29	17,1
	I V	0	0	1	0,5	4	1,1	2	1,2
	K I S	0	0	0	0	1	0,3	1	0,6
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	8	16,0	55	26,4	100	28,2	45	26,5
	G V	22	44,0	85	40,9	169	47,6	89	52,4
	L V	17	34,0	52	25,0	68	19,2	26	15,3
	I V	3	6,0	16	7,7	17	4,8	9	5,3
	K I S	0	0	0	0	1	0,3	1	0,6
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	0	0	0	0	2	0,6	1	0,6
	G V	9	18,0	21	10,0	30	8,5	19	11,2
	L V	17	34,0	70	33,5	134	37,7	60	35,5
	I V	24	58,0	117	56,0	188	53,0	88	52,1

K I S	0	0	1	0,5	1	0,3	1	0,6
-------	---	---	---	-----	---	-----	---	-----

Privat sektor

Spørsmålsbatteri		Privat sektor (N=2170)							
		<- 35 år (N=324)		36 - 45 år (N=784)		46 – 55 år (N=710)		56 år -> (N=352)	
Motivasjon (Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	68	21,0	114	14,5	80	11,3	42	11,9
	G V	175	54,0	443	56,5	395	55,6	155	44,0
	L V	73	22,5	197	25,1	196	27,6	104	29,5
	I V	7	2,2	26	3,3	35	4,9	37	10,5
	K I S	1	0,3	4	0,5	4	0,6	14	4,0
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	86	26,5	101	12,9	39	5,5	18	5,1
	G V	139	42,9	352	44,8	240	33,9	85	24,3
	L V	82	25,3	268	34,1	308	43,6	137	39,1
	I V	16	4,9	59	7,5	116	16,4	97	27,7
	K I S	1	0,3	5	0,6	4	0,6	13	3,7
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	86	26,6	224	28,6	159	22,5	66	18,9
	G V	144	44,6	360	46,0	311	43,9	153	46,6
	L V	74	22,9	152	19,4	174	24,6	73	20,9
	I V	18	5,6	40	5,1	60	8,5	34	9,7
	K I S	1	0,3	6	0,8	4	0,6	14	4,0
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	90	28,0	199	25,5	94	13,4	29	8,4
	G V	140	43,6	294	37,7	263	37,5	99	28,5
	L V	71	22,1	216	27,7	236	33,7	129	37,2
	I V	19	5,9	67	8,6	105	15,0	77	22,2
	K I S	1	0,3	4	0,5	3	0,4	13	3,7
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	108	33,5	170	21,8	109	15,4	43	12,3
	G V	152	47,2	470	60,2	372	52,5	179	51,3
	L V	60	18,6	122	15,6	195	27,5	96	27,5
	I V	1	0,3	14	1,8	29	4,1	16	4,6
	K I S	1	0,3	5	0,6	4	0,6	15	4,3
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	21	6,5	49	6,2	29	4,1	18	5,1
	G V	62	19,2	158	20,1	143	20,1	65	18,5
	L V	122	37,8	279	35,5	227	31,9	81	23,0
	I V	115	35,6	295	37,5	304	42,8	169	48,0
	K I S	3	0,9	5	0,6	8	1,1	19	5,4
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	110	34,0	241	30,7	175	24,6	80	22,7
	G V	173	53,4	422	53,7	416	58,6	188	53,4
	L V	35	10,8	113	14,4	110	15,5	58	16,5
	I V	5	1,5	6	0,8	6	0,8	11	3,1
	K I S	1	0,3	4	0,5	3	0,4	15	4,3

14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	52	16,0	150	19,1	124	17,4	57	16,1
	G V	135	41,7	352	44,8	315	44,3	147	41,6
	L V	99	30,6	214	27,3	215	30,2	98	27,8
	I V	31	9,6	63	8,0	54	7,6	32	9,1
	K I S	7	2,2	6	0,8	3	0,4	19	5,4
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	79	24,4	159	20,3	171	24,1	108	30,7
	G V	136	42,0	348	44,3	328	46,1	153	43,5
	L V	91	28,1	225	28,7	175	24,6	67	19,0
	I V	17	5,2	49	6,2	34	4,8	11	3,1
	K I S	1	0,3	4	0,5	3	0,4	13	3,7
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	10	3,1	31	3,9	33	4,6	18	5,1
	G V	55	16,9	165	21,0	132	18,6	57	16,2
	L V	117	36,0	280	35,6	261	36,7	112	31,9
	I V	140	43,1	305	38,8	282	39,7	152	43,3
	K I S	3	0,9	5	0,6	3	0,4	12	3,4
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	9	2,8	25	3,2	16	2,3	10	2,8
	G V	72	22,3	180	22,9	158	22,2	80	22,8
	L V	147	45,5	342	43,5	309	43,5	128	36,5
	I V	92	28,5	234	29,8	225	31,6	117	33,3
	K I S	3	0,9	5	0,6	3	0,4	16	4,6
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	89	27,5	288	36,6	218	30,7	73	20,7
	G V	168	51,9	393	50,0	373	52,6	205	58,2
	L V	61	18,8	91	11,6	105	14,8	53	15,1
	I V	5	1,5	10	1,3	10	1,4	9	2,6
	K I S	1	0,3	4	0,5	3	0,4	12	3,4
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	13	4,0	36	4,6	11	1,6	9	2,6
	G V	94	28,9	137	17,4	143	20,2	55	15,7
	L V	137	42,2	334	42,5	287	40,5	148	42,2
	I V	80	24,6	275	35,0	265	37,4	127	36,2
	K I S	1	0,3	4	0,5	3	0,4	12	3,4
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	5	1,5	2	0,3	3	0,4	1	0,3
	G V	8	2,5	22	2,8	17	2,4	13	3,7
	L V	47	14,6	145	18,9	134	18,9	46	13,1
	I V	260	80,5	613	77,6	550	77,6	279	79,5
	K I S	3	0,9	4	0,5	5	0,7	12	3,4
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	79	24,5	225	28,7	167	23,5	56	16,0
	G V	167	51,7	395	50,4	360	50,7	202	57,5
	L V	68	21,1	128	16,3	155	21,8	64	18,2
	I V	8	2,5	32	4,1	24	3,4	13	3,7
	K I S	1	0,3	4	0,5	4	0,6	16	4,6
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	106	32,8	269	34,3	203	28,6	98	27,9
	G V	158	48,9	360	45,9	357	50,2	175	49,9
	L V	50	15,5	126	16,1	123	17,3	57	16,2
	I V	6	1,9	18	2,3	22	3,1	7	2,0

	K I S	3	0,9	11	1,4	6	0,8	14	4,0
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	159	49,1	381	48,5	253	35,8	110	31,3
	G V	137	42,3	325	41,4	352	49,8	167	47,6
	L V	22	6,8	69	8,8	88	12,4	57	16,2
	I V	4	1,2	6	0,8	11	1,6	4	1,1
	K I S	2	0,6	4	0,5	3	0,4	13	3,7
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	41	12,7	118	15,1	128	18,1	55	15,7
	G V	135	41,8	364	46,5	303	42,7	164	46,9
	L V	113	34,7	240	30,7	213	30,0	97	27,7
	I V	32	9,9	53	6,8	58	8,2	19	5,4
	K I S	3	0,9	8	1,0	7	1,0	15	4,3
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	3	0,9	4	0,5	4	0,6	2	0,6
	G V	34	10,5	70	8,9	63	8,9	36	10,3
	L V	106	32,7	280	35,7	231	32,5	119	33,9
	I V	180	55,6	427	54,4	408	57,6	182	51,9
	K I S	1	0,3	4	0,5	3	0,4	12	3,4

1.2.5 Utdanningsnivå

Her har jeg delt utvalget i to; Universites-/høyskoleutdanning og grunn-/vgs-/fag-/yrkesskole.

Forsvaret

Spørsmålsbatteri		Militære i Forsvaret (N=1014)				Sivile i Forsvaret (N=178)			
		Univ/høyskole (N=895)		Fag-/yrkesskol (N=119)		Univ/høyskole (N=131)		Fag-/yrkesskol (N=47)	
Motivasjon (Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	130	14,5	14	11,8	18	13,7	8	17,0
	G V	461	51,5	59	49,6	51	38,9	24	51,1
	L V	280	31,3	42	35,3	55	42,0	14	29,8
	I V	24	2,7	4	3,4	7	5,3	1	2,1
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	57	6,4	6	5,0	14	10,7	1	2,1
	G V	339	37,9	33	27,7	53	40,5	13	27,7
	L V	395	44,1	52	43,7	44	33,6	26	55,3
	I V	103	11,5	28	23,5	20	15,3	7	14,9
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	371	41,5	36	30,3	38	29,0	9	19,1
	G V	372	41,6	61	51,3	61	46,6	28	59,6
	L V	118	15,1	18	15,1	24	18,3	5	10,6
	I V	32	3,4	4	3,4	8	6,1	5	10,6
	K I S	2	0,2	0	0	0	0	0	0
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	265	29,6	26	21,8	31	23,7	11	23,4
	G V	396	44,2	56	47,1	64	48,9	22	46,8
	L V	182	20,3	30	25,2	30	22,9	12	25,5

	I V	52	5,8	7	5,9	6	4,6	2	4,3
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	179	20,0	16	13,4	36	27,5	10	21,3
	G V	458	51,2	70	58,8	78	59,5	25	53,2
	L V	227	25,4	30	25,2	13	9,9	11	23,4
	I V	30	3,4	3	2,5	4	3,1	1	2,1
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	40	4,5	3	2,5	5	3,8	1	2,1
	G V	184	20,6	18	15,1	30	22,9	7	14,9
	L V	342	38,2	45	37,8	40	30,5	16	34,0
	I V	328	36,6	53	44,5	56	42,7	23	48,9
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	309	34,5	34	28,6	49	37,4	10	21,3
	G V	470	52,5	66	55,5	66	50,4	26	55,3
	L V	108	12,1	16	13,4	15	11,5	10	21,3
	I V	8	0,9	3	2,5	1	0,8	1	2,1
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	72	8,0	14	11,8	15	11,5	4	8,5
	G V	301	33,6	35	29,4	56	42,7	19	40,4
	L V	375	41,9	51	42,9	40	30,5	17	36,2
	I V	140	15,6	19	16,0	17	13,0	6	12,8
	K I S	7	0,8	0	0	3	2,3	1	2,1
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	182	20,3	43	36,1	28	21,4	23	48,9
	G V	382	42,7	55	46,2	50	38,2	18	38,3
	L V	281	31,4	16	13,4	38	29,0	6	12,8
	I V	49	5,5	5	4,2	15	11,5	0	0
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	18	2,0	4	3,4	12	9,2	3	6,4
	G V	139	15,5	16	13,4	28	21,4	7	14,9
	L V	282	31,5	38	31,9	41	31,3	21	44,7
	I V	454	50,7	61	51,3	50	38,2	16	34,0
	K I S	2	0,2	0	0	0	0	0	0
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	2	0,2	1	0,8	0	0	0	0
	G V	48	5,4	6	5,0	9	6,9	3	6,4
	L V	251	28,0	28	23,5	40	30,5	15	31,9
	I V	592	66,1	84	70,6	82	62,6	28	59,6
	K I S	2	0,2	0	0	0	0	1	2,1
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	251	28,0	25	21,0	33	25,2	8	17,0
	G V	469	52,4	65	54,6	77	58,8	24	51,1
	L V	163	18,2	27	22,7	18	13,7	13	27,7
	I V	12	1,3	2	1,7	3	2,3	2	4,3
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan	M V	39	4,4	5	4,2	5	3,8	2	4,3

være dine venner både på og utenfor jobben	G V	239	26,7	39	32,8	24	18,3	12	25,5
	L V	401	44,8	46	38,7	62	47,3	24	51,1
	I V	214	23,9	29	24,4	40	30,5	9	19,1
	K I S	2	0,2	0	0	0	0	0	0
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	1	0,1	0	0	0	0	0	0
	G V	14	1,6	1	0,8	2	1,5	0	0
	L V	100	11,2	9	7,6	15	11,5	5	10,6
	I V	777	86,8	109	91,6	114	87,0	42	89,4
	K I S	3	0,3	0	0	0	0	0	0
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	192	21,5	22	18,5	30	22,9	7	14,9
	G V	462	51,6	56	47,1	70	53,4	17	36,2
	L V	218	24,4	38	31,9	29	22,1	20	42,6
	I V	23	2,6	3	2,5	1	0,8	3	6,4
	K I S	0	0	0	0	1	0,8	0	0
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	233	26,0	28	23,5	40	30,5	12	25,5
	G V	458	51,2	62	52,1	68	51,9	25	53,2
	L V	191	21,3	27	22,7	20	15,3	8	17,0
	I V	12	1,3	2	1,7	3	2,3	2	4,3
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	572	63,9	67	56,3	76	58,0	21	44,7
	G V	271	30,3	45	37,8	38	29,0	23	48,9
	L V	52	5,8	7	5,9	14	10,7	2	4,3
	I V	0	0	0	0	2	1,5	1	2,1
	K I S	0	0	0	0	1	0,8	0	0
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	191	21,3	11	9,2	39	29,8	9	19,1
	G V	442	49,4	66	55,5	60	45,8	18	38,3
	L V	229	25,6	31	26,1	30	22,9	15	31,9
	I V	32	3,6	11	9,2	2	1,5	5	10,6
	K I S	1	0,1	0	0	0	0	0	0
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	2	0,2	0	0	1	0,8	0	0
	G V	85	9,5	4	3,4	13	9,9	1	2,1
	L V	340	38,0	36	30,3	49	37,4	12	25,5
	I V	467	52,2	79	66,4	67	51,1	34	72,3
	K I S	1	0,1	0	0	1	0,8	0	0

AFFs undersøkelse

Spørsmålsbatteri		Offentlig sektor (N=785)				Privat sektor (N=2175)			
		Univ/høyskole (N=679)		Fag-/yrkesskol (N=106)		Univ/høyskole (N=1388)		Fag-/yrkesskol (N=787)	
Motivasjon		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S)									
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	102	15,0	22	20,8	191	13,8	114	14,5
	G V	366	54,0	43	40,6	775	55,8	393	49,9

	L V	182	26,8	38	35,8	348	25,1	226	28,7
	I V	28	4,1	3	2,8	65	4,7	40	5,1
	K I S	0	0	0	0	9	0,6	14	1,8
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	71	10,5	10	9,4	177	12,8	68	8,7
	G V	255	37,7	27	25,5	571	41,1	246	31,4
	L V	259	38,3	51	48,1	478	34,4	319	40,7
	I V	89	13,1	18	17,0	152	11,0	137	17,5
	K I S	3	0,4	0	0	10	0,7	13	1,7
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	178	26,2	17	16,0	353	25,5	182	23,2
	G V	332	48,9	47	44,3	659	47,6	322	41,1
	L V	128	18,9	32	30,2	291	21,0	184	23,5
	I V	39	5,7	10	9,4	71	5,1	81	10,3
	K I S	2	0,3	0	0	11	0,8	14	1,8
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	129	19,1	20	19,4	273	19,8	139	18,0
	G V	285	42,1	35	34,0	507	36,7	290	37,5
	L V	202	29,8	41	39,8	424	30,7	230	29,8
	I V	61	9,0	7	6,8	167	12,1	103	13,3
	K I S	0	0	0	0	10	0,7	11	1,4
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	178	26,2	15	14,2	297	21,5	134	17,1
	G V	363	53,5	64	60,4	748	54,0	428	54,7
	L V	116	17,1	22	20,8	292	21,1	182	23,3
	I V	22	3,2	5	4,7	35	2,5	25	3,2
	K I S	0	0	0	0	12	0,9	13	1,7
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	39	5,8	1	1,0	103	7,4	14	1,8
	G V	117	17,3	11	10,5	338	24,4	91	11,5
	L V	188	27,7	30	28,6	466	33,6	244	30,9
	I V	329	48,5	62	59,0	466	33,6	419	53,1
	K I S	5	0,7	1	1,0	15	1,1	21	2,7
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	223	32,8	28	26,4	423	30,4	183	23,3
	G V	380	55,9	60	56,6	768	55,3	435	55,3
	L V	68	10,0	14	13,2	172	12,4	145	18,4
	I V	9	1,3	4	3,8	16	1,2	12	1,5
	K I S	0	0	0	0	11	0,8	12	1,5
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	94	13,8	9	8,5	250	18,0	133	16,9
	G V	295	43,4	41	38,7	624	44,9	327	41,5
	L V	216	31,8	47	44,3	397	28,6	231	29,3
	I V	65	9,6	8	7,5	99	7,1	82	10,4
	K I S	9	1,3	1	0,9	20	1,4	15	1,9
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	118	17,4	43	40,6	235	16,9	282	35,8
	G V	313	46,1	45	42,5	606	43,6	362	45,9
	L V	214	31,5	16	15,1	446	32,1	114	14,5
	I V	33	4,9	2	1,9	92	6,6	19	2,4
	K I S	1	0,1	0	0	10	0,7	11	1,4

14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	47	6,9	5	4,7	51	3,7	41	5,2
	G V	175	25,7	32	30,2	261	18,8	148	18,8
	L V	231	34,0	33	31,1	529	38,1	243	30,8
	I V	227	33,4	36	34,0	538	38,7	344	43,7
	K I S	0	0	0	0	11	0,8	12	1,5
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	24	3,5	3	2,8	38	2,7	22	2,8
	G V	159	23,4	22	20,8	323	23,3	168	21,3
	L V	283	41,7	49	46,2	614	44,2	314	39,9
	I V	209	30,8	30	28,3	402	28,9	268	34,1
	K I S	4	0,6	2	1,9	12	0,9	15	1,9
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	219	32,3	21	19,8	448	32,3	220	27,9
	G V	357	52,6	61	57,5	739	53,2	403	51,1
	L V	90	13,3	23	21,7	173	12,5	139	17,6
	I V	12	1,8	1	0,9	19	1,4	15	1,9
	K I S	1	0,1	0	0	9	0,6	11	1,4
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	12	1,8	6	5,7	29	2,1	40	5,1
	G V	116	17,1	24	22,6	252	18,1	177	22,5
	L V	260	38,2	49	46,2	575	41,4	335	42,6
	I V	291	42,8	27	25,5	524	37,7	224	28,5
	K I S	1	0,1	0	0	9	0,6	11	1,4
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	0	0	0	0	6	0,4	5	0,6
	G V	27	4,0	1	0,9	48	3,5	12	1,5
	L V	139	20,5	16	15,1	264	19,0	110	14,0
	I V	512	75,4	88	83,1	1057	76,2	648	82,3
	K I S	1	0,1	1	0,9	12	0,9	12	1,5
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	187	27,6	15	14,4	394	28,4	133	16,9
	G V	336	49,6	51	49,0	719	51,9	408	51,8
	L V	134	19,8	35	33,7	223	16,1	194	24,7
	I V	19	2,8	1	2,9	40	2,9	37	4,7
	K I S	1	0,1	0	0	10	0,7	15	1,9
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	246	36,3	44	41,5	421	30,3	256	32,6
	G V	298	44,0	46	43,4	679	48,9	374	47,6
	L V	111	16,4	15	14,2	228	16,4	129	16,4
	I V	10	1,5	1	0,9	40	2,9	13	1,7
	K I S	13	1,9	0	0	20	1,4	14	1,8
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	277	40,9	49	46,2	567	41,0	337	42,8
	G V	294	43,4	47	44,3	627	45,3	357	45,3
	L V	98	14,5	9	8,5	164	11,8	72	9,1
	I V	6	0,9	1	0,9	15	1,1	11	1,4
	K I S	2	0,3	0	0	11	0,8	11	1,4
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	193	28,5	16	15,1	229	16,6	113	14,4
	G V	312	46,1	52	49,1	626	45,3	343	43,6
	L V	134	19,8	29	27,4	426	30,8	237	30,1
	I V	36	5,3	9	8,5	84	6,1	79	10,0

	K I S	2	0,3	0	0	18	1,3	15	1,9
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	3	0,4	0	0	6	0,4	7	0,9
	G V	69	10,2	10	9,4	154	11,1	50	6,3
	L V	252	37,2	29	27,4	497	35,8	241	30,6
	I V	350	51,7	67	63,2	722	52,1	478	60,7
	K I S	3	0,4	0	0	8	0,6	12	1,5

1.2.6 Turnoverintensjon

Utvalget er delt i to; Høy turnoverintensjon er de som har svart Meget sannsynlig og Ganske sannsynlig at de kommer til å slutte i virksomheten, mens lav turnoverintensjon er de som har svart de andre svaralternativene.

Forsvaret

Spørsmålsbatteri		Militære i Forsvaret (N=1016)				Sivile i Forsvaret (N=179)			
		Høy turnoverintensjon (N=118)		Lav turnoverintensjon (N=898)		Høy turnoverintensjon (N=22)		Lav turnoverintensjon (N=157)	
Motivasjon (Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	12	10,2	132	14,7	4	18,2	22	14,0
	G V	66	55,9	456	50,8	7	31,8	68	43,3
	L V	37	31,4	285	31,7	10	45,5	60	38,2
	I V	3	2,5	25	2,8	1	4,5	7	4,5
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	11	9,3	52	5,8	6	27,3	9	5,7
	G V	48	40,7	325	36,2	6	27,3	60	38,2
	L V	49	41,5	399	44,4	8	36,4	63	40,1
	I V	10	8,5	121	13,5	2	9,1	25	15,9
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	54	45,8	353	39,3	8	36,4	39	24,8
	G V	46	39,0	389	43,3	8	36,4	82	52,2
	L V	15	12,7	121	13,5	6	27,3	23	14,6
	I V	2	1,7	34	3,8	0	0	13	8,3
	K I S	1	0,8	1	0,1	0	0	0	0
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	31	26,3	260	29,0	8	36,4	34	21,7
	G V	58	49,2	396	44,1	9	40,9	78	49,7
	L V	25	21,2	187	20,8	5	22,7	37	23,6
	I V	4	3,4	55	6,1	0	0	8	5,1
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	23	19,5	172	19,2	6	27,3	40	25,5
	G V	60	50,8	469	52,2	13	59,1	91	58,0
	L V	34	28,8	224	24,9	3	13,6	21	13,4
	I V	1	0,8	32	3,6	0	0	5	3,2
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0

14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	6	5,1	38	4,2	1	4,5	5	3,2
	G V	24	20,3	178	19,8	5	22,7	32	20,4
	L V	42	35,6	346	28,5	8	36,4	48	30,6
	I V	46	39,0	335	37,3	8	36,4	73	45,9
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	49	41,5	296	33,0	7	31,8	52	33,1
	G V	52	44,1	484	53,9	12	54,5	81	51,6
	L V	16	13,6	108	12,0	3	13,6	22	14,0
	I V	1	0,8	10	1,1	0	0	2	1,3
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	14	11,9	72	8,0	2	9,1	17	10,8
	G V	27	22,9	311	34,6	12	54,5	64	40,8
	L V	55	46,6	371	41,3	4	18,2	53	33,8
	I V	20	16,9	139	15,5	3	13,6	20	12,7
	K I S	2	1,7	5	0,6	1	4,5	3	1,9
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	22	18,6	204	22,7	3	13,6	48	30,6
	G V	47	39,8	391	43,5	8	36,4	61	38,9
	L V	39	33,1	258	28,7	5	22,7	39	24,8
	I V	10	8,5	44	4,9	6	27,3	9	5,7
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	4	3,4	18	2,0	2	9,1	13	8,3
	G V	19	16,1	136	15,1	4	18,2	31	19,7
	L V	32	27,1	290	32,3	11	50,0	51	32,5
	I V	63	53,4	452	50,3	5	22,7	62	39,5
	K I S	0	0	2	0,2	0	0	0	0
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	0	0	3	0,3	0	0	0	0
	G V	7	5,9	47	5,2	3	13,6	9	5,7
	L V	34	28,8	246	27,4	9	40,9	47	29,9
	I V	76	64,4	601	66,9	9	40,9	101	64,3
	K I S	1	0,8	1	0,1	1	4,5	0	0
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	31	26,3	246	27,4	6	27,3	35	22,3
	G V	63	53,4	472	52,6	15	68,2	87	55,4
	L V	22	18,6	168	18,7	1	4,5	30	19,1
	I V	2	1,7	12	1,3	0	0	5	3,2
	K I S	0	0	0	0	0	0	0	0
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	8	6,8	37	4,1	2	9,1	5	3,2
	G V	30	25,4	249	27,7	2	9,1	34	21,7
	L V	44	37,3	403	44,9	10	45,5	76	48,4
	I V	35	29,7	208	23,2	8	36,4	42	26,8
	K I S	1	0,8	1	0,1	0	0	0	0
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	0	0	1	0,1	0	0	0	0
	G V	2	1,7	13	1,4	2	9,1	0	0
	L V	12	10,2	97	10,8	4	18,2	16	10,2
	I V	103	87,3	785	87,4	16	72,7	141	89,8

	K I S	1	0,8	2	0,2	0	0	0	0
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	33	28,0	181	20,2	3	13,6	34	21,7
	G V	52	44,1	468	52,1	24	63,6	74	47,1
	L V	29	24,6	227	25,3	25	22,7	44	28,0
	I V	4	3,4	22	2,4	0	0	4	2,5
	K I S	0	0	0	0	0	0	1	0,6
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	43	36,4	218	24,3	10	45,5	42	26,8
	G V	53	44,9	468	52,1	8	36,4	86	54,8
	L V	18	15,3	201	22,4	4	18,2	24	15,3
	I V	4	3,4	10	1,1	0	0	5	3,2
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	77	65,3	564	62,8	14	63,6	84	53,5
	G V	32	27,1	284	31,6	7	31,8	54	34,4
	L V	9	7,6	50	5,6	1	4,5	15	9,6
	I V	0	0	0	0	0	0	3	1,9
	K I S	0	0	0	0	0	0	1	0,6
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	31	26,3	172	19,2	6	27,3	42	26,8
	G V	48	40,7	460	51,2	11	50,0	68	43,3
	L V	34	28,8	227	25,3	4	18,2	41	26,1
	I V	5	4,2	38	4,2	1	4,5	6	3,8
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	0	0
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	0	0	2	0,2	0	0	1	0,6
	G V	14	11,9	75	8,4	3	13,6	11	7,0
	L V	34	28,8	343	38,2	11	50,0	51	32,5
	I V	70	59,3	477	53,1	8	36,4	93	59,2
	K I S	0	0	1	0,1	0	0	1	0,6

AFFs undersøkelse

Spørsmålsbatteri		Offentlig sektor (N=790)				Privat sektor (N=2179)			
		Høy turnover-intensjon (N=80)		Lav turnover-intensjon (N=710)		Høy turnover-intensjon (N=190)		Lav turnover-intensjon (N=1989)	
Motivasjon (Skale Meget viktig (M V), Ganske viktig (G V), Litt viktig (L V), Ikke viktig (I V) og Kan ikke svare (K I S))		Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
14.1. Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	M V	22	27,8	103	14,5	30	15,8	275	13,8
	G V	41	51,9	370	52,1	101	53,2	1066	53,6
	L V	15	19,0	207	29,2	47	24,7	529	26,6
	I V	1	1,3	30	4,2	11	5,8	96	4,8
	K I S	0	0	0	0	1	0,5	22	1,1
14.2. Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	M V	20	25,0	61	8,6	47	24,7	198	10,0
	G V	32	40,0	250	35,3	74	38,9	743	37,4
	L V	24	30,0	289	40,8	47	24,7	751	37,9
	I V	4	5,0	105	14,8	21	11,1	270	13,6
	K I S	0	0	3	0,4	1	0,5	22	1,1

14.3. Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	M V	17	21,3	179	25,2	53	28,0	482	24,3
	G V	45	56,3	337	47,5	85	45,0	897	45,3
	L V	10	12,5	151	21,3	41	21,7	436	22,0
	I V	8	10,0	41	5,8	9	4,8	143	7,2
	K I S	0	0	2	0,3	1	0,5	24	1,2
14.4. Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	M V	23	29,1	127	18,0	43	22,9	369	18,8
	G V	27	34,2	293	41,5	70	37,2	727	36,9
	L V	23	29,1	224	31,7	57	30,3	598	30,4
	I V	6	7,6	62	8,8	17	9,0	254	12,9
	K I S	0	0	0	0	1	0,5	20	1,0
14.5. Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	M V	39	48,8	154	21,7	68	36,2	363	18,3
	G V	30	37,5	399	56,2	79	42,0	1096	55,3
	L V	9	11,3	132	18,6	33	17,6	445	22,5
	I V	2	2,5	25	3,5	7	3,7	53	2,7
	K I S	0	0	0	0	1	0,5	24	1,2
14.6. Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	M V	7	8,8	33	4,7	19	10,1	98	4,9
	G V	10	12,5	118	16,7	46	24,3	384	19,3
	L V	26	32,5	194	27,4	66	34,9	644	32,3
	I V	37	46,3	357	50,4	56	29,6	831	41,7
	K I S	0	0	6	0,8	2	1,1	34	1,7
14.7. Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	M V	36	45,0	215	30,2	70	36,8	536	26,9
	G V	35	43,8	408	57,4	93	48,9	1110	55,8
	L V	8	10,0	75	10,5	24	12,6	296	14,9
	I V	1	1,3	13	1,8	2	1,1	26	1,3
	K I S	0	0	0	0	1	0,5	22	1,1
14.8. Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	M V	17	21,3	86	12,1	41	21,6	342	17,2
	G V	26	32,5	312	43,9	81	42,6	869	43,6
	L V	28	35,0	236	33,2	50	26,3	582	29,2
	I V	8	10,0	67	9,4	17	8,9	164	8,2
	K I S	1	1,3	9	1,3	1	0,5	34	1,7
14.9. Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	M V	18	22,5	144	20,3	36	18,9	481	24,2
	G V	26	32,5	334	47,0	75	39,5	896	45,0
	L V	31	38,8	201	28,3	64	33,7	495	24,9
	I V	5	6,3	30	4,2	14	7,4	98	4,9
	K I S	0	0	1	0,1	1	0,5	20	1,0
14.10. Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	M V	8	10,0	44	6,2	9	4,7	83	4,2
	G V	21	26,3	186	26,2	28	14,7	380	19,1
	L V	28	35,0	238	33,5	56	29,5	717	36,0
	I V	23	28,8	243	34,2	96	50,5	789	39,6
	K I S	0	0	0	0	1	0,5	22	1,1
14.11. Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	M V	5	6,3	22	3,1	5	2,6	55	2,8
	G V	12	15,0	169	23,8	53	28,0	439	22,1
	L V	35	43,8	298	42,0	69	36,5	860	43,2

	I V	28	35,0	215	30,3	61	32,3	610	30,7
	K I S	0	0	6	0,8	1	0,5	26	1,3
14.12. Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	M V	25	31,3	216	30,4	60	31,6	609	30,6
	G V	44	55,0	376	53,0	104	54,7	1039	52,2
	L V	10	12,5	105	14,8	23	12,1	290	14,6
	I V	1	1,3	12	1,7	2	1,1	32	1,6
	K I S	0	0	1	0,1	1	0,5	19	1,0
14.13. Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	M V	1	1,3	17	2,4	9	4,7	60	3,0
	G V	13	16,3	127	17,9	38	20,0	391	19,7
	L V	39	48,8	273	38,4	60	31,6	852	42,8
	I V	27	33,8	293	41,2	82	43,2	667	33,5
	K I S	0	0	1	0,1	1	0,5	19	1,0
14.14. Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	M V	0	0	0	0	1	0,5	10	0,5
	G V	6	7,5	22	3,1	13	6,9	47	2,4
	L V	16	20,0	139	19,6	30	15,9	343	17,3
	I V	58	72,5	547	77,0	144	76,2	1565	78,7
	K I S	0	0	2	0,3	1	0,5	23	1,2
14.15. I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	M V	31	38,8	171	24,2	62	32,8	466	23,5
	G V	34	42,5	353	50,0	96	50,8	1031	51,9
	L V	13	16,3	161	22,8	24	12,7	395	19,9
	I V	2	2,5	20	2,8	6	3,2	71	3,6
	K I S	0	0	1	0,1	1	0,5	24	1,2
14.16. I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	M V	32	40,0	258	36,4	67	35,4	609	30,6
	G V	36	45,0	312	44,0	90	47,6	964	48,5
	L V	9	11,3	118	16,6	27	14,3	333	16,8
	I V	2	2,5	9	1,3	4	2,1	49	2,5
	K I S	1	1,3	12	1,7	1	0,5	33	1,7
14.17. Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	M V	34	42,5	295	41,7	91	48,7	812	40,8
	G V	38	47,5	305	43,1	70	37,4	915	46,0
	L V	7	8,8	100	14,1	21	11,2	217	10,9
	I V	1	1,3	6	0,8	5	2,7	22	1,1
	K I S	0	0	2	0,3	0	0	22	1,1
14.18. Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	M V	26	32,5	183	25,8	39	20,7	303	15,3
	G V	32	40,0	335	47,3	94	50,0	875	44,1
	L V	16	20,0	148	20,9	40	21,3	625	31,5
	I V	6	7,5	40	5,6	14	7,4	150	7,6
	K I S	0	0	2	0,3	1	0,5	32	1,6
14.19. Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	M V	1	1,3	2	0,3	2	1,1	11	0,6
	G V	13	16,3	67	9,5	26	13,8	178	8,9
	L V	27	33,8	255	36,0	72	38,1	666	33,5
	I V	38	47,5	382	54,0	89	47,1	1114	56,0
	K I S	1	1,3	2	0,3	0	0	20	1,0

1.3 Bivariat analyse – totalresultater for de tabellene jeg bruker i oppgaven

1.3.1 Sektor

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		AFF	
	Militære (N=1018) Prosent/ Gj sn/Rang	Sivile (N=179) Prosent/ Gj sn/Rang	Offentlig (N=790) Prosent/ Gj sn/Rang	Privat (N=2181) Prosent/ Gj sn/Rang
Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	65,6/ 2,23/11	56,4/ 2,34/11	67,9/ 2,20/10	67,6/ 2,25/9
Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	43,0/ 2,64/12	45,3/ 2,61/13	46,1/ 2,58/13	48,9/ 2,55/13
Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	82,8/ 1,81/3	76,6/ 2,04/6	73,2/ 2,09/8	69,9/ 2,15/7
Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	73,3/ 2,04/6	72,1/ 2,09/8	59,9/ 2,30/11	56,1/ 2,39/12
Den av jobbene som gir meg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	71,4/ 2,13/8	83,8/ 1,93/4	78,7/ 2,00/5	74,1/ 2,11/6
Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	24,1/ 3,09/15	24,1/ 3,17/16	21,3/ 3,25/17	25,2/ 3,14/16
Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	86,7/ 1,80/2	85,0/ 1,83/2	87,7/ 1,82/2	83,0/ 1,93/3
Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye org.former og produktutvikling	41,6/ 2,67/13	53,1/ 2,54/12	55,8/ 2,43/12	61,1/ 2,33/10
Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	65,4/ 2,18/10	67,0/ 2,13/10	66,0/ 2,18/9	68,2/ 2,15/8
Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	17,4/ 3,32/16	28,0/ 3,01/15	32,8/ 2,94/14	22,9/ 3,15/17
Den av jobbene/virksomhetene som er mest profilert i samfunnet	5,6/ 3,61/18	6,7/ 3,56/18	26,3/ 3,03/15	25,4/ 3,05/14
Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	79,9/ 1,94/4	79,9/ 2,00/5	83,7/ 1,88/4	83,2/ 1,90/2
Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	32,0/ 2,88/14	24,0/ 3,00/14	20,0/ 3,18/16	22,9/ 3,10/15
Den av jobbene som gir deg mulighet til å bli offentlig synlig og kjent – f.eks. profilert i media	1,6/ 3,86/19	1,1/ 3,87/19	3,5/ 3,74/19	3,3/ 3,77/19
I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	72,2/ 2,09/7	69,9/ 2,13/9	74,9/ 2,02/6	76,0/ 2,06/5
I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	77,0/ 1,99/5	81,6/ 1,92/3	80,9/ 1,87/3	79,5/ 1,95/4
Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	94,2/ 1,43/1	88,8/ 1,59/1	85,3/ 1,74/1	86,8/ 1,75/1
Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	69,9/ 2,15/9	70,9/ 2,06/7	73,1/ 2,07/7	60,3/ 2,35/11
Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	8,9/ 3,45/17	8,4/ 3,49/17	10,6/ 3,43/18	10,0/ 3,47/18

1.3.2 Ledernivå

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		Offentlig sektor		Privat sektor	
	Toppleder (N=128) Prosent/ Gj sn/Rang	Mellomled (N=890) Prosent/ Gj sn/Rang	Toppleder (N=205) Prosent/ Gj sn/Rang	Mellomled (N=580) Prosent/ Gj sn/Rang	Toppleder (N=624) Prosent/ Gj sn/Rang	Mellomled (N=1551) Prosent/ Gj sn/Rang
Økonomiske betingelser	56,2/ 2,44/11	67,0/ 2,20/11	61,9/ 2,32/9	70,0/ 2,16/10	63,5/ 2,38/10	69,2/ 2,21/9
Karrieremuligheter	44,5/ 2,61/13	42,8/ 2,64/12	41,2/ 2,71/13	47,8/ 2,54/13	46,4/ 2,63/13	49,9/ 2,52/13
Arbeidsplassen lokalisert på attraktivt sted	81,3/ 1,89/6	83,1/ 1,80/2	74,2/ 2,12/7	72,8/ 2,08/6	69,1/ 2,18/5	70,1/ 2,14/8
Fleksibel arbeidstid	60,2/ 2,34/9	75,1/ 2,00/6	53,2/ 2,43/11	62,4/ 2,25/11	47,2/ 2,60/12	59,6/ 2,31/10
Videreutvikle fagkompetanse	63,3/ 2,24/8	72,4/ 2,11/7	69,3/ 2,20/8	81,9/ 1,94/5	65,3/ 2,27/7	77,5/ 2,05/6
Internasjonal erfaring	38,3/ 2,78/14	22,1/ 3,14/15	25,8/ 3,15/16	19,9/ 3,28/17	33,5/ 3,00/14	21,8/ 3,19/17
Kollegaer som stimulerer deg faglig	92,2/ 1,67/3	85,9/ 1,82/3	87,3/ 1,81/3	87,8/ 1,83/3	80,6/ 1,99/4	83,9/ 1,90/4
Teknologi, nye org.former og produktutvikling	50,8/ 2,50/12	40,4/ 2,69/13	58,5/ 2,41/10	54,7/ 2,44/12	62,4/ 2,35/9	60,7/ 2,32/11
Jobbtrygghet	55,5/ 2,41/10	66,8/ 2,14/8	51,4/ 2,45/12	71,1/ 2,09/7	54,7/ 2,45/11	73,6/ 2,03/5
Visst antall av både menn og kvinner	19,5/ 3,28/16	17,1/ 3,32/16	35,1/ 2,91/14	31,6/ 2,96/14	21,7/ 3,21/16	23,6/ 3,13/16
Profilert i samfunnet	8,6/ 3,48/18	5,1/ 3,63/18	29,9/ 2,95/15	25,1/ 3,06/15	26,5/ 3,07/15	24,9/ 3,05/14
Frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	82,1/ 1,89/5	79,5/ 1,95/4	84,8/ 1,77/2	83,5/ 1,91/4	82,3/ 1,92/1	83,5/ 1,89/3
Kollegaer som kan være dine venner	32,8/ 2,85/15	31,9/ 2,88/14	15,2/ 3,32/17	21,8/ 3,14/16	19,3/ 3,24/17	24,3/ 3,05/15
Offentlig synlig og kjent	5,5/ 3,73/19	1,9/ 3,88/19	5,9/ 3,59/19	2,8/ 3,79/19	6,5/ 3,67/19	1,9/ 3,81/19
Skape synlige forbedringer	91,4/ 1,66/2	69,5/ 2,16/9	85,8/ 1,76/1	70,9/ 2,12/8	81,7/ 1,94/3	73,8/ 2,10/7
Sjef som gir oppmuntring og støtte	77,4/ 1,98/7	76,9/ 1,99/5	74,5/ 2,08/6	83,1/ 1,80/2	70,5/ 2,20/6	83,1/ 1,85/2
Kombineres med et godt privatliv	87,5/ 1,62/1	95,1/ 1,40/1	82,9/ 1,87/4	86,0/ 1,70/1	80,7/ 1,92/2	89,3/ 1,68/1
Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	82,1/ 1,87/4	68,2/ 2,19/10	82,4/ 1,87/5	69,8/ 2,14/9	61,8/ 2,33/8	59,8/ 2,35/12
Status i din omgangskrets	10,2/ 3,45/17	8,8/ 3,45/17	11,3/ 3,38/18	10,3/ 3,45/18	10,1/ 3,49/18	9,9/ 3,46/18

1.3.3 Kjønn

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		Offentlig sektor		Privat sektor	
	Menn (N=986) Prosent/ Gj sn/Rang	Kvinner (N=28) Prosent/ Gj sn/Rang	Menn (N=520) Prosent/ Gj sn/Rang	Kvinner (N=251) Prosent/ Gj sn/Rang	Menn (N=1798) Prosent/ Gj sn/Rang	Kvinner (N=349) Prosent/ Gj sn/Rang
Økonomiske betingelser	66,0/ 2,22/11	46,4/ 2,54/12	67,6/ 2,21/10	69,1/ 2,16/10	66,7/ 2,28/9	72,2/ 2,13/10
Karrieremuligheter	42,8/ 2,65/12	56,5/ 2,39/11	41,6/ 2,66/13	55,5/ 2,43/12	47,2/ 2,59/13	58,2/ 2,35/12
Arbeidsplassen lokalisert på attraktivt sted	82,9/ 1,81/3	82,2/ 1,96/6	74,2/ 2,06/5	70,0/ 2,16/9	70,2/ 2,15/6	69,2/ 2,12/9
Fleksibel arbeidstid	73,2/ 2,04/6	75,0/ 2,04/9	56,5/ 2,38/11	67,2/ 2,11/8	53,5/ 2,45/12	69,9/ 2,07/7
Videreutvikle fagkompetanse	70,8/ 2,14/8	79,3/ 1,82/4	74,7/ 2,13/8	88,0/ 1,75/4	71,5/ 2,17/8	88,0/ 1,80/5
Internasjonal erfaring	24,4/ 3,09/15	17,8/ 3,14/15	22,0/ 3,21/17	19,2/ 3,36/17	26,1/ 3,11/16	19,6/ 3,28/17
Kollegaer som stimulerer deg faglig	86,6/ 1,81/2	89,3/ 1,50/2	84,9/ 1,93/3	93,6/ 1,59/1	82,0/ 1,97/3	88,4/ 1,71/3
Teknologi, nye org.former og produktutvikling	41,7/ 2,67/13	39,2/ 2,64/13	56,2/ 2,43/12	54,0/ 2,45/13	62,1/ 2,30/10	56,6/ 2,46/13
Jobbtrygghet	65,0/ 2,18/10	67,9/ 2,07/10	67,9/ 2,15/9	62,8/ 2,24/11	68,2/ 2,16/7	68,4/ 2,10/8
Visst antall av både menn og kvinner	17,5/ 3,32/16	14,3/ 3,21/16	29,8/ 2,99/14	40,3/ 2,82/14	21,7/ 3,18/17	29,0/ 3,03/14
Profilert i samfunnet	5,6/ 3,61/18	7,1/ 3,57/18	25,2/ 3,03/15	28,3/ 3,01/15	24,8/ 3,06/14	27,0/ 3,04/15
Frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	79,9/ 1,94/4	78,6/ 1,96/8	83,1/ 1,88/2	85,7/ 1,86/5	82,6/ 1,93/2	85,8/ 1,74/4
Kollegaer som kan være dine venner	31,6/ 2,88/14	39,3/ 2,82/14	19,7/ 3,18/16	20,3/ 3,20/16	22,9/ 3,10/15	22,0/ 3,13/16
Offentlig synlig og kjent	1,6/ 3,86/19	0/ 3,89/19	3,5/ 3,72/19	4,0/ 3,77/19	3,4/ 3,76/19	2,5/ 3,83/19
Skape synlige forbedringer	71,9/ 2,10/7	82,1/ 1,89/5	73,2/ 2,08/6	79,5/ 1,90/6	75,7/ 2,07/5	77,5/ 2,01/6
Sjef som gir oppmuntring og støtte	76,8/ 2,00/5	85,7/ 1,64/3	76,5/ 1,99/4	90,4/ 1,59/2	77,8/ 2,01/4	89,2/ 1,62/2
Kombineres med et godt privatliv	94,0/ 1,43/1	100/ 1,25/1	84,8/ 1,78/1	86,8/ 1,67/3	86,5/ 1,78/1	88,4/ 1,59/1
Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	69,7/ 2,15/9	82,1/ 1,96/7	72,3/ 2,10/7	74,4/ 2,01/7	60,1/ 2,35/11	60,6/ 2,34/11
Status i din omgangskrets	8,7/ 3,45/17	17,9/ 3,32/17	12,0/ 3,36/18	6,4/ 3,60/18	10,2/ 3,44/18	7,4/ 3,62/18

1.3.4 Alder

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		Offentlig sektor		Privat sektor	
	- 35 år (N=118) Prosent/ Gj sn/Rang	56 år - (N=61) Prosent/ Gj sn/Rang	- 35 år (N=50) Prosent/ Gj sn/Rang	56 år - (N=171) Prosent/ Gj sn/Rang	- 35 år (N=324) Prosent/ Gj sn/Rang	56 år - (N=352) Prosent/ Gj sn/Rang
Økonomiske betingelser	72,0/ 2,07/9	52,3/ 2,39/10	80,0/ 2,00/8	66,0/ 2,23/10	75,0/ 2,07/7	55,9/ 2,51/11
Karrieremuligheter	56,0/ 2,33/11	26,2/ 2,93/14	68,0/ 2,14/10	35,7/ 2,81/13	69,4/ 2,10/10	29,4/ 3,01/13
Arbeidsplassen lokalisert på attraktivt sted	89,9/ 1,56/2	68,9/ 2,11/6	74,0/ 1,98/7	71,3/ 2,19/9	71,2/ 2,08/9	65,5/ 2,33/7
Fleksibel arbeidstid	81,3/ 1,92/4	52,5/ 2,46/11	74,0/ 1,96/6	50,6/ 2,53/12	71,6/ 2,07/8	36,9/ 2,84/12
Videreutvikle fagkompetanse	78,8/ 1,98/5	63,9/ 2,28/8	90,0/ 1,76/3	75,3/ 2,11/7	80,7/ 1,87/3	63,6/ 2,37/9
Internasjonal erfaring	27,1/ 3,10/15	24,6/ 3,05/15	12,0/ 3,40/18	24,8/ 3,15/16	25,7/ 3,05/16	23,6/ 3,30/17
Kollegaer som stimulerer deg faglig	86,5/ 1,82/3	80,4/ 2,02/4	88,0/ 1,88/5	85,4/ 1,84/1	87,4/ 1,81/2	76,1/ 2,13/5
Teknologi, nye org.former og produktutvikling	35,6/ 2,75/14	29,6/ 2,89/13	60,0/ 2,34/13	55,3/ 2,48/11	57,7/ 2,40/12	57,7/ 2,46/10
Jobbtrygghet	58,4/ 2,25/10	68,8/ 2,02/5	62,0/ 2,22/11	70,7/ 2,10/6	66,4/ 2,15/11	74,2/ 2,06/3
Visst antall av både menn og kvinner	9,3/ 3,53/17	22,9/ 3,16/16	38,0/ 2,92/14	30,4/ 3,01/14	20,0/ 3,22/17	21,3/ 3,24/16
Profilert i samfunnet	6,7/ 3,67/18	6,6/ 3,51/18	18,0/ 3,16/16	23,5/ 3,02/15	25,1/ 3,02/15	25,6/ 3,14/14
Frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	70,3/ 2,06/8	80,3/ 1,95/3	82,0/ 1,86/4	84,1/ 1,87/2	79,4/ 1,95/5	78,9/ 2,10/4
Kollegaer som kan være dine venner	43,3/ 2,63/13	31,1/ 2,89/12	30,0/ 3,00/15	18,7/ 3,20/17	32,9/ 2,88/14	18,3/ 3,22/15
Offentlig synlig og kjent	0,0/ 3,93/19	1,6/ 3,85/19	2,0/ 3,82/19	5,8/ 3,64/19	4,0/ 3,77/19	4,0/ 3,82/19
Skape synlige forbedringer	74,5/ 2,06/7	59,1/ 2,34/9	75,5/ 2,02/9	69,0/ 2,15/8	76,2/ 2,02/6	73,5/ 2,23/6
Sjef som gir oppmuntring og støtte	71,2/ 2,02/6	84,2/ 1,89/2	74,0/ 1,68/2	76,4/ 1,98/4	81,7/ 1,89/4	77,8/ 2,04/2
Kombineres med et godt privatliv	96,6/ 1,31/1	90,1/ 1,62/1	94,0/ 1,48/1	81,1/ 1,88/3	91,4/ 1,62/1	78,9/ 1,98/1
Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	66,1/ 2,30/12	68,8/ 2,20/7	60,0/ 2,30/12	78,9/ 2,01/5	54,5/ 2,45/13	62,6/ 2,36/8
Status i din omgangskrets	8,5/ 3,40/16	9,8/ 3,38/17	18,0/ 3,30/17	11,8/ 3,41/18	11,4/ 3,44/18	10,9/ 3,47/18

1.3.5 Utdanningsnivå

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		Offentlig sektor		Privat sektor	
	Univ/høysk (N=895) Prosent/ Gj sn/Rang	Yrkes/fagsk (N=119) Prosent/ Gj sn/Rang	Univ/høysk (N=679) Prosent/ Gj sn/Rang	Yrkes/fagsk (N=106) Prosent/ Gj sn/Rang	Univ/høysk (N=1388) Prosent/ Gj sn/Rang	Yrkes/fagsk (N=787) Prosent/ Gj sn/Rang
Økonomiske betingelser	66,0/ 2,22/10	61,4/ 2,30/10	69,0/ 2,20/9	61,4/ 2,21/7	69,6/ 2,23/8	64,4/ 2,30/9
Karrieremuligheter	44,3/ 2,61/12	32,7/ 2,86/14	48,2/ 2,55/13	34,9/ 2,73/13	53,9/ 2,46/13	40,1/ 2,72/13
Arbeidsplassen lokalisert på attraktivt sted	83,1/ 1,80/3	81,6/ 1,92/4	75,1/ 2,05/8	60,3/ 2,33/10	73,1/ 2,08/7	64,3/ 2,26/8
Fleksibel arbeidstid	73,8/ 2,02/6	68,9/ 2,15/7	61,2/ 2,29/11	53,4/ 2,34/11	56,5/ 2,27/9	55,5/ 2,43/12
Videreutvikle fagkompetanse	71,2/ 2,12/8	72,2/ 2,17/8	79,7/ 1,97/5	74,6/ 2,16/6	75,5/ 2,07/6	71,8/ 2,18/6
Internasjonal erfaring	25,1/ 3,07/15	17,6/ 3,24/15	23,1/ 3,21/16	11,5/ 3,49/17	31,8/ 2,97/14	13,3/ 3,43/17
Kollegaer som stimulerer deg faglig	87,0/ 1,79/2	84,1/ 1,90/3	88,7/ 1,80/2	83,0/ 1,94/4	85,7/ 1,87/3	78,6/ 2,03/5
Teknologi, nye org.former og produktutvikling	41,6/ 2,67/13	41,2/ 2,63/12	57,2/ 2,41/12	47,2/ 2,54/12	62,9/ 2,29/10	58,4/ 2,39/10
Jobbtrygghet	63,0/ 2,22/11	82,3/ 1,86/2	63,5/ 2,24/10	83,1/ 1,78/3	60,5/ 2,31/12	81,7/ 1,88/2
Visst antall av både menn og kvinner	17,5/ 3,32/16	16,8/ 3,31/16	32,6/ 2,94/14	34,9/ 2,94/15	22,5/ 3,14/16	24,0/ 3,18/16
Profilert i samfunnet	5,6/ 3,61/18	5,8/ 3,64/18	26,9/ 3,01/15	23,6/ 3,06/16	26,0/ 3,02/15	24,1/ 3,11/15
Frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	80,4/ 1,93/4	75,6/ 2,05/6	84,9/ 1,85/3	77,3/ 2,04/5	85,5/ 1,85/2	79,0/ 1,98/4
Kollegaer som kan være dine venner	31,1/ 2,89/14	37,0/ 2,83/13	18,9/ 3,23/17	28,1/ 2,92/14	20,2/ 3,17/17	27,6/ 2,99/14
Offentlig synlig og kjent	1,7/ 3,86/19	0,8/ 3,91/19	4,0/ 3,72/19	0,9/ 3,84/19	3,9/ 3,74/19	2,1/ 3,83/19
Skape synlige forbedringer	73,1/ 2,08/7	65,6/ 2,18/9	77,2/ 1,98/6	63,4/ 2,25/8	81,7/ 1,96/4	73,8/ 2,23/7
Sjef som gir oppmuntring og støtte	77,2/ 1,98/5	75,6/ 2,03/5	80,3/ 1,89/4	84,9/ 1,75/2	79,2/ 1,96/5	80,2/ 1,92/3
Kombineres med et godt privatliv	94,2/ 1,42/1	94,1/ 1,50/1	84,3/ 1,76/1	90,5/ 1,64/1	86,3/ 1,75/1	88,1/ 1,73/1
Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	70,7/ 2,12/9	64,7/ 2,35/11	74,6/ 2,03/7	64,2/ 2,29/9	61,9/ 2,30/11	58,0/ 2,42/11
Status i din omgangskrets	9,7/ 3,42/17	3,4/ 3,63/17	10,4/ 3,42/18	9,4/ 3,54/18	11,5/ 3,41/18	7,2/ 3,56/18

1.3.6 Turnoverintensjon

Spørsmålsbatteri/variabel	Forsvaret		Offentlig sektor		Privat sektor	
	Viktig Prosent/Ant	Ikke Viktig Prosent/Ant	Viktig Prosent/Ant	Ikke Viktig Prosent/Ant	Viktig Prosent/Ant	Ikke Viktig Prosent/Ant
Økonomiske betingelser	11,7/78	11,4/40	11,8/63	6,3/16	8,9/131	8,5/58
Karrieremuligheter	13,5/59	10,2/59	14,3/52	6,6/28	11,4/121	6,2/68
Arbeidsplassen lokalisert på attraktivt sted	11,9/100	9,9/17	10,7/62	8,6/18	9,1/138	7,9/50
Fleksibel arbeidstid	11,9/89	10,7/29	10,6/50	9,2/29	9,3/113	8,0/74
Videreutvikle fagkompetanse	11,5/83	12,0/35	11,1/69	6,5/11	9,2/147	7,4/40
Internasjonal erfaring	12,2/30	11,4/88	10,1/17	10,3/63	11,9/65	7,6/122
Kollegaer som stimulerer deg faglig	11,5/101	12,6/17	10,2/71	9,3/9	9,0/163	7,5/26
Teknologi, nye org.former og produktutvikling	9,7/41	12,8/75	9,8/43	10,6/36	9,2/122	8,2/67
Jobbtrygghet	10,4/69	14,0/49	8,4/44	13,5/36	7,5/111	11,5/78
Visst antall av både menn og kvinner	13,0/23	11,4/95	11,2/29	9,6/51	7,4/37	9,2/152
Profilert i samfunnet	12,3/7	11,5/110	8,2/17	10,9/63	10,5/58	8,1/130
Frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	11,6/94	11,8/24	10,4/69	8,6/11	9,1/164	7,2/25
Kollegaer som kan være dine venner	11,7/38	11,4/79	8,9/14	10,4/66	9,4/47	8,5/142
Offentlig synlig og kjent	12,5/2	11,5/115	12,0/22	9,6/58	19,7/14	8,4/174
Skape synlige forbedringer	11,6/85	11,7/33	11,0/65	7,7/15	9,5/158	6,0/130
Sjef som gir oppmuntring og støtte	12,3/96	11,4/22	10,7/68	8,0/11	9,1/157	7,5/31
Kombineres med et godt privatliv	11,4/109	15,3/9	10,7/72	7,0/8	8,5/161	9,8/26
Produsere noe verdifullt i en større sammenheng	11,1/79	12,8/39	10,1/58	10,5/22	10,1/133	6,5/54
Status i din omgangskrets	15,4/14	11,3/104	16,9/14	9,3/65	12,9/28	8,3/161

**Vedlegg E – Faktoranalyse med korrelasjons- og
faktormatriser
til masteroppgave**

Idealistiske generaler og griske direktører?

**En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og
ledere i annen offentlig og privat virksomhet**

Major Jo Inge Hjellegjerde Aambakk

Vedlegg E - Multivariat statistikk - resultat

1.1 Innledning

I dette vedlegget gjengis totalresultatene fra faktoranalysen.

1.1.1 Korrelasjonsmatrise

Totalt

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1 Økonomiske betingelser	Pearson Correlation	1																		
	Sig. (2-tailed)																			
	N	4308																		
2 Karrieremuligheter	Pearson Correlation	,36**	1																	
	Sig. (2-tailed)	,000																		
	N	4292	4299																	
3 Arbeidsplassen lokalisert på et attraktivt sted	Pearson Correlation	,22**	,17**	1																
	Sig. (2-tailed)	,000	,000																	
	N	4286	4283	4296																
4 Fleksibel arbeidstid	Pearson Correlation	,17**	,13**	,27**	1															
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000																
	N	4273	4267	4264	4284															
5 Videreutvikle din fagkunnskap	Pearson Correlation	,08**	,33**	,10**	,26**	1														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000															
	N	4288	4281	4281	4268	4298														
6 Internasjonal erfaring	Pearson Correlation	,05**	,27**	,06**	,05**	,21	1													
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,003	,000														
	N	4277	4270	4269	4257	4270	4287													
7 Kollegaer som stimulerer deg faglig	Pearson Correlation	,02	,19**	,11**	,15**	,41**	,26**	1												
	Sig. (2-tailed)	,108	,000	,000	,000	,000	,000													
	N	4303	4296	4294	4280	4296	4285	4313												

8 I fronten når det gjelder ny tekn, nye orgformer og produktutvikl	Pearson Correlation	,03	,20**	,05**	,05**	,29**	,28**	,38**	1										
	Sig. (2-tailed)	,101	,000	,000	,002	,000	,000	,000											
	N	4267	4260	4259	4245	4261	4252	4275	4277										
9 Jobbtrygghet	Pearson Correlation	,17**	-,05**	,09**	,10**	,06**	-,14**	,02	,05**	1									
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,316	,002										
	N	4300	4292	4290	4277	4292	4282	4307	4271	4312									
10 Et visst antall av både menn og kvinner	Pearson Correlation	,03*	,06**	,09**	,12**	,14**	,10**	,20**	,20**	,13**	1								
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000									
	N	4299	4293	4291	4278	4293	4283	4307	4274	4306	4312								
11 Mest kjent og positivt profilert i samfunnet	Pearson Correlation	,08**	,18**	,07**	,01	,09**	,16**	,15**	,30**	,08**	,30**	1							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,719	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
	N	4284	4276	4275	4262	4277	4270	4292	4262	4291	4290	4295							
12 Stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	Pearson Correlation	,07**	,09**	,11**	,30**	,18**	,10**	,20**	,16**	,01	,12**	,19**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,698	,000	,000							
	N	4299	4291	4290	4277	4292	4280	4306	4271	4305	4305	4292	4311						
13 Kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	Pearson Correlation	,04**	,05**	,06**	,13**	,11**	,08**	,16**	,11**	,15**	,17**	,11**	,14**	1	,14**				
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000				
	N	4298	4292	4290	4277	4292	4281	4306	4272	4305	4307	4291	4306	4311	4296				
14 Å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media	Pearson Correlation	,04**	,17**	,01	-,01	,05**	,22**	,08**	,14**	-,07*	,15**	,34**	,11**	,14**	1				
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,404	,515	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	4287	4280	4279	4266	4281	4273	4295	4264	4293	4295	4284	4295	4296	4300				
15 Skape synlige forbedringer	Pearson Correlation	,03	,20**	,05**	,05**	,20**	,21**	,29**	,29**	,10**	,15**	,20**	,28**	,05**	,18**	1			
	Sig. (2-tailed)	,070	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000				
	N	4287	4280	4279	4265	4281	4271	4296	4261	4293	4294	4281	4294	4295	4287	4299			
16 Sjef som gir deg oppmuntring og støtte	Pearson Correlation	,10**	,13**	,08**	,15**	,22**	,04*	,32**	,19**	,22**	,20**	,14**	,20**	,17**	,04*	,26**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,024	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000			
	N	4266	4260	4258	4245	4260	4249	4274	4241	4273	4275	4259	4274	4276	4264	4264	4279		

17 Kombinere med et godt privatliv	Pearson Correlation	,11**	,05**	,21**	,35**	,15**	-,04**	,16**	,03	,24**	,09**	-,01	,20**	,16**	-,09*	,06**	,33**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,007	,000	,073	,000	,000	,401	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	4286	4278	4277	4264	4279	4270	4294	4259	4293	4293	4280	4294	4294	4285	4285	4265	4300		
18 Mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	Pearson Correlation	-,06*	,07**	,05**	,06**	,21**	,17**	,28**	,28**	-,03	,17**	,21**	,21**	,10	,17**	,36**	,23**	,18**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,067	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	4274	4267	4266	4253	4269	4262	4283	4251	4281	4282	4271	4282	4283	4276	4275	4254	4277	4288	
19 Status i min omgangskrets	Pearson Correlation	,12**	,20**	,10**	,04*	,03*	,13**	,05**	,09**	,002	,11**	,29**	,06**	,14**	,35**	,12**	,08**	,008	,16**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,020	,030	,000	,001	,000	,906	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,593	,000	
	N	4289	4282	4281	4268	4283	4273	4297	4265	4295	4297	4284	4297	4298	4290	4288	4269	4290	4281	4303

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Indre motivasjon

		.2	5	7	8	15	16	18
37.2 Hvilken jobb som gir deg de beste karrieremulighetene	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 4326						
37.5 Hvilken av jobbene som gir deg best mulighet til å videreutvikle din fagkunnskap	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,36** ,000 4314	1 4324					
37.7 Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,24** ,000 4325	,45** ,000 4323	1 4336				
37.8 Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,23** ,000 4324	,31** ,000 4322	,40** ,000 4334	1 4336			
37.15 I hvilken jobb du kan skape synlige forbedringer	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,24** ,000 4315	,26** ,000 4313	,35** ,000 4324	,313(**) ,000 4323	1 4327		
37.16 I hvilken av jobbene du får en sjef som gir deg oppmuntring og støtte	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,17** ,000 4319	,27** ,000 4317	,34** ,000 4328	,21** ,000 4327	,27** ,000 4320	1 4330	
37.18 Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,11** ,000 4315	,26** ,000 4313	,32** ,000 4324	,30** ,000 4323	,40** ,000 4317	,26** ,000 4322	1 4326

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ytre motivasjon

		37.1 Hvilken jobb som gir deg de beste økonomiske betingelser	37.3 Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	37.4 Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	37.9 Hvilken av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	37.17 Hvilken jobb som kan kombineres med et godt privatliv
37.1 Hvilken jobb som gir deg de beste økonomiske betingelser	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 4308				
37.3 Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,22** ,000 4286	1 4296			
37.4 Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,17** ,000 4273	,27** ,000 4264	1 4284		
37.9 Hvilken av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,17** ,000 4300	,10** ,000 4290	,10** ,000 4277	1 4312	
37.17 Hvilken jobb som kan kombineres med et godt privatliv	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,11** ,000 4286	,21** ,000 4277	,35** ,000 4264	,24** ,000 4293	1 4300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1.1.2 Faktormatrise

Indre motivasjon

	Factor
	1
2 Hvilken jobb som gir deg de beste karrieremulighetene	,40
5 Hvilken av jobbene som gir deg best mulighet til å videreutvikle din fagkunnskap	,60
7 Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	,69
8 Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	,55
15 I hvilken jobb du kan skape synlige forbedringer	,55
16 I hvilken av jobbene du får en sjef som gir deg oppmuntring og støtte	,47
18 Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	,50

Extraction Method: Maximum Likelihood.
a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Ytre motivasjon

	Factor
	1
1 Hvilken jobb som gir deg de beste økonomiske betingelser	,38
3 Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	,49
4 Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	,59
9 Hvilken av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	,37
17 Hvilken jobb som kan kombineres med et godt privatliv	,61

Extraction Method: Maximum Likelihood.
a. 1 factors extracted. 3 iterations required.

**Vedlegg F - Frafallsanalyse
til masteroppgave**

Idealistiske generaler og griske direktører?

**En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og
ledere i annen offentlig og privat virksomhet**

Major Jo Inge Hjellegjerde Aambakk

Frekvensfordelinger - prosentvise svar Lederundersøkelse Forsvaret

1. Gradsfordelt

Grad	Antall utsendt	Antall svar	Prosentandel
Brig	55	35	63,6 %
Oberst	112	87	77,7 %
Oberstløytnant	398	308	77,4 %
Major	537	399	74,3 %
Kapt	370	215	58,1 %
Sivil	343	183	53,4 %
Totalt	1815	1227	67,6 %

2. Ledernivå

Nivå	Antall utsendt	Antall svar	Prosentandel
Toppleder	96	143	149,0 %
Mellomleder	1719	1118	65,0 %
Totalt	1815	1261	69,5 %

3. Forsvarsgren

Forsvarsgren	Antall utsendt	Antall svar	Prosentandel
Luft	430	315	73,3 %
Sjø	348	248	71,3 %
Hær	545	404	74,1 %
HV	140	77	55,0 %
Sivil	343	183	53,4 %
Totalt	1806	1227	67,9 %

4. Kjønn

Kjønn	Antall utsendt	Antall svar	Prosentandel
Kvinner	87	54	62,1 %
Menn	1728	1138	65,9 %
Ikke svart			
Totalt	1815	1192	65,7 %

**Vedlegg G – Artikkel på Forsvarets intranett
til masteroppgave**

Idealistiske generaler og griske direktører?

**En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og
ledere i annen offentlig og privat virksomhet**

Major Jo Inge Hjellegjerde Aambakk

Undersøker lederskapsmyter

Gry Pettersen og Jo Inge Aambakk skriver masteroppgave om lederskap. – Hjelp oss derfor ved å svare på lederundersøkelsen som nå blir sendt ut til 1800 militære og sivile ledere i Forsvaret, oppfordrer de.

Av **Håkon Høgetveit** og Jon Anders Skau (foto), Forsvarets mediesenter



MASTEROPPGAVE: Gry Pettersen og Jo Inge Aambakk sammenligner ledere i Forsvaret og ledere i sivil sektor i sin masteroppgave.

Majorene Gry Pettersen og Jo Inge Aambakk er elever vedmasterstudiet ved Forsvarets stabsskole og jobber nå med en masteroppgave om temaet "Ledere og lederskap – en sammenligning av ledere i Forsvaret og ledere i sivil sektor". – I den forbindelse vil vi sammenligne svar fra ledere i Forsvaret mot svar fra ledere i andre offentlige virksomheter og i det private næringslivet, forklarer de, og presiserer at det i disse dager blir sendt ut en spørreundersøkelse til 1800 ledere i Forsvaret.

Behov for mange svar

Denne undersøkelsen omfatter ledere i gradssjiktet fra kaptein til general og tilsvarende nivå for sivile stillinger. – Selve undersøkelsen er konkret i forhold til de problemstillingene vi ønsker å belyse. Den er kort og konsis og vil bli sendt ut elektronisk, sier mastergradsstudentene.



TREGER HJELP

Mastergradsstudentene Gry Pettersen og Jo Inge Aambakk ved Forsvarets stabsskole ønsker at flest mulig svarer på spørreundersøkelsen som nå blir sendt ut til 1800 ledere i Forsvaret.

De vektlegger at det ikke tar lang tid å besvare undersøkelsen.

– Det bør være unnagjort på om lag ti minutter, og jeg håper alle ledere kan avse såpass med tid til noe som på lengre sikt kan gagne Forsvaret. Vi er avhengig av mange svar for å få et representativt utvalg, sier Pettersen.

– Mange myter om lederne

Pettersen og Aambakk mener Forsvaret står i en særstilling på lederfronten, og at det finnes mange myter om forskjellene mellom ledere i Forsvaret og i det sivile. – Spørsmålet er om det faktisk er så stor forskjell, og om det finnes likhetstrekk mellom sektorene, sier de.

De sitter allerede på omfattende materiale fra en undersøkelse gjennomført av Norges Handelshøyskole, der om lag 3500 ledere i sivil sektor har svart på de samme spørsmålene som nå blir sendt ut i Forsvaret.

De to mastergradsstudentene fått god respons på undersøkelsen fra båd Personell-, økonomi- og styringsstaben og Forsvarets stabsskole.

– De etterspør konkrete resultater om utøvelse av lederskap i Forsvaret, og vi håper undersøkelsen kan være med på å gi en pekepinn på dette, sier de.