

T-35

Hvilke erfaringer har personell som er eller har vært tilsatt på denne ordningen, og hvordan kan disse erfaringene bidra til videreutvikling av ordningen?



KRIGSSKOLEN

Jon-Mikael Kuhlman Arvola

Operativ

Emne fordypning

Krigsskolen

2016

Forord

Det er en spennende tid vi har foran oss i Hæren med implementering av ny militær ordning. Det er usikkert hvordan ordningen vil bli helt nøyaktig, men det som er sikkert er at dette er en unik mulighet for oss kadetter å påvirke fremtiden til Hæren. Da Krigsskolen oppfordret oss til å skrive en bachelor med ny militær ordning som tema, var jeg ikke i tvil. Det å skrive en bachelor om ett aktuelt tema og kanskje kunne bidra til videreutvikling til det beste for både personell og organisasjon, har vært utrolig givende.

Skriveprosessen har vært både lærerik og utviklende. Det har gitt meg en større forståelse rundt motivasjonen til de kommende spesialistene, en forståelse jeg tar med meg inn i mitt OF løp. Oppgaven har gitt meg ny innsikt og interesse for videre studier innen motivasjon og organisasjonstilknytning.

Jeg vil takke respondentene som har bidratt til undersøkelsen. Det ble vist stort interesse for temaet, noe som viser at dette temaet er noe folk bryr seg om. Jeg vil også rette en takk til familie og venner som har bidratt med rådgivning til både skriving og teori.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til veileder, Vegard Mathisen for svært gode tilbakemeldinger og oppmuntrende ord gjennom hele prosessen.

Krigsskolen, Oslo, mars 2016

Jon-Mikael Kuhlman Arvola

Kadett

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	4
1.1	Bakgrunn	5
1.2	Problemstilling.....	5
2	Rammebetingelser T-35.....	6
2.1	Fagorganisasjoners og departementets oppfatning om T-35.....	6
2.1.1	Fagorganisasjoners oppfatning om T-35.....	6
2.1.2	Departementets oppfatning om T-35.....	7
3	Teori.....	9
3.1	Herzbergs tofaktorteori.....	9
3.2	Organisasjonstilknytning (Jakobsen og Thorsvik).....	11
4	Metode	13
4.1	Kvalitativt forskningsdesign og ulike metoder.....	13
4.2	Feltarbeid og innsamling av datagrunnlag.....	13
4.2.1	Intervjuer og informanter.....	13
4.2.2	Mine erfaringer med intervju som metode.....	15
4.3	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	16
4.3.1	Troverdighet (validitet).....	16
4.3.2	Bekreftbarhet (objektivitet)	16
4.3.3	Overførbarhet.....	17
5	Analyse	18
5.1	Motivasjon.....	18
5.2	Organisasjonstilknytning	25
6	Konklusjon.....	28
7	Forslag til videre studier	30
8	Referanseliste.....	31
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	32

1 Innledning

«Forsvaret og den militære profesjon har et tidløst ansvar for å skape sikkerhet for staten, befolkningen og samfunnet, og bidra til å ivareta norske interesser» (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 7). Etter 2. verdenskrig har Norge hatt flere forskjellige typer Forsvar. På det meste har det vært opptil 350 000 soldater, og vi har siden 1949 deltatt med over 40 000 soldater i FN-operasjoner.¹ Den strategiske utviklingen av Forsvaret de siste 20 årene har først og fremst bestått av strukturelle og materiellmessige endringer (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 5). Personellmessig har Forsvaret gått fra ett mobiliseringsforsvar til å bli et innsatsforsvar. En konsekvens av denne endringen er flere profesjonelle soldater og befal, kalt vervede² og avdelingsbefal³. Over tid har rollene til vervede og avdelingsbefal endret seg, samtidig som det har vært en betydelig økning av personell innenfor denne personellkategorien. Til tross for dette har ikke ordningen vært gjennom vesentlige endringer siden 1960-tallet. Avdelingsbefalet har hatt tilsetning til fylte 35 år, da må de avslutte sin karriere i Forsvaret. Vervede signerer normalt en kontrakt for 3 år. Kontrakten kan fornyes med inntil 3 år, slik at samlet tjenestetid ikke overstiger 6 år. Bare unntaksvis kan man jobbe utover 6 år. I slike unntakstilfeller skal maksimal tjenestetid ikke overstige 10 år (Forsvarets overkommando, 2001).

På bakgrunn av endringene i Forsvaret vedtok Stortinget den 12. Juni. 2015 å innføre en ny militær ordning for alle militært tilsatte i Forsvaret. «Den nye ordningen skal bidra til at Forsvaret skal være en attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler, og beholder personell innenfor hele bredden av Forsvarets mangfoldige kompetansebehov» (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 6).

Befalsordningen og ordningen for vervede slås sammen til en ordning for militært tilsatte og tilsetningsforholdene harmoniseres (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 6). Ny militær ordning vil innføre et spesialistkorps, som skal bidra til et løft for de som representerer dagens avdelingsbefal og vervede. Spesialistkorpset skal bestå av befal og grenader (tidligere vervet). Spesialistkorpset vil få en tilpasset karrierevei og offiserene vil få en tilpasset karrierevei. «De prinsipielle forskjellene mellom de to karrieresystemene er henholdsvis breddekompetanse versus dybdekompetanse, rotasjon versus kontinuitet og ledelse versus fag»

¹ <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/Historie>

² Profesjonell soldat, tilsatt på kortidskontrakt.

³ Befal med grad sersjant til løytnant, tilsatt til fylte 35 år.

(Forsvarsdepartementet, 2015, s. 18). Spesialistene vil primært tilsettes på T-35, en ordning hvor man kun kan jobbe til fylte 35 år⁴. Det vil være mulig for arbeidsgiver å tilsette til pensjonsalder hvis personell har opparbeidet seg aldersuavhengig kompetanse (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 23-24).

1.1 Bakgrunn

Fagorganisasjoner og Forsvaret er av svært ulik oppfatning når det kommer til T-35 ordningen. Fagorganisasjoner mener det er sløsing av kompetanse å fratruke personell ved fylte 35 år og at det ikke er forenelig med samfunnet ellers. Forsvaret på sin side står fast ved at T-35 er nødvendig og at det er Forsvarets viktigste avgangsmekanisme. I den nye militære ordningen vil mesteparten av Hærens profesjonsutøvere bli tilsatt på T-35. Erfaringer og meninger fra personell som har gjennomført ordningen eller er inne i siste tilsetningsperiode er lite forsket på.

1.2 Problemstilling

Nå som mesteparten av Hærens profesjonsutøvere, altså spesialister, blir tilsatt på T-35, kommer denne ordningen til å berøre mye personell. Forsvaret skriver at den nye militære ordningen skal bidra til at Forsvaret skal være en attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler, og beholder personell innenfor hele bredden av Forsvarets mangfoldige kompetansebehov (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 6). Er ambisjonene til Forsvaret med den nye militære ordning og T-35 forenelig?

Det å lære av erfaringer og meninger fra personell som har gått T-35 ordningen i form av avdelingsbefal kan gi oss verdifulle innspill i hvordan ordningen kan videreutvikles. Hva har motivert dem til å jobbe ut kontrakten? Var bonusen en medvirkende årsak til at de ble værende? Har de blitt gitt nødvendig oppfølging av arbeidsgiver slik at overgangen til det sivile ved endt kontrakt har vært tilfredsstillende? Disse spørsmålene har ført til følgende problemanalyse:

Har T-35 fungert tilfredsstillende for personell som har gjennomført ordningen eller er inne i siste periode?

Kan noen av erfaringene eller meningene til personell som har gjennomført ordningen eller er inne i siste periode bidra til videreutvikling av ordningen, slik at den blir bedre for både

⁴ Mulighet for utvidelse til 38 år.

arbeidsgiver og arbeidstaker? Er T-35 og ambisjonene til Forsvaret ved implementering av den nye militære ordning forenlig?

2 Rammebetingelser T-35

Tilsetningslengden for spesialister vil variere mellom T-35 og T-60. Det er Forsvarets behov som er avgjørende for lengden på tilsetningsforholdet. Hvis man opparbeider seg aldersuavhengig kompetanse og Forsvaret har behov for arbeidstakeren vil man kunne få tilsetting frem til man er 60 år (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 43). Aldersuavhengig kompetanse defineres som en kompetanse som er anvendbar i en livslang karriere frem til pensjonsalder (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 6).

Fast tilsetting til 35 år (T-35) skal normalt brukes til tilsetting av personell som ikke har aldersuavhengig kompetanse. Det er særlig blant grenaderer at det vil være en relativt stor andel tilsatte uten aldersuavhengige kompetanse. Også blant befal tidlige i karrieren vil det være flere som ikke vil ha opparbeidet seg aldersuavhengig kompetanse. Man skal fratrukke i sin stilling ved fylte 35 år. 35 år er valgt med bakgrunn av at den enkelte fortsatt vil ha store muligheter i det sivile arbeidsmarked. Forsvaret skal legge til rette for at personell skal få karriereveiledning og annen relevant rådgivning. Det skal også legges til rette for at personell i tjenestetiden frem til fylte 35 år skal kunne ta sivil tilleggsutdanning på egen fritid.

Personell tilsatt på T-35 tilstås en bonus. Bonusen er en kompensasjon for at personellet må avslutte sin militære yrkeskarriere når de fyller 35 år. Bonusen er til hensikt å stimulere personellet til å stå ut tilsetningsperioden og lette overgangen til en sivil karriere. Bonusen øvre ramme er på 11G, og full bonus er opptjent etter minimum 14 års samlet tjeneste. Det tilstås ingen bonus for personell som tjenestegjør mindre enn 10 år, det tilstås heller ingen bonus for personell som får tilsetting på T-60 (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 22).

2.1 Fagorganisasjoners og departementets oppfatning om T-35

2.1.1 Fagorganisasjoners oppfatning om T-35

At personell i Forsvaret er unntatt forbudet om forskjellsbehandling på grunn av alder i arbeidsmiljøloven er ett omdiskutert tema. Forsvarets sentrale hovedverneombud (*FHVO*) mener at forslaget om tilsetting til 35 år ikke er forenlig med et moderne samfunn og arbeidsliv. *FHVO* argumenterer videre for at dette ikke vil dekke Forsvarets behov, men bare øke transaksjonskostnader. Landsorganisasjonen i Norge (*LO*) er prinsipielt av den oppfatning

at tilsettelse skal skje fast og ikke på tidsbegrensning. *LO* påpeker at aldersgrensen er årsaken til høy turnover og tap av kompetanse for Forsvaret. Forsvaret burde benytte seg av avgangsstimulerende tiltak tilsvarende de pakker og ordninger som ble brukt på 2000-tallet, fremfor å ha en fast avgangsmekanisme. *LO* mener at en ansettelse til 35 år må regnes som en midlertidig tilsettelse, og at man bør fjerne muligheten til å jobbe til 38 år, dette begrunnes med at det forventes at Forsvaret i god tid før arbeidstakeren er fylt 35 år bør ha avklart om hvorvidt den enkelte er tiltenkt livslang tilsetning. Norges offisersforbund (*NOF*) har vært skeptisk til at befal i Forsvaret skal være underlagt et særlig, og i norsk sammenheng helt enestående ansettelsesregime, hvor en betydelig gruppe befal har begrenset tilsetning til 35. *NOF* hevder at naturlig avgang vil sikre en balansert aldersstruktur.

Personellforbundet (*PEFO*) mener at en ordning som ikke kvitter seg med aldersgrense på 35 år ikke løser problemene med å beholde personell. Ettersom det er vanlig i norsk arbeidsliv å få en tilsetning til pensjonsalder, mener *PEFO* at Forsvaret har en plikt til å sørge for at personell som fratrer i stilling ved fylte 35 går rett i en karriere utenfor Forsvaret (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 44-45).

2.1.2 Departementets oppfatning om T-35

Departementet er av den oppfatning at fast tilsetning til pensjonsalder for alle militært tilsatte vil svekke den operative evnen, og dermed forsvarsevnen. Den økte risikoen for ubalansert aldersstruktur en slik tilnærming medfører, er etter departementets syn ikke forenlig med utviklingsretningen der personellkorpset møter økte krav til beredskap, utholdenhet og skjerpede klartider. Forsvaret står ovenfor en todelt utfordring, på den ene siden er vi avhengig av en balansert personellstruktur over tid, samtidig mer erfaring og kontinuitet. Det kan fremstå som ett paradoks at Forsvaret sliter med høy sluttrate blant yngre avdelingsbefal og vervede grunnet liten forutsigbarhet, samtidig som Forsvaret ikke vil gi dem den forutsigbarheten fast tilsetning vil gi. I Meld. St. 14 (2012-2013) står det i kravene: «ordningen må i sum ivareta behovet for å beholde personell», samtidig som den sier at «ordningene må være fleksible nok til å sikre en balansert personellstruktur over tid».

Avdelingsbefalingsordningen ble implementert på bakgrunn av denne utfordringen, departementet er av den oppfatning at avdelingsbefalingsordningen ikke har ett tilstrekkelig helhetlig og tilpasset karriereløp som ivaretar fag-, dybde- og erfaringsbasert kompetanse (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 45-46).

Ubalanse i personellstruktur vil sannsynligvis utløse behov for ressurskrevende avgangsstimulerende tiltak for å bringe strukturen tilbake i balanse. Det har blitt gjennomført analyser og simuleringen ved Forsvarets forskingsinstitutt (FFI) i forbindelse med utredningen av ny militær ordning. Ved å gi fast tilsetting til 60 år, altså ingen avgangsmekanismer vil sluttraten hos avdelingsbefal og vervede synke betraktelig. Samtidig viser simuleringene en økt risiko for ubalanse i personellstrukturen begrunnet med at avgangen vil være for lav, og det ikke vil være plass til å rekruttere nok unge befal de neste 30 årene. Dette personellet vil etter hvert kunne skape en ny pensjonsbølge, som er betydelig større og mer alvorlig enn pensjonsbølgen for dagens avdelingsbefal. En slik tilnærming vil kunne svekke Forsvarets operative evne og skape store utfordringer for driften av Forsvaret (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 46-47).

Det vil være handlingsrom for å gi flere tilsetninger til pensjonsalder enn det som er tilfellet i dag, men dette vil være styrt av Forsvarets behov og arbeidstakerens aldersuavhengige kompetanse. Utgangspunktet må være at personell uten aldersuavhengig kompetanse blir tilsatt T-35. For mye personell vil mange tidlig i karrieren representere en kompetanse og en funksjon som setter høye krav til fysisk egnethet. De har likevel en mulighet for livslang karriere innenfor sitt fagfelt, ut ifra Forsvaret behov. Dette skal fastsettes ved tydelige karriere- og tjenesteplaner, som skal synliggjøre hvordan arbeidstakeren kan utvikle den aldersuavhengige kompetansen som kreves for å få fast tilsetting til 60 år. Eventuell tilsetting til 60 år bør være avklart på medarbeidersamtaler i aldersspennet 25-30 år. Tilsettingen på T-60 kan være ett viktig virkemiddel for å beholde kompetanse, ved å gi personellet forutsigbarhet, men samtidig kan ett utstrakt bruk bidra til en ubalansert personellstruktur (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 46-47).

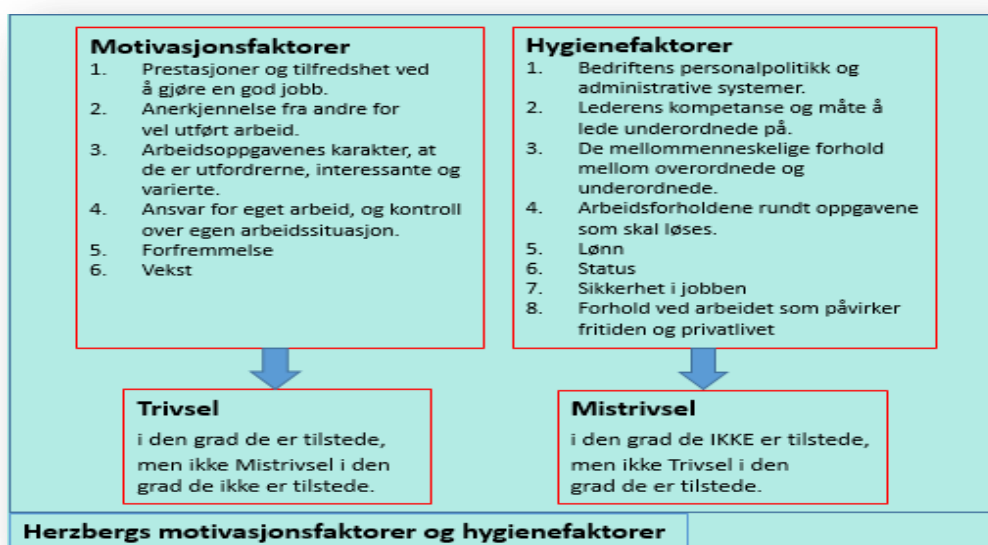
3 Teori

Jeg vil i dette kapitlet ta for meg en redegjørelse av teori rundt motivasjon og medarbeiders tilknytning til organisasjonen. Det teoretiske utgangspunktet kombinert med rammefaktorene til T-35 er det jeg vil benytte meg av under tolkning av dataanalysen senere i oppgaven.

Kapitlet er delt opp i to forskjellige teorier: Herzbergs tofaktorteori og teori om organisasjonstilknytning.

3.1 Herzbergs tofaktorteori

Et av de mest innflytelsesrike bidrag som har lagt grunnlaget for moderne tenkning om motivasjon, er Frederick Herzbergs forskning omkring trivsel på arbeidsplassen på 1960-tallet. Etter å ha intervjuet hundrevis av arbeidere på 1960-tallet kom Herzberg frem til at det var ulike faktorer som påvirket trivsel og mistrivsel. Den generelle oppfatningen på den tiden var om man endret på forhold som ledet til mistrivsel, for eksempel lønn, ville man øke trivselen, som igjen økte motivasjon og ytelse. Konklusjonen av studiene til Herzberg var derimot at om man gjorde noe med forholdene som gjorde arbeiderne utilfredse, var ikke dette ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte. Ansattes tilfredshet vise seg å være sterkt tilknyttet arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel var tilknyttet arbeidsmiljø og hvordan ansatte ble behandlet. Herzberg delte forholdene inn i henholdsvis *motivasjonsfaktorer* og *hygienefaktorer* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260).



Figur 1: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 261).

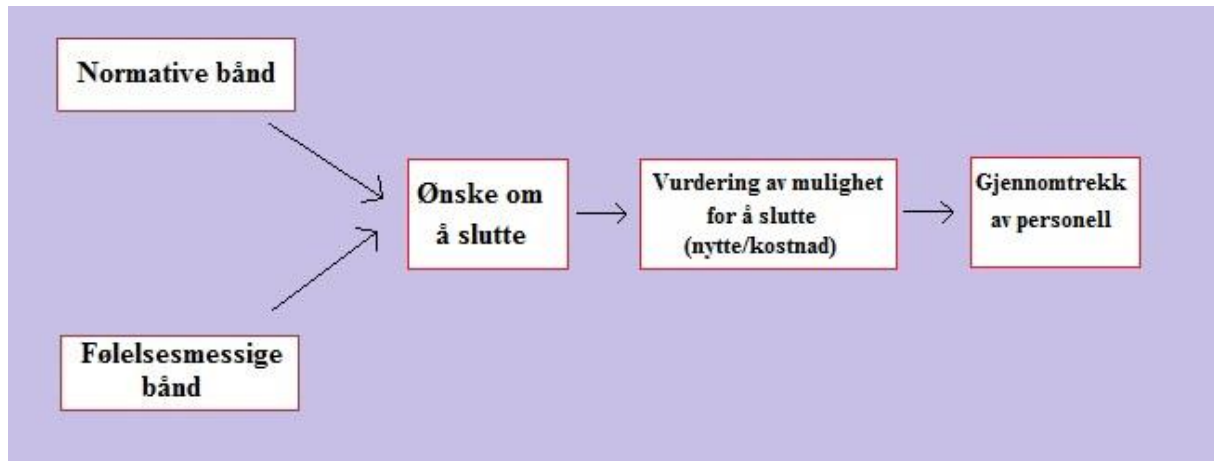
Motivasjonsfaktorer er knyttet til prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Når motiveringsfaktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 109).

Blant de viktigste hygienefaktorene finner vi fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Når disse hygienefaktorene er gode, forsvinner mistriivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 109).

Flere har stilt seg kritiske til metoden Herzberg har brukt i studiene, hvor respondenten blir bedt om å rapportere om erfaringer når de har følt seg veldig tilfreds eller misfornøyd i arbeidet. Det er vel kjent at folk har en tendens til å legge skylden på andre eller omgivelsene dersom de ikke lykkes i å oppnå gode resultater, og omvendt ta æren for gode resultater ved å vise til egen innsats. Det kan derfor være at Herzbergs kartlegging av motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer reflekterer en slik tendens, og at tilfredshet og mistriivsel ikke er så klart relatert til ulike forhold som teorien argumenterer for. Mest omdiskutert har antakelsen om at lønn ikke er noen spore til motivasjon og økt innsats, vært. Noen hevder at det her legges til grunn et rent materiell tolkning av penger der man overser at penger kan ha en sterk symbolverdi for enkelte. For det første vil en pengebelønning være en anerkjennelse av at man har gjort en god jobb. For det andre er lønn tett knyttet til sosial status. For det tredje er penger ofte det eneste konkrete beviset den enkelte har for seg selv på at han eller hun har gjort en tilfredsstillende jobb. Penger er den tilbakemeldingen man får. Å tolke pengebelønninger som noe som bare kan benyttes til å dekke basisbehov, ignorerer at penger også er et sterkt symbol (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 262).

3.2 Organisasjonstilknytning (Jakobsen og Thorsvik)

Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer i sin bok en modell om forhold som påvirker medarbeidernes tilknytning til organisasjonen:



Figur 2: Organisasjonstilknytning (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 269).

Forhold som påvirker medarbeiders tilknytning til organisasjonen.

I de senere årene har det vært en økt interesse om hvordan man knyttet medarbeidere til organisasjoner ved at det skapes en såkalt psykologisk kontrakt, det er dette modellen over viser. «Begrepet psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen» (Schein, 1982, s. 33). Så lenge den medarbeideren føler at den psykologiske kontrakten overholdes, vil man forbli i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik deler psykologiske kontrakter i to elementer de kaller *normative bånd* og *følelsesmessige bånd*.

Normative bånd skapes ved at organisasjonen har gjort noe som krever en gjenytelse, den enkelte i organisasjonen føler han skylder organisasjonen noe. I militært sammenheng kan man sammenligne det ved å gi en grenader skytterkurs på CV-90. Dette er ett kurs som er svært kostbart, og grenaderen vil mest sannsynlig opprette ett normativt bånd til organisasjonen.

Følelsesmessige bånd oppstår når man føler seg som en del av organisasjonen. Man deler dens verdier og normer, det sosiale nettverket er på plass og man trives generelt bra.

Det er de normative- og følelsesmessige båndene som først og fremst har en betydning på om personell ønsker å slutte eller ikke, men det ikke ensbetydende. Som modellen viser kan personell knyttes til organisasjonen ved at man vil tape for mye ved å slutte. Det kan være at man får gode arbeidsvilkår, god lønn, frynsegoder, at personellet har ofret mye og har

spesialkompetanse og lignende. Personell vil da gjøre en kost/ nytte vurdering på å forlate organisasjonen. Det er de følelsesmessige båndene som er den sterkeste faktoren til at folk ikke ønsker å slutte, en organisasjon med en sterk organisasjonskultur hvor medarbeiderne identifiserer seg selv med verdiene er derfor viktig for å beholde personell (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 269-270).

4 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for den vitenskapelige og metodiske forankringen datainnsamlingen og analysen hviler på. Jeg har valgt å studere T-35 ordningen, for så knytte denne ordningen opp mot motivasjons- og organisasjonstilknytningsteori. Deretter har jeg intervjuet personell som er eller har vært en del av T-35 ordningen. For å besvare problemstillingen ble det derfor naturlig med en kvalitativ tilnærming, da denne tilnærmingen gjør at man får ett mer detaljert og nyansert bilde enn den kvantitative tilnærmingen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 32).

4.1 Kvalitativt forskningsdesign og ulike metoder

Datainnsamlingsmetoden som er benyttet er intervjuer. Disse er tatt opp med båndopptaker og deretter transkribert. Båndopptaker ble benyttet for å fokusere på intervjuet og skape flyt i det. Notisblokk ble medbrakt for å notere ned viktige poenger, på telefon ble bekreftede paraspråk benyttet. Dataen har ikke vært tilgjengelig før, den har framkommet gjennom mitt initiativ.

4.2 Feltarbeid og innsamling av datagrunnlag

Datamaterialet baserer seg på to typer intervjuer. Der geografisk lokalisering har gjort det hensiktsmessig, har det blitt gjennomført ansikt til ansikt, dette gjaldt fire av intervjuene. Tre av intervjuene er gjennomført over telefon. Jeg opplevde en progresjon i intervjurollen. De første intervjuene følte jeg meg usikker på om intervjuguiden var bra nok og om mine intervjuobjekter hadde en interesse for temaet. Da jeg opplevde at intervjuguiden innfridde mine mål og intervjuobjektene virket oppriktig interessert i temaet steg min mestringstro, og jeg ble mer komfortabel som intervjuer. En konsekvens av at jeg ble mer komfortabel, er det jeg opplever som bedre flyt under de siste intervjuene.

4.2.1 Intervjuer og informanter

Intervjuene hadde en varighet på rundt 30-35 minutter, og ble gjennomført i tidsrommet 25. februar – 14. mars 2016. Utvalget består av syv personer som alle har forskjellig erfaring og bakgrunn fra Forsvaret. Det var planlagt med ti intervjuobjekter, men av forskjellige årsaker lot det seg ikke gjøre å intervju de tre siste. Jeg følte ikke at jeg gjennom disse intervjuobjektene kom til noe metningspunkt, ett metningspunkt beskriver Ryen (2002) som at nye intervjuer bidrar til lite ny informasjon. Hvert intervju bidro med ny informasjon og

nye vinklinger på problemstillingen. Oppgavens begrensninger i form av tid og rom gjør at jeg ikke er overrasket over dette. Samtlige av intervjuobjektene ble informert om at de er anonyme og at jeg har taushetsplikt. Det er kun deres meninger og erfaringer jeg er ute etter, informasjonen skal ikke kunne spores tilbake til dem som person, opptakene vil bli slettet etter sensur og samtlige fikk tilbud om å lese transkriberingen før innlevering av oppgaven.

Intervjuobjekt	Nåværende avdeling	Startet i Forsvaret (år)
1	Befalsskolen Kjevik	2004
2	Krigsskolen	2004
3	Sivil (Tidligere 2.bataljon)	2000
4	Sambandsbataljonen	1998
5	Krigsskolen	2000
6	Ingeniørbataljonen	1995
7	Krigsskolen	1996

Tabell 1: Oversikt over informanter i studiet.

Intervjuobjektene ble valgt ut gjennom først å identifisere målgruppen. Målgruppen i dette tilfellet var personell som over en lengre periode (10 år eller mer) har jobbet i T-35 ordningen. Intervjuobjektene ble deretter rekruttert ved bruk av snøballmetoden. «*Snøballmetoden: Her rekrutteres informanter ved at forskeren forhører seg om personer som vet mye om det temaet som undersøkes, og som forskeren bør komme i kontakt med. Disse personene kan igjen vise til andre informanter som det kan være aktuelt å ha med i undersøkelsen*» (Johannessen et al., 2010, s. 109). Jeg tok forbindelse med S-1⁵ i de forskjellige bataljonene og forhørte meg om personell innenfor min målgruppe. Flesteparten av de personellansvarlige sendte meg en liste med aktuelle kandidater, og jeg tok deretter forbindelse med dette personellet. Fordelen er at jeg har fått personell med meget variert erfaring, en ulempe kan være at jeg ikke har representanter fra samtlige bataljoner. Jeg opplevde at personell jeg hadde jobbet med før, eller nåværende kollegaer var mer positive til å delta. Ett av intervjuobjektene jobber aktivt for OR-systemet, dette er noe jeg har vært klar over da jeg analyserte vedkommende sitt intervju.

⁵ Personellansvarlig i bataljonen.

Intervjuguiden er delt opp i rammesetting, erfaring, fokusering og avslutning. I rammesettingen er det en uformell samtale hvor det informeres om prosjektet, hvordan intervjuet dokumenteres, informeres om at datamaterialet blir slettet når prosjektet avsluttes, antyde hvor lenge intervjuet vil vare og garantere anonymitet. Deretter blir det stilt enkle spørsmål om erfaring, i den hensikt å etablere en relasjon og tillitsforhold til intervjuobjektet. Her avdekkes også intervjuobjektets erfaringer og kjennskap til problemstillingen. Nøkkelspørsmålene er delt opp i tre kategorier, basert på motivasjons-, forpliktelsesorientert HR(M) og organisasjonstilknytningsteori. I løpet av arbeidet med analysedelen ble det klart at dataen til forpliktelsesorientert HR kunne bli drøftet i lys av motivasjons- og organisasjonstilknytningsteorien og ble derfor fjernet. Avslutningsvis avsettes det tid til avsluttende kommentarer og åpne spørsmål tilknyttet problemstillingen. Intervjuobjektet får også muligheten til å legge frem det han har på hjertet som ikke har kommet frem i løpet av intervjuet.

4.2.2 Mine erfaringer med intervju som metode

Jeg valgte å benytte meg av et semistrukturert eller delvis strukturert intervju der jeg hadde en intervjuguide (se vedlagt intervjuguide) som utgangspunkt, mens spørsmålene og rekkefølgen kunne variere. På den måten kunne jeg bevege meg frem og tilbake, eller spørre utfyllende spørsmål basert på hvordan intervjuobjektet responderte på spørsmålet. Av syv intervjuobjekter har jeg jobbet i samme avdeling som fem, de gjenværende to har jeg ikke hatt noen relasjon til. Jeg gjennomførte lengre uformelle samtaler med intervjuobjektene jeg ikke hadde relasjoner til, i den hensikt å skape en relasjon mellom intervjuobjekt og forsker. Ett av intervjuene ble også gjennomført under øvelsen «Cold Response», intervjuobjektet forsikret seg om at han hadde fått nok søvn og var opplagt. Intervjuet skilte seg ut fra de andre intervjuene ved at det ble 10-15 minutter kortere. Innholdet og presisjonen i svarene var derimot mer konkrete. Kjemi med personellet jeg intervjuet ansikt til ansikt følte jeg var bedre enn kjemi med personellet jeg intervjuet over telefon. Jeg var mer komfortabel, og kunne lettere tolke kroppsspråk og korrigere meg om spørsmålene ikke ble forstått riktig. På telefon kan det være en utfordring å tolke hvordan intervjuobjekter reagerer på spørsmål.

Jeg har valgt en deduktiv metode, det vil si at oppgaven beveger seg fra teori til empiri. Hadde jeg gått inn i undersøkelsen om T-35 ordningen ved kun å la intervjuobjektene snakke om deres personlige meninger og erfaring, kunne undersøkelsen ende opp i en situasjon hvor

«(...) empiriske undersøkelser uten forankring i teoretiske referanseramme lett kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke gir noen ny innsikt for å forstå samfunnsmessige fenomener» (Johannessen et al., 2010, s. 50). Ved å benytte meg av deduktiv metode har jeg kunne lest meg opp på relevante teorier, for så utarbeide intervjuguiden basert på disse teoriene.

4.3 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. Guba og Lincoln (1985, 1989) mener man bør vurdere kvalitative undersøkelser ut ifra begrepene troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2010, s. 229).

4.3.1 Troverdighet (validitet)

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkelighet (Johannessen et al., 2010, s. 230).

På grunn av oppgaven sin begrensning i både tid og omfang, vil det være en begrensning i antall respondenter. Analysen av dataene vil kun representere intervjuobjektene erfaringer og meninger om T-35 ordningen. Validiteten i denne oppgaven er om dataene som blir samlet inn er gode representasjoner av det generelle fenomenet (Johannessen et al., 2010, s. 70). Jeg forsker på et tema jeg også må anta at de svarer likt om til en annen intervjuer. Det at jeg har hatt arbeidsmessige relasjoner til flere av intervjuobjektene, opplevde jeg at påvirket intervjuet positivt, da relasjonene la grunnlaget for en hyggelig atmosfære under intervjuet. Jeg er heller ikke uten predisposisjoner i forskerrollen. Jeg er kadett ved Krigsskolen, og har vært avdelingsbefal. Dette har gitt meg fordeler ved at jeg selv har vært en del av T-35 ordningen, samtidig som jeg har mine erfaringer og meninger. Mine predisposisjoner har jeg prøvd å nøytralisere ved å stille åpne spørsmål basert på teoriene i teorikapittelet uten mine verdier og føringer til alle intervjuobjektene. Dette har ført til at jeg har fått svært stor variasjon i svarene. Alle intervjuene er tatt opp på båndopptaker, transkriberingen er tillagt mine tolkninger.

4.3.2 Bekreftbarhet (objektivitet)

Det er forventet at kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de

gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarhet skal sikre dette (Johannessen et al., 2010, s. 232).

Jeg har benyttet meg av anerkjente teorier som ett grunnlag til intervjuguiden. Dette har gjort at jeg kan sammenligne data fra ett intervjuobjekt med data fra andre intervjuobjekt, for på den måten å sikre indre validitet.

Ved etterprøving vil det det finnes begrensninger, da dataen kun er samlet inn via intervjuer. Disse intervjuene er unike, og intervjuobjektene har delt sine subjektive meninger og erfaringer basert på den nåværende situasjon og kontekst de befinner seg i. Intervjuene er transkribert, og det er min tolkning av transkriberingen som er grunnlaget for empirien.

4.3.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt den forskningen som er utført, og fortolkningen av den kan overføres til andre sammenhenger og fremstå som gyldig. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger, og forklarer som er nyttige på andre områder som studeres (Johannessen et al., 2010, s. 231).

Formålet med denne studien er ikke å etablere en sannhet om hvordan alle som jobber i T-35 ordningen opplever ordningen, men heller tilføre forståelse for erfaringer og meninger og tydeliggjøre dette gjennom eksisterende teori. Dette kan synliggjøre tendenser med ordningen, og være med på å bidra til at Forsvarets personellpolitikk utvikler seg. Slik sett kan ikke denne forskningen overføres til andre sammenhenger, men kunne bidra til å skape en forståelse for hvordan T-35 ordningen oppleves av personell som har lang erfaring med å jobbe i ordningen.

5 Analyse

I dette kapittelet vil empirien blir drøftet i lys av teori og rammebetingelsene til T-35.

Fagorganisasjonene har sin oppfatning om ordningen, mens departementet har en annen oppfatning. Hva er egentlig oppfatningen til personell som har jobbet hele eller mesteparten av karrieren i T-35 ordningen?

5.1 Motivasjon

Herzbergs tofaktorteori beskriver hvilke faktorer som genererer trivsel, og hvilke faktorer som skaper mistrivsel på arbeidsplassen. Når motivasjonsfaktorene mangler, vil dette føre til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmede på tilfredshet og produktivitet. Når hygienefaktorene er gode, forsvinner mistrivsel, men det fører ikke til trivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 109).

Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb er en av motivasjonsfaktorene. Det å ha muligheten til å bli best innen sitt fagfelt er noe flere av respondentene sier har motivert dem til å fortsette karrieren i Forsvaret. OR ordningen legger til rette for at personell skal kunne jobbe lenge og opparbeide seg solid kompetanse innenfor ett fagfelt. Samtidig setter T-35 ordningen en begrensning i form av at man må slutte i en alder av 35 år. *«Folk får god erfaring og kompetanse, så kvitter du deg med dem, og fyller opp med nye uerfarne folk fra bunn»* (Respondent 6), *«Når man da får fyken ved fylte 35 år, er det jo sløsing med ressurser»* (Respondent 3). Respondentene reagerer her på at T-35 ordningen i rammene av avdelingsbefalsordningen hindrer personell med kompetanse å fortsette etter 35 år. Den nye militære ordning legger til rette for at spesialister med aldersuavhengig kompetanse får tilsetting til 60 år. For spesialister blir det en vurdering hvor både tjenesteerfaringer, nivådannende utdanning og fag- og funksjonsutdanning skal legges til grunn. Videre vil også potensiale for videre kompetanse- og karriereutvikling vektlegges, samt forsvarets behov for denne (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 23).

«Nei, aldri hatt noen karriere- og tjenesteplan. Fra høsten og utover neste år har jeg ikke peiling hvor jeg skal jobbe. Slik er det hvert år» (Respondent 1). Seks av syv respondenter sier de ikke har hatt tydelige karriere- og tjenesteplaner. Ett sentralt punkt i den nye militære ordningen er at det skal fastsettes tydelige karriere- og tjenesteplaner, som skal synliggjøre hvilke valg personell må ta for å utvikle aldersuavhengig kompetanse. Dette vil kunne skape

motivasjon blant personell, da det gir trygghet og forutsigbarhet å vite hvor og hva man skal jobbe med. Dette skal også sørge for at personell får vite tidlig i karrieren om T-60 tilsetning er aktuelt for dem.

To av respondentene nevner det å se positive resultater av egen innsats som motivasjon. Det bringer oss til motivasjonsfaktoren anerkjennelse. Tjenesteuttalelsen blir dratt frem som ett viktig verktøy for å gi anerkjennelse på jobben som er gjort. Dog blir det dratt frem at dette verktøyet har ett stort utviklingspotensial.

«Etter seks år i avdeling følte jeg fikk en fot i ræva, ikke noe takk for god innsats. Når jeg var ferdig etter fjorten år var det det samme» (Respondent 6). Å ikke få den anerkjennelsen man føler seg fortjent til ved endt tjeneste, er noe en respondent trekker frem som har ført til mistriivsel, dette går i mot teorien da anerkjennelse er en motivasjonsfaktor. I

rammebetingelsene til T-35 står det ikke noe om hvordan man skal avskjedige personell annet at de har rett på en bonus og karriereveiledning og relevant rådgivning. Det å gi en form for anerkjennelse ved endt T-35 kontrakt vil kunne bidra til at personell oppfatter det som en verdig avslutning, og samtidig kan det bidra til at Forsvaret som arbeidsgiver får økt omdømme.

Innenfor arbeidsoppgavenes karakter nevner samtlige respondenter at arbeidet har vært varierende og spennende. Arbeidsoppgavene er interessante, og hvis man ønsker det kan man søke nye stillinger for å utfordre seg selv. *«Å jobbe på ett lavt nivå er noe jeg har brent for i Forsvaret og hatt mulighet til å påvirke på en god måte»* (Respondent 4). Det å ha ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon har motivert samtlige av respondentene. Mulighet til å jobbe på lavt nivå og ha ett eget ansvarsområde har motivert. Den nye militære ordningen legger opp til dette på en god måte, ved at folk kan bli spesialister innenfor ett fagfelt.

«Satt åtte år som troppssjef, da følte jeg at jeg hadde gjort min plikt, ble deretter NK KP for så ass S-3» (Respondent 6). Alle respondentene nevner at det er gode horisontale karrieresteg, hvor man blir gitt mer ansvar og/ eller muligheter. Det blir nevnt at det er opp til en selv å søke forfremmelse i form av andre arbeidsoppgaver, og at Forsvaret som organisasjon legger til rette for dette

Den siste motivasjonsfaktoren er vekst, dette innebærer at man ser muligheten for å utvikle seg selv, og sine evner og ferdigheter i den profesjonen man utøver. To respondenter føler at de har blitt gitt gode muligheter av Forsvaret til å utvikle seg selv. *«Ja, definitivt. Fått de kursene som er nødvendig for å gjøre en god jobb. Man føler seg verdsatt og føler en utvikling. Viktig prinsipp i Forsvaret aldri å føle at vi er gode nok, men hele tiden ha ett ønske om å videreutvikle seg selv og heve kompetansen både på enkeltnivå og som avdeling»* (Respondent 4). Prinsippet om utvikling er ett viktig punkt i den nye militære ordningen, da man kombinert med at man får forfremmelse skal kursenes for å utvikle sine evner og ferdigheter. Fem av respondentene mener at det ikke har blitt tilrettelagt for vekst i avdelingsbefalsordningen. *«Det er litt min egen feil. Valgte å stå utenfor OF. OF er hovedsatsningen, de skal opp og frem å kurses. OR kurses ved siden av, og ved personlig initiativ»* (Respondent 5). Noen respondenter opplever det som at det er tydelige kursrekker for offiserene, men ikke for avdelingsbefalet. Organisasjonen blir kritisert for ikke å ha kursrekker for avdelingsbefal og at ingen kursing er organisert. Respondentene nevner at de blir motivert av kurs, men dette er kurs de får på bakgrunn av personlig initiativ eller enkeltpersoner i deres sosiale nettverk. Retningslinjer for personellforvaltning nevner under «Utdanning av OR» (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 31) ingenting om fagkurs eller kursrekker, kun profesjonsmoduler kalt videregående befalsutdanning (VBU). *«VBU er ikke å bli satset på, fem uker med litt engelsk og taktikk. Det å bli satset på er å bli sendt til utlandet på lengre fagspesifikke kurs, det er de fagspesifikke kursene som er gulroten. Derfor er jeg passiv til den nye militære ordningen»* (Respondent 2). Det er generelt lite informasjon om kursrekker til spesialistene, dette kan være noe av grunnen til at personell ikke føler at de blir satset på av organisasjonen, kun av enkeltpersonell. Nettopp av den grunn at det ikke finnes noen planer for kursing av personell på avdelingsbefalsnivå. Det virker som Forsvarsdepartementet har identifisert nettopp denne utfordringen da de skriver at noe av utfordringen med avdelingsbefalsordningen er at den ikke i tilstrekkelig grad er satt inn i ett helhetlig og tilpasset karriereløp som ivaretar fag-, dybde- og erfaringsbasert kompetanse (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 46).

Hygienefaktorer kjennetegnes av når faktorene er gode forsvinner mistriivsel, men det skaper ikke trivsel. En av respondentene trekker frem at Forsvaret har gode lønnsbetingelser og en god familierpolitikk, og at dette har bidratt til motivasjon for å fortsette i Forsvaret. Dette er motstridene teorien til Herzberg, da hygienefaktorer ikke skal motivere. Senere i intervjuet

presiserer han at kunne fått høyere lønn sivilt, og lønn ikke er grunnen til at han har fortsatt karrieren i Forsvaret. Lønn er da en faktor som er tilfredsstilt, og skaper ikke mistrivsel.

En av respondentene trekker frem faktoren rundt lederens kompetanse. «*At en fra befalsskolen kan gå rett inn og være sjefen for en som har jobbet i ti år, vil være vanskelig å akseptere at en med mye mindre erfaring og kompetanse blir sjefen din*» (Respondent 5). Det at personell med ett år erfaring kan bli OR 5 er noe som kan skape mistrivsel. I befalsordningen tilhørte man to forskjellige karrieresøyler, nemlig avdelingsbefal og vervet. I ny militær ordning vil begge tilhøre T-35 ordningen og OR søylen. Forsvarsdepartementet skriver at rekrutteringsgrunnlaget for OR 5-9 primært skal være grenaderer, sekundært direkte fra videregående skoler (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 19). Ved at ny militær ordning oppnår sine ambisjoner med høyere ståtid på personell, kan dette føre til at Forsvaret får dekket sitt rekrutteringsbehov til OR 5-9 kun gjennom grenaderer.

Herzberg nevner videre faktoren arbeidsforhold rundt oppgavene som skal løses, hvis den ikke er tilfredsstilt vil det skape mistrivsel. «*Rammebetingelsene setter begrensninger i form av ammunisjon, tid, banetilgang og forståelse fra høyere nivå. Dette vrir motivasjonen min, fra at jobben var viktig til at nå tjener jeg så godt at det ikke er noen grunn til å slutte. Det er ikke min feil at vi ikke har nok ammunisjon*» (Respondent 5). Dette stemmer godt overens med teorien. Det kan føre til mistrivsel at personell føler at arbeidsforholdene ikke er lagt til rette for å kunne gjøre en god jobb. I den nye militære ordning legges det til rette for at spesialister skal kunne bli best innenfor sitt fagfelt, da må også arbeidsforholdene ligge til rette. Det vil kunne føre til mistrivsel på lavere nivå hvis vi har den menneskelige kompetansen, men ikke nok ressurser til å utnytte den.

Samtlige av respondentene sier at bonusen ikke var en motivasjonsfaktor da de signerte avdelingsbefalskontrakten. Bonusen og penger har heller aldri vært en stor motivasjon i løpet av karrieren i Forsvaret, da flere nevner at de har blitt tilbudt bedre lønn i det sivile. Dette stemmer godt overens med teorien. Samtlige av respondentene er enige om at bonusen må opprettholdes i ordningen. Den legger til rette for en overgang til det sivile, og for noen er det en kompensasjon for det å ha gitt mange år til Forsvaret hvor man kunne tatt høyere utdanning eller fått en fot innenfor det sivile arbeidslivet. I rammebetingelsene til T-35 ordningen står det at bonusen er en kompensasjon, og har til hensikt å stimulere personellet til

å stå ut tilsettingsperioden og lette overgangen til en sivil karriere. «*Jo nærmere jeg blir 35, jo mer blir det en motivasjon*» (Respondent 2). Noen respondenter nevner det faktum at bonusen har blitt en motivasjon først når de nærmer seg 35 år og de har flere forpliktelser. Forsvaret har i befalsordningen slitt med at personell slutter tidlig. Ett av virkemidlene for at folk skal stå ut tilsettingsperioden er bonusordningen. Ut ifra respondentene er bonusen ikke noe man tenker på tidlig i karrieren, og virker således dermed ikke som stimulerende for å fortsette i jobben i ung alder. Å motivere folk gjennom lønn er også motstridende Herzbergs tofaktorteori.

Faktoren sikkerhet i jobben innebærer det at man har en sikker jobb, og innebærer ansettelsesforhold og organisasjonens stabilitet. Fagorganisasjonene argumenterer for at T-35 ordningen er lite forutsigbar. LO ser på ordningen som en korttidskontrakt, og FHVO mener den ikke er forenlig med norsk arbeidsliv. Forsvarsdepartementet skriver at det kan fremstå som ett paradoks at Forsvaret sliter med at personell slutter tidlig på grunn av liten forutsigbarhet, men Forsvaret vil ikke gi dem den forutsigbarhet som fast tilsetting vil gi. «*Ekstremt forutsigbart. Du har jobb til du er 35, etter det har du ikke det. Hvis du satser alt på at det skal ordne seg med en yrkestilsetting når det nærmer seg 35 år, er det din egen feil, det er ikke det du har skrevet under på*» (Respondent 5). På spørsmålet om Forsvaret hadde gitt dem forutsigbarhet gjennom deres ansettelsestid svarer fire av syv at T-35 ordningen er forutsigbar. Det er kun en respondent som mener at Forsvaret ikke har gitt forutsigbarhet. «*Lite forutsigbarhet, gikk på korte kontrakter helt nede i seks måneder.*» (Respondent 7). Denne respondenten sikter da til korttidskontrakter, ikke T-35 ordningen. Respondentene virker å være samstemte når det kommer til at T-35 ordningen er forutsigbar i form av at du har en jobb til du er 35 år. Sikkerhet i jobben er dermed ikke en faktor som skaper mistrivsel. Hva som skjer ved endt tilsettingsperiode, er flere derimot usikre på. I rammebetingelsene til T-35 står det at Forsvaret skal legge til rette for karriereveiledning og annen relevant rådgivning i siste del av den enkeltes tjenesteperiode. Bonusen har til hensikt å lette en overgang til det sivile, bonusen er på cirka to årslønner. Fagorganisasjonen PEFO mener Forsvaret har en plikt til å sørge for at personell som fratrer i stilling ved fylte 35 går rett inn i en karriere utenfor Forsvaret. På spørsmålet om Forsvaret har lagt til rette for en overgang til det sivile er det stor variasjon i svarene. To av respondentene svarer at Forsvaret har lagt godt til rette for overgangen til det sivile gjennom karrierekurs, bonus og mulighet til utdanning.

«Opp til deg selv. Det er jo kontraktfestet at man skal kunne benytte noe av tiden til utdanning, men det er vanskelig. Hvis man får fri for å dra på studiesamling vet du at kollegaene dine må ta jobben din» (Respondent 7). «Det går på din overordnede. Hvis ikke de her innforstått med dine planer for fremtiden gjør det det vanskelig da de ikke har forståelse for det. Nye sjef hadde forståelse, det gjorde det mye lettere å planlegge» (Respondent 3). To av respondentene mener at det er muligheter, men liten forståelse fra arbeidsgiver og kollegaer kan gjøre det vanskelig. Ved å ha en tydelig karriere- og tjenesteplan vil det kunne bidra til arbeidstaker og arbeidsgiver ha en felles forståelse rundt fremtidsplanene til arbeidstaker. En respondent nevner viktigheten av at utdanning i ett T-35 løp gjøres i aller siste delen, og at det er Forsvaret som bestemmer når den skal gjennomføres. Dette for at folk ikke skal ha en bachelorgrad for så slutte og for å beholde fokus på jobben. «Jeg er ikke så opptatt at Forsvaret skal gjøre noe for meg. Man må satse på systemet, satse på at jobben i Forsvaret er gjør deg attraktiv slik at du får jobb i det sivile. Jeg tror det er veien å gå, sørge for at Forsvaret blir såpass gode på ledelse og logistikk at vi blir attraktive av å jobbe der» (Respondent 2). Respondenten snakker her om det Rune Wenneberg sa på Oslo Militære Samfunn den 25.1.2016 da han holdt foredraget «Den nye OR/OF ordningen sett fra Hærens ståsted»⁶. Rune Wenneberg snakker om at sivile næringsledere skal forbinde spesialister med erfaring, holdninger, kompetanse, lederskap, trygghet og handlekraft. Og trekker frem at når nederlandske spesialister slutter i Hæren bruker 95 % av dem mindre enn en måned på å få seg ny jobb. De har ett rykte som en kompetent gruppe mennesker – som har kvaliteter som trengs i det sivile samfunn.

I den nye militære ordningen er det fokus på at personell har tydelige karriere- og tjenesteplaner, slik at arbeidstaker har en felles forståelse med sjefen om fremtidsplanene. I tillegg er det opp til spesialistene å bli så gode at de blir attraktive i det sivile arbeidslivet. Kombinerer du dette med bonus og mulighet til å ta sivil utdanning i arbeid skal vilkårene ligge til rette for en overgang til det sivile.

Forhold som påvirker privatlivet er den siste hygienefaktoren. «Da jeg jobbet i Bardufoss var det tilbake til hybelen for å se på tv. Det var ikke noe hjem å komme hjem til. Det at jeg nå har ett hus, samboer, to hunder er det som gjør meg kjempelykkelig» (Respondent 1).

Mesteparten av jobbene i Forsvaret ligger geografisk isolert, og dette vil påvirke fritid og

⁶ http://oslomilsamfund.no/archive/2016/338/2016-01-25-Den+nye+OR_OF-ordningen+sett+fra+H?rens+st%3Fsted

privatlivet til personell. «*Jeg var lei av Nord-Norge*» (Respondent 5). Dette kan føre til mistriivsel og at personell slutter. Det å flytte avdelingene vil mest sannsynlig være en svært kostbar affære. Ved å rekruttere personell som er klar over forholdene rundt arbeidet kan være nøkkelen. Spesialister skal representere kontinuitet, dette kan medføre at en spesialist blir værende i en spesifikk avdeling hele karrieren. I rekrutteringen for spesialister legges det særlig vekt på motivasjon for en karriere i Forsvaret som innebærer spesialisering og kontinuitet i fagområde. Ved at Forsvaret gjennom rekrutteringen ansetter spesialister som er motivert for å jobbe lenge på ett og samme sted og tilrettelegger for trivsel ved siden av jobb øker sjansen for at det ikke utvikles mistriivsel.

Når det kommer til motivasjonsfaktorene til Herzberg nevner samtlige respondenter flere av faktorene når det kommer til hva som har motivert dem til en karriere som avdelingsbefal på T-35 ordningen. Muligheten til å bli best innenfor sitt fagfelt er noe flere av respondentene trekker frem. Det blir trukket frem at T-35 ordningen har begrensninger som fører til at folk med god kompetanse ikke får fortsette i jobben. At arbeidsoppgavene er varierte og utfordrende, og at man får ansvar for egen hverdag er noe samtlige av respondentene sier har motivert. Innenfor annerkjennelse blir tjenesteuttalelsen dratt frem som ett nyttig verktøy, med stort forbedringspotensialet. Av motivasjonsfaktorer er det vekst som er mest omdiskutert. Det er kun to av syv respondenter som føler seg satset på av Forsvaret som organisasjon, resten føler at Forsvaret som organisasjon ikke legger til rette for vekst. Av hygiene faktorer er det spesielt arbeidsforhold rundt oppgaver som løses som blir nevnt. Det oppfattes at det blir mindre og mindre ressurser i Forsvaret, og dette går utover mulighetene personell har for å gjøre jobben sin på best mulig måte. Forsvaret må være bevisst over at mangel på ressurser kan skape mistriivsel blant personell som har ambisjoner om at avdeling og at man som enkeltmann skal være best innenfor sitt fagfelt. Bonusordningen har som en målsetting å stimulere personell til å stå ut tilsettingsperioden. Ingen av respondentene ble motivert av ordningen tidlig i karrieren, bonusen stimulerer personell til å stå ut tilsettingsperioden først når personell nærmer seg slutten av T-35 kontrakten. T-35 ordningen blir av intervjuobjektene beskrevet som en forutsigbar ordning, det er derimot knyttet er usikkerhet om hva som skjer etter endt kontrakt. Det blir beskrevet som utfordrende å studere sivilt samtidig som man jobber.

5.2 Organisasjonstilknytning

Begrepet psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes ett sett av uskrevne forventninger mellom medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen. Så lenge medarbeideren føler at den psykologiske kontrakten overholdes, vil man forbli i organisasjonen. Den psykologiske kontrakten deles opp i henholdsvis normative- og følelsesmessige bånd. Personell kan også knyttes til organisasjonen ved at man vil tape for mye ved å slutte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 269-270)

Normative bånd skapes ved at organisasjonen har gjort noe som krever gjenytelse. På spørsmål om man noen gang har følt man skylder Forsvaret noe, svarer fem respondenter nei. *«Nei, aldri. Kommer jeg aldri til å gjøre heller»* (Respondent 2). Disse fem respondentene var veldig klare i at de aldri har følt at de skylder Forsvaret noe. *«Ikke noe jeg tenker på i hverdagen, men det ligger nok innerst inne. Føler jeg har fått ett bra arbeidsliv og det takker jeg for»* (Respondent 7). Denne respondenten fikk ekstraordinær yrkestilsetting ved fylte 38år. Ved å gi ekstraordinær yrkestilsetting har organisasjonen gjort noe som tilsynelatende krever gjenytelse, og dermed kan det ha oppstått ett normativt bånd mellom arbeidstaker og organisasjon. Ett fagkurs kan være noe som krever gjenytelse, og hvis vi ser normative bånd i tilknytning til vekstfaktoren hos Herzberg kan det være en sammenheng mellom det at personell føler at de ikke blir satset på av organisasjonen og det at ikke føler de skylder Forsvaret som organisasjon noe.

Følelsesmessige bånd oppstår når man føler seg som en del av organisasjonen. Man deler dens verdier og normer, det sosiale nettverket er på plass og man trives generelt bra. Det er de følelsesmessige båndene som er det sterkeste faktoren til at folk ikke ønsker å slutte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 269-270). *«Ligger i bunn at man har ett ønske om å bidra for Kongeriket. Ytterste konsekvens må man være bevisst på at man må ofre livet sitt, det er en livsstil. Man skal forsvare landet med de midlene man har til rådighet, dette er ting som er innprentet i meg»* (Respondent 7). På spørsmål om man identifiserer meg Forsvarets verdier, og om arbeidsplassen er spesiell grunnet organisasjonen er Forsvaret svarer fem at de er tilknyttet Forsvaret gjennom felles verdier *«Hadde jeg fått en tilsvarende lønn i en tilsvarende jobb i PST eller politiet hadde jeg sluttet på dagen, bare for å slippe den pakken som er Forsvaret»* (Respondent 5). Denne respondenten svarer at han identifiserer seg med Forsvarets verdier, men ikke fordi det er Forsvarets, mens hans egne verdier. Hvis vi knytter

dette opp mot teorien til Herzberg, så er det hygienefaktoren arbeidsforhold rundt oppgaven som løses som skaper mistrivsel for denne respondenten. Samme respondent sier at han gjennom hele karrieren har hatt gode mulighet til å løse oppgavene sine, men i de senere årene blir det bare trangere og trangere. Dette stemmer overens med organisasjonstilknytningsteorien da forventningene medarbeider har til organisasjon ikke blir innfridd fører til at den psykologiske kontrakten brytes.

Samtlige av respondentene sier at det sosiale nettverket har bidratt til trivsel. «*Trivelig å være på jobben, ikke alltid jobben er like bra, da er godt med gode kollegaer man kan prate skit med*» (Respondent 5). Her er det følelsesmessig tilknytning til organisasjonen gjennom sosialt nettverk. «*Negativt at folk ikke får jobbe etter at de er 35 år, det er jo på en måte sosial dumping*» (Respondent 6). Det at man har hele det sosiale nettverket innenfor en organisasjon kan også by på utfordringer når man i en alder av 35 år ikke får jobbe i organisasjonen lenger. En av ambisjonene til den nye militære ordningen er å beholde personell lengre, samtidig setter T-35 ordningen en aldersbegrensning. Dette kan føre til mistrivsel og følelsesmessige bånd brytes med hyppig utskiftning av personell. «*I gamle avdeling hvor ståtiden var høy, utviklet det seg en familiefølelse ovenfor hverandre, man skaper sterke sosiale relasjoner. I motsetning til hvis det er hyppig utskiftning av personell*» (Respondent 4). I en forskningsrapport med navnet «Grenaderer i hæren» sier mer enn femti prosent seg enig eller svært enig med at den hyppige utskiftningen har reduserer motivasjon for å fortsette i Forsvaret. Samtidig viser det seg at den viktige motivasjonsfaktoren i den daglige tjenesten er den sosiale trivselen (Gustavsén & Johannessen, 2012, s. 10). Ved mindre utskiftninger av personell er det indikasjoner på at trivselen vil øke blant personell.

Om den psykologiske kontrakten er på plass, er det ikke ensbetydende med at man ikke vurderer å slutte. Personell kan vurdere å slutte av ulike årsaker, og de vil da gjennomføre en kost/nytte vurdering på om man vil tape for mye ved å slutte. «*Jeg har fått jobbtilbud fra det sivile som hadde tredoblet lønnen min. Men til syvende og sist kommer det til hva du brenner for, hva du trives med og hva som hever din livskvalitet. Jeg mener Forsvaret har en totalpakke som gjør at jeg blir her uavhengig av lønn*» (Respondent 4). Her tilbyr Forsvaret en rekke gode arbeidsvilkår og insentiver som gjør at arbeidstaker ikke vil bytte jobb, samtidig som arbeidstaker er sterkt følelsesmessig tilknyttet organisasjonen.

Fire respondenter har sluttet i Forsvaret, for så startet igjen. To sluttet fordi arbeidet ikke lenger var utfordrende eller interessant, kombinert med at flere i den sosiale omgangskretsen

sluttet. En nevner en alvorlig dødsulykke som utslagsgivende. En grunnet ikke fått ny kontrakt etter seks år som engasjert. «*Grunnen til at jeg begynte igjen var at en tidligere kollega var blitt kompanisjef, han ringte og lurte på om jeg hadde lyst å begynne i Forsvaret igjen. Jeg tenkte meg ikke om ett sekund, grunnen er at jeg trives så godt*» (Respondent 6). Felles for respondentene som sluttet, er at samtlige ble ringt opp av en tidligere kollega og tilbudt jobb i Forsvaret igjen. Det oppfattes som det er enkeltpersoner, ikke organisasjonen Forsvaret som tar initiativ til å ansette tidligere personell igjen. Dette kan føre til at personell blir følelsesmessig tilknyttet organisasjonen gjennom det sosiale nettverket, fremfor at de blir normativt knyttet til organisasjonen.

Seks av syv respondenter føler de ikke skylder Forsvaret noe, og dette indikerer at de ikke normativt knyttet til organisasjonen. Det kan tyde på at en respondent er normativt tilknyttet organisasjonen da han føler han skylder Forsvaret noe på bakgrunn av at respondenten fikk ekstraordinær yrkestilsetting. Samtlige respondenter er følelsesmessige tilknyttet til Forsvaret som organisasjon. Enten gjennom felles verdier og normer eller gjennom det sosiale nettverket. Det oppfattes som at respondentene trives generelt bra på jobb. Teorien nevner at det er de følelsesmessige båndene som er den sterkeste faktoren til at folk ikke ønsker å slutte, en organisasjon med en sterk organisasjonskultur hvor medarbeidere identifiserer seg selv med verdiene er derfor viktig for å beholde personell.

6 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven er å finne ut om personell som er eller har vært en del av T-35 ordningen opplever den som god. I den ny militære ordning blir ett større antall personell tilsatt på T-35. Erfaringer og meninger rundt hva som har fungert med ordningen og hvilke områder som har forbedringspotensial kan bidra til videreutvikling av ordningen til det beste for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

T-35 ordningen får av fagorganisasjoner kritikk for å være lite forutsigbar. Av respondentene blir den beskrevet som en forutsigbar ordning da du har jobb frem til fylte 35 år. Det som skaper uforutsigbarhet er den usikkerhet om hva som skjer etter endt kontrakt. Det å ta utdanning ved siden av jobb i Forsvaret er noe noen respondenter sier har vært utfordrende, mens andre gir uttrykk for at de klarte det fint. Det som oppleves som utfordrende har vært liten forståelse fra kolleger og ledelsen. At seks av syv ikke har hatt tydelige karriere- og tjenesteplaner kan tilsa at arbeidsgiver har hatt liten forståelse for fremtidsplanene til arbeidstaker. I den nye militære ordning er det derimot økt fokus på tydelig karriere- og tjenesteplaner. Det er lagt opp til at personell tidlig i karrieren gjennom dialog med arbeidsgiver får vite om tilsetning frem til 60 år er aktuelt eller ikke. Hvis det ikke er aktuelt vil dialog kunne bidra til forutsigbarhet, i form av at personell i samarbeid med organisasjonen kan gjøre nødvendige tiltak for å lette overgangen til det sivile ved fylte 35 år.

At seks av syv respondenter mener de ikke skylder Forsvaret noe, kan ha samsvar med oppfattelsen av at organisasjonen ikke legger til rette for personlig vekst. Det oppfattes at kurs og personlig vekst tilrettelegges i dag i all hovedsak ved personlig initiativ og enkeltpersoner i organisasjonen. Forsvarsdepartementet skriver i stortingsproposisjonen 111 LS at befalsordningen ikke i tilstrekkelig grad la til rette for fag-, dybde og erfaringsbasert kompetanse. I den nye militære ordning vil det gjennomføres kursing ved blant annet forfremmelse. Noen av respondentene mener imidlertid at VBU kursene ikke er tilstrekkelig satsning. Det blir viktig å ha tydelige og gode kursrekker, slik at personell gjennom karrieren opplever en personlig vekst og at de blir motivert av muligheten til å bli best innen sitt fagfelt.

Overgangen til det sivile har i avdelingsbefalsordningen blitt tilrettelagt på en god måte. Bonusen har gjennom karrieren ikke vært en betydelig motivasjon, men er til en viss grad motivasjon når personell nærmer slutten av kontrakten. Anerkjennelse ved endt tjeneste står

det ingenting om i rammebetingelsene til T-35. Den eneste respondenten som nå er sivil beskriver det som han ble sparket ut ved endt kontrakt. Det å gi en form for anerkjennelse ved endt T-35 kontrakt vil bidra til at personell vil få en verdig avslutning, samtidig som det kan bidra til at Forsvaret som arbeidsgiver får økt omdømme.

Etter min oppfatning vil en vellykket implementering av karriere- og tjenesteplaner bidra til at T-35 ordningen blir enda bedre. Dette, i samsvar med gode kursrekker for spesialister, vil øke sannsynligheten for at Forsvaret oppnår sine ambisjoner med den nye militære ordningen.

7 Forslag til videre studier

Det vil være interessant å se om Forsvaret gjennom den nye militære ordningen lykkes med implementeringen av tydelige karriere- og tjenesteplaner.

Videre vil det være interessant å se om en vellykket implementering av ny militær ordning endrer fagorganisasjoners oppfatning av T-35 ordningen.

8 Referanseliste

Forsvarets overkommando/ Fellesstaben. (2001). Forsvarets personellhåndbok Del D: *forvaltning av grenaderer og matroser*. Oslo: Forsvaret.

Forsvarsdepartementet. (2015). *Retningslinjer for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)*. Oslo: Forsvaret.

Gustavsen, Elin & Johannessen, Stefan. (2012). *Grenaderer i Hæren*. Oslo: Institutt for forsvarsstudier.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne. & Christoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Prop. 111 LS (2014-2015). (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)*. Oslo: Forsvaret.

Ryen, Anne. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, Edgar. (1983). *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum-Norli.

Nettsider

<https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/Historie>

http://oslomilsamfund.no/archive/2016/338/2016-01-25-Den+nye+OR_OF-ordningen+sett+fra+H?rens+st%3Fsted

* Hvis det er ønskelig med transkriberingen av intervjuene, ta forbindelse med:

Kadett Jon-Mikael Kuhlman Arvola.

Mail: jarvola@krigsskolen.no

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tema: T-35 ordningen.

Problemstilling: Har T35 fungert tilfredsstillende for personell som har gjennomført ordningen eller er inne i siste periode?

Form: Ansikt til ansikt og telefonintervju

1. Rammesetting:
 - Uformell samtale (2-5min)
 - Informere om prosjektet.
2. Erfaringer:
 - Overgangsspørsmål. (4-8min)
 - Avdekke erfaring og kjennskap til problemstilling.
3. Fokusering:
 - Nøkkelspørsmål. (20-30min)
4. Avslutning
 - Oppsummering (5-10min)
 - Avklarende spørsmål.

Rammesetting

- Uformell samtale
- Informere om prosjektet
- Bakgrunn og formål for intervju
- Forklare problemstilling: *T-35 – Hvilke erfaringer har personell som er eller har vært tilsatt på denne ordningen, og hvordan kan disse erfaringene bidra til videreutvikling av ordningen? Kan noen av erfaringene og meningene til personell som har gjennomført ordningen eller er inne i siste periode bidra til videreutvikling av ordningen.*
- Forklare hva intervjuet skal brukes til
- Avklare spørsmål rundt anonymitet og taushetsplikt (Kun interessert i erfaringer og meninger, vil ikke kunne bli sporet tilbake og hvis ønskelig sende en kopi av besvarelsen. Opptakene vil bli slettet etter sensur.
- Spørre om respondenten har noen spørsmål eller om noe er uklart.

Erfaringer (4-8min)

- Kan du fortelle kort om din karriere i Forsvaret? (Hvor har han tjenestegjort, hvor lenge,

hvilke kontrakter har han vært på)

- Hvorfor begynte respondenten i Forsvaret? (Hva slags forventninger hadde respondenten, og innfridde Forsvaret disse?) -> Utdype

Fokusering

Nøkkelspørsmål:

Situasjon: Hvordan ser du på T35?

- Positiv til ordningen? Negativ? Utdype.
- Nødvending avgangsmekanisme?
- Har du forståelse for konseptet fra en arbeidsgivers syn?

Motivasjon og T35

- Hva er årsaken til at du har blitt i jobben? (Utdype)
- Føler du at du har blitt satset på av Forsvaret? (Kurs og lignende, følt seg velkommen) (Hvorfor/hvorfor ikke?)
- Varierte arbeidsoppgaver? Fikk du mer ansvar?
- Føler du at du får/fikk nok anerkjennelse for ditt arbeid? (utdyp)
- Har bonusen vært en motivasjon? (Utdyp)

Forpliktelsesorientert HR og T35

- Gjennom din ansettelsestid, føler du at Forsvaret har gitt deg forutsigbarhet? (Utdyp, familie +)
- Har du hatt tydelige tjeneste og karriereplaner? (På ett tidlig stadium få vite at man ikke har jobb etter 35.) Hvordan påvirker det respondenten?
- Føler du at du er en som påvirker verdier og holdninger i avdelingen?
- Føler du at kompetansen din blitt brukt/ blir brukt riktig?

Organisasjonstilknytning og T35

- Har du noen gang følt at du skylder Forsvaret noe?
- Identifiserer du deg med Forsvarets verdier? (Respekt, Ansvar og Mot → Kultur i avdeling)
- Har det sosiale nettverket bidratt til trivsel?
- Har du noen gang over en lenger periode vurdert å slutte i Forsvaret? Hvis ja, hva fikk deg til å bli? (Kost/nytte)
- Har du fått andre jobbtilbud mens du har jobbet i Forsvaret? Hvis ja, hva er grunnen til at du avslo disse?

Annet (Ny militær ordning, Sivil og forbedringspotensialer)

- Har du kjennskap til OMT? (Hvis ja, endrer dette din oppfatning av T35? Ja, eller nei?)
- Har Forsvaret lagt til rette for overgang til det sivile? (Utdype)
- **Hva bør videreføres med T35 ordningen? Og hva har ikke fungert?**

Oppsummering (5-10min)

- Oppsummere
- Noen avklarende spørsmål?
- Er det noe du ønsker å legge til?