

FIH ingeniører i Brig N

- Hvorfor forlater FIH befal Sambandsbataljonen etter pliktårene?



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2010

Forord

Denne bacheloroppgave er avsluttende modul for meg som student ved Hærens Etterutdanningsmodul for Militære studier ved Krigsskolen. Oppgaven er utarbeidet i perioden fra september til 21. desember 2010.

Mitt utgangspunkt for oppgaven var en interesse for faget lederskap, hvor jeg særskilt er fascinert av hva som er drivkraften bak de handlinger mennesker gjør. Jeg har derfor i oppgaven fokusert på befal utdannet ved Forsvarets Ingeniørhøyskole på Jørstadmoen. Målet med min oppgave, har vært å se på de forhold og faktorer som betyr noe for disse i spørsmål om de skal fortsette å jobbe i Sambandsbataljonen etter pliktårene, eller ei.

Det å skrive bachelor har vært spennende og interessant. Perioden har gitt meg fine innspill til det å skrive en oppgave med vitenskapelig tilnærming. Den kunnskap og erfaring jeg har tilegnet meg underveis kan helt sikkert nyttes videre i arbeidslivet.

Jeg vil derfor takke min veileder, Nils Frode Vindenes, for at han stilte opp og hjalp til når jeg følte jeg trengte dette. I tillegg vil jeg rette en takk til alle de som stilte til intervju. Uten dere hadde det nok ikke blitt oppgave av dette. Så til slutt en takk til alle de jeg har møtt, diskutert, sparret med underveis i oppgaveskrivningen. Det har alltid vært kjekt å få tilbakemeldinger og deres synspunkter.

Bardufoss, 20. Desember 2010

Roar B Helle

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	4
1.1 BAKGRUNN	4
2. PROBLEMSTILLING	5
2.1 VALG AV PROBLEMSTILLING	5
3. METODE	6
3.1 VALG AV METODE	6
3.2 DATAINNSAMLING	6
3.2.1 <i>Utvalgsstrategi</i>	6
3.2.2 <i>Intervju</i>	7
3.3 METODEKRITIKK.....	7
3.4 KILDEKRITIKK.....	8
4. TEORI	9
4.1 MOTIVASJONSTEORI.....	9
4.1.1 <i>Behovsteorier</i>	9
4.1.2 <i>Sosiale teorier</i>	12
4.1.3 <i>Kognitive teorier</i>	13
4.1.4 <i>Jobbkarakteristikamodeller</i>	13
4.1.5 <i>Jobbtilfredshet</i>	14
5. PRESENTASJON OG DRØFTING AV UNDERSØKELSEN	17
5.1 BEHOVSTEORIER	17
5.2 SOSIALE TEORIER	21
5.3 KOGNITIVE TEORIER	23
5.4 JOBBKARAKTERISTIKA OG JOBBTILFREDSHET	26
6. KONKLUSJON	31
KILDELISTE	33
VEDLEGG	34

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Hæren har siden 1998 rekruttert, selektert og utdannet befal med ingeniørkompetanse innenfor fagkategorien telematikk og kommandoplasssystemer ved Forsvarets Ingeniørhøyskole (FIH). Utdanningen har vart over 3 år og har i tillegg til ingeniørutdanningen også gitt befalet grunnleggende befalsutdanning. Det første kullet ble uteksaminert i 2001 ved Jørstadmoen og brorparten av disse havnet i Hærens avdelinger. Kullene har siden oppstarten i 1998 variert i størrelse fra 20 til 30 elever hvor daglig ledelse består av kullsjef og de forskjellige faglærere/instruktører innenfor sine respektive fagkategorier. Totalt sett gir disse 3 årene elevene graden bachelor ingeniør innenfor studieretning Telematikk.

Utdanningen er betalt og man får etter endt utdanning 3 pliktår som normalt avtjenes ved samme avdeling i den aktuelle periode. Disse påfølgende årene med praksis skal gi den enkelte FIH ingeniør relevant praksis ift den fagretning han har valgt.

I tillegg ser flere av FIH ingeniørene på de muligheter og karrierer etter endt plikttjeneste som sivile bedrifter tilbyr, herunder eksvis Veritas, Telenor, Netcom, Kongsberg Defence Aerospace.

I erkjennelsen av at denne FIH ingeniørkompetansen er nødvendig både i Brigade Nord og i Internasjonale operasjoner, så oppleves det at flere ytrer ønske om å dra fra avdelingen, men vet man den egentlige årsaken til dette? Temaet snakkes det kanskje mye om på fritiden og kollegialt, men en systematisk gjennomgang av faktorene i Sambandsbataljonen har jeg ikke funnet. Det å ikke snakke om et vanskelig tema, kan på sin side også kommunisere noe utad til andre mennesker. *"Tale er sølv, men taushet er gull"* sies det i et gammelt ordtak (kilde ukjent). Det er da viktig å være klar på faren for spekulasjoner, rykter, stigmatisering som kan spre seg om man ikke er tydelig på hva budskapet er.

2. Problemstilling

Hvorfor forlater FIH befal sambandsbataljonen etter pliktårene?

2.1 Valg av problemstilling

Problemstillingen er formulert som et åpent spørsmål hvor jeg ønsker se på hvilke faktorer der gjør at FIH befal forlater/ønsker å avslutte sitt tjenesteforhold i Sambandsbataljonen etter endt pliktjeneste og hvilke av disse faktorer synes å ha størst innvirkning på deres valg?

Denne problemstillingen åpner for både en beskrivende del og en forklarende del, hvor den ene kan være gjensidig avhengig av den andre (Jacobsen 2005:75-79).

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg belyse og gjøre rede for den metode jeg har valgt for å undersøke og besvare min problemstilling. Det har i arbeidet med problemstillingen vært et ønske om å ta rede på de underliggende faktorer som påvirker utvalgspanelet gjennom deres meninger og ytringer. Metodevalget og de ulike fordeler og ulemper som har vært avveid i forhold til dette er ment å gi oppgaven validitet slik at empiriske data som samles inn vil forhåpentligvis ha en viss substans ut over hverdagskunnskap og forfatterens egne tolkninger (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010:27-28). I arbeidet med oppgaven er det mennesker som står for datagrunnlaget og således er det deres meninger og ytringer i form av ord, kroppsspråk og lyder som gir substans for å besvare min oppgave.

3.1 Valg av metode

Jeg har valgt en samfunnsvitenskapelig kvalitativ metode for å undersøke min problemstilling. Jeg ønsker å gå i dybden av få, enkeltindividers meningsforhold for å få ny kunnskap om problemstillingen, mer enn å telle antall som faktisk forlater sin hjemmeavdeling innefor pliktårene. En kvalitativ tilnærming gir meg mer frihet i valg av design som passer til min åpne problemstilling og mine ønsker for hvordan jeg best kan besvare denne, noe tabellen til Jacobsen (2005:135) viser mer skjematisk.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Utvalgsstrategi

Hensiktsmessig utvelgelse av informanter i en kvalitativ undersøkelse vil kunne si noe om validiteten til undersøkelsen og resultatene. Det strategiske utvalg som jeg foretok for mitt studie, handlet om å finne den målgruppe som er hensiktsmessig for min undersøkelse (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010:106-107). Ett intensivt undersøkelsesdesign har krevd et mer styrt utvalg av informanter fremfor et tilfeldig utvalg for å svare på min problemstilling. Mitt utvalg er basert på et fåtall av informanter og kan sies kun å være representative for seg selv og ikke for gruppen av alle FIH befall i avdelingen (Jacobsen, 2005:130). Jeg har valgt en så åpen spørsmålsstilling som mulig slik at informantene til en viss grad selv har styrt hva de ønsket å snakke om ut fra valgt problemstilling. Dette omtaler

Jacobsen (Ibid:127) som en måte for forskeren å få frem så relevante data/informasjon som mulig fra informanten, enten gjennom observasjon, tale og samtale.

3.2.2 Intervju

Jeg har gjennomført 5 semistrukturerte intervju av informanter. Intervju legger også noe færre bindinger på informanten fremfor et strukturert spørreskjema og han/hun vil stå friere til selv å velge hva som skal være i fokus og hva som oppleves som relevant for den omspurte (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010:136). 2 av intervjuene har vært utført pr telefon, mens resterende har vært personlige intervju. Disse kan påvirke og styre intervjuets forløp underveis i prosessen og sees på som positivt for prosessen (Jacobsen, 2005:144). Personlige intervju kan også være med på å gi undersøkelsen mer validitet og reliabilitet fremfor intervju per telefon eller internett (Ibid:144).

Spørsmålene har vært utformet via en intervjuguide, noe som har sikret en viss progresjon gjennom samtalen. Dog ble det åpnet for variasjoner innenfor de spørsmål som stilles (Ibid:137). En slik tilnærming ga meg nok frihet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis, samtidig som jeg sikrer at alle nødvendige emner jeg har studert i teorilitteratur ble berørt.

3.3 Metodekritikk

Reliabilitet og validitet i en kvalitativ undersøkelsesmetode kan oppnås gjennom å være transparent i sin metodiske tilnærming. Reliabilitet knyttes til dataene som samles inn og i hvilken grad de er representative for undersøkelsens formål (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010:229). Innenfor kvantitativ forskning er det enklere å konkretisere hva som gir data pålitelighet ut fra visse kriterier og disse kan også testes ved ulike metoder (Ibid:229). En slik tilnærming vil være vanskeligere for en kvalitativ metode da forskeren selv vil ta del i undersøkelsen og bruker seg selv som instrument. Det vil være vanskelig å reprodusere da forskjellige forskere vil ha ulike tolkninger og preferanser som vil prege undersøkelsen.

Bruk av kvalitativt intervju krever at jeg som intervjuer er bevisst på hvordan egen og informantens tolkning av virkeligheten kan være forskjellig. Mine spørsmål må ha relevans for informanten slik at de kan avdekke hans virkelighetsoppfatning og ikke min egen. Dette er en svakhet ved min metode, men denne er forsøkt begrenset ved at jeg underveis i intervju har lest tilbake min forståelse av informantens svar (Jacobsen, 2005:152)

Nærheten til meg som forsker, som også er offiser, og intervjuobjektet kan være med på å svekke validiteten til undersøkelsen. Forskjell i alder og spesielt militær grad kan påvirke, og for å redusere denne har jeg gjennomført intervju ikledd sivilt på et mer nøytralt kontor utenfor informantenes normale habitat. Dette har gjort at vi ikke ble forstyrret av telefonsamtaler, eller andre besøkende underveis. (Ibid:147). Jeg som offiser jobber ikke i avdelingen hvor informanter har vært hentet fra.

Telefonintervju svekker metoden ved at jeg ikke har mulighet til å observere informanten under intervjuet og dermed den non-verbale tilbakemeldingen. Jeg har derfor under telefonintervju lest tilbake min egen oppfatning av informantens svar mer hyppig for å være sikker på at jeg har forstått hans svar korrekt. Under de personlige intervjuene var det enklere å stille oppfølgingsspørsmål basert på observasjon av kroppsspråk underveis. En annen problemstilling er validiteten av det som ble fortalt meg under intervjuene. Forteller informantene det jeg vil høre, eller er det deres oppriktige mening som formidles? Dette er noe jeg tenkte på hele tiden og forsøkte å forhindre ved at jeg unnlot så godt som mulig å stille ledende spørsmål, bekreftende kommentarer, eller nikk. (Ibid:216-218).

3.4 Kildekritikk

Boken “Hvordan gjennomføre undersøkelser” av Dag Ingvar Jacobsen, og boken “Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode” av Johannessen, Tufte og Christoffersen, har dannet grunnlaget for det metodiske i denne oppgaven. Særlig har boken til Jacobsen hjulpet meg i å utforme intervjuguide og hvordan praktisk gjennomføre intervju på best mulig måte. Johannessen, Tufte og Christoffersen har gitt meg det teoretiske grunnlaget og nødvendige prinsipper for å benytte en samfunnsvitenskapelig metode i utformingen av oppgaven.

Det teoretiske grunnlaget bygger i sin helhet på anerkjente teorier innenfor motivasjonsteoriene. Teorikildene er hentet fra forfattere som er anerkjente både nasjonalt og internasjonalt.

4. Teori

Hvorfor slutter FIH befall etter plikttjenesten? Denne problemstillingen har underveis ledet meg til å studere ulike motivasjonsteorier knyttet til temaer som arbeidsmiljø og kommunikasjon. Jeg vil i dette kapittelet gi ordene en definisjon og knytte de opp imot min problemstilling.

4.1 Motivasjonsteori

Begrepet motivasjon kommer av det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege (Kaufmann & Kaufmann, 2009:93). Det vil da si hvilke drivkrefter får oss til å handle i ulike situasjoner. Motivasjon defineres som: "*[..]de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.*" (Ibid:93). Det er vår motivasjon, indre eller ytre, som påvirker hvor raskt og godt vi vil utføre en gitt oppgave. Trivsel kan sees på to måter i sammenheng med motivasjon. Motivasjon kan føre til at trivselsfaktoren blir høy, eller at trivsel gjør at motivasjonen øker. Dette vil avhenge av person og situasjon. Noen vil motiveres av å trives og vil derfor gjøre en innsats. Man er da avhengig av å ha et godt arbeidsmiljø og gode kollegaer. Hos andre kommer trivsel av motivasjon. Dette vil si at jo mer man er motivert, jo bedre trives man. I nyere organisasjonspsykologi er det flere ulike teorier og modeller om motivasjon i arbeidslivet. Dette er blant annet behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller.

4.1.1 Behovsteorier

Behovsteorier tar for seg atferd utløst av grunnleggende behov, og da gjerne flere ulike typer av disse behovene.

Maslows behovsteori beskriver de grunnleggende behov mennesket har og han deler disse inn i fem kategorier: *Fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og selvrealisering* (Ibid:94-95).

Fysiologiske behov: Disse behov er helt grunnleggende for mennesket og handler om det å overleve som menneske. Disse behovene må være oppfylt skal vi kunne eksistere og

eksempel på disse er mat, husly, vann, økonomiske betingelser og lønn. Iht Kaufmann & Kaufmann (2009) må mennesket ha en viss minimumslønn for å klare seg.

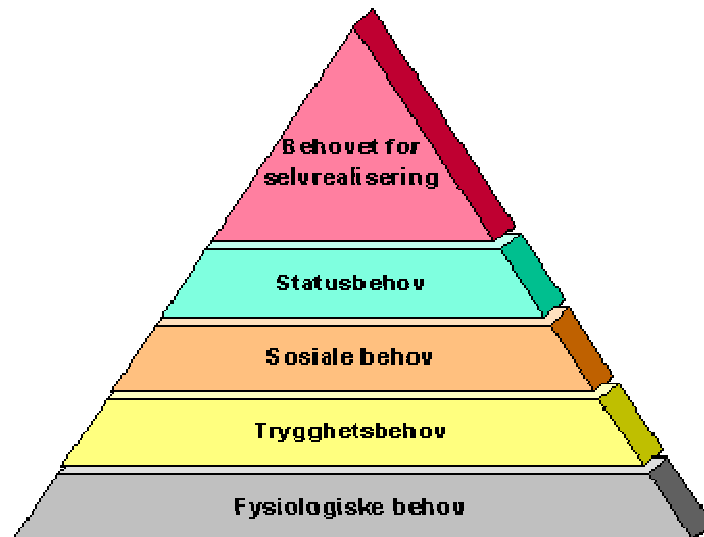
Sikkerhetsbehov: Disse behov melder seg når de fysiologiske er tilstrekkelig oppfylt. Behovene relateres til ens trygghet i omgivelsene, slik at man ikke blir skadet, hverken fysisk eller psykisk. Det å vite at man har en stabil jobb, stabil inntekt i et trygt arbeidsmiljø vil bedre sikkerhetsbehovene.

Sosiale behov: Dette behov relateres til det å ha et kontaktnettverk og kunne interaktere med andre mennesker. Å opprettholde et sosialt mellommenneskelig behov sammen med andre vil komme som et resultat av de to foregående behovene i henhold til Maslow.

Aktelse/status: behov for aktelse handler om å utvikle god selvrespekt, få anerkjennelse for det man gjør av andre og å tilfredsstille ønsket om å kunne prestere. Kaufmann & Kaufmann (2009) påpeker at dette ikke nødvendigvis handler om å dekke opp et "underskudd", slik de foregående behovene uttrykker, men mer et ønske om å utvikle seg og gå videre.

Selvrealisering: behovet handler om å gi seg selv muligheter til å gå videre i hierarkiet til Maslow, det å frigi ressurser til og nå ens egne potensiale til fulle. Medarbeidere som føler de gis frihet til "å spille på alle strenger" kan finne motivasjon som er meget sterk gjennom slike incentiver.

De tre første behovene kalte Maslow for underskuddsbehov, de to neste er overskuddsbehov. Behovene er organisert i en hierarkisk orden som kalles for behovshierarkiet (Ibid:94-95). Maslow mente at de tre nederste behovene (underskuddsbehov) måtte være oppfylt før man tok steget videre opp til de neste nivå (overskuddsbehov). Han mente videre at du kun kan fokusere på ett nivå av gangen og straks dette var oppfylt, var det naturlig å gå videre til neste.

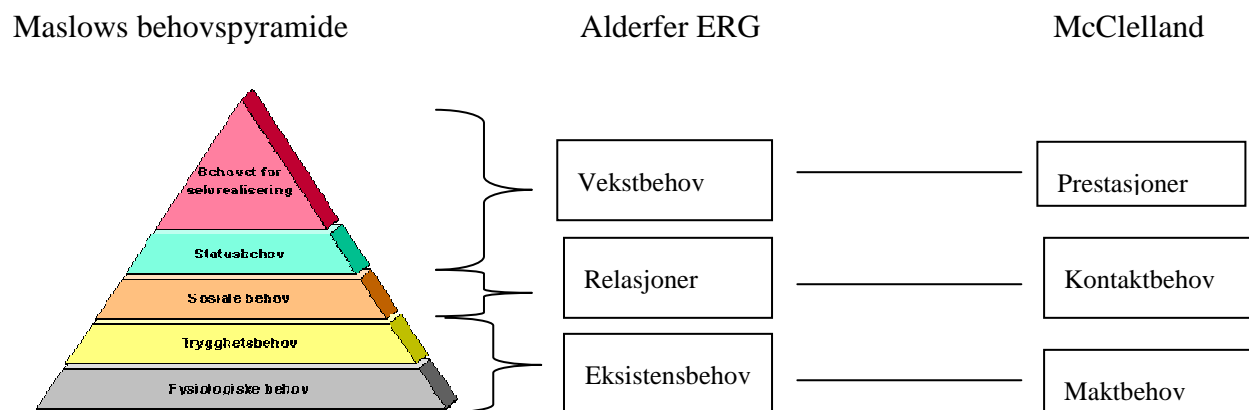


Figur 1. Maslows behovshierarki

Busch & Vanebo (1995:285-289) bruker **McClelland** som hevder at en kan dele inn motivasjon i arbeidslivet inn i tre grupper: *prestasjonsbehov*, *kontaktbehov/samhørighet* og *maktbehov*. Innenfor *prestasjonsbehov* vil vi finne personer som har sterke behov for å være personlig ansvarlig for å få oppgaver løst, eller problemer fikset. De mennesker som har kontaktbehov vil være mer avhengige av å pleie nærhet og kontakt med andre mennesker. Det å få gjennomslag for egne ideer og tanker kan karakteriseres som å ha et maktbehov. Maktbehov er i denne forbindelse ikke nødvendigvis maktsyk og herskende, men mer et uttrykk for at en ønsker påvirke, endre og utvikle hva andre tidligere har gjort eller utført. For at dette skal bli gjennomført er en avhengig av å være blant og kunne påvirke mennesker rundt seg. McClelland mener at man kan bevege seg mellom de ulike nivåene ut ifra hva som er hensiktsmessig siden mennesker ikke er maskiner. Dette i motsetning til Maslows behovsteori som krever at man beveger seg fra et behov til et annet oppover i hierarkiet.

Alderfers ERG teori har redusert Maslows grunnleggende behov fra 5 nivåer til 3. Dog er de fremdeles hierarkiske. Behovene er: *eksistensbehov*, som omfatter de fysiologiske og sikkerhetsbehov. *Relasjonsbehov* kan sammenliknes med Maslows sosiale behov, og det siste *vekstbehov* kan sammenliknes med Maslows behov for aktelse og selvrealisering. Alderfer hevdet på sin side at man kan godt bevege seg i hierarkiet og ha flere behov på samme tid (Kaufmann & Kaufmann, 2009:97). Et eksempel på dette vil være en som trøstespiser etter et samlivsbrudd, hvor behovet for mat ikke er knyttet opp imot Maslows fysiologiske behov, men kan ha emosjonelle relasjonsbehov.

Figuren under viser hvordan både Alderfer og McClelland sine teorier er knyttet opp imot Maslows behovshierarki og hvordan de bruker hans teori i utforming av sine egne.



Figur 2. Sammenlikning av teorier

4.1.2 Sosiale teorier

Teoriene omtales i Kaufmann & Kaufmann (2009:105)) som individets opplevelse av rettferdighet ift andre medarbeidere med eksempelvis lik utdanning og bakgrunn.

Rettferdighet knyttes her til de metoder som nyttes for å gi belønning til andre for det arbeid som utføres. *Likeverdsteori* er en motivasjonsteori som illustrerer temaet likeverd som en motivasjonsfaktor. Medarbeideres motivasjon ut fra dette syn kan gi sterk motivasjon eller de-motivasjon avhengig av hvordan de vil oppfatte egen belønning sammenliknet med andres for likt type arbeid. Hvis tilstanden er likeverd, så oppleves det rettferdighet for medarbeideren, men skulle det danne seg et urettferdig forhold, vil medarbeideren oppleve likeverdsspenning (Ibid:105). Dette vil si at en føler man ikke får nok igjen for den innsats man nedlegger, sett i forhold til de man naturlig vil sammenlikne seg med. Særlig vil ens lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde være målepunkter for medarbeidere i likeverdsteorien (Ibid:106). Denne likeverdsfølelsen er noe som har gått igjen hos mine informanter som ikke ubetydningsfull i forhold til det å føle seg motivert for å fortsette gjøre en innsats. Deres referansegruppe finnes ikke bare innenfor egen organisasjon, men også utenfor selve primærorganisasjonen på tvers av landsdelene. Noe som Kaufmann & Kaufmann (2009) sier det finnes god empirisk forskning på.

4.1.3 Kognitive teorier

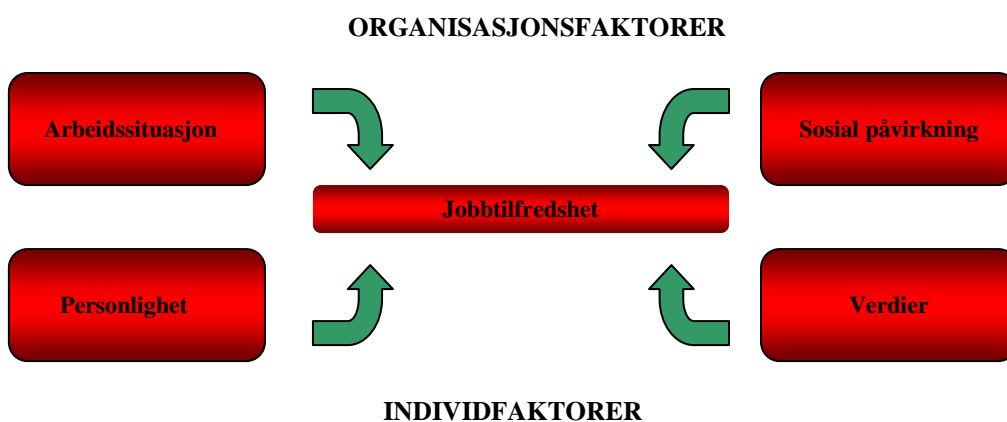
Kognitive teorier omtaler at motivasjon kommer av individets forventninger til belønning av egeninnsatsen i arbeidet. Disse kan kalles for *forventningsteorier* i arbeidslivet da mennesker motiveres av forestillinger om hvilken belønning som kan vente for et gitt stykke arbeid. Belønning menes ikke nødvendigvis i rene penger og ytre verdier, men likefullt statusoppnåelse og aktelse (Busch & Vanebo, 1995:289-293). Mennesker vil ifølge teorien forvente at ens innsats vil være verdt strevet. Men innsatsen vil også være styrt av ens egen verdisetting av hva som betyr noe. Eksempelvis vil en økt innsats på jobben kanskje medføre at man får mindre tid til venner og familie. De ansatte må da foreta et valg basert på egne verdier av hva som vil være mest fordelaktig i den andre enden i det lengre løp. Dette kalles for belønningens valens, det vil si, hvor verdifull er belønningen for akkurat meg (Ibid:291). En av informantene var tydelig på at hans arbeidsinnsats og motivasjon bar mer preg av forventningsteori i forhold til det å slutte i avdelingen. Han var ikke sikker på om han ville få adekvat belønning som samstemte med hva han mente han ofret til fordel for familie og venner. Kaufmann & Kaufmann (2009) er klar på at dette siste punkt er viktig for den enkelte, belønningen må ha betydning for den det gjelder.

4.1.4 Jobbkarakteristikamodeller

Herzbergs tofaktorteori. Jobbkarakteristikamodeller ser på motiverende og de-motiverende forhold ved selve jobben som kan ha en påvirkning på medarbeiderens motivasjon og prestasjoner (Busch & Vanebo, 1995:301-305). Herzbergs tofaktorteori er en av de mest kjente innenfor denne typen motivasjonsteorier. Det skilles mellom *motivasjonsfaktorer* og *hygienefaktorer*. Motivasjonsfaktorene gir ikke mistriksel om de ikke er tilstede, men de vil motivere og fremme trivsel hvis de oppfylles. Dette kan være faktorer som ros, anerkjennelse og vekstmuligheter. Motsatt kan sies om hygienefaktorene, de vil skape mistriksel om de ikke er tilstede, men vil i seg selv ikke være de faktorer som gir medarbeidere motivasjon. Hygienefaktorer er eksempelvis lønn, regler og rettigheter, arbeidsforhold og bedriftens policy (Ibid:304). Av de informanter jeg intervjuet var det særlig hygienefaktorer, eller mangel på disse som ble oppgitt som årsak til fratreden i avdelingen. Ikke nødvendigvis det at de ikke fikk lønn, manglende regelverk eller fravær av rettigheter, men heller praktiseringen av dette overfor dem jeg intervjuet. En observasjon som understøttes av teorien til Herzberg om at mistriksel vil finne sted om hygienefaktorer ikke er tilstede.

4.1.5 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet kan defineres som ”[...]i hvilken grad man opplever jobb som positiv eller negativ” (Kaufmann & Kaufmann, 2003:218). Videre sier Kaufmann & Kaufmann (2009:213) at ”[...] prosessteorier om jobbtilfredshet ser på utviklingen av jobbtilfredshet som et resultat av samspillet mellom individet (dets personlige behov, verdier og forventninger til jobben) og det helhetlige arbeidsmiljøet.” Med dette mener de at det må skilles på enkeltarbeidere og deres motiver for å jobbe. Enkelte steder kan miljøet for å utvikle seg selv og prestere være lite. Medarbeidere med høye ambisjoner vil da få lavere jobbtilfredshet enn personer med lave ambisjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009:213). Avviket, herunder jobbutilfredsheten, blir da mellom hvilke utfordringer jobben kan tilby og de forventninger og verdier arbeidstakeren har. Medarbeideres jobbmotivasjon vil henge nøye sammen med følelse av selvstendighet, gode kollegaforhold og meningsfullt innhold på arbeidsplassen. Illustrasjonen nedenfor er tatt direkte fra Kaufmann og Kaufmann (2003:222) og er George og Jones modell på hvilke faktorer som påvirker ens jobbtilfredshet/jobbutilfredshet:



Forhold som har innvirkning på hverdagen i arbeidslivet vårt kan deles inn i 2 grupper, *organisasjonsfaktorer og individfaktorer*.

Organisasjonsfaktorer

Det vil være flere organisatoriske forhold som vil ha innvirkning i ulikt omfang og på ulik måte på en medarbeiders jobbtilfredshet. Det vil være forhold som *jobbkjennetegn, ledelse, fysisk miljø, belønning og sosial påvirkning*.

Jobbkjennetegn:

Jobbkarakteristikamodellen for jobbtilfredshet, utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham, blir mye brukt for å beskrive motiverende faktorer ved selve jobben. Den går ut på at jo mer en jobb bærer preg av spesielle, særegne trekk, jo mer jobbtilfredshet skapes hos medarbeideren (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Denne modellen består av 5 kjennetegn:

1. Oppgavevariasjon – herunder menes i hvilken grad medarbeideren får mulighet til å bruke egne evner, ferdigheter og kunnskaper i sin jobbsituasjon.
2. Oppgaveidentitet – handler om i hvilken grad medarbeideren får være med fra start til slutt og ha et eieforhold til produktet.
3. Oppgavebetydning – dreier seg om i hvilken grad medarbeideren oppfatter sitt arbeide som meningsfylt.
4. Autonomi – er i hvilken grad medarbeideren har og får kontroll over sin egen arbeidssituasjon.
5. Tilbakemelding – dreier seg om medarbeideren får resultatinformasjon av det utførte arbeid.

Hvis vi ser tilbake på Herzbergs tofaktorteori, så vil vi finne liknende konsekvensforklaringer hvor han beskriver områdene for tilfredshet/utilfredshet som motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer.

Ledelse:

Ledelsens lederstil vil ha påvirkning på medarbeiderens jobbtilfredshet. Hva som avgjør om en medarbeider er fornøyd med ledelsen kommer an på lederens lederstil (Kaufmann & Kaufmann, 2003 og 2009). Hensynsfulle ledere og ledere som gir medarbeidere resultatansvar og mulighet for påvirkning av eget arbeid, samsvarer med jobbtilfredshet. Ledere i miljø der oppfattes som kompetente, dyktige og inkluderende, korrelerer med graden av økt tilfredshet innenfor dette miljøet.

Fysiske arbeidsbetingelser:

Helse, miljø og sikkerhet i form av god plass, tilstrekkelig lys og varme osv påvirker medarbeideres jobbtilfredshet. Det eksisterer forskning på at eksempelvis lys og varme, ikke vil ha påvirkning på jobbeffektiviteten og ytelsen, men et godt fysisk tilpasset arbeidsmiljø kan øke gleden og lysten ved å jobbe.

Belønning:

Kaufmann & Kaufmann (2003) omtaler belønning i form av lønn, forfremmelser og bonuser, og mener dette ofte sees i sammenheng med jobbtilfredshet. En slik tilnærming forutsetter at den blir brukt rettferdig, og når så skjer, vil det ha en positiv effekt på jobbtilfredsheten. Men føler noen denne er urettferdig kan den ha en negativ effekt.

Sosial påvirkning:

Det sosiale liv og kulturen i organisasjonen kan påvirke jobbtilfredsheten til medarbeideren. Mellommenneskelige relasjoner, og følelsen av å bli sett, hørt, vist omsorg og akseptert, skaper en positiv opplevelse av selve arbeidsplassen. I et slikt miljø vil følelsen av stress og utilfredshet minimaliseres. (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

Individfaktorer

Noen faktorer som påvirker vår jobbtilfredshet ligger også på individnivå og knytter seg til våre personlige preferanser. I figur 3, s 16, deles individfaktorer i verdier og personlighet. Personlige verdier knytter seg til opplevelsen av rett og galt og kan påvirke vår jobbtilfredshet. Motstridende verdier i forhold til organisasjonens kan føre til konfliktfylte situasjoner og gi jobbutilfredshet. Hvis vi så deler inn verdier i ytre og indre verdier, så vil en person med sterke indre verdier ha sterk tro på jobben vedkommende gjør og la seg motiveres til lange arbeidsdager og lav lønn. I en slik situasjon vil det være hensiktsmessig om organisasjonen står for verdier den ansatte selv kan identifisere seg med for ytterligere å gi mening for den ansatte. En annen derimot kan vektlegge ytre verdier og vil la seg motivere i en forutsigbar og kjedelig jobb så lenge lønna er god. I slike situasjoner vil organisasjonens verdisyn ha mindre betydning da hovedårsaken til jobbtilfredshet ligger i selve lønnens størrelse den ansatte får ved å gjøre et stykke arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Kaufmann & Kaufmann (2003), henviser til nyere forskning som viser at jobbtrivsel fører til bedre helse, høyere livskvalitet, bedret samarbeidsevne og stabilitet i jobben. Dette betyr at medarbeidere som trives vil yte mer og vil gjerne også være på samme sted over tid, så lenge vedkommende er tilfreds med sin arbeidssituasjon.

5. Presentasjon og drøfting av undersøkelsen

I dette kapittelet skal jeg gjengi resultatet av mine undersøkelser i form av semi-strukturerte intervju. Jeg hadde på forhånd gjort meg opp en formening om hvilke teoretisk bakgrunnsmateriale jeg måtte studere og var således ikke helt ufarget når det kom til å lage en intervjuguide. Jeg hadde gjort meg opp en oppfatning av hvilke områder som ville bli berørt i forhold til de faktorer som fører til at denne befalskategorien slutter i avdelingen. Det jeg så som interessant var om det var mer likhet i emner som ville bli berørt av de intervjuede og i hvilken grad jeg kunne finne igjen deres meninger i eksisterende teori.

5.1 Behovsteorier

Undersøkelsen viser at for informantene så finnes det både arenaer og muligheter nok for den enkelte til å ha en jevn progresjon innenfor sin jobb. Alle tilbys løst og kost ut fra deres behov, i tillegg til at de har en fast lønn for de nærmeste 3 årene. Alle informantene oppga at vissheten om grei lønn og fast jobb som en vesentlig grunn til å velge Sambandsbataljonen som arbeidssted, hvor en tydelig henvisning til Maslows grunnleggende behov sees. Muligheten for godt med øvelsesdøgn og muligheten for å dra til internasjonale operasjoner virket forlokkende. I tillegg oppgir en av informantene ”..at Sambandsbataljonen har et godt renommé på skolen som avdeling, hvor du møter igjen tidligere kullinger og venner fra skoletiden.”(Informant 2, 21:17). Dette gjorde at han hadde et positivt syn på det å være i avdelingen i pliktårene. Dette renommé kan komme av at elevene på skolen knytter nære bånd til hverandre og fortsetter holde kontakten også etter at skolen er avsluttet. Sambandsbataljonen har tradisjon for å ta med elevkullene på den sin årlige vinterøvelse. Her legger den tilrette for et godt faglig øvingsutbytte med veiledning av troppsbeval. Dette kan sees på som en forberedelse til det praktiske yrkesliv hvor elevene får prøvd sin kompetanse i praksis. En slik nær kontakt med skolen og dens elever underveis i utdanningen er en viktig relasjon og som kan i seg selv være rekrutterende. På den annen side så er det uunngåelig at også ”jungeltelegrafen” får feste. Det vil alltid foregå kommunikasjon mellom organisasjoner, og ”jungeltelegrafen” reiser raskere enn det formelle informasjonssystemet (Busch & Vanebo, 1995:315-316). Informasjonen skjer da mellom privatpersoner og innholdet kan lett forvrennes slik at man lett får ”en fjær som blir

til fem høns” (Busch & Vanebo, 1995). I løpet av de siste 2 årene har det vært færre FIH studenter og befal som har villet søke seg til avdelingen. Hvorfor det er slik kan skyldes flere faktorer, men å bygge og opprettholde nære relasjoner til selve skolen og FIH befalet i avdelingen kan være en viktig faktor. Videre ser vi at gode, kameratslige fellesskap og et godt sosialt samvær utenfor selve jobben, er noe 4 av 5 informanter understreker som utelukkende positivt for trivselen og da også motivasjonen. I teorien går dette inn under dekning av behov og det er det tredje behovet (sosiale behov) i Maslows behovspyramide. Dette samsvarer også med kontaktbehov i McClelland og Alderfer sitt relasjonsbehov. Det å føle seg knyttet sammen som gruppe hvor man kan dele felles interesser og håndtere konflikter, er med på å skape et fellesskap, en kultur. For mange kan dette forklare hvorfor de til tross for mistrivsel i jobben allikevel fortsetter, den støtte og det samhold de finner i den sosiale arena gjør at de fortsetter (Busch & Vanebo, 1995:354-358). For en av informantene var det på den annen side mangelen på et hensiktsmessig sosialt samvær som var medvirkende årsak til å ville dra. Det at det er variasjon innenfor den samme gruppen informanter, kan sees i sammenheng med variasjon i alder og sivil status. Enkelte har sin nærmeste kjæreste og samboer boende på stedet, mens andre er pendlere. Stor variasjon i alder og andre interesser førte til at *”[...]miljøet ble opplevd som ungt og jeg klarte ikke helt identifisere meg med de[...]fikk problemer med å tilpasse meg”* (Informant 5, 15:10). Bardufoss er et mindre tettsted, og det å kunne finne seg sosialt tilrette med kollegaer vil kanskje falle naturlig for noen. Men som undersøkelsen min kan tyde på så er dette sterkt personavhengig. I tillegg må det tas i betraktning at informantene er i alderen fra 24-30 år og eventuelt ektefelle, kjæreste og samboer er selv under utdanning. Noe som for enkelte av informantene umuliggjorde det å flytte felles til Bardufoss, både på grunn av skole og jobbutsikter for partner. Hvis vi løfter dette opp noen nivå i forhold til Sambandsbataljonen, så kan det synes som at gode vekstvilkår for medflyttere bør være et satsningsområde for Forsvaret generelt. Det å kunne tilby moderne boliger tilpasset familier og sågar være behjelpelig med jobb til medflyttere ville nok ført til at flere valgte å bli i avdelingen. I tillegg vil tjenestested Bardufoss for de aller fleste FIH befal medføre lang reisetid og dyre reiser for å opprettholde kontakt med familie. Det å bibeholde støtteordninger som årlig gratisreiser for befal kan minimere savnet og motivere befalet til å fortsette. Mens jeg skrev denne oppgaven ble jeg klar over at det fra politisk hold var vilje til å fjerne årlig gratis reiser for befal. Skulle dette skje så tror jeg vi er på vei i feil retning sett opp imot det å se på faktorer som fører til at FIH befal slutter i Sambandsbataljonen. Nå er det klart at dette ikke er noe Sambandsbataljonen vil rå over,

men for den ansatte kan det tenkes at problematiseringen over dette identifiseres hos hjemmeavdelingen.

Personlig utvikling og muligheter for den enkelte til å nå stadig nye mål var viktig, men som oftest stanset det på ressurser. Ord som gikk igjen blant informantene var [...] *kjedelig, rutinemessig jobb, mangel på mennesker, for mye oppdrag med korte tidsfrister, lite utfordringer i selve jobben*[...]. Det virke informantene oppga som selve ”jobben” var oftest knyttet til tekniske løsninger og utnyttelsen av disse for å gi samband til støttede avdelinger på troppsnivå. Når det refereres til ordet ”jobben” her, så snakket alle informantene om den troppen de tilhørte. Dog, var det kun “*i særskilte perioder*” dette var påkrevd, da gjerne rett før, under og rett etter større øvelser. Ut over disse periodene var det lite oppgaver hvor de følte de fikk utnyttet sin kompetanse rent faglig og teknisk. En av informantene sier [...] *i den stillingen jeg har nå, så var jeg i praksis materielloffiser hvor jeg brukte 4 mnd på å skaffe tilveie materiell, rydde og skru i containere, jeg var ikke tekniker*[...]. Å være tekniker hvor han føler han fikk utnyttet sin kompetanse og hvor han følte han var en viktig brikke rent kompetansemessig, var i de få ukene i året hvor det var leveranseøvelser. Ut over disse så ble det kjedelig og rutinemessig på jobb etter 1-2 år med de samme ”utfordringer”. Det å få mulighet til å kunne spille på flere strenger, å bli bedre innenfor sitt virke, det skaper trivsel og kan motivere. På den annen side ga andre informanter et annet bilde av det å føle personlig utvikling og ha utfordringer i jobben. En av dem tok til orde for å takke for den friheten og ansvaret han fikk som befal i troppen mht å kunne forbedre og utvikle tekniske løsninger. Han sier [...] *Jeg er blitt skjermet for vanlig tjeneste som eksvis en vanlig sersjant vil måtte ta seg av* [...] (Informant 1, 16:01-19:00). En slik bevisst styring av personellet kan gjøre at befalet føler de både blir sett og hørt av sine overordnede, noe som samsvarer med behovsteori ut fra det at man får anerkjennelse og forståelse for ens kompetanse. Videre sier han [...] *Dette har for min del vært positivt. Samtidig merker jeg jo at enkelte av mine medstudenter fra FIH [...] ikke har samme oppfatning som meg selv. Det har gjort at jeg har verdsatt min egen situasjon enda mer*[...] (Ibid, 16:01-19:00).

Motivasjonsfaktorene i Herzbergs teori skaper trivsel når de er tilstede. Det å skape en arbeidssituasjon som vil gi tilstrekkelig utfordring for FIH befal kan by på utfordringer for tropps- og kompaniledelse fordi det kan mangle på tilstrekkelig kompetanse og forståelse for hvordan best utnytte denne ressursen. Når ledelsen ikke selv er klar over hvilken ressurs en besitter, så vil den holde seg til det den kan og derav også fordele oppgaver tilsvarende. Det handler ikke nødvendigvis om å være klar over ressursen, men kanskje mest om faglig

kompetanse og forståelse til å utnytte ressursen. Det å implementere erfarne FIH befal som kan være mentorer eller faglig ansvarlige for de yngre kan ha en effekt og avhjelpe tropps-, kompani – og bataljonsledelse. En slik tilnærming vil være i bedre stand til se FIH utdannelsen og praksisperioden over seks år, ikke bare seks mnd eller ett år som virker være planleggingsgrunnlaget for avdelingen per idag. I tillegg vil dette også være en mulig karrierevei å gå internt i bataljonen. Det å føle at man blir inkludert, hørt og ivaretatt som individ på jobben synes å være nært knyttet til trivsel og motivasjon. Det å få være selvstendig og på mange måter ta del i planlegging synes være fremmede for at motivasjon kan finne hos informantene. Samtidig kan slike tilstander kunne påvirke motivasjonen til andre befal som har helt andre forhold å jobbe ut fra. Dette vil jeg komme mer innpå i kapittel 5.2 ”Sosiale teorier”.

En ting som underveis i undersøkelsen kom tydelig frem, var mangel på kommunikasjon ut over troppsnivået. Av 5 informanter så var det kun 1 som hadde opplevd å faktisk se at ”grasrotproblemer” ble håndtert på bataljons- og kompani nivå. På spørsmål om hvordan han så for seg hvem som best kan ivareta hans personellsaker, personlige utvikling og utnyttelse av kompetanse, svarte informanten:

”[...] jeg i hovedsak har tro på troppsjefsnivået, til en viss grad kompaninivået og i liten grad bataljonsnivået [...] det er få plasser jeg opplever at vi har gode arenaer for dialog med bataljonen fordi jeg opplever at bataljonen ikke har noe ønske om å sette folk i bås som enten teknikere eller operative. Ikke at man er redd for å skape et skille, men man ønsker ikke å lage et skille mer tydelig enn det allerede er.” (Informant 1, 29:15)

Mine undersøkelser og intervju indikerer at informantene antakeligvis har et behov for det å bli inkludert i organisatoriske prosesser med andre enn bare sine nærmeste kolleger.

Personlige utfordringer, karrieremuligheter, personlig utvikling, kompetansestyring vil på et eller annet tidspunkt måtte involvere den øverste ledelsen i bataljonen. Det å ha en passende arena for å kommunisere dette, kan øke trivselen og derav motivere flere til å ville fortsette i avdelingen fremfor se etter andre tjenestesteder (Kaufmann & Kaufmann, 2009:298). På den annen side mener Bolman og Deal (2009:178) at informasjon alene ikke en nok, men følelsen og oppfatningen av å faktisk ha en reell påvirkning på egen jobb skaper mer motiverte arbeidere. Det å føle ansvar og selvstendighet til å påvirke innenfor en gitt ramme kan være et kraftig virkemiddel og det gir tillit til ledelsen. En av farene med en slik tilnærming, kan være at behovet for endring på et sted skaper ubalanse på et annet, og dette kan igjen føre opposisjon og støy (Ibid:180).

Det kan være flere årsaker til at informantene opplever kommunikasjonsbrudd opp fra troppsnivå til bataljonsnivå hvor avgjørelsene tas. For det første så har Forsvaret kommandolinjer som i offisielle saker skal følges. Det går via troppsjef til kompanisjef og opp til rette instans i bataljonsledelsen før den når bataljonssjefen. Det sier seg selv at all kommunikasjon kan ikke gå denne veien, men her finnes det mange muligheter til at data filtreres bort. I tillegg er det ofte travle dager og ting går i glemmeboken rett og slett. Det har vært drevet mest brannslukkingsarbeide i følge informantene og da evner man ikke planlegge over tid og ting blir glemt eller prioritert vekk. Til sist så har man ikke gode nok arenaer hvor man kan snakke sammen. Medarbeidersamtaler, fagseminarer og andre møter som ivaretar den enkeltes behov kan avhjelpe denne situasjonen. Gitt den virkelighet som informantene opplever i avdelingen, vil det være fordelaktig å se på rene strukturelle endringer internt i organisasjonen. Det vil si å se på tiltak som kan heve kvaliteten på faglige beslutninger der angår FIH personellet (Bolman & Deal, 2009:353-354). Er man helt avhengig av en særskilt type kompetanse for at avdelingen skal kunne eksistere, vil begge etter all sannsynlighet profitere på langsiktig planlegging og forutsigbarhet.

5.2 Sosiale teorier

I kapittel 4.1.2 gjorde jeg rede for sosiale teorier som også kan kalles for *likeverdsteorier* (Kaufmann & Kaufmann, 2009:105). I undersøkelsen kommer det fram at alle informantene er opptatt av i hvilken grad de føler at deres innsats er verdt strevet og belastningen de påfører både seg selv og sin familie. En av informantene påpekte som tidligere nevnt at han så tydelig forskjell på hvordan han hadde det i sin tropp og hvordan andre ble behandlet. En av informantene uttalte: *"De har ikke gitt meg noe, så hvorfor skal jeg gi noe tilbake ut over det jeg må? Jeg har ikke fått goodwill og føler ikke behov for å gi det tilbake"* (Informant 2, 14:21). En slik uttalelse kan bedre forstås når man vet hvor transparent et teknikermiljø er i avdelingen hvor de pleier både sosial omgang på jobb og fritiden. Det er da lettere å sammenlikne ens egen situasjon med andres og trekke egne konklusjoner, kanskje feile konklusjoner, men en vil oppleve en likeverdsspenning i sitt arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Individuell forskjellsbehandling av personell på tvers av troppene innenfor samme kompani kan øke denne spenningen og kan være en forklaring på den opplevde de-motivasjon hos denne informanten. En annen av informantene opplevde [...] *en vesentlig bedring av egne arbeidsforhold etter skifte av kompani[...]* (Informant 5, 23:04) og tropp. Etter bytte fikk informanten konkrete arbeidsoppgaver og en retningsviser for hva som

var forventet at denne skulle gjøre.

Hvorfor det er så store forskjeller innefor samme avdeling kan skyldes intern konkurranse mellom ulike kompanier og tropper. Konkurranse kan være bra, det spisser og skjerper delaktigheten hos den enkelte, som igjen vil yte mer. Men, konkurranse kan og føre til at man motiveres kun av det ferdige produkt og glemmer kanskje selve prosessen frem dit. I et kompani kan man være mer fokusert på produktivitet, fremfor kvaliteten i selve arbeider og derav ignorere de ansattes personlige behov (Kaufmann & Kaufmann, 2009:108).

Sambandsbataljonen har også forskjellige fagkompanier. Det ene er et stående kompani med beredskapssoldater og vervet befal som står for drift og oppsett av satelittkommunikasjon, mens de to andre kompaniene er utdanningskompanier for soldater inne til førstegangstjeneste. I de to utdanningskompaniene har befalet generelt en yngre alder og erfaring enn eksvis i det stående kompaniet. Både erfaringsnivå og høynet kompetansenivå kan påvirke kvaliteten på personalbehandling og utforming av arbeidsoppgaver for de ansatte. Knapphet på ressurser kan i mange tilfeller føre til at personell i nøkkelstillinger ikke innehar nødvendig kompetanse og erfaring. Valget mellom å ivareta personellet og å løse pålagte oppdrag i en slik situasjon kan derfor ikke alltid sies å være både og, men mer enten eller.

En likevektsspenningen fantes også igjen i informantenes oppfatning av lønn for nedlagt arbeid. Det kan spores en viss frustrasjon blant informantene ift hvilke lønnskrav og rettigheter de har om de ikke har en standard utdanningspakke. Utsagn som: *[...]jeg visste ikke helt hvor og hvem som kunne hjelpe meg ift lønnskrav jeg hadde siden jeg hadde mer utdanning enn den gjennomsnittlige FIH befal[...]* (Informant 5, 25:00) og *[...]jeg har vel bare godtatt det meste]...* (Informant 4, 27:37) klarlegger dette problemet tydeligere for meg underveis i undersøkelsen. En av disse ble ikke klar over sine økte lønnskrav på grunn av høyere utdanning før vedkommende deltok på et kurs i regi en av befalsorganisasjonene. Etter å ha tatt dette opp fikk da vedkommende økt sin lønn og etterbetalt over tid det som var tilgode. På den annen side kan slike individuelle godtgjøringer føre til misunnelse eller ubalanse i likeverdsspenningen hos andre som ikke kjenner hele historien. En måte å unngå slike spenninger og få en rettvis behandling av slike tilfeller, er å gjennomføre eksempelvis medarbeidersamtaler. I tillegg må slike særskilte beslutninger kommuniseres overfor medarbeiderne slik at man unngår spekulasjoner og tvil. Dersom slike begrunnelser uteblir er det lett å karakterisere disse tiltak som urettferdige (Kaufmann & Kaufmann, 2009:108). En av informantene refererte også til tidligere vedtak som var gjort i avdelingen i forhold til det

å gi et økt kompensasjonstillegg for pendlere som ikke fikk dekt hjemreiser av avdelingen. Informanten opplevde det som urettferdig behandling at noen fikk et slikt tillegg, mens andre ikke fikk (Informant 5, 39:00). Et tillegg som for informantens del ville forandret dennes syn på det å slutte i avdelingen. Samtidig er informanten klar over at dette kanskje ikke var helt innenfor gjeldende regelverk, men mer en kreativ tolkning av det som er, gjort med hensikt for å beholde kompetanse i avdelingen. (Informant 5, 37:01). I hvilken grad dette kan legges på Sambandsbataljonen er nok heller tvilsomt, da også de må rette seg etter gjeldende forvaltningsregler i Forsvaret. Det som dog er verdt å ta med videre er erfaringen med at enkelte rettigheter og bestemmelser angående pendlere kan sees på av høyere nivåer innad i organisasjonen. Slik det er utformet i dag oppleves tolkningen for pendlere som urettferdig blant de informanter jeg har intervjuet, og var en viktig faktor for disse i avgjørelsen om å slutte eller ikke.

Det vil antakelig være vanskelig å unngå individuelle forskjeller blant de ansatte, også i en organisasjon som Sambandsbataljonen. Det som blir viktig er å være tydelig på begrunnelse for hvorfor person A får noe annet enn person B. Dette må være nedfelt på en slik måte at det forblir slik uavhengig av hvem som er sjef i avdelingen. På den annen siden så er ikke miljøet og avdelingen større enn at påvirkning utenfra vil kunne skje på samme måte som interne forskjeller mellom kompaniene eksisterer (Informant 1). Hva andre avdelinger tilbyr og gir sine ansatte for tilnærmet lik jobb vil naturlig nok ligge utenfor Sambandsbataljonens kontroll. Det som kan ha betydning er måten denne påvirkning håndteres fra Sambandsbataljonens side. De kan enten avskrive og ignorere, eller velge en annen tilnærming som både ivaretar FIH befalets behov og sine egne mot et felles mål for avdelingen.

5.3 Kognitive teorier

Informantene har også gjennom intervjuene fått muligheten til å reflektere over hvilke forventninger de hadde til det å jobbe i Sambandsbataljonen. Jeg har tidligere i oppgaven nevnt at avdelingen hadde et godt rykte utad hos FIH befal, noe som i seg selv kan virke motiverende. Utsagn som: *"Hvis man gjør en god jobb, så får man mulighet til å dra til Internasjonale, skarpe operasjoner [...]"*. En annen ga uttrykk for mer faglige forventninger: *"[...] jeg hadde gode forhåpninger om å få utnytte min kompetanse, samt være med på å utvikle sambandssystemene videre"*. I tillegg har tre av informantene ment: *[...] det å kunne starte på troppsnivå og så søke på andre stillinger internt i avdelingen var noe som jeg*

syntes var motiverende for meg selv [...]”. Som Kaufmann & Kaufmann (2009:97-99) hevder så kan den enkeltes subjektive forestillinger om en mulig belønning være en betydelig motivasjonsfaktor. Innsatsen den enkelte legger ned vil være basert på en forventning om at belønning vil stå i stil til innsatsen. Dette var også noe som informantene var tydelige på under intervjuene.

De informantene som jeg intervjuet føler ikke deres forventninger til dette ble innfridd. Det at man føler jobben som kjedelig og lite utfordrende kan henge sammen med at de sambandssystemer som eksisterer i bataljonen er i begrenset grad nyttet i skarpe operasjoner i eksempelvis Afghanistan. De faglige utfordringer avdelingen har her hjemme er kun myntet på å gi samband til Brigade Nord de gangene de skal øve, mens når FIH ingeniørene skal deployere utenlands, så møter de et helt nytt konsept og helt andre systemer som krever omfattende kursing og øving. Etter at deployeringen er over og de vender hjem, så er det tilbake til den gamle jobben hvor de ikke faglig kan nyttiggjøre seg god erfaring fra utenlandsoperasjonen. Det kan derfor synes som at den jobben de gjør her hjemme fremstår som unyttig og lite rettet mot skarpe operasjoner. På den annen side så ved å trene, utdanne seg på et telesamband og et radiosamband så legger de tilrette for at en hel brigade får trent nødvendig kommando og kontroll. Den avdelingen i Sambandsbataljonen som faktisk trener på utstyr og systemer som nyttes i utlandet, er det stående Sambandskompani A. Dette skal være på beredskap klar til å rykke ut og består stort sett av vervede befal. Et av kravene for å jobbe her er å ha vært i utenlandsoperasjoner, men det kan virke noe merkelig at man ikke lar de som skal til utlandet få sin opptreningsperiode i dette kompaniet for deretter å deployere. Det kan være med på å stimulere og motivere FIH befal til å søke stillinger hit, før man kaster seg på en skarp operasjon i Afghanistan.

Totalt fire informanter ga uttrykk for at tjeneste i internasjonale operasjoner (INTOPS) var regnet som et gode og en slags belønning for sin innsats. En slik type tjeneste ville gi de ny kompetanse og en mulighet for å trene, øve og gjennomføre skarpe operasjoner. Bataljonen har flere stillinger som gjennom året skal fylles med FIH befal, blant annet i Operational Mentoring and Liason Teams (OMLT), Den Norske Kontingentstaben (NCC) og i de såkalte Provinsional Reconstruction Teams (PRT). Personell til disse stillinger rekrutteres blant de potensielt dyktigste fra avdelingen og det gis mulighet for å søke gjennom villighetserklæring. Hva som motiverer den enkelte til ekstra innsats, om det er økonomiske betingelser, eller den anerkjennelse man får av å ha tjenestegjort ute er noe mer usikkert. Jeg vil basert på intervjuene si det kan være en kombinasjon av begge deler. Økonomiske

incentiver virker å påvirke mer hvor mye en jobber, men sier mindre om hvor godt den enkelte vil jobbe (Ibid:99-100). Dette underbygges også av en av informantene som sier: *"[...] tolkning av visjonen til Sambandsbataljonen er jo at man ikke bare skal jobbe mye, men man skal jo kunne gjøre en god jobb [...] jeg føler jo at alle som er her gjør en 200% innsats for å få til ting å gå opp."* Videre påpeker han at det ofte faller på evne til manglende langsiktig planlegging fra ledelsens side og det blir stort sett kun *"brannslukningsarbeid"*. Det å ha faste mål å jobbe opp mot synes være vanskelig ut over de faste øvelser som er kjente for avdelingen. Dette gjorde det vanskelig å holde både fokus og motivasjon oppe over tid fordi man var så usikker på hva som ville skje videre. Å planlegge egen karriere, søke nye stillinger og samarbeide med familie kan bli vanskelig i en avdeling hvor målene er uklare og lønn for nedlagt innsats tåkete. Et eksempel som informantene tok frem som bilde på dette, var da 3 av informantene ønsket å være medvirkende til hvordan egen karriere kunne planlegges og søkte på stillinger i Internasjonale operasjoner når de ble utlyst.. De var alle svært motiverte og følte de hadde et mål å arbeide mot, hvis de fikk dra. Alle 3 fikk avslag med begrunnelse i at de ikke kunne unnværes fra nåværende jobb i den søkte perioden. Etter en tid så ble de kalt inn på kontoret til sjefen og fikk melding om at *"[...] en av dere må dra som systemingeniør til OMLT, og han skal dra på mandag."* Dette var da på en fredag ettermiddag. Forventningen til det å være aktiv og medvirkende, samt utvise vilje til å gi noe til avdelingen, vil gi en belønning som er verdt innsatsen ble oppfattet som lite troverdig. Ut fra begrepet kognitiv forventningsteori ligger også det å treffe den enkeltes subjektive vurdering av belønning, såkalt valensvurdering eller verdivurdering. Det kan eksempelvis være å gi tilbakemelding om gjennomført aktivitet i håp om at den skal føre til endring (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dog så påpeker en av informantene følgende: *"Vi vet at brigadeøvelser, bataljonsøvelser og leveranser til INTOPS skjer gjennom året, men alltid blir forberedelser gjort i siste liten [...]"* (Informant 4, 57:00). Det å selv ha tro på at det man gjør er det riktige og gir resultater i andre enden, kan være en sterk motivasjonsfaktor. På den annen side så vil det kunne føre til de-motivasjon hvis valensvurderingen blir lav, noe som kan være tilfelle for de informanter jeg har intervjuet. Det at man ikke helt klarer identifisere seg selv med de verdier som avdelingen i praksis står for kan være en årsak.. Undersøkelsen min kan indikere at gapet mellom Sambandsbataljonens uttalte verdier og visjoner i realiteten oppleves som lite troverdige, og forventninger om at de skal endres til det bedre, blir lave. Dette kan bedre forklare utsagn som *"[...]jeg gjør kun det man må gjøre"* (Informant 2). En av informantene ga verbale signaler om at det å forvente noen gjenytelser fra avdelingen i form av en viss *"goodwill"*

var fånyttet, men samtidig ga kroppsspråket inntrykk av at dette var morsomt. På spørsmål om hvorfor disse motstridende signaler, så svarer informanten at ”[...] *man kan jo ikke gjøre annet enn å le av hele situasjonen, fordi det blir jo ikke bedre, de tar jo ikke tilbakemeldingen fra oss.*” (Informant 4, 55:38). En slik tilnærming kan isolert sett understreke en lav valensvurdering av egen arbeidsgiver og således gjøre det vanskelig å ha forhåpninger om at verdien av det man gjør blir belønnet særskilt. (Kaufmann & Kaufmann, 2009:99). Årsaken til at informanten opplever situasjonen som komisk kan skyldes at ledelsen påberoper seg andre verdier enn hva som oppleves i virkeligheten. Argyris (Busch & Vanebo, 1995:107-108) fokuserer på at ledere vil praktisere to ulike modeller, en påtatt teori som er bygd opp av mål, verdier og en praksis som er slik de ønsker fremstå i sin atferd. Mens bruksteori er den stilltiende virkeligheten om hvordan de faktisk oppleves. Dette gapet mellom påtatt teori og bruksteori kan synes stort i Sambandsbataljonen blant informantene i undersøkelsen. Det å minimere dette opplevde gap overfor FIH befalet kan på motsatt side bli oppfattet som å ”gi særbehandling” av en gruppe befal/offiserer og derav skape misunnelse og splittelse overfor de andre i avdelingen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En særbehandling som er drøftet og pekt på i kapittel 5.2 ”*Sosiale teorier.*”

5.4 Jobbkarakteristika og jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet kan være et mål på i hvilken grad de ansatte opplever en jobb som positiv eller negativ (Kaufmann & Kaufmann, 2009) og jeg velger her å se dette i sammenheng med de motivasjons -og hygienefaktorer Herzberg undersøkte. Informantene er godt kjent med Sambandsbataljonens verdier som uttrykkes gjennom MARS – Mot, Ansvar, Raushet og Stolthet. Men som en av informantene uttaler det: ”[...] *dette er gjerne noe som tas frem i gode lag og sammenkomster, enn en faktisk verdi i det daglige arbeid.*” (Informant 1, 38:55). Herzberg uttrykker i sin to-faktormodell at *prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, arbeidet i seg selv og personlig vekst* er faktorer som kan fremme motivasjon og skape trivsel om de er tilstede. Det å føle at jobben gir den enkelte en utvikling og hvor man får ta del i denne utvikling øker trivselen. Det å spille hverandre gode som igjen kan knyttes til verdien *Ansvar og Raushet*, i MARS vil i denne sammenheng ikke bare implisere befal og ansatte på lavere/midlere nivå, men også fra lavere/midlere nivå opp til ledelsen. Flere informanter uttrykker direkte misnøye med hvordan de føler seg behandlet, både som enkeltpersoner og gruppe, av bataljonsledelsen. Dette blir også eksemplifisert av de tidligere refererte informanter i kapittel 5.3 (kognitive teorier), som hver søkte på nye jobber internt i

bataljonen etter intern utlysning. Alle tre fikk avslag med kort begrunnelse i at det var personellmangel der hvor de kom fra. En av informantene fikk begrunnelsen overlevert muntlig på kontor: [...] *NN, beklager, men sånn blir det, og sånn er det*” (Informant 1). En annen informant opplevde og selv måtte etterlyse både svar og begrunnelse på sin egen jobbsøknad, noe han tilslutt fikk muntlig, helt tilfeldig, en gang han var i samme bygg som personellseksjonen (Informant 4). I begge tilfeller kan man se at avdelingen feiler om det er denne type personellbehandling, redegjørelse og kommunikasjon som sendes utad.

Medarbeiderne føler seg avspist med en dårlig kommunisert begrunnelse og ikke inkludert i beslutningstakingen. Hvorfor dette skjer kan være dårlig tid på personellkontoret og rett og slett ressursmangler, men i lys av at personellseksjonen ved Sambandsbataljonen nå teller 4 personer, kan det være andre årsaker. Bolman & Deal (2009:354) fremhever at en strukturell organisering kan bidra til å effektivisere arbeidet, det vil si at man bare ikke øker produktiviteten, men gjør den kvalitativt faglig bedre. I verste fall, så skyldes det mellommenneskelige kompetanse og manglende forståelse, noe som vanskelig kan bøtes på med økte ressurser. Kaufmann & Kaufmann (2009:110) sier at å få tilgang til informasjon, ha god kommunikasjon og tilbakemelding ovenfra og ned, bør være noe mer styrt overfor arbeidstakeren. Dette vil være med på å ruste opp hygiene – og motivasjonsfaktorene i jobben for den ansatte og derigjennom styrke vedkommendes lyst til å gjøre en jobb for avdelingen også i fremtiden. Å bruke utviklings-/medarbeidersamtaler for å ha en dialog med arbeidstakeren er et typisk positivt jobbkjennetegn. Dette er muligheten for å styre, rette, endre, motivere den ansatte i mer systematiske omgivelser. Av de 5 informantene var det ikke en eneste av de som hadde hatt en utviklings-/medarbeidersamtale første året. Dette setter avdelingens verdier ”*Ansvar og Raushet*” i et litt spesielt lys for meg som forsker fra utsiden, hvor nettopp MARS er de verdier som skal gjennomsyre denne avdelingen.

Å bruke forfremmelse som belønning for utført jobb øker iht Kaufmann & Kaufmann (2009) jobbtilfredsheten, forutsatt den oppfattes som rettferdig og fortjent. Vi ser og at George & Jones (Kaufmann & Kaufmann, 2003) sin systematisering av de faktorer som påvirker jobbtilfredshet/tilfredshet er bundet opp i organisatoriske faktorer. Jo mer spesielle særtrekk en jobb inneholder, jo mer vil jobbtilfredsheten øke. Men dette kan også gå i negativ retning om særtrekket i avdelingen er at medarbeidere ikke får nødvendig tilbakemelding fra arbeidsgiveren (Ibid, 2003). Det å føle seg som en del av en større helhet er viktig for medarbeideren særlig i de tilfeller hvor avgjørelser som direkte berører han må kommuniseres (Ibid, 2003).

Hygienefaktorer er ifølge Herzberg, de faktorer som i seg selv ikke gir motivasjon og trivsel om de er tilstede, men som derimot skaper mistriivsel om de mangler. Disse kan være: *arbeidsbetingelser, lønn/sikkerhet, bedriftspolitik, ledelsen og mellommenneskelige relasjoner* (Busch & Vanebo, 1995:305). Ser man på Maslows behovspyramide så vil man kjenne igjen hygienefaktorene som *"de lavereliggende behov"*. Informantene var alle opptatt av å ha gode arbeidsvilkår og en lønn som står i stil til den jobb og kompetanse de hadde. Det som derimot var en utfordring for samtlige informanter var fraværet av gode jobbeskrivelser og stillingsinstruksjoner ved start i ny jobb. Kun 1 av informantene hadde selv vært med på å utvikle og skrive sin egen stillingsbeskrivelse. Dette kom som resultat av hans eget initiativ opp mot ledelsen i avdelingen (Informant 1, 30:58). Da ble det fattet tak for å bringe forholdet på plass og det involverte hele kompaniet hans, noe han følte som meningsfylt og ga motivasjon. Det å være delaktig og utforme hva slags ansvarsområder og plikter den enkelte arbeidstaker skal ha, gir en økt oppgaveidentitet for ham. Det blir derfor lettere for medarbeideren å føle et eieforhold til sin jobb, noe som kan gi økt jobbtillfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Gjennom undersøkelsen har det kommet frem tydelige signaler på at en jobbeskrivelse og stillingsinstruks har vært delaktig i manglende motivasjon og mangel på trivsel ift selve jobben. Samtidig er informantene generelt tydelige på at dette har kun med selve jobbinholdet å gjøre og ikke det sosiale, kameratslige forhold seg imellom. Slike mangler kan gjøre jobben uoversiktlig og uforutsigbar for den ansatte, noe som informantene også har gitt uttrykk for gjennom undersøkelsen. Det å ha oppgavevariasjon hvor medarbeideren får brukt sine evner og kunnskaper på en hensiktsmessig måte er med på å skape økt jobbtillfredshet, men på den annen side vil uklare oppgaver, tilfeldige fagområder og stadig brannslukking kunne gi økt mistriivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2003). En av informantene uttalte at *"[...] jeg hadde ikke noen stillingsbeskrivelse og min sjef visste heller ikke hvordan han best kunne bruke meg[...] jeg ble mer eller mindre overlatt til meg selv. Det handlet da mest om å få dagene til å gå, finne noe å fylle de med."* Denne mangelen kan vi finne igjen i teorien til George & Jones (Kaufmann & Kaufmann, 2003) om hvilke organisasjonsfaktorer som fører til økt jobbtillfredshet, *oppgavebetydning* – det at medarbeideren oppfatter sitt arbeid og virke som meningsfylt. Slik informanten presenterte det så handlet det mye om å forsøke finne motivasjon for i det hele tatt kunne fortsette. Føler ikke den ansatte at arbeidet fører til noe, så vil mistriivselen øke og jobbtillfredsheten bli negativ.

Ledelse og mellommenneskelige relasjoner bør sees under ett i forhold til det å ha en positiv effekt for de ansattes jobbtilfredshet. Gjennom undersøkelsen kom det frem flere signaler om at ledelsen, her representert ved personellseksjonen, burde utvise mer forståelse for de tilbakemeldinger som informantene ga til dem. En av informantene uttalte: *”Jeg lurer på hva de tenker og driver på med der oppe [...] jeg får personellbehandlingen litt opp i halsen”* (Informant 4). Andre påpeker dette med forskjellsbehandling de føler seg utsatt for. Særlig i forhold til dette med pendlerstatus, hvor noen tidligere har fått goder som plutselig ikke er mulig lengre (Informant 2, 3, 4 og 5). Informantene som sier dette gir også uttrykk for at de skjønner at det finnes regler som skal følges, men det er kanskje dialogen og kommunikasjonen som har vært fraværende fra begge sider. Det jeg kan se antydning til i undersøkelsen er at det på personellsiden i Sambandsbataljonen har vært flere uheldige omstendigheter som nok har truffet de jeg har intervjuet på en slik måte at de sier *”Nok er nok, nå drar jeg.”* Dette utsagnet må sees i sammenheng med det jeg oppfatter som en viss yrkesstolthet blant informantene. De ønsker å gjøre en best mulig jobb, det vil si kvaliteten på det de utfører skal være bedre enn sist gang. Dette må ikke forveksles med det å være enda mer produktiv, altså å rekke over mer jobb på samme tid, det handler om å bli dyktigere i det man har kompetanse til. En av informantene påpeker at *”viljen til å stå på antakelig er større enn hva som godt er, og derfor blir det lett at man sier ja, takk begge deler”*. Denne viljen til å levere sambandstjenester til andre går oftere enn sjelden ut over egen kompetanseoppbygging og egentrening. Det å stadig levere minimumsløsninger, drive brannslukningarbeide, er i seg selv de-motiverende. Dette underbygges også av Bolman & Deal (2009:182) hvor forskning viser at jobb-berikelse ikke handler om produktivitet, men mer om kvalitet på levert produkt. Arbeidstakere med stort behov for personlig utvikling vil verdsette jobb-berikelse, mens arbeidstakere med lavt behov for personlig utvikling ikke nødvendigvis har samme holdningen (Bolman & Deal, 2009:182-183). For de informanter jeg har undersøkt så har jeg en klar oppfatning av at de sorterer i kategorien *”stort behov for personlig utvikling.”*

Skal arbeidsgiveren forholde seg til jobb-berikelse så vil det være nødvendig å inkludere og ta lederskapsmessige og personellmessige grep i samråd med de arbeidstakere som blir berørt. Et slikt grep kan gjennomføres om man har en langsiktig plan som strekker seg over tid for den enkelte, og denne planen må følges. Til syvende og sist så kan trivselen og motivasjonen for arbeidstakeren stå på noe så enkelt som: *”[...] vil bataljonen gå over lik for*

å tilfredsstille sine leveranser, eller vil de denne gang ta hensyn til meg som arbeidstaker?”

(Informant 4, 59:37).

6. Konklusjon

I denne bacheloroppgaven har jeg jobbet ut fra problemstillingen, ”*Hvorfor forlater FIH befal Sambandsbataljonen etter pliktårene?*”

Hva som motiverer for å bli eller dra fra en avdeling er i utgangspunktet individuell prosess knyttet til arbeidsmiljøet, jobbtrivselen, det sosiale rundt og subjektive ønsker og behov i forhold til det som interesserer oss. Det er personene selv som bestemmer om de skal avslutte arbeidsforholdet og ikke avdelingen, men min undersøkelse har også vist at det kan være organisatoriske faktorer ved selve avdelingen som styrer den enkelte mot et valg.

Det som er gjennomgående for undersøkelsen blant informantene er følelsen av å ikke bli hørt og inkludert i avgjørelser som kan bidra til personlige utvikling i selve jobben. Om dette skyldes en manglende arena, ressurser eller vilje til å inkludere FIH befalet er mer usikkert, dog så er resultatet at det påvirker informantene i en mer negativ retning mot det å slutte i avdelingen.

Det å benytte og videreutvikle den fagkompetanse som FIH ingeniører besitter på en effektiv måte, vil kunne stille krav til de funksjoner som skal ivareta nettopp dette. Disse funksjonene bør kanskje ikke bare ha rene tekniske ferdigheter, men også mellommenneskelige ferdigheter i hvordan kommunisere på en god måte slik at de snakker med de ansatte. Mitt empiriske grunnlag, basert på de intervjuede, kan indikere at måten personalbehandling håndteres i bataljonen har stor innvirkning på deres valg å forlate avdelingen etter pliktårene.

Det er viktig å ha klare mål, både for Sambandsbataljonen som organisasjon og individuelle mål. En personellplan og en karriereplan må kommuniseres tidlig og være langsiktig. Dette vil gi mulighet for den ansatte å identifisere seg med avdelingens ønsker og således gi et eieforhold sin jobb. Undersøkelsen min har avdekt at både personellplaner og karriereplaner synes fraværende og bærer preg av tilfeldigheter. Skal avdelingen forvente at den ansatte yter hundre prosent, så bør den også gi rom for langsiktig forutsigbarhet og planlegging, ikke bare for den ansatte, men også for dennes familie og pårørende. Det var en gjennomgående trend at flertallet av informantene ikke hadde gjennomført utviklingssamtaler/medarbeidersamtaler med sine sjefer i løpet av første år.

Organisatoriske forhold som for eksempel pendlerreiser og rettigheter ble oppgitt som en vesentlig grunn for eventuelt fortsette/ikke fortsette. Det at Sambandsbataljonen er på Bardufoss, et lite tettsted langt unna sentrale steder, er en enkel realitet. Dette er selvsagt

forhold som avdelingen ikke rår over, men det at Forsvaret som helhet har et rigid regelverk på hvem som får pendlerstatus og ikke, bør kanskje revurderes på nivå over. Per i dag kan et FIH befal ikke endre status som "enslig" til "samboende/ektefelle" utover de 3 årene han/hun er tjenestegjørende ved avdeling. Selv om han skulle fortsette ut over de 3 pliktårene, så vil statusen være den samme som da han begynte. Undersøkelsen viser at det ikke er usannsynlig at FIH befal i alderen 20-30 år endrer sivilstatus utover tjenestetiden og med gjeldende regelverk i dag så påfører en pendling unødig store reiseutgifter for en av partene i forholdet.

Funnene i denne undersøkelsen kan ikke sies å være generaliserende for alle de som er utdannet ved Forsvarets Ingeniørhøyskole og er ansatt i Sambandsbataljonen. Det er derfor kun det intervjuede utvalg av disse hvor denne undersøkelsen kan sies å ha validitet.

For et videre arbeid vil det være interessant å omfavne et større utvalg av kategorien FIH befal for å undersøke om de trender jeg har avdekket virkelig kan sies å være reelle. Det som har vært en utfordring for de informantene jeg har intervjuet, er også den organisatoriske endring de har opplevd de årene de har tjenestegjort. Å gjennomføre denne undersøkelsen på et senere tidspunkt hvor organisasjonen har fått satt seg uten stadige endringer ville vært interessant. Samtidig så har jeg ikke diskutert i hvilken grad Forsvarets Ingeniørhøyskole er medvirkende til å forberede FIH befalet til et yrkesliv i en avdeling som Sambandsbataljonen. Det kan være nærliggende å anta at i løpet av de tre årene på skolen så formes de forventninger og håp de har om hva som møter de i yrkeslivet.

Kildeliste

- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. Kristiansand: Høyskoleforlaget. 2 utgave.
- Johannessen, A P.A Tufte, L. Kristoffersen (2005). *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Bolman, Lee G. Deal, Terence E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag. 4. utgave.
- Busch, Tor. Vanebo, Jan Ole (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Trondheim: Tano. 3. utgave
- Kaufmann, Geir. Kaufmann, Astrid (2003 og 2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. 3 og 4. utgave.
- Irgens, Eirik J (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

- Vedlegg 1 Intervjuguide
- Vedlegg 2 Erklæring om samtykke
- Vedlegg 3 DVD ROM med elektronisk oppgave

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE**Bakgrunn:**

- Alder og sivilstatus?
- Avtjent førstegangstjeneste før befalsskole?
- Tjeneste i utlandet og hvor lenge? Antall turer?
- Tidligere sivil arbeidserfaring før utdanning i Forsvaret?
- Bosted på messe eller egen bolig/leid bolig?

Hovedtema:

- Hva fikk deg til å søke på utdanning i Forsvaret, kontra sivil utdanning og i hvilken grad føler du at valget den gang var velbegrunnet/vurdert?
 - Nøkkelord:
 - Ambisjoner
 - Karrieremuligheter
 - Offiser/befal med ingeniørkompetanse
 - Springbrett for videre utdanning/jobb i det sivile
- Utdanningen gir en pliktjeneste på 3 år, kan du fortelle hvordan du ser på denne ut fra den situasjon du er i/var i før du sluttet/vurderte å slutte?
 - Medbestemmelse vs Forsvarets behov?
 - Nødvendig onde eller kvalifiserende periode
 - For lang vs for kort?
- Hvis jeg sier kultur og trivsel på arbeidsplassen, hva tenker du om dette i Sambandsbataljonen?
 - Hva krever du av avdelingen din for at du skal trives og finne motivasjon i arbeidet ditt?
 - Det å ha fornuftige, målrettede oppgaver og få anerkjennelse for det man gjør, kan direkte knyttes til trivsel. Hvordan opplever du at avdelingen ivaretar disse, evt ikke ivaretar disse?
- Hvilke forventninger føler du at avdelingen din stiller til deg som FIH befal og hvordan kommuniseres disse til deg? Hvordan kommuniserer du dine forventninger til arbeidsgiveren?
 - Personellplaner?
 - Arbeidsinstrukser, stillingsbeskrivelser?
 - Lønn, vilkår, regelverk?
- Sambandsbataljonens visjon er: "Når Hæren deployerer til Månen er Sambandsbataljonen klar med relè på Mars". Et slikt motto kan kanskje henlede til å tenke på langsiktig planlegging og forutsigbarhet for den ansatte.
 - Identifiserer du deg selv med denne visjonen? Hvis ikke, hvorfor?
 - MARS – Mot, Ansvar, Raushet og Stolthet. Verdier som settes høyt i den kulturen som Sambandsbataljonen ønsker dyrke. Hvordan anvendes og

etterleves disse veridene overfor deg som befal med en særskilt kompetanse i avdelingen?

- Nøkkelord:
 - Anerkjennelse
 - Muligheter
 - Medvirkning
 - Omstillings/ending
 - Videre utdanningsmuligheter?
 - Meningsfylt arbeide
- Utenlandstjeneste
 - Hvilke tanker gjør du deg om tjeneste i utlandet, eksvis Afghanistan.
 - Hvilke egenskaper og ferdigheter mener du en FIH befal må ha for å kunne tjenestegjøre i INTOPS?
 - Hvor mange ganger ser du for deg å måtte dra ut, og hva må til for at faktisk gjør dette?
 - Mange snakker om press på å dra ut fra hjemmeavdelingen, er dette noe du føler sterkt på i hverdagen? I så fall hvordan kommer det til uttrykk?
- Geografi og sted, familie
 - Er tjenestested avgjørende faktor for deg ift det å slutte/vurdere å slutte og gitt du får en mulighet for videre karriere, ville du fremdeles tatt samme valg?
 - Hvilke andre faktorer mener du er/var mest avgjørende for ditt valg?

Avslutningsvis er det andre ting du ønsker ta opp ift dine grunner for å slutte?

Vedlegg 2

Erklæring om samtykke¹ til intervju ifm bacheloroppgave ved Krigsskolen Linderud

I forbindelse med arbeidet med bacheloroppgaven med arbeidstittel ”*Hvorfor forlater/ønsker FIH befal forlate Sambandsbataljonen etter endt plikttjeneste?*”, er det behov for å hente inn data fra den utdanningsinstitusjonen som skal undersøkes.

Jeg ønsker å gjennomføre et intervju med et antall FIH (Forsvarets Ingeniørhøgskole) befal som tjenestegjør, eller har tjenestegjort ved Sambandsbataljonen.

Jeg erklærer meg villig til å bli intervjuet i sammenheng med oppgavearbeidet, og jeg er gjort kjent med oppgavens hensikt og teoretiske grunnlag². Videre er jeg kjent med at³:

- Intervjuet blir tatt opp på lydbånd og transkribert.
- Det transkriberte intervjuet vil bli anonymisert slik at all informasjon som kan bidra til å identifisere intervjupersonen vil bli tatt vekk.
- Dersom det fremkommer informasjon i intervjuet som er gradert vil dette ikke bli tatt med i den transkriberte versjonen.
- Lydbåndopptak og transkribert intervju vil bli makulert senest ved oppgavens sensur-tidspunkt, tentativt ultimo Januar 2011. Dersom data skal oppbevares videre, f.eks ifm oppfølgingsundersøkelsen, vil det innhentes nytt samtykke.

Bardufoss,(dato)

.....

(intervjupersons signatur)

.....

(intervjuers signatur)

¹ Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (2005), pkt 9.

² Eget skriv til alle intervjuobjekter delt ut pr mail

³ Malen for samtykke er hentet fra Jensen, Are Langaard (2008): ”*Den militære profesjonsidentitet – en studie av Krigsskolekadettens identitetsutdanning*”. Oslo: UiO