



**Eksamen i Emne OPG3401**

## **Bacheloroppgave**

### **«Generasjon til besvær?»**

*- En analyse av Generasjon Z's motivasjon for å ta lederutdanning i Forsvaret*

**av**

**Kadett Live B Eikemo og Kadett Ingrid H Olsen**

Antall ord: 13 795

**Godkjent for offentlig publisering**

## Publiseringsavtale

### En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering, vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg (Vi) gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

## Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

**Dato: 29.04 - 2021**

## Forord

Denne bacheloren er skrevet av Live Braaten Eikemo og Ingrid Heksem Olsen, som begge er kadetter i kull Mohr (69) på Luftkrigsskolen. Studien har til hensikt å undersøke hvorfor kadetter på Luftkrigsskolen har valgt å ta en lederutdanning i Forsvaret, nærmere bestemt bachelorutdanning i ledelse og luftmakt. Den vil ta utgangspunkt i kadetter fra kull 69, 70 og 71 og motivasjonen deres for å bli leder i Luftforsvaret. Studien vil ta utgangspunkt i kadetter som er født mellom 1995 og 2005, og dermed tilhører Generasjon Z.

Valget av tema kommer som et resultat av et foredrag vi holdt på Luftmaktseminaret 2020 om kadettens motivasjon til høyere utdanning etter fullført krigsskole. Foredraget baserte seg på en uformell studie gjort blant kadettene i kull 68 og 69, hvor resultatet viste at mange har ambisjoner om å ta høyere sivil utdanning etter krigsskolen for å gjøre seg mer relevant på det sivile jobbmarkedet. Dette ga oss en indikasjon på at mange kadetter har interesse i det sivile arbeidsmarkedet, og vi ønsker derfor å undersøke nærmere hvilken motivasjon kadettene har når de velger en bachelorutdanning i Forsvaret. Grunnen til at vi ønsket å ta utgangspunkt i Generasjon Z, er fordi forskning viser at denne generasjonen skiller seg fra tidligere generasjoner på flere områder. I tillegg er den øvrige aldersgrensen for å søke bachelorutdanning ved Forsvarets Høgskole 25 år, hvilket betyr at majoriteten av de kommende offiserene primært vil tilhøre Generasjon Z.

Vi tror studien kan bidra til å identifisere hva som får dagens generasjon ungdom til å velge en militær lederutdanning i stedet for en sivil utdanning. Den kan også belyse hvilke faktorer som legges til grunn når man tar valget om å søke en militær lederutdanning og hvilke refleksjoner man gjør seg om yrket man trer inn i. I tillegg kan studien belyse om Forsvaret rekrutterer riktig personell til krigsskoleutdanning. Bruker Generasjon Z utdanningen i Forsvaret som et springbrett til jobber i det sivile samfunn eller ønsker de å skape en karriere i Forsvaret?

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
1.0 Innledning .....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	6
1.2 Problemstilling .....	7
1.3 Avgrensning .....	7
1.4 Disposisjon.....	7
2.0 Teori.....	8
2.1 Begrepsavklaring .....	8
2.2 Organisasjonskultur .....	9
2.3 Motivasjon .....	10
2.3.1 Maslows behovsteori .....	11
2.3.2 Alderfers ERG-teori.....	12
2.3.3 Herzbergs tofaktorteori .....	14
3.0 Metode .....	16
3.1 Valg av metode .....	17
3.2 Datainnsamling .....	17
3.3 Utvalg.....	19
3.4 Analyse av data.....	20
3.5 Oppgavens gyldighet og troverdighet.....	20
3.6 Forfatterens rolle .....	21
4.0 Empiri .....	21
4.1 Jobbsikkerhet gjør Forsvaret til en attraktiv arbeidsplass.....	22
4.2 Mange ønsker å være del av noe større enn seg selv .....	22
4.3 Kadettene med tidligere militær erfaring har et mer bevisst forhold til hvorfor de ønsker å bli en militær leder .....	22
4.4 Utdanningen samsvarer ikke med forventningene, på godt og vondt.....	22

4.5 Utvikling og personlig vekst er den største kilden til motivasjon .....	23
4.6 Selv om man ser for seg en karriere i Forsvaret, ønsker man likevel å ha et sikkerhetsnett sivilt.....	23
5.0 Drøfting.....	23
5.1 Motivasjon før studiet - Grunner til å velge Forsvaret .....	23
5.1.1 Arbeidssikkerhet .....	24
5.1.2 Bidra til noe større enn seg selv .....	25
5.1.3 Hvorfor militær leder .....	27
5.1.4 Delkonklusjon .....	30
5.2 Motivasjon underveis i studiet - Hva påvirker motivasjon? .....	30
5.2.1 Hva skaper/påvirker motivasjon? .....	31
5.2.2 Endring i motivasjon underveis i studiet .....	35
5.2.3 Delkonklusjon .....	36
5.3 Motivasjon etter studiet.....	37
5.3.1 Karriere i Forsvaret .....	37
5.3.3 Delkonklusjon .....	40
6.0 Avslutning.....	41
6.1 Oppsummering.....	41
6.2 Konklusjon.....	42
7.0 Videre anbefaling .....	43
Bibliografi .....	44
8.0 Vedlegg .....	46
8.1 Vedlegg A - Intervjuguide .....	46
Vedlegg B – Informantbeskrivelse .....	47

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Stortingsmelding 14 «Kompetanse for en ny tid» fra 2012-2013 hevder at forsvarssektoren leverer meget godt i dag, men at sektoren må planlegge for fremtiden og tenke langsiktig. Samfunnstrender tilsier at hele forsvarssektoren må belage seg på tøffere konkurranse om kvalifisert personell i fremtiden, og at grunnlaget må legges i dag for å sikre at sektoren er konkurransedyktig og fremstår som en attraktiv arbeidsgiver i et fremtidig arbeidsmarked. Fremtidens medarbeidere vil ha andre forventninger og stille høyere krav til en arbeidsgiver. De som er unge i dag vil forvente utviklingsmuligheter, kontinuerlige utfordringer og mulighet til å kombinere jobb og familieliv (Forsvarsdepartementet, 2013, s.8).

Det svenske research- og konsultasjonsselskapet Kairos Future<sup>1</sup> har forsket på samfunnstrender og de nye generasjonene som trer inn i jobbmarkedet. Resultatene viser at Generasjon Z er en kompleks generasjon som har andre verdier enn tidligere generasjoner. Generasjon Z er personer som er født mellom 1995 og 2005. De stiller høyere krav både til seg selv og arbeidsgiver, og de er opptatt av menneskelige relasjoner, et godt arbeidsmiljø, å bli sett og hørt, og at jobben de gjør blir verdsatt av andre. Forskningen hevder at det er færre som har en tydelig karriereplan, og at det er mer attraktivt å bli en spesialist i stedet for leder (Olsson, 2020). Hva betyr dette for organisasjoner som Forsvaret, og er dette særegent for Generasjon Z?

Som et resultat av utdanningsreformen i 2018, ble kravet om å ha gjennomført befalsskole i forkant av krigsskoleutdanningen fjernet, og det åpnet opp for at man kunne starte på et bachelorløp ved Forsvarets Høgskole uten militær erfaring. Krigsskolene kan i dag rekruttere fra en bredere søkermasse, noe som kan indikere stor kamp om skoleplassene. Med bakgrunn i samfunnstrender, generasjonsskifte og omstilling i Forsvaret, kan det derfor være interessant å undersøke hva som motiverer morgendagens offiserer til å velge et profesjonsstudium på Luftkrigsskolen.

---

<sup>1</sup> Kairos Future har i over 20 år forsket på fremtiden og framtidsutsikter. De er lokalisert i Kina, England og Sverige, og har siden 1993 levert tjenester og anerkjente resultater for firmaer over hele verden. Hentet fra: <https://www.kairosfuture.com/>

## 1.2 Problemstilling

Med innledningen som utgangspunkt er problemstillingen som følger

*Hvorfor velger Generasjon Z en lederutdanning i Forsvaret, og har motivasjonen endret seg i løpet av studiet?*

## 1.3 Avgrensning

Det er mange faktorer som kan være relevante og avgjørende når det kommer til valg av profesjon, men med bakgrunn i oppgavens omfang har vi valgt å begrense oss til faktorer som påvirker motivasjon blant kadettene. Studien identifiserer at informantene har et klart forhold til egen motivasjon, men mangler en tydelig plan for fremtiden. Dermed kan motivasjon ansees for å være relativt målbart sammenlignet med framtidsutsikter som kan bli rene antagelser og spekulasjoner. Motivasjonsteorien som blir anvendt i studiet er primært behovsteorier, da oppgaven vil avgrenses til å se på forklaringer som ligger hos individet selv. Vi ønsker også å inkludere organisasjonsteori, herunder organisasjonskultur, fordi det kan bidra til å gi forklaringer på hvordan individets motivasjon påvirkes av arbeidet, tilhørigheten til organisasjonen og arbeidsforholdene (Andersen, 2009, s.147).

I august 2017 ble Forsvarets tre krigsskoler underlagt Forsvarets Høgskole (Forsvarsdepartementet, 2016), som tilbyr en rekke ulike studieretninger. Kadettmassen underlagt FHS omfavner en bred gruppe, både i alder, erfaringsnivå og studieretning. Denne oppgaven vil imidlertid begrense seg til kadetter på Luftkrigsskolen som har søkt bachelorstudium i luftmakt og ledelse. Utvalget vil også avgrenses til kadetter født etter 1995, og derfor inngår i Generasjon Z. Dermed kan det hevdes at studien ikke er representativ for hele kadettmassen.

## 1.4 Disposisjon

Oppgaven vil innledes med en begrepsavklaring som har til hensikt å sette oppgaven i den militære profesjonskonteksten, og deretter vil det redegjøres for ulike teorier innenfor organisasjonskultur og motivasjon. Fenomener innenfor organisasjonsteorien og motivasjonsteori kan gi en indikasjon på hvilke faktorer som vektlegges for å velge en lederutdanning på Luftkrigsskolen, samt hva som påvirker drivkreftene hos kadettene underveis i studieløpet. Kapittel tre viser til metoden som har blitt benyttet gjennom studien, herunder vil det bli redegjort for utvalg, prosessering av data, samt styrker og svakheter ved datainnsamlingen. Dernest kommer et empirikapittel som gir en kortfattet oppsummering av

de funn som er gjort gjennom studien, etterfulgt av kapittel fem som drøfter teorien opp mot empiriske funn, samt kontekstualiserer dette. Drøftingskapittelet vil forsøke å gi en bedre forståelse av hvorfor kadettene har valgt Forsvaret som sin fremtidige arbeidsplass, og hvilke faktorer som påvirker ønsket om å bli værende. Deretter vil det presenteres en konklusjon, etterfulgt av det siste kapittelet som er viet til anbefaling til videre forskning.

## **2.0 Teori**

### **2.1 Begrepsavklaring**

#### **Militær ledelse**

Ifølge Andersen finnes det ikke eksempler i menneskehetens historie på varige grupper eller organisasjoner, som ikke har hatt en form for ledelse (2009, s.84). Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som «en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (2016, s.416). Ledelse har til hensikt å oppnå resultater gjennom menneskelige ressurser, herunder er det sentralt at lederen skal jobbe målrettet mot realisering av mål, motivere sine ansatte, og sørge for at det er trivsel på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.417).

I Forsvarets grunnsyn på ledelse kommer det fram at kjernen i militær ledelse omhandler planlegging og gjennomføring av militære operasjoner (2020, s.8). Ifølge Chan Et Al. omhandler lederskap det samme, uavhengig av om det er militært eller sivilt. Det presiseres således at forskjellen kommer til syne gjennom konteksten og/eller kulturen hvor lederskapet praktiseres (2011, s.8). Konteksten hvor det utøves militært lederskap beveger seg i et spekter fra fred til krise og krig, og kulturen innad i Forsvaret kan synes å variere mellom forsvarsgrener, våpenarter og gradssystemet (Johansen et al., 2019, s.23). Til tross for et bredt spekter av ulike kontekster, kan det være sentralt å belyse det faktum at omgivelsene kan være preget av frykt, usikkerhet og kaos. Et tydelig skille kan således være at man som militær leder har kommandomyndighet over dem man leder. Dette innebærer blant annet at man i situasjoner preget av mangelfull informasjon, skal være i stand til å få militære styrker til å virke effektivt mot en fiende, og i ytterste konsekvens handler det om å ta liv og redde liv (Johansen et al., 2019, s.32).



## **Militær profesjonsidentitet**

Johansen et al. definerer militær profesjonsidentitet som «hvilken grad individene identifiserer seg med og lever opp til de rollespesifikke forventninger, mål og krav Forsvaret stiller til dem som militære yrkesutøvere» (2019, s.137). Profesjonsidentitet som fenomen har en sammenheng mellom organisasjonens mål, verdier og holdninger, og hvorvidt den enkelte er villig til å internalisere disse. Profesjonsidentitet kan ses i lys gjennom tre ulike dimensjoner som kan veksle og variere i styrke og tilgjengelighet. Herunder idealisme, profesjonalisme og individualisme.

Idealisme i denne sammenheng omhandler kollektivismen, patriotisme og altruisme, og kom tydelig fram under den kalde krigen som et resultat av Norges geopolitiske posisjon, og tanken på å beskytte eget territorium (Johansen et al., 2019, s.139). Profesjonalisme kom som et resultat av et skifte av det strategiske fokuset i NATO etter den kalde krigens slutt, og Norges geopolitiske posisjon var av mindre relevans knyttet opp mot trusselbildet. Denne dimensjonen har fokuset rettet mot viktigheten og nødvendigheten av deltakelse i internasjonale operasjoner, operasjonell evne og gruppesamhold. Profesjonalisme som dimensjon har vist seg å ha en positiv virkning på den enkeltes organisatoriske forpliktelse, og kan hevdes å være den foretrukne profesjonsidentiteten. Organisatorisk forpliktelse omhandler den psykologiske tilknytningen til organisasjonen, og i denne sammenheng kan det betraktes som forsvarspersonalets vilje til å bli værende i organisasjonen (Johansen et al. 2019, s. 145). Samfunnsutviklingen har beveget seg i en retning hvor fokuset på individet og dens rettigheter er sentralt, og dette har bragt den tredje dimensjonen, individualisme, på banen. Denne dimensjonen omhandler en økende grad av selvcentrering, selvrealisering og en svekkelse av nasjonens kollektive verdier (Johansen et al. 2019, s.140).

## **2.2 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur er et viktig fenomen for å forstå og forklare en organisasjons suksess, gjennom at den kan påvirke de ansattes atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.126). Det er mye som tyder på at det er et gap mellom forventet atferd på arbeidsplassen og den faktiske atferden. Dette kan komme som et resultat av at de ansatte har utviklet et felles mønster av holdninger og meninger, som igjen gir utslag for en bestemt måte å handle på. Gjennom tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring, påvirker kulturen atferden blant de ansatte. Blant de mest refererte til i organisasjonslitteraturen finner man Edgar Scheins definisjon.

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som det læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985, s.9)

Schein hevder at en organisasjonskultur består av en rekke felles antakelser, og for at kulturen skal ha et eksistensgrunnlag vil det være helt sentralt at antakelsene oppfattes som sanne. Dersom en antakelse bekreftes, vil den fortsette å prege kulturen, men dersom den avkreftes vil den ikke lenger være en del av organisasjonskulturen. Med andre ord har det seg slik at kulturen til stadighet blir utfordret mot virkeligheten gjennom praksis, og dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale, vil kulturen endres. Kulturen kan således deles inn i tre ulike nivå, grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.131). Schein poengterer således at kulturen innad i en organisasjon bidrar til å skape stabilitet for de ansatte, da det kan gi økt forutsigbarhet, samt en meningsfull tilværelse (Andersen, 2009, s.143).

Jacobsen og Thorsvik hevder at stadig flere arbeidsplasser må tilvenne seg at det til enhver tid vil være kulturforskjeller mellom generasjoner blant de ansatte (2016, s.156). Et av argumentene som trekkes fram er den stadig økende informasjonsflyten de yngre generasjonene har tilgang på, hvilket bidrar til ulike holdninger, verdier og normer. Blant annet lojalitet overfor arbeidsplassen, hvor mye tyder på at yngre generasjoner ikke binder seg til en bestemt organisasjon, men heller har fokus på å skape en karriere gjennom å skifte arbeidsplass med større hyppighet enn tidligere.

### **2.3 Motivasjon**

Organisasjoner som evner å motivere sine ansatte, vil høyst sannsynlig kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler, samt utvikle et konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.241).

Kaufmann og Kaufmann definerer begrepet motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, opprettholder atferd i ulike grader for å nå et mål”, herunder beskrives det som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder

og bestemmer intensitet i atferd (2015, s.113). Det handler med andre ord om hva som ligger til grunn for at man handler som man gjør. Motivasjon kan være nokså individuelt, og det finnes mange ulike motivasjonsteorier som omhandler motivert atferd på arbeidsplassen, men dette kapittelet vil i all hovedsak fokusere på behovsteorier, fordi behovsteoriene legger hovedvekt på å forklare motivasjon gjennom indre forklaringer hos individet (Andersen, 2009, s.147). Herunder vil det redegjøres for Maslows behovsteori, Alderfers ERG-teori og Herzbergs tofaktorteori. Behovsteoriene kan anses som underliggende motivasjonskrefter som drives av dyptsittende behov. Kaufmann og Kaufmann hevder at behovene drifter oss i en bestemt retning uten at man har et bevisst rasjonale til hvorfor man handler som man gjør (2015, s.120). Teoriene til Maslow og Herzberg er anerkjente og har blitt benyttet siden 40- og 60-tallet. Det kan dermed argumenteres for at teoriene ikke er skreddersydd for Generasjon Z alene, men at de fortsatt er relevante i dag.

### **2.3.1 Maslows behovsteori**

Alfred Maslows behovsteori er et av de mest anerkjente bidragene innenfor motivasjonsteorien, og er tuftet på en antakelse om at alle mennesker har fem grunnleggende behov som genererer motivasjon til å handle, for å få tilfredsstilt behovene (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.251). De fem grunnleggende behovene er inndelt i to typer behov, herunder behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.114). Behovsteorien er organisert hierarkisk, hvilket betyr at behovene for underskuddsdekning må være tilfredsstilt for at man skal kunne realisere behovene for vekstmulighet. Med andre ord mener Maslow at behov på høyere nivå ikke er i stand til å påvirke atferden før behovene på lavere nivå er tilfredsstilt.

Det første behovet tar for seg individets biologiske drifter og deres fysiologiske behov. Innunder denne kategorien faller de mest grunnleggende behovene som for eksempel et tak over hodet, mat og vann, og i sammenheng med arbeidslivet er dette behovet lønnsbetingelser og arbeidstidsbestemmelser. Det neste nivået i behovshierarkiet er sikkerhetsbehov. Sikkerhetsbehov handler om trygghet i omgivelser og mot fysisk og psykisk skade Det tredje behovet, og det siste behovet innenfor underskuddsdekning, er sosiale behov. Dette behovet omhandler tilknytning til andre mennesker (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.115). Under behovene for vekstmuligheter ligger behovet for anerkjennelse, hvilket omhandler individets muligheter for personlig vekst og videreutvikling av egne ferdigheter og egenskaper. Behov

for selvrealisering er det siste behovet som utgjør toppen av hierarkiet, og tar for seg hvorvidt den enkelte får utnyttet sine evner og potensiale (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.251).

<b>Malows behovsnivå</b>	<b>Organisasjonsmessige faktorer som motiverer</b>	<b>Behovstilfredsstillelse</b>
<b>Fysiologiske behov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønn</li> <li>• Arbeidstidsbestemmelser</li> </ul>	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
<b>Sikkerhetsbehov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsforhold</li> </ul>	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
<b>Sosiale behov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsgrupper</li> <li>• Medarbeiderorientert ledelse</li> </ul>	Tilhørighet
<b>Behov for anerkjennelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilbakemelding på arbeid</li> <li>• Tittel og posisjon</li> </ul>	Status og prestisje
<b>Behov for selvrealisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utfordrende oppgaver</li> <li>• Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre</li> </ul>	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

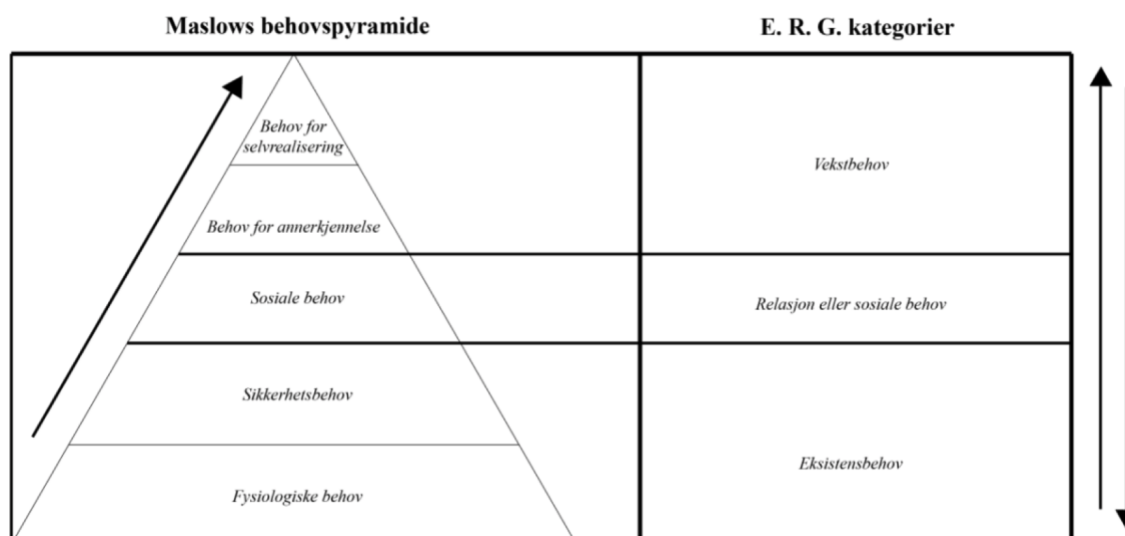
Figur 1 – Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. Fra "Hvordan organisasjoner fungerer" av Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J., 2016, s. 252

Det er imidlertid rettet kritikk mot Maslows anerkjente teori, blant annet mot hvorvidt man må ha tilfredsstilt et behov før man beveger seg videre til et høyere behov. Enkelte hevder at en er mer fleksible, og at man er i stand til å tilfredsstille behov på høyere nivå, uten å ha dekket lavere behov, samt betjene flere behov samtidig. Det settes også spørsmålsteget til rangering og kategorisering av behovene, hvor det argumenteres for at formuleringen av behovskategoriene er upresise (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.252).

### 2.3.2 Alderfers ERG-teori

Existence, Relatedness and Growth, bedre kjent som ERG-teorier, kom som en reformulering og modifisering av Maslows behovsteori (Siegel og Lane, 1987, s.377). Den amerikanske psykologen, Clayton Alderfer, hevder at mennesker har tre grunnleggende behov fremfor fem, herunder eksistensbehov, relasjon eller sosiale behov, og vekstbehov. Det er imidlertid en direkte tilkobling mellom Maslow og Alderfers behovskategorier.

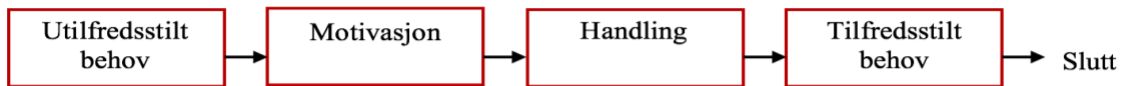
Eksistensbehovet tar for seg de samme faktorene som Maslows fysiologiske behov og sikkerhetsbehov. Relasjon eller sosiale behov er tilsvarende for sosiale behov, og Alderfers vekstbehov tilsvarer behovene for anerkjennelse og selvrealisering.



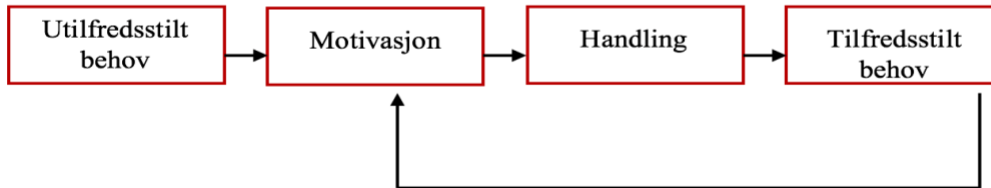
Figur 2 – Visuell fremstilling av Alderfers ERG-teori sett opp mot Maslows behovspyramide

Behovene er rangert etter grad av hvor konkrete de er, hvor eksistensbehovet inneholder mer konkrete behov enn relasjon og sosiale behov, mens vekstbehovet innehar de minst konkrete behovene. Det kan også deles inn etter behov av lavere og høyere orden. Den største divergensen fra Maslows behovsteori er muligheten til å bevege seg opp og ned i hierarkiet, samt oppleve regresjon (Siegel og Lane, 1987, s.378). I følge Alderfer er det ikke nødvendig å tilfredsstille et behov av lavere orden for å tilstrebe tilfredsstillelse av et behov av høyere orden. Et utilfredsstilt behov genererer motivasjon hos individet, og behov på lavere nivå blir mindre viktige når de er innfridd (Andersen, 2009, s.151). Teorien påstår at jo mer tilfredsstilt vekstbehovet blir, jo mer ønsket blir det. Herunder eksemplifisert gjennom figur 3.

**Behov av lavere orden:**



**Behov av høyere orden:**



Figur 3 - Behov av lavere og høyere ordens betydning for motivasjonen, Fra "Organisasjonsteori: fra argument til motargument" av Andersen, J.A., 2009, s.150

Hele prosessen er i følge Alderfer dynamisk, og man vil kontinuerlig oppleve både progresjon og regresjon. Det belyses imidlertid at det er individuelle forskjeller i behov, basert på at man kan befinne seg i ulike utviklingsnivåer og har forskjellige livserfaringer.

Med bakgrunn i kritikken rettet mot Maslows behovsteori, har vi valgt å inkludere Alderfers ERG-teori, da denne teorien legitimerer en mer flytende overgang mellom behovene. Den legger også til rette for individuelle forskjeller, hvor den enkeltes behov kan være ulike til tross for tilsvarende arbeidsforhold. Behovene i de ulike teoriene dekker mer eller mindre de samme aspektene, til tross for at den ene inneholder tre behov fremfor fem. Ettersom at Maslows teori har en svært sentral plass i motivasjonslitteraturen, ansees det å være hensiktsmessig å redegjøre for den og supplere med ERG-teorien, da de er tilsynelatende like.

### 2.3.3 Herzbergs tofaktorteori

Et annet viktig bidrag innenfor motivasjonsteori er Frederick Herzbergs tofaktorteori. Forskingen som ble gjennomført på 1960-tallet omhandlet trivsel på arbeidsplassen, og tok høyde for at hvis man endret på forhold som skapte misnøye blant de ansatte ville man skape trivsel. Studien viste imidlertid at dette ikke stemte. Herzbergs tofaktorteori er inndelt i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, hvor det skilles mellom forhold som påvirker arbeidssituasjonen og faktorer som preger arbeidsinnholdet (Andersen, 2009, s.154). Teorien inneholder to uavhengige dimensjoner, hvor den ene skiller mellom tilfredsstillelse og ikke-tilfredsstillelse, mens den andre skiller mellom mistrivsel og ikke-mistrivsel. Herzberg

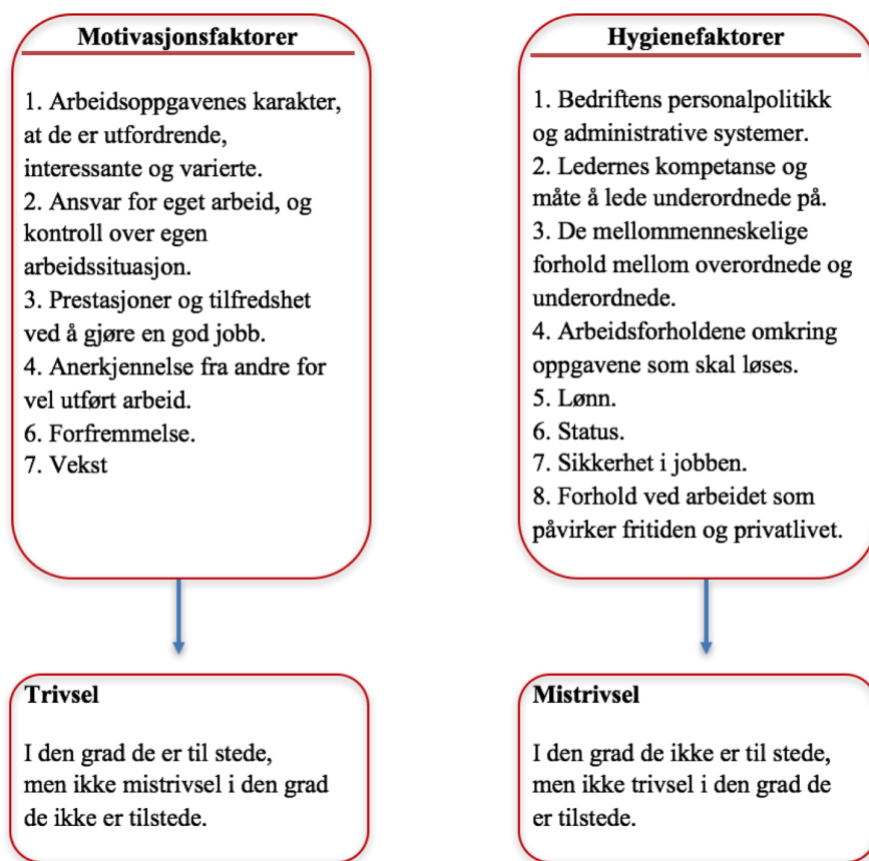
oppfatter trivsel som tilfredsstillelse av et behov, og gjennomgående i teorien ansees trivsel og motivasjon som det samme (Andersen, 2009, s.154).

### **Motivasjonsfaktorer**

Motivasjonsfaktorer er den dimensjonen som skiller mellom trivsel og ikke-trivsel, og kan i all hovedsak sammenliknes med behovet for vekstmuligheter i Maslows behovsteori, da det omhandler prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, jobben i sin helhet, forfremmelse og personlig vekst. Disse faktorene generer motivasjon hos individet for å få tilfredsstilt behovene, og dersom behovene er tilfredsstilt vil man i følge Herzberg ha behov for å prestere mer under det samme behovet (Andersen, 2009, s.154).

### **Hygienefaktorer**

Hygienefaktorer er den dimensjonen som skiller mellom mistrivsel og ikke-mistrivsel, da det omhandler faktorer som ikke skaper motivasjon, men heller genererer mistrivsel på arbeidsplassen dersom det ikke er til stede. Disse faktorene knyttes som regel opp til arbeidsforholdene, som for eksempel personalpolitikk, lederen, mellommenneskelige forhold, lønn, status, arbeidssikkerhet og privatlivet. Dersom en arbeidsplass endrer på forholdene som er underlagt hygienefaktorer, vil det ikke fremprovosere motivasjon og trivsel blant medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.261).



Figur 4 – Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Fra "Hvordan organisasjoner fungerer" av Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J., 2016, s. 261.

Herzbergs tofaktorteori har imidlertid fått kritikk for at den er for idealisert og logisk formulert sett opp mot de funnene som faktisk ble gjort (Andersen, 2009, s.159). Videre er det rettet kritikk mot klassifiseringen av enkelte faktorer, blant annet lønn, da enkelte vil hevde at det er en motivasjonsfaktor og ikke hygienefaktor. Penger i dag er ikke bare til stede for å dekke de mest grunnleggende behovene som mennesker behøver, som for eksempel husly og mat, men det er også en faktor som bidrar til å oppnå følelse av verdi, status og selvaktelse (Andersen, 2009, s.162).

### 3.0 Metode

“Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden” (Jacobsen, 2015, s.15). Dette kapitlet har til hensikt å forklare hvilke metoder som er blitt brukt for å besvare problemstillingen på en best mulig måte.

Innledningsvis vil kapitlet se på den metodiske tilnærmingen, som videre belyser hvordan



datainnhenting og påfølgende analyse har blitt gjennomført. Deretter vil kapitlet se nærmere på oppgavens validitet og reliabilitet, før det avsluttes med en forklaring på forfatterens rolle og tilhørighet til oppgaven.

### **3.1 Valg av metode**

“Innenfor samfunnsforskningen framstår kvalitativ og kvantitativ forskning som to vesentlige tenkemåter eller paradigmer når det gjelder hvordan man kan framskaffe eller generere informasjon om samfunnet, for deretter å analysere dette” (Tjora, 2017, s.24). Ifølge Jacobsen er kvalitative og kvantitative data like gode, men egner seg til å besvare ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2015, s.125).

Denne studien baserer seg på en kvalitativ metode. Den kvalitative tilnærmingen er hovedsakelig induktiv og kan forklares som en åpen metode hvor forskeren tilstreber å legge så få føringer som mulig på informasjonen som skal samles inn. Det er først etter at informasjonen er samlet inn at den blir strukturert, kategorisert og bundet sammen med hverandre. Forskeren får dermed virkelighetsnær informasjon gjennom at den som undersøkes definerer og velger hva slags informasjon som er relevant (Jacobsen, 2015, s.127). Kvalitative data opererer med meninger hovedsakelig formidlet gjennom språk og handlinger, mens kvantitative data opererer med tall og størrelser (Jacobsen, 2015, s.125).

Begrunnelsen for valget av metode kommer av at studien tar for seg temaet motivasjon, hvilket er et stort og komplekst fenomen som kan oppleves ulikt fra person til person. Siden motivasjon er et såpass stort og omfattende tema, opplevde vi det som mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode som samler inn data gjennom språk, erfaringer og meninger, fremfor tall og statistikk. Denne metoden gjør det mulig å gå i dybden på et spesielt tema, og åpner opp for individuelle perspektiver og refleksjoner.

### **3.2 Datainnsamling**

Den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning er ulike former for intervjuing (Tjora, 2017, s 111). I den kvalitative forskningstradisjonen har det nærmest blitt en norm at man gjennomfører dybdeintervjuer med en varighet på en time eller mer. Ved valg av intervjuform bør det vurderes hvorvidt undersøkelsen faktisk krever en lang og dyptgående samtale med hvert enkelt intervjuobjekt, eller om bruken av kortere intervju kan være mer hensiktsmessig, både for intervjuobjektet og forfatteren. Kortere intervjuer kan

være hensiktsmessig når temaet er sterkt avgrenset, når tillit kan etableres relativt raskt, og temaene som tas opp ikke er veldig følsomme eller vanskelige (Tjora, 2017, s.126).

Denne oppgaven har benyttet kvalitative forskningsintervjuer, nærmere bestemt fokuserte intervjuer. Denne typen intervju er nyttig å bruke i forskning hvor man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer, og når intervjuet fokuserer på deltakerens personlige opplevelse av situasjonen (Tjora, 2017, s 129). I planleggingsfasen av oppgaven vår, ble vi enige om å gjennomføre dybdeintervjuer. Etter hvert som problemstillingen og forskningsspørsmålene ble definert, opplevde vi det som mer hensiktsmessig å gjennomføre flere, kortere intervjuer. Tematikken var såpass avgrenset, og vi opplevde tilliten til våre medkadetter som såpass stor at det både ville være tidsbesparende, men også styrkende for oppgaven vår å gjennomføre fokuserte intervjuer. Gjennom intervju med flere kadetter kunne vi identifisere flere ulike perspektiver, i tillegg til å identifisere større trender innad i kadettmassen.

Kvalitative forskningsintervjuer er tidkrevende og avhenger derfor av gode forberedelser i forkant. I fokuserte intervjuer legges innsnevringen i forberedelsene av intervjuene. I denne typen intervju vil temaet som skal diskuteres være tydelig definert i forkant, og det vil være mindre rom for at intervjuobjektene går over i andre temaer enn hva som var planlagt på forhånd (Tjora, 2017, s. 129). Dette ble en avgjørende faktor for at intervjuene ikke skulle bli for tidkrevende. Gjennom en semistrukturert intervjuguide med faste tema og spørsmål, ble gjennomføringen effektiv og ryddig, men spørsmålene var likevel åpne for å hindre informanten i å bli ledet i en spesiell retning. Intervjuguiden var delt inn i de tre hoveddelene motivasjon før, underveis og etter studiet<sup>2</sup>. Dette førte til en naturlig flyt i intervjuet, og la en god struktur for analysearbeidet i etterkant. Intervjuets varighet varierte fra 12 til 41 minutter, og gjennomsnittlig varighet var på 23 minutter.

Grunnet Covid-19 situasjonen i samfunnet hadde vi ikke mulighet til fysisk å møte alle informantene, så fem av intervjuene ble derfor gjennomført over Teams. Ulempen med gjennomføring av intervju over digitale plattformer, er at det kan oppstå forstyrrelser som støy og tekniske problemer underveis. Det kan også være utfordrende å etablere tillit mellom informant og forsker. Vi opplevde imidlertid at tilliten mellom oss og informantene ble

---

<sup>2</sup> Vedlegg A: Intervjuguide.

etablert relativt raskt, og at vi fikk til en god samtale til tross for enkelte oppdukkende tekniske problemer.

De ni andre intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på skolen. Alle intervjuene virket å gi godt utbytte selv om de ble gjennomført på to forskjellige måter. For noen kan det kanskje tenkes å være lettere å gjennomføre et intervju over Teams da man kan føle seg mer komfortabel fordi man befinner seg i kjente omgivelser, og situasjonen oppleves mindre intens.

### **3.3 Utvalg**

“Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet” (Tjora, 2017, s.130).

Utvalget i studien ble hovedsakelig basert på fire kriterier: kull, kjønn, tidligere militær erfaring og hvilken bransje man skal inn i. Disse kriteriene ble valgt på bakgrunn av behovet for ulike perspektiver. Den nye utdanningsreformen legger opp til at en stor del av fremtidens kadetter skal komme rett fra videregående og ha mindre militær erfaring enn tidligere. Ut ifra dette ønsket vi å undersøke om det var mulig å identifisere forskjeller i motivasjon blant kadettene basert på militær erfaring. Hvilken bransje kadettene tilhører ble ikke like relevant som først tenkt da kull 71 enda ikke hadde fått tildelt bransje, og fordi den nye utdanningen legger opp til at man ikke søker på en spesifikk bransje da man søker utdanning på Luftkrigsskolen. Valget om å snakke med kadetter fra alle de tre kullene på skolen ble gjort for å undersøke om vi kunne identifisere spesielle tendenser eller trender innad i de enkelte kullene. Kjønn ble satt som et kriterium i den hensikt å gi et representativt utvalg av kadettmassen. Antall jenter i kull 69 er lav i forhold til antall gutter, men i kull 70 og 71 er antallet gutter og jenter nesten likt.

Det ble i alt gjennomført 14 intervjuer, hvor fem var med kull Mohr (69), fem med kull Skare (70), og fire med kull Arntzen (71). Fem av informantene har befalsskole, seks har førstegangstjeneste, og tre kommer rett fra videregående<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Vedlegg B: Informantbeskrivelse.

### **3.4 Analyse av data**

Datamaterialet ble analysert gjennom åpen koding. Rådata fra intervjuene ble samlet inn gjennom ordrett transkripsjon fra båndopptakeren, og etter grundig gjennomlesing av transkripsjonen, ble det identifisert flere felles mønster. De overordnede kategoriene fra intervjuguiden ble først benyttet for å sortere ut funnene. Hvert enkelt funn ble deretter kodet, og videre sortert og plassert i sju nye kategorier som passet bedre med funnene. Disse sju kategoriene var: grunner til å velge Forsvaret, militær leder, hva skaper motivasjon, endring i motivasjon, karriere, akademisk påfyll, og utvikling. Denne måten å kode på ble ansett som fordelaktig fremfor aksial koding, da det ville vært utfordrende å danne kategorier i forkant av analysen. Affinity diagram ble benyttet for å strukturere kodingen på en hensiktsmessig måte.

### **3.5 Oppgavens gyldighet og troverdighet**

Etter å ha gjennomført en undersøkelse ønsker vi å sitte igjen med resultater som er relevante og riktige, og som vi kan stole på. Empiriens gyldighet vurderes ut ifra om empirien faktisk gir svar på de spørsmålene som blir stilt, mens empiriens troverdighet baseres på at undersøkelsen er til å stole på, og at den må være gjennomført på en troverdig måte (Jacobsen, 2015, s.17).

Informantenes kjennskap til temaet i forkant av undersøkelsen kan tenkes å være en faktor som kan svekke oppgavens troverdighet. Kadettene i kull Mohr og kull Skare vet at vi tidligere har gjennomført en uformell undersøkelse om kadetters motivasjon til en karriere i Forsvaret. Resultatene ble fremlagt på Luftmaktseminaret i 2020, og det kan derfor tenkes at kadettene vi valgte å intervjuene, hadde en forutinntatt holdning til temaet. Vi valgte derfor også å inkludere kull Arntzen i utvalget for å sørge for et nøytralt kull som hadde mindre kjennskap til tematikken i forkant.

Et annet tiltak som ble gjort for å ivareta troverdigheten, var å sikre anonymiteten til alle informantene. Det ble gjennomført en sitatsjekk med hver enkelt informant i den hensikt å sørge for at alle informanter skulle føle seg trygg på anonymiseringen gjennom å sjekke at det ikke ble nevnt noen detaljer om dem som kunne fanges opp av noen andre. Hver informant benevnes i studien med et tall mellom 1-14. Dette for å sørge for anonymisering og at sitatene ikke kan spores tilbake til vedkommende. (Tjora, 2017, ss 176-177).

Lydfilene fra intervjuene ble lastet over fra båndopptaker til pc, for deretter å bli slettet. Begge forskerne var til stede på alle intervjuene. Vi anså dette som en fordel da en av forskerne kunne ta hovedansvar for gjennomføringen av intervjuet og gjennomgangen av intervjuguiden, mens den andre forskeren kunne ta notater og komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Transkripsjonen ble kvalitetssikret av begge forskerne.

Utvalget er for lite til å kunne generalisere funnene i oppgaven til å gjelde for andre utdanningsinstitusjoner i Forsvaret enn Luftkrigsskolen, eller for kadetter som ikke tilhører Generasjon Z. Selv om det finnes en felles forståelse av rollen til en offiser i Forsvaret, er det forskjeller i utdanningen til offiserer i Luftforsvaret, Hæren og Sjøforsvaret. Siden krigsskoleutdanningen og rollen som offiser kan variere ut ifra hvilken våpengren du tilhører, anser vi det ikke som relevant å forsøke å generalisere funnene.

### **3.6 Forfatterens rolle**

Ifølge Jacobsen kan det hevdes at “All informasjon er farget av forskeren, om enn i ulik grad” (Jacobsen, 2015, s 127). Denne studien tar for seg et tema hvor vi har valgt å forske på egne medkadetter. Først og fremst kan dette ansees å være en styrke da det allerede eksisterer en relasjon mellom forsker og informant. Det er grunn til å tro at den tilliten som trengs for å gjennomføre et intervju allerede er etablert, da vi hadde god kjennskap til hverandre i forkant av studien, gjennom blant annet sosiale sammenkomster og skolearrangementer. I tillegg kan det tenkes at intervjuet flyter lett, og at terskelen er lav for å si ifra dersom man skulle ha oppfølgingsspørsmål i etterkant. Samtidig har det vært viktig å være bevisst på vår posisjon. Det faktum at vi har valgt å forske på et tema hvor vi selv faller innenfor målgruppen har sine utfordringer. Det kan være vanskelig å forholde seg objektiv og ikke la oppgaven farges av egne oppfatninger og engasjement for tematikken. Siden motivasjonen vår for studien kom som en følge av en tidligere undersøkelse vi hadde gjennomført, måtte vi være bevisst på å gå inn i studien med et åpent sinn uten forutinntatte antakelser.

## **4.0 Empiri**

Dette delkapittelet har til hensikt å gi et overblikk over de mest sentrale funnene som ble identifisert under analysen. Følgende seks funn ble identifisert:

#### **4.1 Jobbsikkerhet gjør Forsvaret til en attraktiv arbeidsplass**

Etter å ha spurt informantene om hvorfor de ønsker å ta utdanning på Luftkrigsskolen, er det flere faktorer som kommer fram. Flere nevner at de har valgt utdanning i Forsvaret fordi de opplever Forsvaret som en organisasjon med mange muligheter man ikke får noen andre steder. Det trekkes også fram at det er en anerkjent utdanning og at mange forbinder Luftkrigsskolen med prestisje. Likevel er det en faktor som skiller seg ut som en viktig faktor for informantene. Fire informanter nevner at jobbsikkerhet er en pådriver for at de velger å utdanne seg i Forsvaret. Forsvaret oppleves som en robust og trygg organisasjon som tar vare på sine ansatte. Dette har særlig blitt belyst under Corona-pandemien.

#### **4.2 Mange ønsker å være del av noe større enn seg selv**

En annen faktor som virker å være viktig for seks av informantene, er å være en del av noe større enn seg selv. Gjennom å være leder i Forsvaret er man en liten brikke i et stort system, men man kan potensielt bidra til å gjøre verden til et litt bedre sted. Flere opplever det som givende å jobbe i Forsvaret fordi man kan være samfunnsnyttig.

#### **4.3 Kadettene med tidligere militær erfaring har et mer bevisst forhold til hvorfor de ønsker å bli en militær leder**

Et av de første spørsmålene i intervjuet handlet om hvorfor informanten ønsker å bli en militær leder. Noen svarte at de ønsker å bli militær leder for å være en rollemodell og kunne utvikle mennesker, noen svarte at de ønsket å bli en bedre sjef enn sjefene de selv hadde hatt, mens andre forteller at de valgte utdanningen på et mer tilfeldig grunnlag. Noe som likevel er tydelig ut ifra svarene, er at de kadettene med mest militær erfaring har et mer bevisst forhold til hvorfor de har valgt utdanningen. Det har gjerne ligget i kortene en stund eller vært en ambisjon de har hatt siden de fullførte befalsskolen.

#### **4.4 Utdanningen samsvarer ikke med forventningene, på godt og vondt**

På spørsmålet om studiet samsvarer med forventningene, har informantene ulike perspektiver. De kadettene som hadde mindre innsikt og mindre kjennskap til hva utdanningen innebar før de startet, synes å oppleve studiet som bedre enn forventet. Kadettene med mer militær erfaring, synes å oppleve studiet som mindre utfordrende enn forventet, og de hadde sett for seg flere lederutfordringer og praksisarenaer.

#### **4.5 Utvikling og personlig vekst er den største kilden til motivasjon**

Når det kommer til spørsmålet om hva som bidrar til økt motivasjon blant informantene, er det særlig to faktorer som skiller seg ut. Den første omfatter sosiale relasjoner og tilhørighet. Det oppleves motiverende å jobbe i et miljø hvor du føler på samhold og tilhørighet, og hvor man bygger hverandre opp og ønsker å spille hverandre god. Den andre faktoren som skiller seg tydeligst ut som den viktigste kilden til motivasjon, er dette som omhandler utfordringer og egenutvikling. Muligheten til kontinuerlig vekst og utvikling virker å være avgjørende for informantenes motivasjon, da 7 av 14 informanter trekker fram utvikling og progresjon som hovedkilden til deres motivasjon.

#### **4.6 Selv om man ser for seg en karriere i Forsvaret, ønsker man likevel å ha et sikkerhetsnett sivilt**

Da informantene ble spurt om hvilke tanker de har rundt å skape en karriere i Forsvaret, kommer det fram ulike synspunkter. Mange ser for seg å jobbe i organisasjonen i fremtiden, men de ser også for seg at motivasjonen kan endres på sikt, og at det derfor er vanskelig å planlegge langt fram i tid da man enda ikke er ferdig med utdanningen og pliktårene. Det kommer fram en generell enighet blant informantene om at de ser for seg å ta mer utdanning etter Luftkrigsskolen. Fire av informantene uttrykker at de ønsker å ta mer utdanning for å ta med kompetansen tilbake til organisasjonen, mens åtte av informantene forteller at de ønsker mer utdanning for å ha et sikkerhetsnett i det sivile arbeidsmarkedet.

### **5.0 Drøfting**

Drøftingskapittelet har til hensikt å undersøke hvorfor Generasjon Z velger en lederutdanning i Forsvaret, og om motivasjonen har endret seg i løpet av studiet. For å besvare problemstillingen har det vært naturlig å dele drøftingen inn i tre deler. Motivasjon før studiet, motivasjon underveis i studiet, og motivasjon etter studiet. De tre delene vil således ha underkapitler som tar utgangspunkt i de funnene som har blitt gjort i studien.

#### **5.1 Motivasjon før studiet - Grunner til å velge Forsvaret**

Dette delkapittelet har til hensikt å redegjøre for faktorer som har vært utslagsgivende for informantene da de valgte å søke Luftkrigsskolen.

### 5.1.1 Arbeidssikkerhet

Det fremkom i intervjuene at arbeidssikkerhet i form av fast ansettelse er en direkte årsak til at Luftkrigsskolen fremsto som appellerende for kadettene før de søkte utdanning ved Forsvarets Høgskole. Fire av informantene hevder at Forsvaret oppleves som en trygg organisasjon å jobbe for, i den forstand at det er en statlig aktør, og at man derfor opplever at man har et sikkerhetsnett i livet for øvrig. Herunder eksemplifisert gjennom informant 7:

Det er mange fordeler og ulemper. Fordelene er jo forutsigbarhet med at du er sikret jobb. Egentlig ut livet dersom du vil det. Det er jo en sikkerhet med tanke på at det ikke er noe som plutselig kommer til å bli avsluttet, eller være der, fordi det er noe som man er avhengig av å ha. (Informant 7)

Det kan argumenteres for at informantenes motivasjon gjennom arbeidssikkerhet samsvarer med Alderfers ERG-teori, herunder eksistensbehovet. Ettersom at individet, ifølge Alderfer, motiveres av å tilfredsstille behov etter en rangert rekkefølge, er det nærliggende å tro at kadettene søker mot å tilfredsstille de mest grunnleggende behovene i starten av sitt karriereløp. Dette samsvarer også med den svenske forskningen om Generasjon Z, hvor resultatene viser at dagens unge verdsetter jobbsikkerhet høyt (Olsson, 2020).

Eksistensbehovet til Alderfer kan synes å være en forklaring på kadettens motivasjon knyttet til jobbsikkerhet, og som en konsekvens av den pågående pandemien, ser det ut til at fordelene med å jobbe i offentlig sektor har blitt ytterligere satt på dagsorden.

Der jeg opplever det attraktivt er jo det som går på at en er ganske beskyttet som ansatt i Forsvaret. Du har en robust organisasjon å være en del av. Også er det den tryggheten, det ser vi jo nå under pandemien også. Folk i Forsvaret blir ikke permittert for eksempel. Og det kan jo være et attraktivt punkt å ta med seg, at som del av offentlig sektor så har vi det trygt. Vi er under et ganske bra vern (Informant 6)

For flere av informantene, blir Forsvaret ansett som en robust og trygg organisasjon, noe som kan virke appellerende med tanke på situasjonen i dagens samfunn. Intervjuene ble gjennomført under den pågående pandemien, hvor mange nordmenn det siste året har blitt permittert fra jobbene sine. En analyse gjort av NAV om arbeidsmarkedet under



koronakrisen, viser at antallet registrerte arbeidssøkere ble mer enn firedoblet i løpet av de første fire ukene etter at smitteverntiltakene trådte i kraft 12.mars 2020 (Gjerde, Jensen & Sørbø, 2020). Selv om arbeidssikkerhet kan ha vært grunnleggende viktig for kadettene da de søkte Luftkrigsskolen, er det naturlig å tro at de også kan ha blitt påvirket av den økende arbeidsledigheten i samfunnet. Ansatte i offentlig sektor har blitt ansett som heldige under pandemien, noe som kan ha fått informantene til å bli mer bevisst på sikkerheten som kommer av å jobbe i en organisasjon som Forsvaret.

Utviklingen på arbeidsmarkedet vil være preget av usikkerhet i tiden fremover, og arbeidsledigheten vil mest sannsynlig bli høyere enn den var før pandemien. Dette resulterer i at konkurransen om de ledige jobbene vil øke i en god stund fremover (Gjerde, Jensen & Sørbø, 2020). Siden bachelorutdanning i Forsvaret resulterer i en kontrakt til fylte 60 år, kan dette virke attraktivt i en tid hvor det er stor kamp om jobbene. Uavhengig om man ser for seg å jobbe i Forsvaret resten av karrieren eller ikke, kan en lederutdanning i Forsvaret sørge for trygghet og stabilitet i et ellers ustabil samfunn. I en utredning fra Kunnskapsdepartementet blir det konstatert at man gjennom norsk utdanningspolitikk er sikret gratis utdanning, og har god tilgang på ulike utdanninger gjennom lukrative finansieringsordninger, hvilket kan medføre til at det er stor konkurranse om få jobber (2019, s.44). Som et resultat av økt informasjonstilgang og gratis utdanning, er det grunn til å tro at man som ung i dag har flere muligheter enn noen gang tidligere. Det betyr imidlertid også at alle rundt deg har de samme mulighetene. Dermed kan det argumenteres for at arbeidssikkerhet som faktor for utdanning på Luftkrigsskolen kan hjemles i eksistensbehovet, urolige tider på arbeidsmarkedet og konkurransekulturen i samfunnet for øvrig.

### **5.1.2 Bidra til noe større enn seg selv**

Et av de mest tungtveiende motivene for å starte utdanning på skolen ser ut til å være et ønske om å bidra til noe større enn seg selv. Seks av informantene som tilhører generasjon Z ser ut til å ha et stort fokus på å utgjøre en forskjell.

Det er det å kunne bidra til noe større enn deg selv. For meg er det veldig viktig å være samfunnsnyttig, og det å kunne bidra til at verden blir et litt bedre sted. Det blir jo veldig klisje å si. Jeg ser jo det at ved å være leder i Forsvaret, så kan jeg være en liten brikke i det store bildet. Og det er noe av det som ligger til grunn for min

motivasjon. Så en slags visjon om at verden skal bli et litt bedre sted å leve.

(Informant 12)

Jeg føler at jeg har lyst til å gjøre en forskjell, og da er det kanskje lederrollen jeg føler som er best egnet til det. At du kan faktisk bidra og gjøre en forskjell i noen sin hverdag eller i samfunnet. (Informant 1)

Utdraget fra intervjuet med informant 12 og 1, viser til en rekke av holdningene som ifølge det svenske forskningsselskapet, Kairos Future, kjennetegner Generasjon Z, deriblant ønsket om å forme en ny verden (Olsson, 2020). Dette kan på den ene siden hjemles i organisasjonslitteraturen, hvor Christensen et.al hevder at majoriteten av offentlige ansatte har et ønske om å bidra meningsfullt til samfunnet når de leverer offentlige tjenester. Herunder trekkes det fram at de ansatte ikke bare er opptatt av egeninteresser, men også innehar altruistiske verdier. Dernest kan motivasjonen både komme innenfra ved at man blir sosialisert inn i en yrkesetikk og utvikler en faglig identitet, og ikke bare utenfra gjennom insentiver med sikte på å forandre atferdsmønsteret gjennom ulike former for belønning og straff (2017, s.118). På den annen side er ikke motivasjonsteorien, gjennom tidligere nevnte teorier, dekkende for at altruistiske verdier i seg selv kan skape motivasjon.

Det kan argumenteres for at det kommer som et resultat av organisasjonskulturen i Forsvaret, gjennom et felles mønster av verdier og normer blant organisasjonenes medlemmer (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.130). Flere av informantene sier ordrett at de ønsker å bidra til noe større enn seg selv, herunder informant 1, 3, 6, 10, 11 og 12. Fellesnevneren for disse respondentene er at de har tidligere militær erfaring, mens ønsket om å ha en samfunnsnyttig verdi i samfunnet for øvrig, ikke ser ut til å være en avgjørende faktor som har påvirket kadetter som kommer rett fra videregående.

...også tror jeg det som gjør Forsvaret mest attraktiv handler om å få lov til, dette blir ganske stort og svevende, men å bidra til noe større enn seg selv. Jeg vet ikke hvordan jeg skal si det med egne ord. Men vi er på mange måter grunnlaget for at staten skal kunne eksistere. Og det blir jo veldig stort og svevende, men det er egentlig en veldig fin ting å få lov til å være med på. Vi er jo egentlig ganske privilegerte her vi sitter. (Informant 6)

Kanskje dette kan forklares ved at en slik holdning har kommet som et resultat av Forsvarets omdømmekampanje, “For alt vi har, og alt vi er”, da kommunikasjonskonseptet kan ha bidratt til å forsterke oppfatningen av at det å jobbe i Forsvaret innebærer å kjempe for noe som er større enn en selv. Informant 6 gir uttrykk for at utsagnet “å bidra til noe større enn seg selv” er en tillært frase, hvilket kan gi grunn til å tro at man gjennom tidligere tjeneste har tilegnet seg en grunnleggende antakelse, som er felles blant forsvarspersonell, om at jobben man gjør er større enn seg selv. Jacobsen og Thorsvik hevder at organisasjonskultur kan gi grunnlag for et sosialt fellesskap, samt gi den enkelte en følelse av tilhørighet. Det vil gi motiverende effekt å jobbe sammen mot et felles “større mål” (2016, s.127). En mulig tolkning er at det kan knyttes opp mot ønsket om å tilfredsstille det relasjonelle behovet gjennom tilhørighet. Til tross for dette, ser det ikke ut til at Alderfers ERG-teori er tilstrekkelig for å forklare hvorfor dette er blant den viktigste faktoren for å ta utdanning i Forsvaret. I følge Alderfer vil roten til indre tilfredsstillelse ligge i vekstbehovet, og man vil tilstrebe å dekke behovene som omhandler personlig vekst fremfor relasjonelle behov (Andersen, 2009, s.151).

### **5.1.3 Hvorfor militær leder**

Det kan diskuteres om det egentlig finnes noen stor forskjell mellom ledelse og militær ledelse. Begge deler kan hevdes å handle om å oppnå resultater gjennom menneskelige ressurser, men det som gjør militær ledelse spesielt, er konteksten det utøves i (Johansen et al., 2019, s.20). Det kan tenkes at militær ledelse er enda mer krevende da det skal kunne utøves i hele spekteret fra fred, til krise og krig. Med utgangspunkt i dette er det interessant å se på hvilken motivasjon kadettene har til å bli en militær leder. Det som kommer fram av intervjuene, er at det går et tydelig skille mellom informantene. Noen har et veldig bevisst forhold og en tydelig grunn til hvorfor de har valgt studiet, mens andre virker å ha søkt utdanningen av mer tilfeldige grunner uten å ha tenkt så nøye gjennom at det er en lederutdanning.

For flere av informantene virker det som at selvrealisering er viktig og er en kilde til motivasjon i valget om å bli offiser:

Det er jo en selvrealiserende vei å gå. Du utvikler deg selv som menneske, som vil ha påvirkning på andre enn deg selv. Det handler om å være et godt forbilde og utvise gode holdninger. Og det jeg fikk en smakebit på da jeg var i førstegangstjenesten, var

jo både gode og dårlige lederskikkelser. Jeg opplevde da at jeg hadde et ønske om å være en god rollemodell, og være en som kan bidra til noe større, være med på å skape noe. (Informant 10)

Det trekkes fram et ønske om å være et godt forbilde og en rollemodell for andre, og et ønske om å bidra til noe større enn seg selv. For denne informanten ser det ut til å være de samme faktorene som gjør Forsvaret attraktivt, som gjør at vedkommende ønsker å bli leder i Forsvaret. Som informanten sier er det “en selvrealiserende vei å gå”, og i henhold til ERG-teorien trekkes behovet for selvrealisering fram som et vekstbehov, og er dermed et behov av høyere orden (Andersen, 2009, s.148). Selv om personlig utvikling og selvrealisering ser ut til å være viktig for flere, trekkes det også fram at det er viktig å kunne bidra til andres utvikling:

Jeg ønsker å bli leder fordi jeg har lyst til å lede prosesser som fører fram til et konkret resultat. Også har jeg lyst til å være leder fordi det er en mulighet til å påvirke de rundt meg, til å inspirere og motivere, og opp mot vernepliktige for eksempel. Det å få være leder eller linjeleder for vernepliktige, få lov til å være en rollemodell, og få bidra til utvikling og vekst. Den biten er nok det som inspirerer meg desidert mest. (Informant 6)

Informanten uttrykker at det i stor grad er arbeidsoppgavene og deres innhold som bidrar til vedkommendes motivasjon for å bli leder. Selv om egenutvikling er viktig, har vedkommende også et stort ønske om å bidra til andres utvikling. Dette belyses også i et annet sitat fra samme informant: “For jeg har ingen ambisjoner om å bli general, det har jeg ikke. Da står jeg heller der at jeg vil hjelpe andre dit. Jeg vil være med å dytte andre dit”. Det er altså det å lede prosesser og bidra til utvikling for andre som trekkes fram som inspirerende ved å være en militær leder. Dette samsvarer med Herzbergs tofaktorteori hvor arbeidsoppgavens karakter kategoriseres som en motivasjonsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.261). Når arbeidsoppgavene oppleves som utfordrende, interessante og varierte, vil de føre til trivsel.

Et tredje perspektiv som kommer fram er at flere av informantene ikke har tenkt så mye over at det er en lederutdanning de har valgt, og at valget deres om å søke Luftkrigsskolen var mer tilfeldig:

Hovedessensen bak det er vel at jeg ikke visste hva jeg skulle søke, og ut ifra beskrivelsen til en av bransjene i Luftforsvaret, så synes jeg det hørtes veldig kult ut, i tillegg til at jeg hadde lyst til å ha litt grønn tjeneste og muligheten til å lede en gruppe for eksempel, som troppssjef. Men jeg visste jo ikke hva det innebar da jeg søkte. Jeg visste jo ikke at det var en offisersutdanning jeg søkte, det gjorde jeg ikke. (Informant 7)

Selv om informantene har ulik motivasjon for å bli en militær leder, kommer det fram et tydelig skille i svarene deres basert på hvilken tidligere militær erfaring den enkelte har. Fra intervjuene kommer det fram at informantene med mest militær erfaring har et mer bevisst forhold til hvorfor de ønsker å bli leder i Luftforsvaret. De trekker gjerne fram utvikling, utfordringer, og det å bidra til å skape noe som motiv. Flere av informantene med lite eller ingen tidligere erfaring, synes å ha valgt studiet av mer tilfeldige grunner, og med mindre kjennskap til hva studiet faktisk innebærer. Her trekkes det fram at studiet virket interessant på nettsidene til Forsvaret, men at man egentlig ikke visste hva man gikk til. Noen nevner også at man ikke var så bevisst på at man skulle bli leder da man startet, men at man har gjort seg mange gode refleksjoner rundt dette underveis i studiet: “Jeg tror faktisk ikke jeg har tenkt så mye gjennom at det er en leder jeg faktisk skal bli. Men det som jeg har tenkt på i ettertid er det at jeg tror ledelseserfaringen og ledelsesutdanningen, den får du med deg uansett hvor du skal videre senere i livet” (Informant 14).

Det kan tenkes å være naturlig at det er et skille i motivasjonen til informantene, da informantene som tidligere har jobbet som ansatt i Forsvaret har en sterkere relasjon til organisasjonen og en tydeligere forståelse av hva rollen som offiser innebærer. I henhold til organisasjonsteorien, kan dette hjemles i tidligere utdanningsbakgrunn. Jacobsen og Thorsvik påstår at man gjennom utdanning tilegner seg verdier, holdninger og sosiale identifikasjoner som man tar med seg videre inn i nye organisasjoner (2016, s.154). Til tross for at kadettene på Luftkrigsskolen ikke har trukket inn i en ny organisasjon, men heller en ny driftsenhet i Forsvaret, er det nærliggende å tro at de har en rekke grunnleggende antakelser, verdier og normer med seg fra tidligere utdanning.

Det kommer også fram i et par av intervjuene at flere av informantene egentlig hadde tenkt å søke befalsskolen, men siden dette ikke var en mulighet lenger, så valgte de å søke

Luftkrigsskolen. Siden befalsskolen og krigsskolen nå har “byttet om” på rekrutteringsbasen sin, kan det tenkes at de som vanligvis ville ha søkt befalsskolen for å teste ut en lederutdanning i Forsvaret, nå velger å søke krigsskolen og dermed binde seg til seks år. Derfor kan det tenkes at det er naturlig at flere av informantene ikke har et så bevisst forhold til å bli en militær leder. Mange hadde kanskje sett for seg å søke befalsskolen for å teste om en lederutdanning i Forsvaret var noe for dem, men siden dette ikke er mulig lenger uten å ha jobbet i Forsvaret i flere år, velger man nå krigsskolen i stedet.

#### **5.1.4 Delkonklusjon**

Dette drøftingskapittelet har tatt for seg motivasjon som ligger til grunn hos informantene i forkant av studiet. Herunder hvorfor de har valgt akkurat denne studieretningen, og hvilken bevissthet de har rundt å bli en militær leder. Det faktum at en andel av informantene trekker fram arbeidssikkerhet som en viktig faktor for valg av profesjon, tyder på at det eksistensielle behovet i ERG-teorien er viktig i en innledende fase i karriereløpet. Det er nærliggende å tro at pandemien, og konkurransen som foreligger i arbeidsmarkedet har forsterket viktigheten av å tilfredsstille dette behovet.

Det kommer også fram at en rekke informanter har et ønske om å bidra til noe større enn seg selv. En slik mentalitet kan knyttes opp mot altruistiske verdier, hvor det hevdes at Generasjon Z har et behov for å forme verden og ha en samfunnsnyttig verdi. Dette perspektivet kan også sees i lys av organisasjonskulturen i Forsvaret for øvrig, da man blir påvirket av organisasjonens felles normer og verdier.

På den ene siden er selvrealisering en motivasjonsfaktor som appellerer for valg av studieretning, hvilket samsvarer med vekstbehovet hos den enkelte. På den annen side trekkes arbeidets innhold fram som en viktig årsaksforklaring, da utfordrende, interessante og varierte arbeidsoppgaver kan føre til motivasjon på arbeidsplassen. Studien viser at det er et tydelig skille mellom kadettene motivasjon til å bli en militær leder, basert på erfaringsnivå. Dette kan forklares gjennom utdanningsbakgrunn og relasjon til organisasjonen.

#### **5.2 Motivasjon underveis i studiet - Hva påvirker motivasjon?**

Dette delkapittelet har til hensikt å identifisere hvilke faktorer som påvirker kadettene motivasjon underveis i skoleløpet, samt adressere hvorvidt studiet samsvarer med forventningene man hadde i forkant.

### 5.2.1 Hva skaper/påvirker motivasjon?

Gjennom intervjuene kommer det fram at tilhørighet er en viktig bidragsyter for den enkeltes trivsel og motivasjon på skolen. En rekke av informantene trekker fram at samholdet i kullet bidrar til at den enkelte kjenner på en tilhørighet til skolen og organisasjonen for øvrig.

Vil trekke fram viktigheten av tilhørighet og dens påvirkning på motivasjon. Det å være komfortabel med folkene som er her, det er veldig viktig for å få meg til å føle at dette er en plass jeg har lyst til å være. Det vil absolutt gjelde i lang tid fremover. Det er kanskje den største påvirkningen på motivasjon. (Informant 11)

Behovet for å opprettholde tilhørighet til bestemte mennesker i henhold til Alderfers ERG teori ser ut til å samsvare med intervjuobjektene oppfatning av hva som genererer motivasjon hos kadettene (Andersen, 2009, s.150). Det ser ut til at motivasjon forsterkes av å omgås folk som har de samme verdiene og målene som en selv. Følelse av tilhørighet kan være særdeles viktig for å tilfredsstille grunnleggende behov for de ansatte i en organisasjon, og kan redusere usikkerhet og utrygghet da man tilhører en gruppe hvor det er et felles tankemønster (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.127).

Det å kunne være sammen med folk som har samme mål, samme interesser, samme verdier egentlig, å ha lyst til å komme ut i bruket og gjøre en jobb i et fellesskap ... Jeg tror bare det at vi har et felles mål oppe i den bobla man er i, gjør at man får motivasjon til å bli leder (Informant, 8)

En interessant vinkling på viktigheten av det relasjonelle kan imidlertid belyses gjennom at det er ulike behov for de ulike erfaringsnivåene. På den ene siden har man intervjuobjektene med bakgrunn fra befalsskolen, som viser til at deres motivasjon underveis i studiet er preget av deres forventninger til arbeidslivet fremfor studiehverdagen. “Jeg er vant til å kjøre på med min egen vei og min egen tenkeboble, og egentlig pushe meg sånn at jeg trenger ikke så mange faktorer utenfra” (Informant 1). Majoriteten av kadettene med befalsskole hevder at de har en klar tanke om hva som venter dem så fort de er ferdige på skolen, og motivasjonen er rettet mot å komme tilbake til avdeling og begynne å jobbe igjen. “Jeg vet sånn i grove trekk hva det er som venter. Jeg vet at hverdagen er helt annerledes enn hvordan den er her, som kan hjelpe meg når motivasjonen er dårligere” (Informant 6).

Mens på den annen side har man informantene uten befalsskolen, hvor det kan synes å være en tendens at det relasjonelle og behovet for tilhørighet er en viktig kilde til motivasjon. “Det er jo veldig viktig med god kultur og at man har en god relasjon med dem man går i klasse med. Det gjør jo de tre årene her mye lettere, og når man har det såpass bra sammen så tror jeg det er med på å bygge en større motivasjon, i hvert fall for meg” (Informant 7). For dette erfaringsnivået ser det ut til at det er flere årsaker til at det relasjonelle er viktig. Først og fremst er det trivselen i den daglige tjenesten, og at det er en opplevelse av at man jobber mot et felles mål hvor alle skal bli bedre ledere. Videre trekkes det fram at gjennom et godt miljø kan det oppstå gode rollemodeller som man ser opp til, og ønsker å leve opp til. “Man ser på dem som gjør det bra, og man har jo selvfølgelig en del sånne forbilder da, med folk du i klassen du føler du ser litt opp til ... gjennom at du vet at dette her er bra folk, og disse skal du jobbe med resten av livet da. Det motiverer jo, helt klart” (Informant 2). Ifølge litteraturen vil det sosiale samholdet være en kilde til ros, status og vennskap, gjennom trygghet og tilhørighet kan dette bidra til å fremme egen selvfølelse og identitet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.329). Sett opp mot Alderfers ERG-teori kan det imidlertid argumenteres for at tilhørighet ikke bare fremmer det relasjonelle behovet blant informantene, men at det har et utslag på vekstbehovet, gjennom styrket selvfølelse og identitet.

Jeg stortrives med medkadetter, og arrangementer, og generelt livet rundt kadetttilværelsen. Det er noe helt unikt som jeg ikke tror du finner mange andre plasser. Og det er jo litt av grunnen til at jeg søkte en krigsskoleutdanning (...) du har en god psykososial tilværelse på jobb. (Informant 10)

Til tross for at kulturen kan bidra til å gi økt motivasjon blant enkelte kadetter, er det nærliggende å tro at det også kan gi en demotiverende effekt. “Altså, det som er litt giftig er jo at ofte når folk begynner å prate om hvor dritt ting er, og hvor vanskelig ting er, så blir man jo veldig påvirket av det. At man henger seg litt på” (Informant 14). Som informant 14 poengterer ser det ut til at man gjennom interne grupper påvirker holdninger og motivasjon underveis i studiet. Det ser imidlertid ut som at det går på bekostning av arbeidsmoral og ikke hvorvidt man ønsker en karriere i Forsvaret. Herunder belyst gjennom informant 5 “kulturen i kullet har påvirket litt sånn arbeidsmotivasjon og ikke dette med profesjonsutdanningen”. Det ser ut til at dette fenomenet oppstår gjennom småprat blant kadettene. Det faktum at enkelte av informantene opplever at det til en viss grad påvirker motivasjonen, kan på den ene siden



samsvare med Jacobsen og Thorsviks utsagn om at sladder og rykter kan bidra til å skape uro og angst, samt skape splid mellom grupper og spre falsk informasjon (2016, s.298). På den annen side kommer det fram under intervjuene, at det ofte er individer med en uformell autoritet som får i gang den negative småprat, og at flere henger seg på. Hvilket kan begrunnes gjennom autoritetsprinsippet innenfor sosial innflytelse og påvirkning. Dette prinsippet omhandler endring av atferd som påvirker valg og beslutninger basert på tillit til personer med høy status og autoritet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.436).

Når det reises spørsmål til informantene vedrørende hvilke faktorer som påvirker motivasjonen i størst grad underveis i studiet, er det en tydelig trend som heller mot å utfordre seg selv.

Utfordringer. Mestringsfølelse. Det at jeg får muligheten til å prøve meg og det er jo det at jeg har lyst til å utnytte alle arenaer jeg kan utnytte (...) motivasjonen har egentlig vært høy så lenge jeg har hatt utfordringer og jeg har opplevd mestringsfølelse og kunne aktivisere meg. (Informant 1).

Øvingsarenaer trekkes fram som en av de viktigste bidragsyterne når det kommer til egenutvikling. Som et resultat av de ulike øvelsene kadettene har gjennomgått, blir det opplyst av informantene at slike praksisarenaer bidrar til utfordringer og det gir en utelukkende positiv læringskurve. Her kan man se at tofaktorteorien gjør seg gjeldende, da det gjennom motivasjonsfaktorene poengteres at utfordringer i arbeidet medfører til trivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.261).

Det kan synes å være allmenn kunnskap at utfordringer i arbeidslivet og i et skoleøyemed bidrar til å dekke behovet for utvikling, og det er kanskje grunn til å tro at dette er særdeles viktig for Generasjon Z. Dette kommer fram i stortingsmeldingen “Kompetanse for en ny tid” fra 2013 som hevder at “Fremtidens medarbeidere vil ha andre forventninger og stille høyere krav til arbeidsgiver. De som er unge i dag vil forvente utviklingsmuligheter, kontinuerlige utfordringer og mulighet til å kombinere jobb og familieliv” (Forsvarsdepartementet, 2013). For mange av informantene var praksisarenaer og utfordringene som Luftkrigsskolen er kjent for, en viktig årsaksforklaring til hvorfor de valgte å søke profesjonsstudiet, herunder eksemplifisert gjennom et sitat fra en informant “Utfordringer du opplever, holdninger til medkadetter, og arena for å teste utøvelse av ledelse” (Informant 11).

Et par av øvelsene vi hadde på Heistadmoen var jo god ledelseserfaring, men da var du troppssjef eller lagfører i et par timer, også ble du byttet ut. Jeg føler ikke det er nok for å få utbytte av den stillingen. Så jeg husker at jeg syntes det var merkelig at det var så lite ledelseserfaringer og sånne ting (...) Så for å svare på spørsmålet så føler jeg at motivasjonen har blitt dårligere etter hvert (Informant 14)

Sitatet hentet fra informant 14 kan tolkes dithen at dersom det oppleves at det er en mangel på praksisarenaer, eller at varigheten på å være i rollen ikke er tilstrekkelig, kan det ha negativ påvirkning på motivasjonen hos den enkelte. Dette understøttes av flere informanter, deriblant av informant 8 som mener at dette har ført til stagnasjon “det har vært få praksisarenaer, og i og med at den nye ordningen kanskje er mer rettet mot dem som ikke har vært inne før, så føler jeg kanskje at jeg har stagnert litt, heller enn at jeg har fått utviklet meg”. Dette utsagnet kan således knyttes opp mot litteraturen, hvor Kaufmann og Kaufmann hevder at dersom en arbeidsplass ikke tilbyr de ansatte nok utfordringer eller nok prestasjonsutfoldelse, kan det resultere i at medarbeiderne har lav jobbtilfredshet, samt skape frustrasjon (2015, s.293).

Gjennom intervjuene viser det seg at enkelte informanters motivasjon har blitt påvirket av personalhåndtering i organisasjonen, og forholdet mellom ledelsen og kadetter.

Jeg tror, og nå må jeg trå forsiktig, at motivasjon fra nærmeste sjef og i hvert fall vår nærmeste ledelse, som er skoleledelsen, at holdninger og lederskap som utvises fra skoleledelsen, påvirker motivasjon. I hvert fall til det med å utøve ledelse her på Luftkrigsskolen. For min del så har jeg opplevd mye tvetydighet fra ledelsen, og spesielt dette med vår personellkategori som gjør at vi har hatt en del uheldige hendelser utenfor skoletid, som gjør at motivasjonen har blitt påvirket i en negativ grad. (Informant 10)

Sitat fra informant 10 kan tolkes dithen at skolens personalpolitikk og de mellommenneskelige forhold mellom ledelsen og kadettene ikke er tilfredsstillende, og at dette påvirker motivasjonen. Dette samsvarer med Herzbergs tofaktorteori, hvor faktorene som trekkes fram kan ansees for å være hygienefaktorer, og at informantenes opplevelse av

personalpolitikken som føres, påvirker motivasjonen negativt. (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.261). Dette belyses også gjennom Informant 5:

Vet ikke hvor relevant det er, men det er det med hygiene faktorer da, stresse det litt. For det har påvirket meg til å tenke “er det faktisk dette jeg har lyst til?”. Det har fått meg til å gå mange runder med meg selv, med det FHS-systemet, og føle å bli nedprioritert hele tiden (Informant 5)

Fra intervjuene er det ingen som trekker fram at hygiene faktorene bidrar til økt motivasjon. De viser seg kun å være aktuelle i situasjonen hvor man opplever at faktorene ikke er tilstrekkelige, og dermed påvirker motivasjonen i negativ grad. Dette samsvarer med tofaktorteorien som mener at hygiene faktorer ikke generer trivsel dersom de er til stede, men genererer mistrivsel dersom de ikke er til stede (Andersen, 2009, s.156).

### **5.2.2 Endring i motivasjon underveis i studiet**

Etter å ha gjort et forsøk på å kartlegge de viktigste kildene for motivasjon for å søke utdanning på Luftkrigsskolen, samt hva som påvirker motivasjonen underveis i skoleløpet, kan det være interessant å identifisere hvorvidt informantene opplever at motivasjonen har endret seg underveis i studiet. Det viser seg at nesten samtlige opplever at det er et gap mellom forventningene til studiet og realiteten.

Jeg vil si at det har overrasket positivt, for jeg hadde egentlig ingen forventninger til studiet. Så egentlig så kunne det gå begge veier, men det gikk i positiv vei da (Informant 2)

Dette underbygges ytterligere av Informant 3 “Jeg synes nesten det har vært bedre. I og med at jeg ikke visste så mye”. Det ser ut til at dersom man ikke hadde god kjennskap til utdanningen i forkant, ble det en positiv opplevelse å starte på skolen. Herunder suppleres det med at “Men det er noe jeg setter pris på med hele utdanninga, at det er så helhetlig. Du skal ikke bare lære deg pensum, men du skal utvikle deg selv som person, leder, alt” (Informant 3).

Dette står i kontrast til opplevelsen blant andre informanter.

Jeg var mer motivert før jeg startet. Og etter hvert som studiet har gått så var det litt forskjell på hva jeg forventet av studiet og hvordan studiet faktisk var. Så det var litt lettere, litt mindre krav enn hva jeg faktisk hadde sett for meg. Og det gjorde noe med motivasjonen. (Informant 5)

Jeg har nok ikke fått oppfylt mine forventninger om at det blir stilt krav, og at de forventningene ledelsen, lærere og veiledere stiller i forkant, samsvarer gjerne ikke med det produktet som gjerne ønskes i enden. (Informant 10)

Dette viser at det er et todelt skille blant informantene. På den ene siden har vi kadettene som opplever studiet som bedre enn forventet. Mange av disse hadde få forventninger i forkant og visste i liten grad hva de gikk til. På den andre siden har vi kadettene som opplever at studiet ikke lever opp til forventningene, og som ikke har opplevd den utviklingen og progresjonen de ønsket. Det er allerede identifisert at utfordringer og personlig utvikling er en av hovedkildene til motivasjon blant informantene. I denne sammenheng er det tydelig at enkelte av informantene opplever en divergens mellom forventninger knyttet til praksisarenaer og det som faktisk har vært gjennomført. Ifølge Johansen et al. vil avdelinger som skaper et klima hvor fokuset ligger på at den enkelte lærer og forbedrer seg, bidra til å dekke de ansattes psykologiske behov. Behovene kan således være individuelle, men forskning tyder på at alle er avhengig av å tilfredsstille egne behov for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet for å bli indre motivert (2019, S.204). Med bakgrunn i dette, er det naturlig at motivasjonen har blitt svekket grunnet mangel på utvikling da dette viser seg å være den viktigste motivasjonskilden for mange.

### **5.2.3 Delkonklusjon**

I dette drøftingskapittelet er det gjort et forsøk på å identifisere faktorer som påvirker motivasjonen til informantene underveis i studieløpet. Innledningsvis ser vi at samhold og tilhørighet er viktig for trivselen, men det påvirker informantene i ulik grad. Det ser ut til at det er en sammenheng mellom erfaringsnivå og samholdets påvirkningskraft på motivasjon, hvor informantene uten tidligere militær bakgrunn motiveres sterkt av et godt samhold, mens informantene med befalsskolebakgrunn mener det er et supplement i hverdagen, men ikke en avgjørende faktor som genererer motivasjon. Utvikling og personlig vekst ser ut til å være den mest avgjørende faktoren når det kommer til motivasjon, hvilket samsvarer med både

Herzbergs tofaktorteori og Alderfers ERG-teori, herunder motivasjonsfaktorer og vekstbehov. Det belyses dog en misnøye rundt personalthåndtering, som har generert mistrivsel for enkelte informanter. Det kan tenkes at Covid og kanselleringen av enkelte øvelser kan ha hatt påvirkning på kadettene opplevelse av studiet. Likevel kommer det fram av intervjuene at mangelen på praksisarena var et problem før pandemien brøt ut. Grunnet økt antall kadetter per kull virker det å bli færre lederroller og lederutfordringer for den enkelte kadett.

Forventninger i forkant av studiet versus den reelle opplevelsen samsvarer ikke med hverandre. Det ser ut til at mangel på utvikling har ført til svekket motivasjon blant enkelte, hvilket kan virke åpenbart, ettersom at det er adressert at utvikling er hovedkilden til motivasjon.

### **5.3 Motivasjon etter studiet**

Dette delkapittelet har til hensikt å utforske informantenes motivasjon for videre karriere i Forsvaret, samt undersøke hvorvidt den enkelte har planer om å ta en sivil mastergrad.

#### **5.3.1 Karriere i Forsvaret**

I en FFI-rapport fra 2019 kommer det fram at kompetansen i Forsvaret forsvinner etter kort tid, samt at ansatte i organisasjonen ønsker å ta med seg ledelseserfaring fra Forsvaret inn i en sivil karriere (Hellum, 2019, s.39). Forskningsrapporten tar utgangspunkt blant spesialister, men det kan være vel så interessant å identifisere hvilke tanker informantene har til en videre karriere i Forsvaret. Til tross for at motivasjon for karriere i Forsvaret kan være vanskelig å forutse, og de innstillingene informantene har for videre tjeneste etter pliktårene kan være rene prediksjoner, er det grunn til å tro at det kan være en sammenheng mellom motivasjonen som ligger til grunn i skoleløpet og ståtid<sup>4</sup> i Forsvaret.

For enkelte av informantene kommer det fram at de er forberedt på en langvarig karriere, og at det har vært planen fra starten av.

---

<sup>4</sup> Med ståtid mener vi hvor lenge personellet blir værende i organisasjonen.

For min del er det egentlig den planen jeg har, å bli leder i Forsvaret, jeg har egentlig sett for meg en karriere i Forsvaret. Og jeg har ingen plan B per nå å falle tilbake på, eller som jeg har tenkt mye på. (Informant 8)

Dette underbygges ytterligere av Informant 6, “Jeg er så sikker på at jeg har lyst til å jobbe i organisasjonen resten av karrieren min”, hvilket kan ha en sammenheng mellom den enkeltes militære profesjonsidentitet, herunder idealisme og profesjonalisme. Johansen et al. hevder at idealismen ikke lenger er anvendbar, da den tilsynelatende ser ut til å være en historisk arv (2019, s.151). Til tross for det er det grunn til å tro at saken som kjempes for er bærebjelken i motivasjonsgrunnlaget.

Flere av informantene påpeker at de er åpne for en langvarig karriere, men for enkelte avhenger det av hvilke stillinger de blir møtt med, og at de får tilstrekkelig med utfordringer i hverdagen. “Motivasjonen min for å fortsette å være leder i Forsvaret, er jo denne biten med kontinuerlig utvikling og kontinuerlig vekst” (Informant 6).

Hvis jeg finner ut at dette er bra, og at jeg trives, og det er noe jeg synes er spennende, og noe jeg føler at jeg kan fortsette med i flere år, utvikle meg, prøve nye ting, få prøvd ulike stillinger, og det sivile fungerer, for eksempel pendling og familie, eventuelle kjæresten og de greiene der, så tror jeg absolutt at Forsvaret er en plass å fortsette. Men jeg ser på alle muligheter. Hvis jeg finner ut etter plikttiden at dette er noe jeg ikke har lyst til, så er jeg veldig åpen for å gå ut etter de tre årene. (Informant 14)

I henhold til Johansen et al. kan dette tyde på at det vokser fram en individualistisk profesjonsidentitet blant kadettene på Luftkrigsskolen. Det er trolig en sammenheng mellom generasjonsskifte og samfunnsutvikling, hvor det stilles sterke krav til at man tilfredsstiller behov av høyere orden (2019, s.150). Et eksempel fra intervjuene kommer fram gjennom følgende sitat: “hvis jeg kommer til et sted hvor jeg blir stående stille for lenge, eller jeg ikke trives i arbeidsmiljøet, at jeg føler det bare er motgang egentlig, så kan det være at jeg søker andre veier. Det kommer veldig an på stillingen jeg får” (Informant 1). Det som kan oppleves som paradoksalt er at informantene innledningsvis ønsket en karriere i Forsvaret tuftet på egne altruistiske verdier, med et ønske om å bidra til noe større enn seg selv, men på det langsiktige plan avhenger det av at man får de stillingene man ønsker. Det kan dog sees i

sammenheng med Bakka et al. sin påstand om at et sentralt utviklingstrekk innenfor organisasjonsteori og ledelse er den ansattes lojalitet overfor egen karriereplan fremfor lojalitet til arbeidsgiveren (2004, s.414).

Det har vist seg at det er stadig mer normalt å bytte arbeidsplass i dag enn hva det har vært tidligere (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.268). Forsvaret er imidlertid intet unntak, og det blir til stadighet nevnt at Forsvaret må jobbe målrettet for å øke ståtiden i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik hevder at gjennom å skape et følelsesmessig bånd mellom organisasjonen og den ansatte, vil man være bedre rustet til å beholde de beste ansatte (2016, s.269). Gjennom våre intervjuer blir det belyst at en rekke av informantene verdsetter det sosiale miljøet i Forsvaret, samt deler organisasjonens verdier og normer, hvilket kan bidra til å skape en psykologisk kontrakt mellom fremtidens offiserer og Forsvaret. Til tross for dette belyser intervjuene at samtlige respondenter ønsker å ta en master etter endt skolegang ved Luftkrigsskolen. Syv av fjorten intervjuobjekter gir uttrykk for at hovedargumentet for en master er å ha et sikkerhetsnett sivilt.

Jeg trenger den forutsigbarheten da med å ha en sivil master på siden som kan gi meg muligheter hvis jeg finner ut at Forsvaret ikke er noe for meg ... det å ha en sivil utdanning til å bygge videre på den utdanningen du har i Forsvaret gjør det lettere å få en jobb sivilt. (Informant 7)

Det er nærliggende å tro at det som omtales som et sikkerhetsnett er tuftet på vekstmuligheter og personlig utvikling, herunder at det sivile næringslivet oppleves som en mer troverdig garantist for kontinuerlig egenutvikling. Bakka et al. påstår at en vesentlig utvikling innenfor videreutdanning er å skille seg ut fra de andre innenfor samme fagfelt, i den hensikt å fremstå som spesiell eller sjelden, samt øke egen posisjon i organisasjonen (2004, s.419). Å sikre egen relevans i organisasjonen ser ut til å være en sentral årsaksforklaring til hvorfor man ønsker å ta masteren. Herunder eksemplifisert gjennom et sitat fra informant 6:

Jeg tenker at den bacheloren som vi tar her, det er kun et fundament å bygge videre på. Det er på en måte ikke der vi slutter. Det henger jo sammen med utviklingen i samfunnet også. Så jeg har jo lyst til å ta en master som kan tilføre Forsvaret noe. Det

er det jeg tenker. Og om ikke Forsvaret, så i hvert fall min egen kompetanse, for å kunne bruke den i Forsvaret. (Informant 6)

Det ser også ut til at behovet for akademisk påfyll i form av en mastergrad kan gro fram som et resultat av dem man omgås. Deriblant ansatte på Luftkrigsskolen, hvor flertallet har høyere utdanning.

Jeg har sett på muligheten til å ta høyere utdanning etter at jeg begynte på Luftkrigsskolen. Men det skal sies at den retningen jeg ser for meg å gå videre med, er fagområder jeg ser relevant for Forsvaret. Men den har jo blitt påvirket av at det snakkes veldig mye om høyere utdanning, og kompetansen innad i lærerstaben på Luftkrigsskolen er ofte preget av høyere utdanning etter Luftkrigsskolen. Så grunnen til at jeg vurderer en høyere utdanning er jo for å være mer relevant både i Forsvaret, men og sivilt. (Informant 10)

Ut fra sitatene til Informant 6 og Informant 10 kan det se ut til at de opplever et slags ytre press om å ta mer utdanning. Trenden i samfunnet virker å helle mot at master er den nye bacheloren, og det kan derfor tenkes at kadettene blir påvirket av dette presset og dermed søker høyere utdanning, til tross for at de egentlig ikke vet om de har bruk for det.

Overordnet kan det likevel virke som at behovet for utvikling er den største motivasjonskilden for å ta mer utdanning etter Luftkrigsskolen. Dette kan sees i lys av Bakka et al. sin prediksjon om at fremtidens lederutfordringer kan være preget av ansatte som jakter på skapende utviklingsmuligheter, grensesprengende ideer og nye anvendelsesområder for sine kunnskaper og ferdigheter (2004, s.422).

### **5.3.3 Delkonklusjon**

Dette drøftingskapittelet har forsøkt å kartlegge kadettene motivasjon til en karriere i Forsvaret, samt motivasjonen for mer utdanning etter Luftkrigsskolen. Innledningsvis i det første drøftingskapittelet identifiseres det et ønske om å bidra til noe større enn seg selv, men det viser seg at dette ønsket ikke trumfer behovet for personlig utvikling. For mange oppleves Forsvaret som en attraktiv arbeidsplass så lenge man kan jobbe i de stillingene man ønsker, og få tilstrekkelig med utfordringer. Dette er faktorer som går igjen gjennom motivasjonsteorier, deriblant Herzberg sine motivasjonsfaktorer.



Det identifiseres også et sterkt ønske blant kadettene om å ta mer utdanning etter Luftkrigsskolen. Dette samsvarer med samfunnsutviklingen for øvrig, og tidligere funn som indikerer at kadettene har et behov for kontinuerlig vekst.

## **6.0 Avslutning**

### **6.1 Oppsummering**

Denne oppgaven har forsøkt å besvare følgende problemstilling: “Hvorfor velger Generasjon Z en lederutdanning i Forsvaret, og har motivasjonen endret seg i løpet av studiet?”.

Innledningsvis har vi redegjort for militær ledelse og militær profesjonsidentitet, organisasjonskultur og motivasjonsteorier, nærmere bestemt behovsteorier. Gjennom en tredelt drøftingsdel har vi forsøkt å knytte sammen teori og funn og sette det i kontekst, i den hensikt å skape en bedre forståelse for hva som ligger til grunn for at kadettene handler som de gjør, og hva som gjør at motivasjonen endres.

Det første drøftingskapittelet omhandler hvilke motivasjonsfaktorer som var avgjørende i forkant av studiet. Det kommer fram at en andel av kadettene vektlegger arbeidssikkerhet som et trekkplaster for utdanning i Forsvaret. En faktor som kanskje forsterker ønsket om arbeidssikkerhet kan være den pågående pandemien og konkurransen som foreligger i arbeidsmarkedet. Gjennom en lederutdanning i Forsvaret er du sikret jobb til du fyller 60 år, uavhengig om du ser for deg en karriere i Forsvaret eller ikke. Videre ser vi at en rekke informanter har et ønske om å bidra til noe større enn seg selv, og å ha en samfunnsnyttig verdi. Dette perspektivet kan sees i lys av organisasjonskulturen i Forsvaret, da alle disse informantene har tidligere militær erfaring, og dermed kan være påvirket av organisasjonens normer og verdier. Det kommer også fram et tredelt skille i motivasjonen til å bli en militær leder. Det identifiseres at bakgrunnen for valg av studie enten omhandler selvrealisering, et ønske om å utvikle andre, eller tilfeldige årsaker. Kadettene med tidligere militær erfaring synes å være mer bevisst på valg av profesjon, noe som kan forklares gjennom utdanningsbakgrunn og tidligere relasjon til organisasjonen.

Det andre drøftingskapittelet ser på kadettenes motivasjon underveis i studieløpet. Tilhørighet og samhold, utfordringer, og personalpolitikk identifiseres som faktorer som påvirker motivasjon, men utvikling gjennom utfordringer virker å være den aller største motivasjonskilden. Øvingsarenaer trekkes fram som den primære kilden til utfordringer, men

grunnet manglende praksisarena og lederutfordringer, har flere kadetter opplevd svekket motivasjon. Det viser seg dermed at det er en divergens mellom forventningene til studiet i forkant, og den reelle opplevelsen. Det er primært kadettene med befalsskolebakgrunn som føler at studiet ikke innfrir med forventningene. Covid og kanselleringen av enkelte øvelser kan ha hatt påvirkning på kadettene opplevelse av studiet, men kadettene beskriver at mangelen på praksisarena var et problem før pandemien brøt ut. Det kan tenkes at den økende størrelsen på krigsskolekullene fører til at det blir færre lederroller og lederutfordringer for hver enkelt kadett.

Det tredje drøftingskapittelet omhandler kadettene motivasjon for videre karriere i Forsvaret. Gjennom intervjuene kommer det fram at majoriteten av informantene ikke utelukker en livslang karriere i Forsvaret. En forutsetning som er avgjørende er opplevelsen av kontinuerlig, personlig vekst, og at man får de stillingene man ønsker. Det er mye som tyder på at Generasjon Z har en individualistisk tilnærming til profesjonen, hvor selvrealisering står sentralt. Drøftingskapitlet identifiserer også et stort ønske og et personlig behov for å ta mer utdanning etter Luftkrigsskolen. Selv om mange ser for seg å fortsette i Forsvaret, ønsker de fleste å ta en sivil master for å ha et sikkerhetsnett i det sivile arbeidsmarkedet.

## **6.2 Konklusjon**

Vår studie har vist at Generasjon Z hovedsakelig velger en lederutdanning i Forsvaret på grunn av arbeidssikkerhet, tilhørighet og samhold, og muligheten til å bidra til noe større enn seg selv. Utfordringer og kontinuerlig utvikling er den viktigste kilden til motivasjon, og er avgjørende for motivasjonen både underveis i studiet, og videre i karrieren. Når det gjelder motivasjon, og om denne har endret seg i løpet av studiet, ser vi et tydelig skille basert på kadettene tidligere militære erfaring. Skillet kommer til syne gjennom forventninger i forkant og den reelle opplevelsen av studiet. Selv om enkelte føler progresjon, er utvikling en forutsetning for å bli værende i organisasjonen. Vi har dermed identifisert et gjennomgående mønster ved at utfordringer og utvikling er den viktigste motivasjonskilden for Generasjon Z.

Utilfredsstillende hygienefaktorer kan oppleves som støy, men de ser ikke ut til å ha en betydelig påvirkning på motivasjonen. Det kan dermed være grunn til å tro at nøkkelen til å beholde, motivere og utvikle personellet, ligger i utfordringer og tilstrekkelig med praksisarenaer.

## 7.0 Videre anbefaling

Gjennom prosessen har vi identifisert flere potensielle emner som kan forskes nærmere på for å få en økt forståelse av generasjonsskiftet som er i ferd med å skje i organisasjonen. Studien viser til at Generasjon Z stiller en rekke krav til Forsvaret som arbeidsgiver. Vi har ikke undersøkt om Generasjon Z avviker vesentlig fra andre generasjoner før eller etter, men tror at det vil kunne være nyttig for Forsvaret å identifisere faktorer hos Generasjon Z som både påvirker motivasjon for å starte utdanning i Forsvaret, men også for å kartlegge faktorer som kan bidra til å beholde den kompetansen Forsvaret har bygget opp. Det hadde vært spennende å se studier som i større grad adresserer dette.

Til tross for at den anvendte motivasjonsteorien gjennom studien ikke er ny, er det mye som tyder på at den har relevans for Generasjon Z. Denne studien har ikke identifisert forskjeller mellom generasjoner. Vi anbefaler at det blir gjort videre studier som omhandler hvorvidt kravene dagens generasjon stiller til sine arbeidsgivere skiller seg ut ifra tidligere generasjoner.

Vi vil også anbefale videre studier på praksisarenaene som utøves på Luftkrigsskolen.

Gjennom denne studien har det blitt belyst at utfordringer og utvikling er en av de viktigste kildene til motivasjon, og øvelser er den mest sentrale arenaen hvor dette genereres. Til tross for pandemien og kansellering av øvelser, hevder informantene at øvelsene de har deltatt på ikke har vært tilfredsstillende for egenutvikling. En interessant studie kan således være å se nærmere på hvorvidt det er tilstrekkelig med øvelser gjennom skoleløpet, om øvelsene møter kadettenes behov og gir nok læringsutbytte til den enkelte, og om øvelsene er fordelt på en hensiktsmessig måte over tid.

## Bibliografi

- Andersen, J.A. (2009). *Organisasjonsteori: Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Cappelen akademiske forlag
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chan, K.Y., Soh, S. & Ramaya, R. (2011). *Military Leadership in the 21st Century: science and practice*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd
- Forsvarsdepartementet. (2013). Kompetanse for en ny tid (Mld. St. 14 (2012-2013)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/>
- Forsvarsdepartementet. (2016, 4. juli). Utdanningsreform i Forsvaret. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utdanningsreform-i-forsvaret>
- Forsvarsstaben. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvarsstaben
- Gjerde, A., Jensen, M.C.E. & Sørbø, J. (2020, 18. juni). Den store nedstengningen. Arbeidsmarkedet gjennom koronakrisen og scenarier for utviklingen fremover. Hentet fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd-nr.2-2020/den-store-nedstengningen.arbeidsmarkedet-gjennom-koronakrisen-og-scenarier-for-utviklingen-fremover>
- Hellum, N. (2019). “Faen, jeg skulle blitt grenader, vært litt “Johnny Enkeltmann” før jeg tok det videre”- motivasjonsfaktorer, rekruttering, seleksjon og bibeholdelse av grenaderer og befal i Hæren. (FFI-rapport 18/02189). Hentet fra: <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/faen-jeg-skulle-blitt-grenader-vaert-litt-johnny-enkeltmann-for-jeg-tok-det-videre-motivasjonsfaktorer-rekruttering-seleksjon-og-bibeholdelse-av-grenaderer-og-befal-i-haeren>
- Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, R.B., Fosse, T.H. & Boe, O. (2019). *Militær ledelse*. 1. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2019). Lærekraftig utvikling - Livslang læring for omstilling og konkurransevne (NOU: 2019: 12). Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-12/>

Olsson, H. (2020). Generation Z, shapers of the future of work-life. Hentet fra:  
<https://www.kairosfuture.com/publications/news/generation-z-plojer-den-nya-varlden/>

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass

Siegel, L. & Lane, I.M. (1987). *Personnel and organizational psychology*. 2. Utgave. Illinois: Irwin

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg A - Intervjuguide

1. **Innledende spørsmål**  
Hvilket kull tilhører du?  
Hvilken militær bakgrunn har du?
  
2. **Motivasjon før studiet**  
Hvorfor søkte du utdanning på Luftkrigsskolen?  
Hvorfor ønsker du å bli leder?  
Hvilket inntrykk hadde du av lederutdanningen i Forsvaret før du begynte på Luftkrigsskolen?
  
3. **Motivasjon underveis i studiet**  
Har motivasjonen din til å bli leder i Forsvaret blitt påvirket på noen måte etter at du begynte på studiet?  
Samsvarer opplevelsen av studiet med forventningene du hadde i forkant?
  - Får du utfordringene du ønsker?
  - Opplever du utvikling?Påvirker kulturen i kullet motivasjonen din til å bli leder i Forsvaret?  
Påvirker fellesskapet på skolen/det sosiale på skolen, motivasjonen din til å bli leder?  
På hvilken måte? Gruppepress?
  
4. **Motivasjon etter studiet**  
Hva er din motivasjon til å fortsette som leder i Forsvaret etter pliktårene?  
Har motivasjonen din til å ta mer utdanning blitt påvirket etter at du begynte på studiet? Hvorfor og på hvilken måte?  
Opplever du Forsvaret som en attraktiv arbeidsplass?
  
5. **Avsluttende spørsmål**  
Er det noen andre ting vi ikke har snakket om som du tror er relevant når det gjelder motivasjon?

## Vedlegg B – Informantbeskrivelse

INFORMANTBESKRIVELSE	
Informant 1	Befalsskole
Informant 2	Videregående
Informant 3	Førstegangstjeneste, ansatt
Informant 4	Førstegangstjeneste
Informant 5	Befalsskole
Informant 6	Befalsskole
Informant 7	Videregående
Informant 8	Befalsskole
Informant 9	Videregående
Informant 10	Førstegangstjeneste
Informant 11	Førstegangstjeneste
Informant 12	Befalsskole
Informant 13	Førstegangstjeneste
Informant 14	Førstegangstjeneste