

Forsvarets høgskole

våren 2012

Masteroppgave

**Motivasjon hos flyteknikerne i
Libyaoperasjonen**

Rolf Øystein Ulriksen

Abstract

The topic of this study is motivation in the technical branch of the Air Force for personnel participating in Operation Odyssey Dawn (OOD) and Operation Unified Protector (OUP).

Regarding the preparation phase the study concludes that professional pride and culture is reported as the most important cause of the extraordinary effort and high level of motivation for participation. Escape from frustration in the work place at home in Norway was a motivating factor for participation.

It also seems like an internal/external mechanism with regard to overseas missions having a greater significance than previously, and that the debate on the fighter base selection is not completely without significance for motivation. A strong sense of ownership in the mission itself developed, and the mental distance to those at home quickly grew.

The effect of having participated is reported, in and of itself, to be a positive with regard to motivation for future duty in the Armed Forces. However, the homecoming and the period that followed becomes a huge disappointment for some, and the salary dissatisfaction appears with even more clarity.

Sammendrag

Temaet for studien er motivasjon hos flyteknisk bransje i Luftforsvaret for personell deltagende i Operasjon Odyssey Dawn (OOD) og Operasjon Unified Protector (OUP). Den raske responstiden og høye graden av rapportert suksess i etterkant av operasjonen kan fremstå paradoksal med tanke på utfordringene i teknisk bransje på hjemmebane i forkant. Her var hverdagen preget av debatt om lokalisering av ny kampflybase, omstillingstretthet, misnøye med lønnsnivået og høy grad av tilfeldig avgang.

Metodisk benyttes en kombinasjon av semistrukturerte intervju og spørreskjema til å kartlegge i hvilken grad teknikerne var motiverte, hvilke faktorer som påvirket motivasjonen for å delta og hvilken effekt deltagelsen fikk på motivasjonen for videre tjeneste.

Innledningsvis beskrives operasjonens forløp og bakgrunnsfakta sett med det norske bidragets øyne. Videre redegjøres for profesjonskulturbegrepet og et utvalg motivasjonsteorier. Studiens funn presenteres og diskuteres så i tre deler som tilsvarer fasene forberedelse, underveis og etter operasjonen.

I forberedelsesfasen konkluderer studien med at yrkesstolthet og kultur rapporteres som den viktigste årsaken til ekstraordinær innsats og høy grad av motivasjon for deltagelse. Her inngår lojalitet overfor Luftforsvaret som arbeidsgiver, ønsket om å teste seg faglig i en skarp setting, og det å bruke kompetansen sin for å løse nye utfordringer sammen med kollegaer. Dette er alle kjente motivasjonsfaktorer fra tidligere operasjoner. Mer særegent med Libyaoperasjonen er betydningen av oppdragets natur og legitimitet, og den oppmerksomheten som var rettet mot operasjonen. Et av de viktigste funnene er at det å slippe unna frustrasjon i arbeidssituasjonen hjemme i Norge virket motiverende på deltagelse. Det virker også som en innside/utside mekanisme i forhold til utenlandsoppdrag har større betydning enn tidligere, og at basevalgdebatten heller ikke var helt uten betydning for motivasjonen.

Underveis i operasjonen er det særlig rotasjonsordningen og ”mission-boblen” som skaper utfordringer. Et sterkt eierskap i selve operasjonen utvikles, og avstanden mentalt til de hjemme blir fort stor. Dette slår ut i frustrasjon rundt situasjonsforståelsen ved første hovedrotasjon av personell. Samtidig er bemanningen tynn i forhold til operasjonsmønsteret noe som resulterer i svært høy arbeidsbelastning for enkelte. Effekten av å ha deltatt rapporteres isolert sett som positiv i forhold til motivasjon for videre tjeneste i Forsvaret. Imidlertid blir hjemkomsten og perioden i etterkant en kjempenedtur for enkelte, og lønnsproblematikken fremstår med enda større tydelighet.

Forord

Min utdannings- og tjenestebakgrunn gjør Forsvarets HRM verdikjede til et naturlig tema å studere. Ulempen med å rote i eget rede, er derimot ønsket om å favne mange av de utfordringer man har støtt på i tidligere tjeneste på samme tid. Det kvalifiserer muligens ikke til betegnelsen forstudie, men det ble gjennomført en rekke møter og forkastet flere tidlige varianter og vinklinger på veien frem til valgte problemstilling og metode. Prosessen viste seg likevel nyttig for å få en helhetsoversikt, og som forberedelser til å møte intervjuobjektene i en mer kvalifisert dialog.

I starten ønsket jeg å studere hvordan insentivstrukturene i Forsvaret understøtter målsetningene i personalpolitikken. Her var tanken å benytte systemteori til å modellere hvordan for eksempel avtale- og regelverk, karriereplaner og utdanningsordninger utgjør en indre dynamikk som påvirker hverandre og henger sammen i et system av systemer med ytre faktorer som renommé, næringslivskonjunkturer og trusselen for krise og krig. Dette fremstod etter hvert som en litt for abstrakt vinkling, og det var heller ingen veiledere som jublet for denne ideen. En konseptuell modell av hvordan de viktigste regelverk og avtaler for lønn, tillegg, ulempegodtgjøring, utdanningsordninger og karriereplaner virker inn på det å rekruttere, utvikle, anvende og beholde kompetanse er uansett nyttig ballast inn i studien. Alt henger sammen med alt, og en endring ett sted i systemet vil påvirke de andre delene med en viss tidsforsinkelse.

Mer konkret ble det neste forsøket der jeg ønsket å studere hvilken effekt opplevde utdannings- og utviklingsmuligheter samt det å nyttiggjøre seg kompetansen sin, har på motivasjon og intensjoner om å slutte eller skifte stilling. Her ønsket jeg å gjennomføre en kvantitativ studie basert på uttrekk av data fra Forsvarets årlige medarbeiderundersøkelse, men fikk ikke tilgang på de rådata som var nødvendige. Dette ble begrunnet i en generell skepsis fra fagforeningene og at de ansatte ikke på forhånd er informert om at svarene kan nyttes til denne typen forskning. I møte med Forsvarsstaben/Personellavdelingen ble det også klart at det så nært som i 2009 allerede var blitt gjennomført en kvantitativ studie på effekten av opplevd kompetanseutnyttelse på motivasjon og turnover i Forsvaret. Det ble videre orientert om Prosjekt 2813 som er et pågående moderniserings- og omstillingsprosjekt som skal bevege Forsvaret fra tradisjonell personellforvaltning til strategisk kompetansestyring. Evnen til å takle utfordringer knyttet til det å beholde personell ble diskutert, og da særlig kompetansetap og tiltak innenfor teknisk bransje. Det var i denne dialogen en mer pragmatisk

tilnærming tok form; å studere Libya operasjonen som et eksempel på vellykket innsatsforsvar, med høyt motiverte teknikere som en kritisk suksessfaktor.

Takk til min veileder, førsteamanuensis Glenn-Egil Torgersen, som gjennom felles refleksjon har navigert meg trygt gjennom et tåkehav av forlatte problemstillinger og mulige vinklinger. Han har en uovertruffen tilgjengelighet og responstid, og har med sine faglige og metodiske innspill har vært til stor hjelp. Det må ha vært en prøvelse å gi oppmuntring og bevare tålmodigheten, på tross av min aversjon mot å skrive selvstendig meningsbærende setninger før all snøen var borte.

Ikke mindre viktig blir det å gjenta min takknemlighet overfor hver enkelt tekniker i kampflyvåpenet som velvillig og åpent stilte opp på intervjuene. I tillegg til at dere er den viktigste brikken i prosjektet, så var det en svært hyggelig og lærerik prosess å snakke med dere. 132 luftving Bodø og 138 luftving Ørland tok imot meg tross et hektisk program, og la til rette for gjennomføring av intervjuene. Her nevnes spesielt major Jodal, kaptein Sveggen og major Myran, som i tillegg til forberedende samtaler hjalp til med utvalg, motivering av respondenter og knirkefri koordinering. Personellavdelingen i Bodø bisto med bemanningslister.

Oppholdet ved Luftkrigsskolen har vært en fornøyelse takket være stor gjestfrihet, fotballkamper og et imøtekommende akademisk miljø, som mer enn gjerne diskuterer fag og deler av sin kunnskap. Særlig relevant ble jo også deltagelse på luftmaktseminaret, som i år var viet Libyaoperasjonen i sin helhet. En spesiell takk rettes til major Jens Gunnar Dragsnes for kvalitetssikring av bakgrunnsavsnittet og vedlegg 7 og til dekan og oberstløytnant Gjert Lage Dyndal som vertskap og kaffestøttespiller.

Takk til oberstløytnant Tom Sætereng i Forsvarsstaben/Personellavdelingen og hans medarbeidere for orienteringer om Prosjekt 2813 samt sparring og avklaringer i den tidlige fasen med valg av tema og vinkling. Til slutt en stor takk til kollegaene Pål og Trond-Joar for støtte og rådslagninger underveis, og til Rune som etter to år sammen i tykt og tynt på stabsskolen nå nærmest fungerer som bedre halvdel.

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	8
1.1 BAKGRUNN, HENSIKT OG NYTTEVERDI.....	8
1.2 PROBLEMSTILLING OG FREMGANGSMÅTE.....	10
1.3 AVGRENSNING.....	12
1.4 DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARINGER.....	13
1.5 LIBYAOPERASJONEN – FORLØP OG BAKGRUNNSFAKTA.....	14
1.6 PROFESJONSIDENTITET OG ORGANISASJONSKULTUR SOM MOTIVASJONSKOMPONENTER.....	19
1.7 MOTIVASJONSTEORIER GENERELT.....	22
1.7.1 En helhetsmodell for motivasjon og ytelse.....	23
1.7.2 Fire typer motivasjonsteorier relatert til jobbytelse.....	24
1.7.3 Hackman og Oldhams motivasjonsteori.....	28
2 Metode	33
2.1 FORBEREDELSE.....	33
2.2 FORSKNINGSDESIGN OG METODEVALG.....	33
2.3 UTVALG OG GENERALISERBARHET.....	34
2.4 KVALITATIV DATAINNSAMLING (INTERVJU).....	35
2.5 KVANTITATIV DATAINNSAMLING (SPØRRESKJEMA).....	36
2.6 TRANSKRIBERING OG ANALYSE.....	37
2.7 FORSKEREN, FORSKNINGSETIKK OG SITERING.....	38
2.8 METODEKRITIKK.....	39
3 Resultater og diskusjon	41
3.1 MOTIVASJON FOR DELTAGELSE OG INNSATS I FORBEREDELSESFASEN.....	41
3.1.1 Kvantitative funn – resultater fra spørreskjema.....	42
3.1.2 Diskusjon kvantitative funn.....	45
3.1.3 Kvalitative funn - resultater fra intervjuene.....	46
3.1.4 Diskusjon av kvalitative funn.....	48
3.1.5 Oppsummering del 1 - motivasjon for deltagelse og innsats.....	53
3.2 FORHOLD SOM PÅVIRKET MOTIVASJONEN UNDERVEIS.....	53
3.2.1 Presentasjon av funn fra intervju.....	55
3.2.2 Diskusjon av forhold som påvirket motivasjonen underveis.....	56
3.2.3 Oppsummering del 2 – forhold som påvirket motivasjonen underveis.....	60
3.3 EFFEKTEN AV Å HA DELTATT PÅ MOTIVASJONEN FOR VIDERE TJENESTE.....	62
3.3.1 Kvantitative funn – resultater fra spørreskjema.....	62
3.3.2 Diskusjon av kvantitative funn på effektene av deltagelse.....	63
3.3.3 Kvalitative funn – resultatet av intervjuene på effekten av å ha deltatt.....	64
3.3.4 Diskusjon av kvalitative funn.....	64
3.3.5 Oppsummering del 3 - effekten av å ha deltatt.....	67
4 Konklusjon	68
Kildeliste	72
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til deltagere på intervju	75
Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring	77
Vedlegg 3 – Intervjuguide	78
Vedlegg 4 – Spørreskjema	80
Vedlegg 5 – Ulike kategorier personell i bemanningsplanen for Libyaoperasjonen	81
Vedlegg 6 – Intervju fra video ført i pennen	82
Vedlegg 7 – Kampflyvåpenet fra invasjonforsvar til innsatsforsvar	83
Vedlegg 8 – Korrelasjoner til spørreskjema	90
Vedlegg 9 – Ekstrakt fra intervjuresultater	93

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn, hensikt og nytteverdi

Militær teknologisk utvikling, i kombinasjon med høykonjunkturer i sivil næringsliv, medfører økende konkurranse om å tiltrekke seg og beholde riktig kompetanse. Utfordringene gjelder generelt, men Forsvaret har hatt spesielle utfordringer innen teknisk bransje. Her er det gjort dyrekjøpte erfaringer med tap av kritisk kompetanse og innleie av kostbare tjenester fra sivile selskap som konsekvens. Stadig mer avanserte våpenplattformer sørger også for en forskyvning i personellbehovet fra operatører til vedlikeholdspersonell, og behov for stadig høyere grad av spesialisert kompetanse. Denne vridningen sørger for at ledetiden på ferdig utdannet og funksjonstrenet personell øker. Det samme gjelder deres attraktivitet i alternative jobber, og kostnaden forbundet med tap av kompetanse. Forsvaret trenger med andre ord flere teknikere, samtidig som evnen til å beholde dem forringes.

At personellet er Forsvarets viktigste ressurs understrekes i festtaler og strategiske styringsdokument. Dette bygger også opp forventninger om forbedringer i arbeidsvilkår og belønningsstruktur. For teknikerne blir imidlertid avstanden til lønnsnivået i sivil sektor stadig større, og det eksisterer lønnsforskjeller som oppleves urettferdige internt i organisasjonen. Situasjonen er ekstra påtagelig der sivilt ansatte, på avtalen om overenskomstlønnede i Forsvaret¹, tjener betydelig mer enn de militært ansatte, samtidig som de jobber skulder mot skulder med samme erfaring og utdanning. Teknisk bransje har også blitt sterkt berørt av de siste rundene med omstilling, nedskjærings- og effektiviseringstiltak. Sammen med delemangel og innsparingstiltak på trenings- og øvingssiden, er resultatet at mange opplever en gradvis degradering av arbeidsvilkårene.

Det kan argumenteres for at teknikerne som en naturlig følge er blitt mer opptatt av rettigheter, avstemmer innsats etter belønning og vektlegger fagforeningsarbeid for å unngå ytterligere degradering. Teknisk bransje har andre inngangsverdier² for tjenestegjøring i Forsvaret, en annen innretning på grunnleggende befalsutdanning og mindre ambisjoner for vertikal karriere. En langvarig og uttrykt misnøye med lønnsnivå og andre negative forhold har vært med på å skape en form for stigmatisering av teknikere som kategori X ansatte

¹ Verkstedoverenskomsten.

² Yrkesfaglig bakgrunn fra videregående skole, ønsket om å utdanne seg til fagspesialist og skru på fly.

(McGregor, Bennis, Schein, & McGregor, 1966) – ytre motiverte individualister med rettighetsfokus. Følgende uttalelse er et eksempel på et slikt syn: ”Teknikere er en egen rase. De er litt sånn som liker å klage og syte litt over vilkår, men stiller opp når det er alvor” (anonym, 2012).

Den overordnede hensikten med studien er å dokumentere erfaringer og bidra med økt kunnskap innen HRM verdikjeden³ i Forsvaret, herunder som et bidrag opp mot målsetningen i HR strategien om å være en attraktiv arbeidsplass med motiverte medarbeidere. I løpet av det siste tiåret har høykonjunkturer og en fortsatt satsning i Nordsjøen medført en stadig sterkere konkurranse om arbeidskraften.

Teknikere med militær utdanningsbakgrunn, har vist seg som en attraktiv ressurs i sivil industri. Det er viktig å følge med på, og bedre forstå, hva som motiverer nettopp denne personellkategorien. Luftforsvarets F-16 bidrag i operasjonene over Libya fremstod da som et hensiktsmessig tilfelle å forske på. Her prøves Kampflyvåpenet i et av sine primæroppdrag, og gjennomfører det flere karakteriserer som den skarpeste operasjonen Luftforsvaret har vært med på siden 2. verdenskrig⁴. Tilbakemeldingene underveis og i ettertid er nær sagt utelukkende positive og preget av lovord fra alle nivå, nasjonalt og internasjonalt.

... men det var jo også helt imponerende å se, og det kan jeg godt si, at vår statsminister for eksempel, var mektig imponert over at vi kunne beslutte dette på en lørdag, det er ikke en hvilket som helst dag, det er en lørdag, tross alt, i Norge. Og så satte folk i gang og arbeidet og ikke på tre dager, men på to dager, under to dager, fløy flyene sørover... (Barth Eide, 2012).

Evnen til skarpe oppdrag utgjør selve rasjonalet for virksomheten, og dermed blir det også interessant å studere hva som karakteriserer motivasjon hos personellet i denne konteksten. Det har vært forsket mye på de operative, men ikke så mye på teknisk bransje og andre støttefunksjoner. Det er delte meninger om hvorvidt Libya oppdraget er et bevis på vellykket transformasjon mot innsatsforsvaret. Likeså hvorvidt oppslutningen om oppdraget og viljen til innsats er et uttrykk for en sterkere grad av profesjonskultur i teknikerkorpsset. Eksisterer det generelt en høy motivasjon blant teknikerne for denne typen oppdrag, eller fremstod Libyaoperasjonen som spesielt attraktiv?

Beslutningstagere på strategisk nivå og ledere i Luftforsvaret kan ha interesse av et innsideperspektiv på hvilken bæring denne typen oppdrag har på motivasjonen til ”gutta på gulvet”. Studien kan være nyttig ballast ved planlegging og gjennomføring av fremtidige

³ HRM (Human Resource Management) verdikjeden: Rekruttere, utvikle, anvende og avvike personell.

⁴ Sjef kampflyseksjonen, Jarle Nergård, fungerte som bindeleddet mellom politisk og militær ledelse i Norge, og styrkebidraget på Kreta. Han kom tidlig med en slik uttalelse (Pedersen, 05.04.2011).

utenlandsoppdrag ved å ta høyde for de mekanismer som kan gjøre seg gjeldende i liknende situasjoner. Samtidig kan en bedre forståelse av hva som konkret motiverer det flytekniske personellet, gjøre det lettere å sikre at personellet stiller opp neste gang også. Det fremkommer også forhold som kan være relevante å diskutere ved videreutvikling av personalpolitikk, reforhandling av regelverk og øvrige tiltak for å rekruttere og beholde personell.

1.2 Problemstilling og fremgangsmåte

En kvantitativ studie som tar for seg sammenhengen mellom opplevd kompetansomobilisering og intensjoner om å slutte (Ruud & Strandos, 2009) finner flere særtrekk ved teknisk bransje i Forsvaret. Funnene indikerer blant annet at teknikere har litt lavere mestringstro, litt lavere indre motivasjon, mye lavere opplevde påvirkningsmuligheter, mye lavere opplevde karrieremuligheter og mye høyere intensjoner om å slutte. Luftforsvarets deltakelse i operasjon Odyssey Dawn/Unified Protector virker å stå i kontrast til et slikt bilde. Her var det flere frivillige enn ledige stillinger. I tiden fra ordren om å forberede deployering til F-16 flyene var klare til innsats på Kreta, fremstår bemerkelsesverdig lav. Dette på tross av at ordningen med beredskapsbonus for internasjonal tjeneste er borte. Norges bidrag fremstilles som en suksesshistorie og tilbakemeldingene er preget av lovord fra alle nivå. Luftforsvaret berømmes for profesjonalitet, innsats og resultater. Det fremheves samtidig at en slik innsats ikke ville vært mulig uten et profesjonelt fungerende støtteapparat, herunder teknikere med en høy grad av motivasjon og offervilje. ”Det å deployere en styrke på 6 fly og utstyr, sammen med 150 menn og kvinner i løpet av en helg, gjenspeiler noe mer enn Forsvarets nye Innsatsforsvar. Det representerer enkeltmenneskers stolthet og vilje til å gjøre en profesjonell jobb og innsats for landet.” (Rygg, 2011).

Operasjonen kan sies å være en stresstest på kritisk kompetanse i form av flyteknisk personell. Og nettopp den høye grad av suksess kan jo virke paradoksal tatt i betraktning de utfordringene som regjerte i ordinær drift hjemme i Norge. Situasjonen her var kjennetegnet av tilfeldig avgang, vakanser, lav motivasjon og sterk misnøye med lønnsforhold. Hva blir annerledes når skarpe oppdrag dukker opp, og hvordan egner tradisjonelle motivasjonsteorier seg til å forklare de mekanismer som virker under slike forhold? Var suksess i denne operasjonen beviset på større grad av militær profesjonalisme og ekspedisjonsvillighet blant Luftforsvarets teknikere? Kan vi forvente samme grad av motivasjon ved neste utenlandsoperasjon?

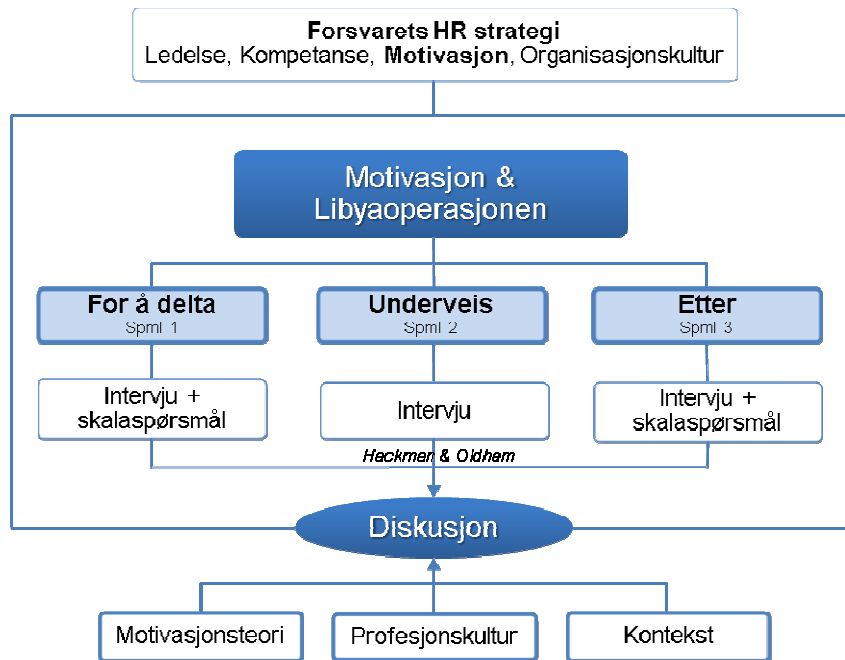
Dette leder frem til følgende problemstilling:

Flyteknikerne og Libyaoperasjonen – i hvilken grad var de motiverte, hvilke faktorer påvirket motivasjonen og hvilken effekt fikk deltagelse på motivasjon for videre tjeneste?

For å besvare problemstillingen deles den inn tre forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad var teknikerne motivert for deltagelse og hvilke faktorer hadde størst påvirkning på denne motivasjonen?
2. Hvilke fremtredende faktorer påvirket motivasjonen underveis?
3. Hvilken effekt hadde deltagelsen på motivasjonen for videre tjeneste i Forsvaret?

De tre forskningsspørsmålene er knyttet til operasjons faser – forberedelser, underveis og etter. I diskusjonskapittelet behandles de hver for seg i egne underkapittel, og hvert av disse underkapitlene er bygget opp etter følgende mønster: Innledning med de viktigste stilte spørsmål som angår den respektive fasen, presentasjon av resultater fra spørreundersøkelse og intervju, diskusjon av noen utvalgte faktorer og en oppsummering. Graden av motivasjon har både en styrke- og en innholdsside. Styrken måles til en viss grad i fase en og tre basert på kvantitative data, men tyngden i oppgaven ligger på innholdssiden. Innholdet nyanseres spesielt basert på Hackman & Oldhams jobbkarakteristikamodell. Når det gjelder problemstillingens del en – faktorer med betydning for deltagelse – spilles det på et bredere utvalg av motivasjonsteorier satt sammen i en syntesemodell. En faktabasert redegjørelse om det norske styrkebidraget setter konteksten sammen med et avsnitt om organisasjonskultur i Forsvaret. Videre redegjøres for utvalgt teori og metode. Til slutt presenteres og diskuteres data fra intervju og spørreskjema opp mot problemstillingen i lys av teori og kontekst. Når det gjelder sortering og kategorisering av intervjuresultatene, er dette gjort for ryddighet opp mot problemstillingen, men er ikke å betrakte som vanntette skott sett fra forfatterens side. De samme faktorene vil kunne virke i flere faser og inneholde element som hører hjemme i flere hovedkategorier. Forsvarets HR strategi hviler på fire søyler, hvorav den ene er motivasjon. Det overordnede målet med studien er å bidra med øket kunnskap om hva som motiverer en bestemt kategori personell i konteksten utenlandsoperasjoner.



Figur 1 - Heuristisk modell som skisserer overordnet mål og studiens design.

1.3 Avgrensning

Variasjonene i hva som motiverer er selvsagt store, og med såpass mange intervjuede ble intervjumaterialet omfangsrikt. Forhold av triviell karakter, som ofte eller alltid vil gjøre seg gjeldende, listes kun kort. Noen utvalgte faktorer som fremstår særegne for denne operasjonen, eller som særlig fanget oppmerksomheten til respondentene, er behandlet noe mer i dybden. Studien begrenses til personell i flyteknisk bransje direkte involvert i vedlikehold og klargjøring for kampflyoperasjoner. Mer spesifikt de som deltok i Operation Odessey Dawn (OOD) og Operation Unified Protector (OUP) i Libya våren og sommeren 2011. Det eksisterer allerede mye forskning på jagerpiloter, herunder også studier av motivasjon for utenlandstjeneste (Dragsnes, 2006) og de psykologiske aspektene ved å delta i skarpe operasjoner (Moldjord, Eid, Brun, Kobbeltvedt, & Laberg, 2007). Pilotene har man også bedre lyktes med å beholde, og de er derfor ikke inkludert i denne studien. Det er heller ikke operativt støttepersonell, personell i logistikk- og administrative funksjoner eller personell involvert i opp- og nedrigging av infrastruktur på basen⁵.

Forhold som lå til grunn for motivasjonen til å delta vektlegges, herunder grad av innsats i forberedelsesfasen og graden av opplevd frivillighet. Videre søkes fremtredende forhold som

⁵ Operativ støtte: mission support og vakt/sikring. Logistikk og admin: etterforsyning, lagring, transport, personaladministrasjon. Opp/nedrigging: TEF/TF (Task Enabeling Force/Task Termination Force).

påvirket motivasjonen i gjennomføringsfasen, og til slutt hvilken samlet effekt deltagelse har hatt på motivasjon for videre tjeneste. Studien tar ikke mål av seg til å kartlegge motivasjon i ordinær drift ved hjemmeavdeling, men intervjuresultatene avslører forhold ved utenlandsdeployeringer som står i sterk kontrast til ordinær tjeneste. Indirekte kan derfor disse utsagnene gi en temperaturmåling på situasjonen hjemme også. Det teoretiske grunnlaget baserer seg på et utvalg motivasjonsteorier fra organisasjonspsykologien hvor jobbkarakteristika modeller vies særlig oppmerksomhet (Hackman & Oldham, 1980). Forsvarets fellesoperative doktriner og Forsvarets HR strategi benyttes for å beskrive målbildet for motivasjon, kultur og profesjonsidentitet i Forsvaret.

1.4 Definisjoner og begrepsavklaringer

Innenfor generell psykologi defineres motivasjon som ”...indre årsaksprosesser som ligger bak målorientert adferd” (Ilstad, 2007, s. 321), mens følgende definisjon er hentet fra organisasjons- og ledelseslitteraturen: ”Motivasjon er en disposisjon eller tilstand i individet som mobiliserer energi og gir retning for en handling eller aktivitet.” (Steiro & Torgersen, 2011, s. 11). Nyansene illustrerer hvordan forskjellige fagtradisjoner vektlegger ulike teorier som opphav til ulike definisjoner. *Motivasjon* stammer fra det latinske ordet *movere* som betyr å bevege. Termen *beveggrunner* avslører at motivasjonsbegrepet bokstavelig talt er nedfelt i språket. I Luftforsvarets håndbok for lederskap står det at ”Motivasjon er de krefter som får deg til å handle på en bestemt måte. En følelse som setter i gang eller skaper en fysisk handling, en drivkraft for å nå mål” (J. A. Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995, s. 162). Motivasjon henspeiler årsak til handling, men favner også retning og intensitet. Motivasjon er ”... de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Intensiteten blir viktig å ta med fordi vi ofte kan motiveres av de samme faktorene, men som regel med ulik styrke grunnet individuelle preferanser. I dette prosjektet brukes begrepet særlig knyttet til drivkrefter for å prestere i jobbrollen, og lysten til å fortsette i Forsvaret. En praktisk tilnærming er å uttrykke motivasjon som produktet av mål, lyst, og mestringstro. Da bestemmes drivkraften av hvor ambisiøse målene er, hvor sterk lysten til å nå målet er og troen på egen mestringsevne (Steiro & Torgersen, 2011, s. 11). Dette er en beskrivelse som passer godt til konteksten begrepet brukes i videre i studien.

Når det gjelder *ytelse* og *prestasjoner* kan yteevne uttrykkes som medarbeideres motivasjon multiplisert med kompetanse, mens prestasjoner i tillegg er avhengig av tilrettelegging og omgivelser (J. A. Solheim et al., 1995, s. 160). *Kompetanse* er ”evne og vilje til å anvende kunnskaper, holdninger og ferdigheter og derigjennom mestre å handle tilfredsstillende både alene og sammen med andre” (Torgersen, 2006, s. 47). Et *insentiv* er både opphav og målobjekt for behov og drifter (Ilstad, 2007, s. 75). Bruken av ordet *insentiv* er gjerne assosiert med økonomiske virkemidler som bonuslønn, frynsegoder og opsjoner, men i prinsippet kan insentiver være et hvilket som helst stimulerende tiltak egnet til å fremme ønsket atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 99). Med *insentiv* siktes i oppgaven til tiltak på individuelt nivå som kan øke motivasjon og ytelse i arbeidsutførelsen, og på overordnet nivå en forbedret evne til å rekruttere og beholde medarbeidere.

Begrepet *Libyaoperasjonen* benyttes som en samlebetegnelse på Operation Odessey Dawn (OOD) og Operation Unified Protector (OUP). Kategorien *flyteknisk personell* henspiller de fagkategorier teknisk personell som normalt er direkte involvert i vedlikehold og klargjøring av F-16 flyene. For en oversikt refereres til eget vedlegg som illustrerer bemanningsplanen. Funn i empirien med relevans for motivasjonsbegrepet omtales primært som faktorer eller indikatorer, men begrep som *forhold*, *moment*, *utsagn* og *mekanismer* benyttes også. Begrepet *profesjonalisme* favner også militær yrkes stolthet og setter oppdragsløsning, samhold og felles prestasjoner i avdeling som ideal. Profesjonalisme står i kontrast til tradisjonelle idealisme der angrep på det norske territoriet og innbyggere er eneste legitime rasjonale for bruk av militærmakt. Med *individualisme* menes vektlegging av forhold som forventes gi ytre belønning og egennytte nært frem i tid.

1.5 Libyaoperasjonen – forløp og bakgrunnsfakta

17. mars 2011 vedtok FNs sikkerhetsråd resolusjon 1973 som åpnet for å benytte alle nødvendige midler – med unntak av okkupasjonsstyrker på bakken – til å beskytte sivilbefolkningen Libya og befolkede områder som stod i fare for å bli angrepet (UNSC, 2011). Regjeringens syn var at Norge skulle støtte gjennomføringen av resolusjonen, og Statsministeren hadde i løpet av fredag 18. mars samtaler og møter med berørte statsråder og Forsvarssjefen for å vurdere mulige norske bidrag. Det internasjonale samfunn stod samlet⁶ om å gripe inn mot de omfattende overgrepene mot sivilbefolkningen. Statsminister Jens

⁶ 5 nasjoner representert i FNs sikkerhetsråd stemte blankt, herunder Russland og Kina.

Stoltenberg deltok 19. mars i et møte i Paris med en rekke andre statsledere samt FN's generalsekretær og generalsekretæren for Den arabiske liga. Statsministeren orienterte her om at Norge planla med å bidra med inntil seks F-16-fly med nødvendige mannskaper (Støre, 2011).

Det var 132 Luftving Bodø som fikk oppsettingsansvaret⁷ (OPA), og i løpet av fredag 19. mars startet en hurtig planprosess. Utover ettermiddagen ble det klart at det norske styrkebidraget skulle forberede seg på en hurtig deployering, og lørdag 20. mars ble personell kalt inn på arbeid. Dette gjaldt også for personell på 138 Luftving Ørland som, koordinert med OPA, også klargjorde fly, utstyr og personell. Dette arbeidet bestod primært av rekonfigurering og vedlikehold på flyene samt klargjøring og pakking av nødvendig utstyr. Samtidig startet prosessen med å bygge en bemanningsstruktur basert på frivillighet. Dette personellet måtte raskt gjennomføre utklarering til intops, herunder uttak av personlig materiell og bekledning samt medisinske sjekker.

Det er ingen faste beredskapsordninger for hurtig innsats med jagerfly i utlandet i fredstid. Det kom ingen pålegg om øket beredskap, og det ble heller ikke foretatt konkrete forberedelser internt i Luftforsvaret. Tiden det tok fra regjeringen besluttet å bidra med kampfly til styrken var klar på Kreta, fremstår derfor bemerkelsesverdig kort. Mulige forklaringsvariabler er at Kampflyvåpenet de siste årene har foretatt en rekke sammenlignbare deployeringer til andre baser, og at flygere samt støttepersonell dermed er godt drillet i hva som kreves. Videre hadde 132 Luftving allerede en plangruppe klar med oppsettingsplaner for en annen øvelse da det ble klart at de skulle planlegge for Libyaoperasjonen. Tilfeldighetene gjorde også at det allerede befant seg et Hercules transportfly på Bodø den aktuelle helgen, tilgjengelig for forpartiet.

Andre vektlegger i stedet at planlegging og klargjøring foregikk gjennom en helg, slik at et minimum av formelle beslutningstagere ble involvert i prosessen. Nøkkelpersoner på lavt nivå i organisasjonen iverksatte på eget initiativ nødvendige grep og foretok avklaringer direkte med berørte aktører. En av de intervjuede beskriver forberedelsene på flyvedlikeholdssiden slik:

”... det var ingen ledere der med slipekanter til å stikke nesen sin oppi hva vi dreiv med. Vi bare kjørte på og gjorde det vi måtte gjøre. (...) For å sette det litt på spissen så var det kapteinene som styrte Luftforsvaret i de dagene der ” (Respondent nr 5).

⁷ OPA – oppsettende avdeling

Det ble gitt en rekke fritak fra normale prosedyrer og innvilget dispensasjoner fra flere paragrafer i Fredstjenesteloven. En rekke mer eller mindre tilfeldige forhold ligger altså til grunn for forløpet, og det er fullt mulig å trekke paralleller til fenomener i kompleksitetsforskningen (Johannessen & Christensen, 2012). Selvorganisering og framvoksende prosesser er eksempler på slike fenomener. Konsekvenser av menneskelig interaksjon, uten at det foreligger konkrete planer, rutiner eller forhåndsbestemte handlingsmønstre (Stacey, 2007).

Informasjonen som var kjent på dette tidspunktet, var veldig begrenset, og det eneste man hadde å gå etter var FN resolusjonen og regjeringens vilje til å støtte opp om oppdraget. De første som reiste visste ikke hvor de skulle, hvilken type oppdrag de skulle løse, hvor lenge de skulle være ute eller detaljer rundt vilkår. Samtidig er det vanlig for Luftforsvaret å etablere seg på baser utenfor motstanderens umiddelbare rekkevidde, så de fleste antok nok en trygg base som destinasjon. Motivasjonen og viljen til å bidra var uansett svært høy, blant annet som følge av et intuitivt meningsfylt oppdrag med stor internasjonal oppslutning. Å beskytte sivilbefolkningen i Libya mot trusselen om folkemord, fra en hevngjerrig og voldelig diktator, er et oppdrag som er lett å støtte moralsk og identifisere seg med. Det var høyt engasjement, sterk politisk vilje samt støtte i befolkning og media for å ty til militærmakt for å stanse diktatoren. ”Det var allerede bygget opp et klima av en internasjonal vilje til å utfordre Gaddafis oppførsel som vi ikke har sett før, og for å være helt ærlig, heller ikke har sett siden (Barth Eide, 2012).”

Mandag 21. mars 2011 klokken 12:00 lettet de seks F-16 Fighting Falcon kampflyene fra Bodø hovedflystasjon, og tre timer senere fulgte 1 Hercules C-130J etter med 120 personer. Når flyene tok av var det fortsatt ikke forhandlet frem hvilken base de skulle lande på, men den norske styrken (NAW⁸) endte tilslutt opp på NATO-basen Souda Bay. Dette er den samme rullebanen som mye av chartertrafikken inn og ut av Kreta bruker, og basen er lokalisert om lag 20 minutters kjøretur med bil fra Chania by. Forberedelser og klargjøring med sikte på operativt virke startet umiddelbart ved ankomst. De første F-16-flyene tok av for skarpe oppdrag torsdag 24. mars klokken 12.00 norsk tid (Forsvaret, 02.12.2011). Den første detasjementsjefen beskriver sin opplevelse slik:

Når det gjaldt forventningene til dette oppdraget så visste vi veldig lite. Vi visste jo at det var problemer i Libya og det vi ser i media, men fra å se det til at vi skal nedover var egentlig ganske uventa [...] Når vi først fikk oppdraget så ble det veldig hektisk. Vi fikk beskjed om å være så raskt klar som mulig. Og det ibefatta at det... jeg tror det tok under 12 timer fra vi fikk oppdraget til de første reiste nedover for å finne ut hvor

⁸ NAW – Norwegian Air Wing

vi skulle dra hen. Så vi nesten planla og deployerte og begynte å utføre operasjonen samtidig (B. Solheim, 2011).

Solheim beskriver videre hvordan det eneste som var klart i starten var et sted å bo og noen busser til transport mellom basen og hotellet. De hadde fått tildelt noen flybunkere og en tilstøtende bygning, ellers måtte alt bygges opp fra bunnen. Han karakteriserer denne perioden som et kontrollert kaos, og at de lyktes grunnet høy innsatsvilje, dugnadsånd og at nær samtlige har vært med på tilsvarende øvelser tidligere. Den enkelte visste hva som måtte til uten behov for detaljstyring (ibid). Etter et par uker ble det etablert en containerlandsby for de funksjonene som er involvert i planlegging og gjennomføring av selve operasjonene⁹. Samarbeidet med gresk vertskap og fast stasjonerte amerikanere fungerte godt, og trimrom, butikker og svømmebasseng ble etter hvert tilgjengelig. Velferdsmessige forhold ble stadig utbedret utover i deployeringsperioden, men det var lite tid til den slags de første ukene. Innkvarteringen var på et eget hotell i Chania by med kun de norske mannskapene. I tidsrommet 21. – 30. mars var bidraget en del av Operation Odyssey Dawn¹⁰. Operation Unified Protector startet 31. mars, og den samlede deployeringsperioden var 21. mars – 1. august 2011. Norge brukte totalt 15 flyskrog i operasjonen, fløy 2820 timer fordelt på 666 sorties¹¹ og droppet 588 bomber. Verken 20mm maskinkanon eller luft-til-luft missiler ble benyttet (Sandnes, 2012). Typiske oppdrag var patruljering og gjennom søk av tildelte områder, med angrep mot mål som måtte befinne seg der, såkalt Strike Coordination And Reconnaissance (SCAR). En annen hovedtype av oppdrag var forhåndplanlagte oppdrag med angitt mål, tid og våpenbruk, såkalt Air Interdict (AI). Disse oppdragstypene medførte et høyt operasjonstempo med oppdrag både natt og dag, og et særlig press på logistikk og vedlikeholdssiden som følge av de massive våpenleveransene. Den initiale bemanningsplanen tok ikke høyde for den belastningen ammunisjons- og våpensystemteknikere opplevde i starten, men dette løste seg likevel ved at personell fra andre fagfelt fikk nødvendig opplæring og assisterte ved anledning. Solheim beskriver innsatsen og samarbeidet slik:

Og noe som karakteriserer hele detasjementet her nede er en fantastisk dugnadsånd. Og det har vært fra, ja fra vi begynte planleggingen. Alle har stått på og gjort det som er jobben dems, men pluss at dem har også bidratt andre steder hvis de har sett det har vært muligheter for det. Og sånn er det hele tiden her nede døgnet rundt. Det er fantastisk å få lov til å værre med på det og se at gjengen... ”performer” rett og slett (B. Solheim, 2011).

⁹ Flyops, mission support, etterretning, elektronisk krigføring og redningsutstyr.

¹⁰ Operation Odyssey Dawn – amerikansk ledet. Operation Unified Protector – NATO ledet.

¹¹ Sorties – flyturer pr flyskrog.

Inndelt i de tre bransjene operativ, forvaltning og teknisk utgjorde sistnevnte nær halvparten. Gjennomsnittsalderen blant teknikerne var 34 år, gjennomsnittlig ansiennitet var 14 år og rundt regnet 10 % var sivilt ansatte fagarbeidere. Det ble fra start av lagt opp til svært fleksible rotasjonsordninger, noe som senere medførte utfordringer i forhold til overlapping og avløsere for avvikling av oppsparte fridager¹². Det personellet som ble med fra start fikk i noen grad velge selv hvor lenge de ville stå ute. Dette medførte lite forutsigbarhet for avløsere og en ikke optimal utnyttelse av erfaringsnivået innen de ulike fagfeltene. Luftforsvarets styrkebidrag utgjorde i snitt rundt 120-130 personer. Totalt, i løpet av de fire månedene, deltok i overkant av 350 personer i perioder av ulik varighet. Flere i intervjupanelet hevder rotasjonsmønsteret tidvis lignet et lappeteppe, og at det ville blitt problematisk å bli stående i operasjonen lenger enn til 1. august. Personellkontoret i LOI/LED/Innsatsplan¹³ påpeker kontrastene med å rekruttere til 4 måneder i Hellas kontra NAD-bidraget som har stått ute i 4 år i Afghanistan som er et høyrisikoområde. Den opplevde belastningen varierer likevel stort, og det er særlig det samlede fraværet fra hjemmet som utgjør slitasjen. I perioder med øvelser og nattflyging er fraværet stort, og for enkelte personellkategorier som er tynt bemannet, blir belastningen ekstra høy. Personellkontoret betrakter også ”forbruk” av personell i Libyaoperasjonen til å være høyt for et såpass lite styrkebidrag. Årsaken tillegges primært hyppige rotasjoner. På hjemmebane ble det også knappe personellressurser, og 132 Luftving Bodø fikk utfordringer med å ivareta QRA¹⁴ beredskapen mens operasjonen pågikk.

Det ekstremt høye tempoet i planleggings- og forberedelsesfasen medførte høy grad av improvisasjon og tilpasning i forhold til normale saksbehandlingsrutiner internt i Forsvaret. I tillegg måtte det søkes dispensasjon fra regelverket, herunder arbeidsmiljølovens overtidsbestemmelser og forskrift om tjenestegjøring i internasjonale operasjoner. Dispensasjoner ble nødvendig i forhold til forskriftens krav om helsemessig klarering, sikkerhetsklarering, Forsvarets informasjonsplikt og varslings tid for disponering. I henhold til forskriften skal eksempelvis varslings om disponering ”... normalt være kommet frem til personellet minst fire uker før fremmøte.” (Forskrift om internasjonal tjenestegjøring, § 14). I praksis ble det for veldig mange varslings og oppmøte samme dag, eller dagen derpå.

¹² Leave-/fridager oppspart i tråd med Særavtalen for utenlandsoperasjoner

¹³ E-post major Gunnesmæl, sjef p-kontor/LOI/LED/Innsatsplan 11. april 2012. NAD - Norwegian Aeromedical Detachment.

¹⁴ QRA – Quick Reaction Alert. Fly i beredskap for avskjæringsoppdrag, normalt stasjonert på Bodø hovedflystasjon.

1.6 Profesjonsidentitet og organisasjonskultur som motivasjonskomponenter

Organisasjonskultur er en anerkjent motivasjonskomponent, og flere studier fra 80-tallet beskriver hvordan kulturelementer kan fremme eller hemme medarbeidernes engasjement og motivasjon i arbeidet, og være en viktig faktor for suksess. En sterk organisasjonskultur som gir medarbeiderne opplevelse av tilhørighet og fellesskap kan være avgjørende for resultatene. Sosialt fellesskap og identitet med opphav i kulturen kan virke angstreduserende og motiverende for den enkelte. Kultur kan også redusere usikkerhet ved å gi lett forståelige oppskrifter på sammenhenger, og hva man skal gjøre i vanskelige situasjoner¹⁵. Gjennom sosialisering i fellesskap med andre, kan fellesskapets verdier og mål internaliseres. Dette virker motiverende ved at det å arbeide for fellesskapet da også blir det samme som å jobbe for egne mål og verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 116–125). En større grad av utenlandsoppdrag og dreiningen mot innsatsforsvaret har lagt press på den kulturelle plattformen i Forsvaret:

I den militære rollen ligger et stort spenn av oppgaver som i ytterste konsekvens innebærer skarpe operasjoner, og en avveining mellom nødvendigheten av å anvende våpen i gitte situasjoner, og ønsket om å unngå bruk av vold. Kulturelt sett har Forsvaret over tid utviklet et verdifullt samhold og en stolthet som gir motivasjon og tilhørighet for den enkelte, med betydelig innsats og personlig engasjement involvert. Denne kulturen vil være et viktig bidrag i den videre utviklingen av Forsvaret. (St.prp. nr. 48, 2008, s. 113).

Forsvarets HR strategi utgjøres av fire grunnpilarer som skal støtte opp om den overordnede virksomhetsstrategien. Disse er ledelse, kompetanse, motivasjon og organisasjonskultur. Om motivasjon står det å lese at Forsvaret ønsker å være en attraktiv arbeidsplass med motiverte medarbeidere som sikres balanse mellom jobb og fritid. Det er en prosess i gang for å legge til rette for både horisontale og vertikale karrieremuligheter og samtidig skape en dreining mot et mer prestasjonsorientert arbeidsmiljø med klare tilbakemeldinger. Videre står det at for "... å skape større forutsigbarhet for de ansatte, skal det fortsatt være et fokus på et langsiktig disponeringsarbeid. Ved deployering til utenlandsoperasjoner skal personellet være trygge på at de får best mulig oppfølging og støtte før, under og etter oppdraget." (Forsvarsstaben, 2010, s. 10). Målsetningene for organisasjonskulturen bygger opp om Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot, og søker å videreutvikle en sunn profesjonsidentitet med gode holdninger, etikk og ledelse. Utvikling mot et nettverksbasert forsvar betinger også et fleksibelt organisasjonsklima for deling av informasjon og samarbeid på tvers av organisatoriske skiller. En tydelig profesjonsidentitet vurderes som viktig for "... å håndtere

¹⁵ For eksempel "Kunden har alltid rett!" og den spøkefulle "When in danger or in doubt, run in circles, scream and shout!"

de utfordringene vi møter, både som enkeltindivider og organisasjon. Profesjonskultur er et sammensatt begrep som blant annet består av ekspertise, identitet, avdelingstilhørighet og ikke minst yrkesstolthet.” (Forsvarsstaben, 2010, s. 11).

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) beskriver den militære profesjon ut i fra den spesialiserte oppgaven det er å forsvare Norge og norske interesser. Utøvelsen av yrket bygger på omfattende teori og praktisk trening, og utøverne identifiserer seg med sitt yrke og sine kollegaer på en slik måte at man *er*, man jobber ikke som offiser. Innholdet i de fire attributtene ansvar, identitet, ekspertise og verdigrunnlag beskriver profesjonens sjel – dens *etos*. For Forsvaret handler dette om ansvaret overfor samfunnet og egne medlemmer, identifisering med den militære profesjonen, spesialisert kompetanse i å gjennomføre operasjoner, håndtere og utøve vold samt et felles verdigrunnlag med respekt, ansvar og mot som kjerneverdier. Selv om verdigrunnlaget gjenspeiler samfunnets normer og verdier er det også spisset i henhold til den militære profesjonens krav (Forsvarsstaben, 2007, s. 157).

Joanne Martin (1992) skisserer tre modeller som representerer ulike syn på organisasjonskultur. Integrasjonsmodellen ser organisasjoner med én kultur som virker integrerende, samlende og danner et fellesskap mellom samtlige organisasjonsmedlemmer. Differensieringsmodellen beskriver organisasjoner der medlemmene tilhører én av flere klart definerte subkulturer. Det eksisterer et samlende fellesskap innad i gruppen, men dette fellesskapet skaper også ofte avstand og konflikt med andre subkulturer.

Fragmenteringsmodellen beskriver en organisasjon der en og samme person kan være medlem av flere kulturer avhengig av situasjonen, og gjerne også medlem av flere kulturer på samme tid (Martin, 1992). I en situasjon kan en person identifisere seg med rollen som offiser og soldat i Forsvaret, i en annen som flysystemtekniker og fagspesialist i Luftforsvaret, i en tredje som medlem av dugnadskulturen blant fotfolket i Bodø eller Ørland og i en fjerde som familieforsørger. I denne studiens intervjuresultater fremkommer begrep som lojalitet, samhold og yrkesstolthet ofte. Det fremgår her variasjoner i hvor denne lojaliteten er bundet opp, og man kan spørre seg om teknikerne først og fremst var motiverte for å gjøre en ekstra innsats i lojalitet til Luftforsvaret, for å vise kampflyvåpenets fortreffelighet og kanskje var dette en anledning å profilere Bodø som det rette valget i baselokaliseringsdebatten. Eller kanskje var det andre forhold som var viktigere, og i hvor stor grad identifiserte teknikerne seg med Forsvarets felles overordnede profesjonsidentitet? Innenfor rammen av profesjonen, finnes det en rekke spesifikke roller og kombinasjoner av disse, eksempelvis grenader,

ingeniør, pilot og tekniker. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) stadfester at profesjonen ikke svekkes av at den enkelte identifiserer seg med sin primærrolle, så lenge det finnes en felles identitet som forener og styrker Forsvaret som enhet. Dette fundamentet består blant annet av:

- forberedelser intellektuelt, fysisk og moralsk på å forsvare norske interesser,
- tilliten til hverandres dømmekraft, kunnskaper og vilje til å løse oppgaver,
- erkjennelsen av at gjennomføring av operasjoner er kjernen i profesjonen,
- erkjennelsen av at vår profesjon er kollektiv, og at det å styrke samholdet gjennom holdning og handling er helt avgjørende,
- erkjennelsen av at vi kan gis mandat til å ta liv, og kravene til disiplin og en høyt utviklet moral og etikk som følger med,
- kjerneverdiene *respekt, ansvar og mot*, som forener oss og preger våre handlinger.

FFOD hevder videre at et særtrekk ved profesjonen er at den først gir mening når den utøves i fellesskap, og at kameratskap, lojalitet og selvoppofrelse derfor blir avgjørende egenskaper (Forsvarsstaben, 2007, s. 159–160).

Sterke profesjonskulturer, der normer og verdier knyttet til en spesiell utdanningsgruppe blir det viktigste, kan bli en utfordring om organisasjonen er avhengig av høy grad av identifisering med en samlende organisasjonskultur. Profesjonalisering vil si at organisasjonen rekrutterer personer som gjennom en langvarig formell utdanning på et område, har fått helt eller delvis monopol på en viss type jobber. Krav til høy kompetanse innenfor ulike fagområder fører til utstrakt grad av spesialisering i organisasjonen.

Profesjonelle opplever ofte faglige standarder som viktigere og riktigere enn organisasjonens regler og standarder (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 94). Eksempelvis er *akademia* og *legestanden* kjent for iboende motstand mot overvåkning og byråkrati, og arbeidstakerne har ofte en begrenset lojalitet til organisasjonen.

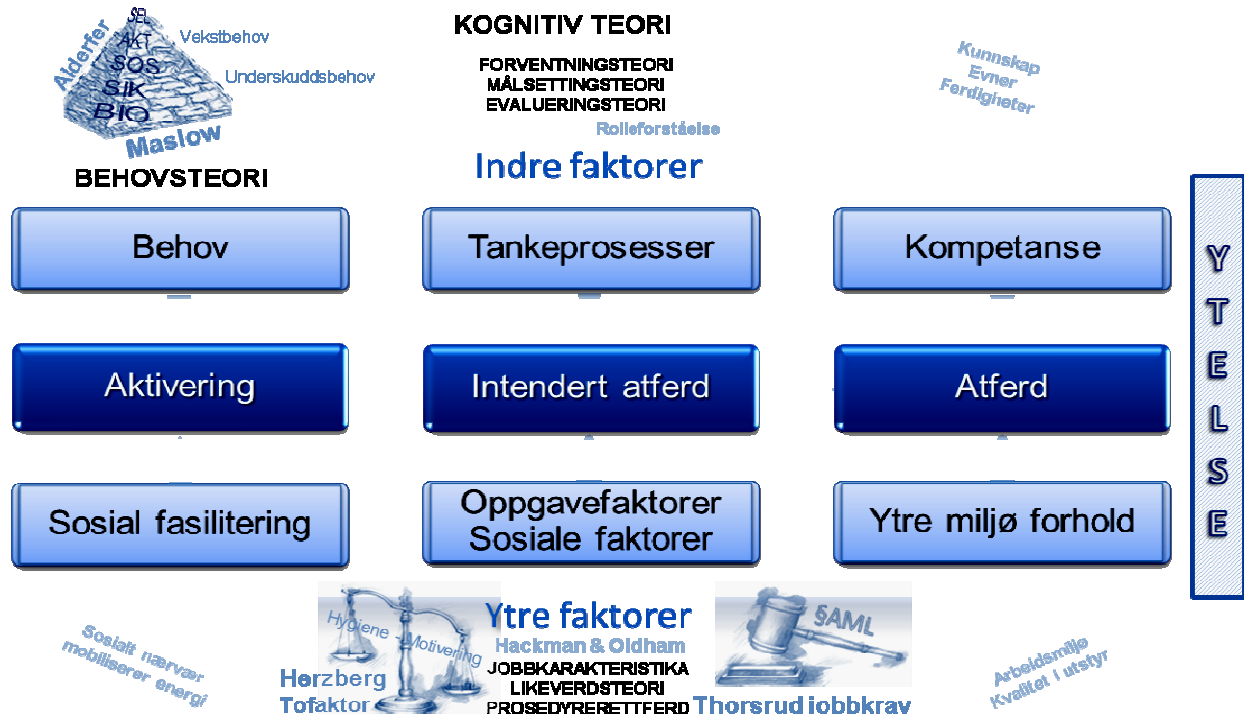
Det kan argumenteres for at Forsvaret her står i en særstilling ved å kunne selektere inn til egne utdanningsinstitusjoner, og derigjennom ha kontroll med hvilke normer, standarder og verdier som utgjør idealet. Virksomhetens overordnede rasjonale er tydelig og samlende, og i tillegg gjennomføres en høy grad av standardisert grunnutdanning. Utdanningsinstitusjonene fungerer også som kulturbærere i et karrieresperspektiv gjennom befalsskoler, krigsskoler og stabsskolen. Dermed har kanskje Forsvaret en høy grad av felles profesjonskultur, uten de

store spenningene som ellers kunne eksistert mellom ulike subkulturer. Samtidig er det helt naturlig at det er forskjeller i egenart på kulturene i de ulike forsvarsgrenene og innad mellom ulike våpenarter og tjenestefelt. Pilotene planlegger oppdrag og opererer flyene over fiendtlig territorium, mens teknikerne klargjør og vedlikeholder fly i bakre linje under relativt trygge omstendigheter. Arbeidsoppgavenes natur er forskjellig, så også utdanningsløp og karrieremuligheter. Ved øvelser og operasjoner borte fra hjemmebase viskes likevel flere av disse skillene ut. Alle jobber tett og direkte mot samme mål, ofte på tvers av fagfelt. Alle er i samme situasjon med tanke på fraværet fra familie og kjente, og man omgås i felles oppholdsrom og i rekreasjonstiden. Utenlandsoperasjoner virker sterkt lagbyggende på de som deltar, uavhengig om man er pilot, tekniker eller forsyningsoffiser, likeledes om man kommer fra Ørland eller Bodø hovedflystasjon.

1.7 Motivasjonsteorier generelt

McGregors teori om X og Y syn blant ledere på hva som motiverer arbeidstagere og hvordan de bør ledes, danner ytterpunkter på en skala for hvilket grunnleggende menneskesyn man har. Har mennesker i utgangspunktet en iboende arbeids glede og drivkraft for å nå mål, eller må de presses og kontrolleres for å oppnå ønsket adferd i arbeidssituasjonen? Teorien er utgangspunktet for en debatt som fortsatt pågår, nå gjerne under betegnelsen hard eller myk HRM. I arbeidslivet er det en tendens til at prinsippene fra myk HRM er mer akseptert offisielt og verbalt, mens tiltak i praksis ofte bunnar i hard HRM. Er de ansatte primært indre eller ytre motivert, og gir tiltak rettet mot ytre motivasjon de ønskede forbedringer i ytelsen? Synet på hvorvidt prestasjonslønn har noe for seg er også et eksempel som hører hjemme i denne debatten. Amerikansk ledelseslitteratur er typisk noe mer positiv til denne typen tiltak enn den nordiske tradisjonen. Hensikten med dette kapittelet er å bygge opp et teoretisk rammeverk som støtte til analysen av funn i empirien. Først presenteres en syntesemodell som plasserer ulike teoribidrag i forhold til hverandre, før hovedtrekk ved fire typer motivasjonsteorier gjennomgås. Til slutt redegjøres noe mer utfyllende for Hackman og Oldhams jobbkarakteristika modell.

1.7.1 En helhetsmodell for motivasjon og ytelse



Figur 2- Syntesemodell for motivasjon og ytelse. Fritt etter Mitchell and Larson (1987).

Mitchell og Larson har utviklet en syntesemodell som ordner de viktigste teorier og faktorer som påvirker motivasjon og ytelse. Modellen skiller mellom indre og ytre påvirkning som virker inn på psykologiske prosesser, som igjen munner ut i handlinger med en bestemt retning og intensitet. De indre faktorene omfatter behov, forventninger og evalueringer, mens de ytre inkluderer sosiale faktorer og miljø- og oppgavefaktorer. Behovsfaktorene, i form av både biologiske underskuddsbehov og vekstmotiver, sørger for behovsdirigert aktivering. Ytre faktorer påvirker aktiveringen i form av den sosiale konteksten. Ett eksempel på sosial kontekst er hvordan publikums nærvær påvirker og mobiliserer energi hos idrettsutøvere. Overført til det norske bidraget er det nærliggende å tenke seg at oppmerksomheten fra verdenspressen, norske journalister og allierte har gitt en lignende effekt. Neste steg i modellen er intendert atferd, og hvordan indre og ytre faktorer påvirker denne. De indre faktorene er her individets tankeprosesser rundt innsats versus belønning og hva som er kilden til vår motivasjon. Ytre faktorer som påvirker intendert atferd er primært karaktertrekk ved selve arbeidsoppgavene, men også oppfatninger om likeverd, rettferdighet i prosedyrer og hvordan kollegaer oppfatter arbeidssituasjonen. Den faktiske atferden og hvilken ytelse som

til slutt oppnås vil også påvirkes av både indre og ytre faktorer. Fra indre side i hvilken grad kompetansen korresponderer med arbeidsoppgavene, og fra ytre side forhold som arbeidsmiljø og kvaliteten på produksjonsutstyr (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 114–116).

1.7.2 Fire typer motivasjonsteorier relatert til jobbytelse

Det store antall teorier og studier av motivert adferd i organisasjoner kan kategoriseres i behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier eller jobbkarakteristika-modeller. Teoriene bygger i noen grad på hverandre, og det hevdes i litteraturen at de er utfyllende snarere enn konkurrerende. Likevel belyser de motivasjon fra ulike innfallsvinkler og i ulike kontekster, slik at de passer mer eller mindre bra til å forklare og belyse forhold i den virkelige verden. Denne studien fokuserer på motivasjon for jobbytelse, og det er da spesielt 4 teoritradisjoner som er mye brukt.

1.7.2.1 Behovsteoriene

Teoriene søker et sett av grunnleggende behov for å forklare det meste av det vi foretar oss. Mest kjent her er Maslows behovshierarki som er inndelt i fem kategorier behov og rangert fra fysiologiske behov i bunnen til selvaktualisering på det høyeste nivået. I tillegg skilles det mellom behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Fra nederst til øverst rangeres fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behovet for aktelse og selvaktualisering. De to sistnevnte utgjør behovet for vekstmulighetene. Pyramiden er mye brukt for å illustrere rangordningen og hvordan behovskategoriene er inndelt i nivåer og bygger på hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 232–235).

Overført¹⁶ til arbeidslivet kan man på første nivå tenke seg behovet for en minimumslønn som setter en i stand til å dekke de biologiske behov. Sikkerhetsbehov er det neste nivået, og her siktes det til både en trygghet for å beholde jobben, og en sikker arbeidsplass i HMS forstand. På det tredje og høyeste nivå av de såkalte underskuddsmotivene, finner vi sosiale behov. Gode samarbeidsforhold og et godt arbeidsmiljø skaper sosiale omgivelser som gir støtte, aksept og tilknytning til kolleger. Aktelse er det fjerde nivået og handler om individets muligheter for personlig vekst, herunder å utvikle en god selvrespekt, motta anerkjennelse samt ønsket om å prestere og å oppleve suksess. Anerkjennelse er kjent som en svært viktig motivasjonsmekanisme i arbeidslivet. På det øverste nivået finner vi selvaktualisering som

¹⁶ Understrekningen i dette avsnitt refererer til tekst i pyramiden i modellen

innebærer å realisere sitt potensiale i form av evner og anlegg. Medarbeidere som har rom for dette i jobben yter vanligvis sitt aller beste (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94–96).

Maslows teori har god støtte i empirien når det gjelder skillet mellom underskudds- og vekstbehov. Forskning på antallet nivåer og at behov på lavere nivå må tilfredsstilles før behov på høyere nivå gir derimot ikke et entydig bilde, og er utsatt for kritikk. Det bærende premisset i teorien er imidlertid at et visst *minimum* må være tilstede på ett nivå for å frigjøre kapasitet til å bevege seg oppover i hierarkiet. Det gir for eksempel lite mening å snakke om utviklende arbeidsoppgaver til en person som ikke tjener nok til å dekke husleien og kjøpe mat. På samme måte kan man tenke på behovet for luft som typisk eksempel på underskuddsmotiv. Så lenge vi får nok, tar vi den som en selvfølge og påvirkes ikke av tilgangen. Det er først når vi mangler luft at det blir en sterk motivasjon og adferden vår påvirkes for å sikre tilførselen (McGregor et al., 1966, s. 9–11)¹⁷.

1.7.2.2 Kognitive motivasjonsteorier

Teorien argumenterer for at mennesker ikke primært styres av behov, men bruker informasjon som grunnlag for helt rasjonelle valg. Dette på linje med økonomisk teori om rasjonelle aktører. I arbeidslivet er kognitiv forventningsteori, målsettingsteori og kognitiv evalueringsteori de vanligste (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 242–244; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 97–104). *Forventningsteorien* hevder motivasjon er betinget av en forventning om at arbeidsinnsats vil resultere i belønning og måloppnåelse. Det er særlig tre typer vurderinger som er viktig for ytelsen:

- (1) subjektive forventninger om at innsats vil føre til resultater,
- (2) instrumentelle overveielser i forhold til om ytelse fører til belønning, og
- (3) valensvurderinger i forhold til belønningens subjektive verdi for individet.

Ved å anta at disse tre står i et nærmest multiplikativt forhold til hverandre¹⁸ uttrykkes inngangsmotivasjonen. Videre må elementene kompetanse og rolleforventning tas med i betraktningen for å få et bilde av den samlede motivasjonen og den faktiske jobbytelsen. Bruk av insentiver som prestasjonsbasert lønn, frynsegoder og ulike former for bonus har støtte i denne teorien. Det finnes imidlertid studier (Jenkins Jr., Mitra, Gupta, & Shaw, 1998) som

¹⁷ McGregor var kollega med Maslow og benyttet Maslows behovshierarki i sin utgivelse mest kjent for "teori x og y."

¹⁸ Det er rettet kritikk særlig mot hypotesen om den multiplikative sammenhengen, da det er tvilsomt at totalmotivasjonen vil falle helt sammen fordi ett av elementene har null i verdi.

viser at økonomiske insentiver kun har effekt på kvantitet og ikke kvalitet i ytelsen¹⁹. Det er også omdiskutert nøyaktig hva som skaper motivasjonen. Hvorvidt insentivet egentlig hviler på den materielle nytten av lønn i seg selv, eller symbolsk som anerkjennelse for utført arbeid. Ulempen med bruk av insentiver er at de som oftest åpner opp for en rekke mulige bivirkninger, og det er knyttet usikkerhet til hvorvidt effekten av slike tiltak avtar over tid. Forventningsteori har relevans når det gjelder beslutningen om å melde seg frivillig for deltagelse.

Målsettingsteorien vektlegger målets betydning som motivasjonsfaktor og hevder at spesifikke og ambisiøse mål har større effekt på hhv. ytelse og motivasjon enn generelle og lettoppnåelige mål. Individenes målforpliktelse og subjektive mestringstro blir nøkkelen til høy motivasjon og måloppnåelse. Ulike modeller og verktøy for systematisk målstyring²⁰ deler gjerne grunnleggende trinn som målsettingsprosess, iverksetting og evaluering. I målsettingen møtes leder og medarbeider for å sette opp mål for en bestemt periode i felleskap. Deretter er det opp til medarbeideren å utforme tiltak, velge virkemidler og sørge for fremdrift i dialog med leder. I slutten av hver periode evalueres hvorvidt mål er nådd, og hvordan eventuelle avvik skal dekkes inn. Forsvaret har adoptert denne teorien i virksomhetsstyringen med mål-, risiko- og resultatstyring som overordnet prinsipp, og det gjennomføres årlig formell styringsdialog mellom de ulike sjefsnivåene. Ledelsesfilosofien er også oppdragsbasert og intensjonsstyrt, der idealsituasjonen er at leder beskriver mål og rammer og underordnet selv finner virkemidler og beste løsning.

Kognitiv evalueringsteori (Deci & Ryan, 1985) legger vekt på evaluering av oppgavens iboende motivasjonsverdi. Det skilles mellom ytre og indre motivasjon, der ytre motivasjon skapes ved hjelp av for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller stillingsopprykk. Arbeidet blir her kun et verktøy til å oppnå en belønning. Indre motivasjon skapes når arbeidsoppgavene oppleves engasjerende og meningsfylte, og kilden til motivasjon ligger i selve jobbutførelsen. Det er særlig behovet for å føle at man mestrer arbeidsoppgavene og at man selv bestemmer – kompetanseopplevelse og selvbestemmelse – som gir energi til slik indre motivasjon. En meta-analyse av 128 studier på effekten av belønningssystemer viser faktisk at for høyt fokus på ytre belønning kan redusere gleden ved å utføre arbeidet, dvs. at det underminerer den indre motivasjonen (Deci, Ryan, & Koestner, 1999).

¹⁹ En metaanalyse av 39 studier som konkluderer med at finansielle insentiver ikke påvirker kvalitet i ytelse, men at de korrelerer (.34) med kvantitet i ytelsen.

²⁰ MBO – Management By Objectives

1.7.2.3 Sosiale motivasjonsteorier

Disse vektlegger hvordan motivasjonen påvirkes av at individ sammenligner seg med andre medarbeidere. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 244; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 105–108; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2010, s. 502–503). I *likeverdsteorien* er et sentralt poeng at belønning ikke nødvendigvis er en absolutt størrelse, men ofte står i et forhold relativt til belønningen til de vi sammenligner oss med mottar. Jobbinnsats og jobbutbytte vurderes og sammenlignes med egne betingelser i tidligere stillinger internt eller eksternt, eller andre medarbeidere internt eller eksternt. Det er særlig lønnsnivå, utdanningsnivå og hvor lenge man har vært ansatt som er de viktigste faktorene i slike analyser. Teorien stadfester at en opplevelse av mangel på likeverd kan føre til lavere motivasjon og jobbytelse. Forskjellsbehandling kan også skape spenninger og ulike fremgangsmåter for å rette opp slik ubalanse, eksempelvis forandring av innskudd eller uttak, fordreining av selvoplevelsen eller oppsigelse. Det er imidlertid store individuelle forskjeller i likeverdsfølsomheten.

Prosedyrerettferdighet gjelder likeverd på andre områder enn lønn, for eksempel hvilke kriterier som legges til grunn for opprykk og hvem som gis anledning til å benytte fleksitid.

1.7.2.4 Jobbkarakteristikamodeller

Her vektlegges egenskaper ved selve jobben som kilde til motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 245–249; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 108–115). *Herzbergs tofaktorteori* baserer seg på en undersøkelse som viste at faktorer som ble nevnt som årsaker til trivsel var andre enn de som ble rapportert som årsaker til mistrivsel. Mistrivsel kan dermed i denne sammenhengen ikke betraktes som det motsatte av trivsel. Herzberg skilte derfor mellom motiveringsfaktorer som virker fremmende på jobbtrivsel, og hygiene faktorer som – når de er tilstede – forhindrer negative arbeidsforhold og mistrivsel. Hygienebegrepet ble introdusert som en parallell til hygiene i medisinsk sammenheng, der slike tiltak er for å forebygge sykdommer, men ikke er helbredende i seg selv (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993, s. 113)²¹. De viktigste hygiene faktorene er arbeidsmiljø, lønn, status og jobbtrygghet. På andre siden finner vi prestasjoner, ansvar, anerkjennelse, vekst og utviklingsmuligheter som de viktigste motivasjonsfaktorene. Teorien stadfester følgende generelle konklusjoner: (1) Hygiene faktorer skaper ikke trivsel, men fravær av hygiene faktorer kan skape mistrivsel. (2) Motivasjonsfaktorer skaper trivsel, men ikke mistrivsel om de mangler (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 246; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 108; Steiro & Torgersen, 2011, s. 116).

²¹ Opprinnelig utgave: New York: Wiley, 1959.

Industrialisering og samlebandsorganisering tidlig i forrige århundre medførte mange overspesialiserte og rutinemessige jobber. Disse var ofte lite tilfredsstillende for arbeiderne, noe tidlige adferdsforskere adresserte med tiltak som jobbrotasjon og variasjon i arbeidsoppgaver. Herzberg hevdet tiltak som for eksempel å vaske opp en dag, for så å pusse sølvtøy den neste ikke nødvendigvis gir bedre motivasjon. Han foreslo heller å vektlegge jobb-berikelse, som går ut på å oppgradere ansvar, omfang og utfordringer i arbeidet (Greenberg & Baron, 2000, s. 153; Herzberg et al., 1993, s. 74–76).

Thorsrud-prosjektet. Den norske psykologen og arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud gjennomførte på 70-tallet det såkalte *Industrielt demokrati program (IDP)*. Prosjektet karakteriseres som banebrytende og fikk internasjonal oppmerksomhet. IDP handlet om økt motivasjon i arbeidslivet gjennom jobbtildfredshet og jobbproduktivitet. Det ble et samarbeidsprosjekt mellom LO og NAF (NHO)²² hvor det overordnede målet var å utvikle nye organisasjonsformer som ivaretok prinsippene om medvirkning og demokrati i arbeidslivet. Basis i teorien var inspirert av human relations-tradisjonens jobbehov. Ut i fra disse ble det formulert minimumskriterier for meningsfulle stillinger slik at arbeidstakers behov skulle dekkes. Resultatene ble oppfattet som så viktige at de ble innarbeidet i Arbeidsmiljøloven av 1977, der kjent som de psykologiske jobbkrav (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 110–111). I Forsvaret som del av offentlig sektor står prinsippene sterkt, og kommer til syne blant annet i HMS arbeid og stillingsvurderingssystemet.

1.7.3 Hackman og Oldhams motivasjonsteori.

På 70-tallet utviklet disse forskerne en innflytelsesrik teori om hvilke forhold som skaper trivsel, motivasjon og høy ytelse hos ansatte. Denne hører også hjemme innenfor jobbkarakteristika modellene, og munner i en modell for analyse og forbedring av karaktertrekk ved arbeidsprosessene. Den bygger i noen grad på Herzberg²³, men kritiserer blant annet mangelen på praktisk anvendelighet. De hevder videre at skillet mellom hygiene og motivasjonsfaktorer er av akademisk natur, og kan være tvetydig ved kategorisering av faktiske forhold (Hackman & Oldham, 1976, s. 271). Oldham og Hackman påpeker at deres egen studie er utført mot enkeltstillinger, og ikke favner arbeidsprosesser som betinger samarbeid i grupper. De hevder likevel at mange av de samme prinsippene vil gjelde også ved jobbdesign som omfatter teamarbeid, men at det der er mer komplisert å legge til rette for den enkeltes behov. Teorien legger vekt på optimalisering av organisasjonsstruktur og

²² Landsorganisasjonen og Næringslivets hovedorganisasjon.

²³ Herzbergs vektlegging av jobb-berikelse.

arbeidsoppgaver, og nøyer seg med å omtale sosiale forhold som betydningsfulle. Eksempelvis vil medarbeidere som jobber på komplekse jobber oppleve større indre motivasjon når de opplever gode relasjoner på arbeidsplassen, enn når de er misfornøyde med disse forholdene (Hackman & Oldham, 1976, s. 277). I en senere utgivelse vies de mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen større oppmerksomhet, og sammen med individuelle forskjeller i kompetanse og vekstbehov modelleres disse inn som tre viktige moderatorer mellom jobbkarakteristika og resultater (Hackman & Oldham, 1980).

Den overordnede logikk i modellen er at indre motivasjon hviler på tre kritiske psykologiske tilstander som igjen aktiveres gjennom fem karakteristika ved arbeidsoppgavene. De tre kritiske psykologiske tilstandene er følelse av meningsfylte arbeidsoppgaver, følelse av personlig ansvar for resultatet og kunnskap som gjør det mulig for den enkelte å evaluere resultatet. Først og fremst må arbeidet oppleves som meningsfylt og positivt tellende i forhold til hver enkelts verdisystem. Hvis arbeidsoppgavene preges av å være trivielle og lite utfordrende er de lite egnet til å stimulere denne dimensjonen. En følelse av personlig ansvar er knyttet til i hvilken grad egen innsats og initiativ påvirker resultatet av arbeidet. Dersom detaljerte prosedyrer og eksterne faktorer er styrende er det heller ingen grunn til å føle personlig stolthet når ting går bra. Til slutt er det viktig at den enkelte kan observere eller få vite om resultatene av sitt arbeid, hvorvidt man har prestert bra eller dårlig (Hackman & Oldham, 1980, s. 72–73).

Eksempelvis vil en lærer motiveres av hvordan disse psykologiske tilstandene stimuleres under en forelesning. Dersom temaet er på pensum og viktig læring for studentene, vil oppgaven sannsynligvis oppleves svært betydningsfull. Kvaliteten på forelesningen og formidlingsevnen er i høy grad hans eget ansvar, selv om elevenes læring naturligvis også hviler på deres egenmotivasjon. Læreren vil få umiddelbar tilbakemelding i form av mer eller mindre tydelige signaler på hvor interessant eller relevant elevene opplever dagens leksjon. Avislesing kan være et slikt signal. På litt lengre sikt vil uansett eksamensresultatene utfylle bildet og være med på å evaluere resultatet. Sport, spill og fritidssysler er ofte kjennetegnet av at de scorer høyt på alle de tre psykologiske tilstandene, og det er jo nettopp derfor vi av fri vilje oppsøker slike aktiviteter.

Et paradoks i arbeidslivet er hvordan betydningen av oppgaven kan føre til strenge prosedyrer og tiltak for å sikre en feilfri utførelse. Disse tiltakene kan igjen redusere opplevelsen av ansvar for resultatet, og redusere egenmotivasjonen for å levere produkt av høy kvalitet. En mekaniker som monterer bremsen på fly opplever sannsynligvis denne oppgaven som svært

meningsfull – et spørsmål om liv eller død – noe som legger til rette for høy indre motivasjon. Nettopp fordi kvaliteten er av slik ekstrem betydning, vil ledelsen ofte innrette produksjonen med strenge reguleringer og rutiner for å unngå feil og mangler (Hackman & Oldham, 1980, s. 75).

De fem jobbkaraktistika som antas å fremme disse tre gunstige psykologiske tilstandene er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og jobbtilbakemelding (Hackman & Oldham, 1980, s. 77–80). *Variasjon i ferdigheter* sikter til muligheten for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i en jobb. Oppgaveløsning og utforskning av miljø som krever varierte ferdigheter oppleves nesten alltid meningsfylt, og denne koblingen er sannsynligvis en medfødt egenskap. Selv oppgaver som ikke har relevans i et større perspektiv kan appellere, så lenge de utfordrer talent og ferdigheter. *Oppgaveidentitet* er i hvilken grad oppgaven utgjør en meningsfylt helhet, et identifiserbart stykke arbeid hvor den enkelte kan delta i gjennomføringen fra begynnelse til slutt med et synlig resultat. For eksempel er det større opplevelse av mening i å montere sammen et helt produkt, enn om man kun er ansvarlig for en liten del av jobben. *Oppgavebetydning* er hvor viktig oppgaven er for organisasjonen og mennesker utenfor den, at det finnes en større mening med jobben en gjør. Særlig har det betydning når vi vet at det vi gjør på jobben har betydning for andre menneskers velvære, helse eller sikkerhet. Intuitivt fremstår det mer meningsfylt å skru til muttere på en jetmotor enn på et dekorspeil, simpelthen fordi liv står på spill i den førstnevnte oppgaven. *Autonomi* er i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon. Arbeidstakere som opererer med høy grad av autonomi vil også oppleve at resultatet i høy grad avhenger av egen innsats, egne initiativ og egne beslutninger – sine prestasjoner. Høy frihetsgrad og påvirkningsmuligheter gir ansvarsfølelse.

*Jobbtilbakemelding*²⁴ er i hvilken grad det å utføre arbeidet vil gi den ansatte direkte og entydig informasjon om effektiviteten av sin innsats. Det siktes her til resultatet den ansatte selv opplever eller observerer, og ikke tilbakemelding fra overordnede eller kollegaer. Et eksempel relatert til Libyaoperasjonen kan være når en flymekaniker kan se at flyet fungerer igjen og gis operativ status etter reparasjon og klargjøring: ”... den beste tilbakemeldingen er når flyene flyr av gårde og kommer trygt tilbake uten bombene på.” (Respondent nr. 17).

Jo mer en jobb er preget av disse trekkene, desto mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet. Dette motivasjonspotensialet (MPS) kan uttrykkes i en formel

²⁴ Job feedback

der gjennomsnittet av variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning multipliseres med autonomi og jobbtilbakemelding.

$$\text{MPS} = \left(\frac{\text{Variety} + \text{Identity} + \text{Significance}}{3} \right) \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

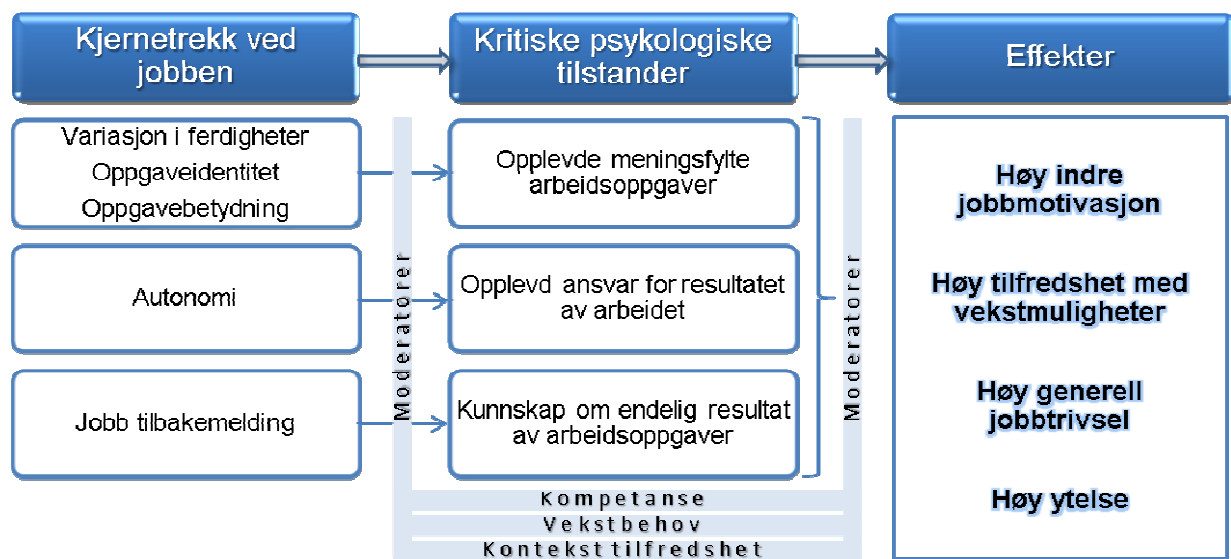
Figur 3 – Motivating Potential Score (Hackman & Oldham, 1980, s. 81) Variety: Oppgavevariasjon, Identity: Oppgaveidentitet, Significance: Oppgavebetydning, Autonomy: Autonomitet, Feedback: Jobbtilbakemelding.

Som formelen viser må en jobb score høyt på minimum en av de tre karakteristika som uttrykker meningsfullhet, og både på autonomi og jobb tilbakemelding, for at det samlede motivasjonspotensialet skal bli høyt. Hackman & Oldham har utviklet et instrument for å måle de fem kjernetrekkene med numeriske verdier fra en til sju. I tråd med formelen over betyr dette at den laveste oppnåelige MPS er 1 og den høyeste blir 343 (kvadratet av sju). Det er viktig å merke seg at det er snakk om et potensial, og ikke en garanti for høy ytelse. En høy MPS tilrettelegger forholdene slik at *hvis* arbeidstakeren yter godt, så er det sannsynlig at han eller hun vil oppleve en forsterkende effekt på indre motivasjon. Noen individ har bedre forutsetninger enn andre for å kunne utnytte mulighetene som ligger i berikende jobber (Hackman & Oldham, 1980, s. 80–82).

Ved å tilrettelegge arbeidsoppgavene for å øke motivasjonen, kan dette samtidig gå utover den tekniske oppgaveutførelsen. Satt på spissen kan også jobbsikkerheten trues. Eksempelvis er det neppe rom for selvstendig utforming av arbeidsoppgaver, dersom yrket er sikkerhetsarbeid i et kjernekraftverk. Det er heller ikke slik at alle ønsker eller trives med å være i krevende stillinger eller miljø. Utpreget intellektuelle og akademikere med høyt utdanningsnivå vil kanskje sette større pris på selvstendighet og variasjon enn individer som vil ha en enkel og grei jobb uten for mange utfordringer (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 113).

Hackman og Oldham peker på tre moderatorer knyttet til individuelle forskjeller med særlig betydning for å utnytte en jobbs motivasjonspotensial. Disse er jobbrelatert kompetanse, vekstbehov og tilfredshet med arbeidskonteksten. Den verste kombinasjonen blir jo opplagt en stillingsinnehaver som kun er marginalt kompetent, har lavt behov for personlig vekst og i høy grad er misfornøyd med ett eller flere aspekt ved arbeidskonteksten. I motsatt fall vil passende individuelle egenskaper i berikende stillinger kunne predikere både høy personlig tilfredsstillelse og gode prestasjoner, en fordel både for individ og organisasjon. Effektene av berikende arbeid er ikke begrenset til å kun påvirke indre motivasjon. Undersøkelser viser at

høy MPS også betyr bedre muligheter for personlig læring og utvikling, noe som gir en bedre tilfredshet generelt og spesielt i forhold vekstmulighetene. I tillegg til de personlige gevinstene er det også en sammenheng mellom høy MPS og høy effektivitet i arbeidsutførelsen. Denne effekten gjelder både kvaliteten og kvantiteten på produserte varer eller tjenester (Hackman & Oldham, 1980, s. 86–91). Oppsummert kan sammenhengene mellom de fem kjernetrekk ved arbeidsoppgavene, de tre kritiske psykologiske tilstandene, moderatorer og effekter fremstilles i modells form:



Figur 4 – Komplette jobbkarakteristika modell etter (Hackman & Oldham, 1980, s. 90).

Det er spesielt denne modellen (figur 4), og teorigrunnlaget for denne, jeg vil bruke videre i studien.

2 Metode

2.1 Forberedelser

Bakgrunnsfakta om kampflyvåpenets utvikling og utenlandsoperasjoner etter den kalde krigen ble gjennomgått og en oppsummering er gjengitt i vedlegg 7. Rapporter om Libya bidraget i forsvarrets erfaringsdatabase for operasjoner og øvelser²⁵ ble gjennomgått med særlig vekt på luftforsvarets innspill til denne erfaringsrapporten. Deler av intervjuguiden er inspirert av funn her. Neste steg var deltagelse på årets Luftmaktseminar, som i sin helhet var viet Libya operasjonen. Spesielt relevant med tanke på personellets motivasjon og innsats, var foredragene fra personell som hadde rollen ”Detco” og ”Logco” og samtaler med disse underveis i seminaret²⁶. Øvrige forberedelser inkluderte støtte fra Personellavdelingen i Bodø²⁷ med bemanningsoversikten som utgjør grunnlag for utvalget. Nødvendig koordinering med kontaktpersoner for intervjufasen på hhv Ørland og Bodø hovedflystasjon ble foretatt.

2.2 Forskningsdesign og metodevalg

Libyaoperasjonen benyttes som tilfellestudie, og problemstillingen søkes besvart ved å bruke en kombinert metode for datainnsamling. Operasjonens forløp og bakgrunnsfakta beskrives med vekt på noen forhold som antas å være relevante for motivasjonskomponenten. Funn analyseres, kategoriseres og presenteres deretter under det respektive forskningsspørsmål til problemstillingen. Funn diskuteres generelt opp mot problemstillingen, noen faktorer også i lys av motivasjonsteori og militær profesjonskultur.

Metodetriangulering er forsøkt oppnådd ved å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode samt å teste empiri opp mot teorien. Det ble gjennomført en omfangsrik intervjuserie med et utvalg flyteknisk personell som var direkte involvert i flyvedlikehold og flyklargjøring på Kreta. Intervju er valgt som primær metode fordi motivasjon er en mekanisme beheftet med store forskjeller i individuelle preferanser. For å få tilgang på personlige erfaringer har man størst sjanse i møtet med enkeltmennesker, og dialogen gir også mulighet til å forfølge interessante forhold som dukker opp. Det har de siste år blitt gjennomført ganske mange elektroniske spørreundersøkelser i Forsvaret, og flere er lei av denne upersonlige formen.

²⁵ FERDABALL – Forsvarets erfaringsdatabase lessons learned.

²⁶ Detachment commander og Logistics commander. Leder for detasjementet og leder for logistikk, herunder teknisk personell.

²⁷ 132 Luftving i Bodø var oppsettende avdeling (OPA).

I tillegg til den kvalitative delen besvarte samtlige respondenter også et kort spørreskjema av kvantitativ karakter etter intervjuet. Her var hensikten å tallfeste i hvilken grad ulike faktorer ble opplevd som viktige for motivasjonen for å delta, og eventuelle korrelasjoner med bakgrunnsvariablene. Eksempelvis om det er forskjeller mellom yngre og eldre, eller mellom ”førstereis” og de som har vært med på flere operasjoner.

2.3 Utvalg og generaliserbarhet

Utvalget som består av 33 respondenter²⁸, er det samme for både den kvalitative og den kvantitative datainnsamlingen. Dette er begrunnet i at spørreskjemaet er å betrakte som et supplement til intervjuet, og har begrensede statistiske ambisjoner utover å påvise trender. Datagrunnlaget hevdes å være omfangsrikt og solid på intervjusiden, og noe svakere kvantitativt. Sistnevnte primært begrunnet i et lavt antall respondenter og begrenset grad av forarbeid og kvalitetssikring på skalaspørsmålene. Generalisering ut i fra kvalitative studier, og især tilfellestudier, er et omdiskutert tema. Slike forsøk blir som regel kraftig kritisert, selv om det er gjort et utvalg av flere såkalte representative tilfeller (Creswell, 2009, s. 192–193; Yin, 1994, s. 37). Dette vil også gjelde for denne studien, selv om en kombinert metode er valgt og den inneholder et kvantitativt element. Det hevdes likevel overføringsverdi til sammenlignbare deler av forsvarrets organisasjon, og relevans i forhold til daglig drift og planlegging av fremtidige utenlandsoperasjoner. Ved å tolke og analysere funn i lys av etablert teori, angis forklaringskraften denne har på ulike sider av virksomheten. De fenomen som opptrer kan da forstås i en større sammenheng og eventuelle konsekvenser diskuteres (Jacobsen, 2005, s. 377–379).

Hensikten med å bruke spørreskjemaet er tredelt. Primært sikres det at alle respondenter tar stilling til noen felles kjernespørsmål samtidig som selve intervjuet åpnes ved å unngå en høy grad av strukturering. Videre oppnås en trianguleringseffekt ved at det er mulig å sammenligne svarene fra intervju og spørreskjema når det transkriberte materialet tolkes og analyseres. Til sist har spørreskjemaet egenverdi i forhold til å påvise tallfestede trender og sammenhenger i utvalget. Når det gjelder statistisk generalisering fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2005, s. 222–225), kan det opplyses at utvalget utgjør rundt regnet 25 % av flyteknikerne som var involvert i løpet av hele operasjonen. Representativiteten er ivaretatt ved at utvalgets aldersstruktur, sammensetning av fagkategorier og grad av belastning i høy grad står i forhold til populasjonen som helhet. Det er likevel slik at de som reiste ut i første

²⁸ 34 ble intervjuet, hvorav en ikke tilhørte teknisk bransje.

pulje, samt personell fra Ørland hovedflystasjon i moderat grad er overrepresentert i de empiriske grunnlaget.

2.4 Kvalitativ datainnsamling (Intervju)

En semistrukturert tilnærming ble valgt med noen få og åpne spørsmål som ledet intervjuobjektet gjennom operasjonens faser. Samtidig ble det mye opp til respondentene hvilke tema som ble berørt innenfor disse fasene. Denne strukturen gjør det enklere å sortere funn i hovedkategorier rundt problemstillingens tre forskningsspørsmål. Intervjuguiden inneholder noen alternative spørsmål til bruk der fokus havnet på forhold som ikke var relatert til motivasjon. I alt 33 intervjuobjekt ble intervjuet, de fleste alene, noen dobbeltintervju og ett gruppeintervju med fem respondenter samtidig. Hensikten med å intervju flere samtidig var simpelthen å få tilgang på flest mulig respondenter på den avsatte tiden. Det viste seg også at det var flere som ønsket å la seg intervju enn det var satt av tid til. Dette var en måte å la alle som ønsket det få bidra med sine erfaringer. Utover dette var det ingen bevisst strategi bak denne løsningen. Det ble gjennomført 20 enkeltintervju, fire intervju med to personer samtidig og ett gruppeintervju med 5 personer samtidig. Intervjuene ble gjennomført i slutten av februar 2012 over to arbeidsdager på 138 Luftving Ørland (16) og to arbeidsdager på 132 Luftving Bodø (13). I tillegg ble det gjennomført et gruppeintervju (5) av teknikere som nå går på Luftkrigsskolen i Trondheim tidlig i mars 2012. Intervjuene varierte i tid mellom 28 og 75 minutter, og gjennomsnittlig varighet var rundt regnet 45 minutter.

Kjernespørsmålene som samtlige var innom, gikk ut på å beskrive innsats og prestasjoner i forberedelsesfasen, i hvilken grad de opplevde deltagelsen som frivillig, de viktigste faktorene for å stille opp, forhold som påvirket motivasjonen underveis, og hvorvidt motivasjonen for å tjenestegjøre i Forsvaret endret seg etter å ha deltatt. Intervjuguiden ble fulgt i hovedpunkter, men det ble improvisert innenfor hver fase avhengig av hva respondentene hadde på hjertet. Det var kun i begrenset grad nødvendig med reservespørsmål, og da fungerte stikkordene som huskehjelp og ledetråder slik at respondentene selv kom på flere forhold relatert til motivasjonsbegrepet. Skjemaet var også nyttig i forhold til å fordele tiden mellom de tre fasene før, underveis og etter. Det som skjer underveis i operasjonen har bæring på effekten i etterkant, og dermed ble det også viktig å belyse disse forholdene før effektene av å ha deltatt. Dette bryter med rekkefølgen i intervjuguiden og ble håndtert ad hoc. Intervjuguiden er vedlagt.

2.5 Kvantitativ datainnsamling (spørreskjema)

Spørreskjemaet er til støtte i analysen av spørsmål en og tre til problemstillingen, og sikret at samtlige respondenter tok stilling de samme utsagnene. Slik kunne intervjuene åpnes opp i større grad og holdes semistrukturelle. Samtlige intervjuobjekter fylte ut spørreskjemaet rett etter intervjuet og besvarte alle spørsmål. Respondentene markerte fra 1 til 5 i hvilken grad utsagnet hadde betydning for motivasjonen. De 17 utsagnene er gruppert til kategorier i analysen, og fungerer slik sett som effektindikatorer på sammensatte mål (Ringdal, 2007, s. 321). De to neste tabellene gir samlet en oversikt over hvilke utsagn som inngår i de ulike kategoriene.

Tabell 1 – Kategorisering av ulike faktorer (fra effektindikatorer til sammensatte mål).

Kategorier:	Faktorer:
Yrkesstolthet (profesjonalisme, lojalitet)	2, 3, 9 & 10
Legitimitet (en god sak)	4 & 12
Patriotisme (for Norge)	1, 6 & 7
Individualisme (what's in it for me)	11, 13, 16 & 17
Andre (ledelse og press faktorer)	5, 8, 14 & 15

Tabell 2 – Nummerering av faktorer fra spørreskjema

1	Politisk enighet samt støtte i befolkning og media nasjonalt
2	Ønske om utfordrende arbeidsoppgaver og læring
3	Mulighet til å prestere i sin primæroppgave - i stridshandlinger
4	Bred internasjonal enighet, høy legitimitet og robust FN mandat
5	Handlekraft og motiverende lederskap lokalt
6	Opplevd forpliktelse til å yte tilbake til Forsvaret som arbeidsgiver
7	For å tjene Norges befolkning og styrke vår posisjon internasjonalt
8	Godt lederskap fra sentralt nivå (FD/FSJ/FOH/LST)
9	Opplevd forpliktelse overfor avdeling/fagmiljø
10	Dele belastning med kollegaer
11	Styrke fremtidige karrieremuligheter
12	Ønsket om å redde sivilbefolkningen i Libya
13	Utenlandskompensasjon (lønn, misjonstillegg, etc)
14	Press fra arbeidsgiversiden (lovverk, frykt for å miste stilling)
15	Basevalgdebatten (vise hvem som stiller opp og leverer)
16	Deployeringsbasens karakteristika (lav risiko, høy komfort)
17	Muligheten til opplevelser, spenning, forandring

Til støtte i kategoriseringen benyttes begrepsavklaringene i avsnitt 1.3. Kategoriene *en god sak* (oppdragets legitimitet) og *patriotisme* (for nasjon og folk) kunne naturlig vært slått sammen til *idealisme*. Hensikten med å holde disse adskilt er at oppdragets natur og legitimitet vil variere fra operasjon til operasjon, mens hvorvidt motivasjonen er knyttet opp i patriotisme i mindre grad varierer. Selve spørreskjemaet er vedlagt.

2.6 Transkribering og analyse

I tillegg til notater underveis ble alle intervjuene hørt gjennom minimum en gang til og transkribert. Dette resulterte i over 25.000 ord skriftlig materiale, et tydelig tegn på engasjement og åpenhet blant respondentene. I det skriftlige produktet ble navn byttet ut med respondentnummer, og dette ble grunnlaget for identifisering av de ulike faktorer. Selve analysen er foretatt ved å kategorisere og vekte de ulike funn etter forekomst og relevans opp mot problemstillingen. Deretter er de sortert inn i diskusjonsdelen under den respektive fase av operasjonen. Der samme faktor har relevans for flere av spørsmålene i problemstillingen er den forsøkt nyansert og splittet.

Tabell 3 – Analyse av det empirisk materiale

Aktivitet:	Omfang:
Antall utfylte spørreskjema	33
Antall intervjuobjekter	33 (17 Ørland, 16 Bodø)
Antall intervju	25 (singel: 20, dobbel: 4, gruppe: 1)
Samlet varighet på lydopptakene	18 timer og 36 minutter
Gjennomsnitt tid pr intervju	44 minutter og 40 sekunder
Transkribert materiale	25.067 ord (44 sider)

Når det gjelder analyser av kvantitative data så ble disse først registrert og bearbeidet i MS Excel regneark, før de så ble importert i statistikk analyseprogrammet IBM SPSS. Her ble det foretatt deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse. Data og resultat ble deretter eksportert tilbake til MS Excel for bearbeiding og produksjon av grafisk materiale som figurer og tabeller.

2.7 Forskeren, forskningsetikk og sitering

Simons teori om begrenset rasjonalitet støttes, og jeg tror forestillingen fra klassisk økonomisk teori²⁹ om rent rasjonelle aktører i perfekte markeder passer dårlig på hverdagens mange valg med tidsnød og høy grad av usikkerhet. Vi tar i større grad valg som tilfredsstillende våre minimumskrav, og kommer oss videre³⁰. Det er også begrensninger i vår mentale kapasitet, noe hjernen håndterer med intuitive forenklinger³¹. Slik kan vi la oss lure til å foreta valg som ikke er logisk konsistente (Kahneman & Tversky, 2002). Menneskesyn og verdigrunnlag vil vanligvis farge hvordan man forstår teori, og hvilke deler av den man ønsker å vektlegge. Det blir også førende for hvordan man legger mening til andres uttalelser. Mitt grunnleggende syn på motivasjon er at jeg tror de aller fleste er seg selv og sine kjære aller nærmest. Egennytten behøver ikke være motivert i penger. Det kan også være andre goder som for eksempel trygghet, berømmelse og verdien av å hjelpe andre. Motivene vi oppgir utad for våre handlinger varierer, men går man etter i sømmene ender man som regel opp med å finne et rasjonale som bunner i eget beste. Satt litt på spissen vil jeg hevde at selv de som gir avkall på sine materielle goder, og gir all sin tid og alt de tjener til en god sak, også gjør det av egen interesse. Rett og slett fordi det å være snill mot andre er det som gir mening og ro i sjelen for disse menneskene. Like fullt – selv om den tvers igjennom renskårne idealismen betviles – vurderes naturligvis uselvskhet og selvoppgivelse som høyere ideal enn egosentri, individualisme og materialisme. Samfunnsstrukturene hviler tross alt på en slik forståelse, og så lenge handlinger på overflaten er gode, rettferdige og respektverdige er det i dagliglivet av underordnet karakter hva som er det egentlige motivet for adferd. Motivet blir imidlertid selve imperativet om man ønsker å forstå og påvirke motivasjon hos medarbeidere. I forkant av intervjuene ble vedlagte informasjonsskriv sendt ut til den enkelte. Det fremgår her at deltagelse er frivillig, men påvirkning kan ikke utelukkes siden lokale avdelingsledere har bistått i prosessen med å motivere personell og koordinere intervjuene. Stikkprøver på dette ble tatt i starten av noen intervju, og svarene var entydige på at deltagelse var fullt ut frivillig. Det ble utvist en høy grad av åpenhet og engasjement rundt intervjuene, noe som kan indikere et behov for å uttrykke meningene sine. Flere understreket at dette var et viktig og interessant tema, og på høy tid at noen tok det opp. Det kunne også virke som om intervjuene hadde en slags terapeutisk funksjon, endelig kom noen for å høre på historiene deres. Det ble gjort klart at jeg ikke hadde en slik rolle, og som en del av forventningsavklaringen ble det

²⁹ The economic man theory.

³⁰ Såkalt satisficing, en hybrid av begrepene satisfying og maximising.

³¹ Forenklinger: Tommelfinger regler eller "heuristikker."

opplyst om at det ikke kunne forventes forbedringer i hverdagen på bakgrunn av denne rapporten.

Opplysninger som knytter identitet til ulike roller og perioder personellet tjenestegjorde i operasjonen er begrenset informasjon i henhold til Sikkerhetsloven. Det har også vært et poeng å unngå å sette frittalende respondenter i forlegenhet eller skape splid internt, samt praktiske årsaker med tanke på et høyt antall sitat som i så fall måtte godkjennes av hver enkelt. Intervjuobjektene siteres derfor ikke ved navn, men med et respondentnummer. Full anonymitet kan likevel ikke sikres i en så liten og særegen gruppe. Det var fullt synlig hvem som deltok på intervjuene, og enkelte sitat kan nok også gjenkjennes av andre som deltok i operasjonen. Dette ble det opplyst om både i informasjonsskriv og i avklaringsamtale i forkant av intervjuene. Likeledes at jeg ville etterkomme ønsker om ikke å bli sitert der dette ble poengtert underveis. Dette skjedde ved tre anledninger og gjaldt fortrolig informasjon, avdelingsintern informasjon og rettet kritikk.

2.8 Metodekritikk

Med et høyere statistisk ambisjonsnivå kunne spørreskjemaet med fordel blitt sendt ut til flere respondenter, men antallet ble vurdert tilstrekkelig med tanke på at hovedvekten er lagt på den kvalitative delen. Situasjonen for den første puljen som reiste har nok vært ulik det den andre puljen erfarte med tanke på opinion, mediedekning, kritikk rundt håndhevelsen av mandatet etc. Korrelasjonsmatrisen fanger opp dette til en viss grad, men dette hadde ikke fokus under datainnsamlingen. Kategorisering og gruppering av faktorer inn i kategorier er gjort delvis ut ifra teorikapittelet³², men også etter en subjektiv vurdering med fare for at ikke alle er enige. Eksempelvis er spørsmål to – ønske om utfordringer og læring – gruppert innunder kategorien yrkesstolthet. Man kan hevde at et ønske om utfordringer for mange er hengt opp i karrieremuligheter som igjen er gruppert innunder individualisme. Kategoriseringen vil alltid være gjenstand for skjønn og diskusjon, men kritikk kan uansett trygt reises mot mangelfulle begrepsdefinisjoner, manglende forundersøkelse og prinsippal komponentanalyse. Effekten av tvetydighet i spørsmålene ble til en viss grad redusert ved å gjøre presiseringer i forkant av utfylling, samt å være tilgjengelig for oppklarende spørsmål. Utvalgt teori og forforståelse fra forberedelser og tidlige samtaler har farget utformingen av spørreskjema, og det oppfordres heller ikke til å oppgi egne faktorer. Dette virker likevel ivaretatt av spørsmålene i intervjuene.

³² Eksempelvis naturlige skiller mellom ytre og indre belønning, eller hygiene og motivasjonsfaktorer.

En aktiv intervjurolle ble inntatt ved passivitet, herunder også noen tilfeller av ledende spørsmål preget av forforståelse etter hvert som de samme faktorene hadde dukket opp mange nok ganger. Formuleringer som ”Er du enig i at ...” , ”I hvilken grad vil du si at ...” , ”Kjenner du deg igjen i...” ble brukt enkelte ganger. Det ble ikke observert spesielle forhold utover en viss grad av dominans i dobbeltintervjuene. Faktorene som ble belyst fremstår i høy grad like de som fremkom ved intervju av enkeltpersoner. Det ble stilt kontrollspørsmål for å bekrefte eller avkrefte meninger hos den minst dominerende part i intervjusituasjonen. I gruppeintervjuet deltok en respondent som ikke tilhører teknisk bransje. Dette var av tilfeldige årsaker, men ga uansett en triangulering på noen faktorer som da ble belyst fra ulike perspektiv. Det var imidlertid sammenfallende oppfatninger. De særegne faktorer kun denne respondenten står for er utelatt fra diskusjonen, og spørreskjemaet teller ikke med i den statistisk analysen.

Trianguleringseffekten i den kombinerte metoden fremstår vellykket, det er god sammenheng mellom den kvantitative og kvalitative delen slik at faktorer kan kobles og sammenlignes fra ulike perspektiv med en øket forståelse. Representanter fra sentralt nivå i tekniske bransje i Luftforsvaret er konferert for validering av noen av de sentrale funn og konklusjonene i studien. Dette gjelder primært rotasjonsordningen, utfordringer med å beholde teknisk kompetanse og den uheldige aldersstrukturen som har etablert seg. Det er brukt noe plass på en faktabasert bakgrunn for å knytte resultatene til en kontekst. I tillegg kan den fungere som en kontroll i forhold til den høye graden av egenrapportert materiale. Graden av reliabilitet, validitet og overføringsverdi overlates herved til leseren å avgjøre.

3 Resultater og diskusjon

3.1 Motivasjon for deltagelse og innsats i forberedelsesfasen

Hva som påvirker motivasjon er situasjonsavhengig og varierer med individuelle preferanser som endrer seg hos den enkelte med livsfasene. Selv om man finner sammenfallende årsaker til drivkrefter i grupper, så kan forskjellene i vektingen være store. For teknisk bransje var årene i forkant av operasjonen preget av uttrykt misnøye med lønnsvilkår, omstillingstretthet, innsparing, tilfeldig avgang og svært høy arbeidsbelastning i enkelte miljø. Hvor villige var så teknikerne i denne situasjonen til å delta i en utenlandsoperasjon på svært kort varsel, og hva var i tilfelle de mest fremtredende faktorene for en slik motivasjon? Spørreskjemaet kvantifiserer disse forskjellene i intensitet ved en rangering av gjennomsnittscore for utvalgte faktorer. Intervjudelen vektlegger hvordan den enkelte opplevde innsats og prestasjoner hos seg selv og sine kollegaer gjennom den første helgen, forhold som påvirket motivasjonen i positiv og negativ retning og i hvilken grad de opplevde beslutningen om deltagelse som frivillig.

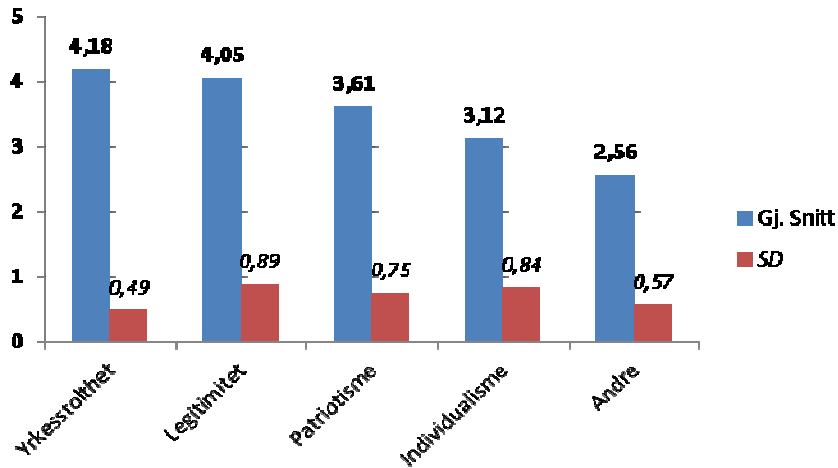
3.1.1 Kvantitative funn – resultater fra spørreskjema

Tabell 4 – Motivasjonsfaktorer for deltagelse rangert.

Faktorer:	SD:	Score:
Mulighet til å prestere i sin primæroppgave – i stridshandlinger	0,76	4,27
Dele belastning med kollegaer	0,74	4,21
Ønske om utfordrende arbeidsoppgaver og læring	1,07	4,18
Opplevd forpliktelse overfor avdeling/fagmiljø	0,83	4,06
Ønsket om å redde sivilbefolkningen i Libya	0,90	4,06
Bred internasjonal enighet, høy legitimitet og robust FN mandat	1,05	4,03
Politisk enighet samt støtte i befolkning og media nasjonalt	1,10	3,82
Muligheten til opplevelser, spenning, forandring	1,17	3,76
For å tjene Norges befolkning og styrke vår posisjon internasjonalt	1,00	3,58
Handlekraft og motiverende lederskap lokalt	0,94	3,55
Opplevd forpliktelse til å yte tilbake til Forsvaret som arbeidsgiver	0,97	3,42
Utenlandskompensasjon (lønn, misjonstillegg, etc.)	1,22	3,06
Styrke fremtidige karrieremuligheter	1,20	2,94
Deployeringsbasens karakteristika (lav risiko, høy komfort)	1,15	2,73
Godt lederskap fra sentralt nivå (FD/FSJ/FOH/LST)	1,07	2,70
Basevalgdebatten (vise hvem som stiller opp og leverer)	1,44	2,55
Press fra arbeidsgiversiden (lovverk, frykt for å miste stilling)	0,71	1,45

Gjennomsnittscore der 1 er i liten grad og 5 er i høy grad (n=33). SD = standardavvik.

Tabell 4 viser at det å få testet seg i jobbrollen havner øverst på lista. Det samme gjelder for faktoren som går på å dele belastning med kollegaer. Begge disse har også lave standardavvik, noe som tyder på høy grad av enighet i utvalget på dette punkt. Vi ser også at forpliktelse overfor avdeling og fagmiljø samt ønske om utfordrende arbeidsoppgaver troner høyt. Til sammen kan disse faktorene sies å være et uttrykk for yrkesstolthet og profesjonalisme. Viktige faktorer var også de som går på oppdragets art og legitimitet, mens press fra arbeidsgiversiden i svært lav grad virket inn.



Figur 5 - Kategorier rangert etter gjennomsnittscore.

Figur 5 viser resultatet av enkeltfaktorene klynget sammen i kategorier som skal representere yrkes stolthet, legitimitet, patriotisme og individualisme³³. Slik kategoriene er definert ser vi at yrkes stolthet og oppdragets legitimitet (robust mandat og sivilbefolkningen i Libya) var de klart viktigste faktorene for motivasjonen til deltagelse. Det fremgår også av standardavviket at det er høy grad av samsvar i oppfatningen om betydningen av yrkes stolthet. Kategorien *andre* består av handlekraft og motiverende lederskap lokalt, godt lederskap fra sentralt nivå, press fra arbeidsgiversiden og basevalgdebatten. Her er det særlig press fra arbeidsgiversiden som trekker ned snittet.

³³ Se metodekapittelet om kvantitativ metode for oversikt over kategoriseringen.

Tabell 5 - Signifikante korrelasjoner (Pearsons r).

Signifikante korrelasjoner (n=33 i alle celler)		Bakgrunnsvariabler			Del 1					Del 3		
		1. pulje	Antall intops	Forpliktelse	Patriotisme	Yrkesstolthet	Legitimitet	Individualisme	Andre	Fortsette	Utops	
Bakgrunnsvariabler	Avdeling	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)	,399 [*] ,022			,380 [*] ,029		,401 [*] ,021				
	1. pulje	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)						,466 ^{**} ,006				
	Fagkategori	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)							-,354 [*] ,043			-,374 [*] ,032
	Alder	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)		,505 ^{**} ,003	,561 ^{**} ,001		-,347 [*] ,048		-,381 [*] ,029		-,439 [*] ,011	-,613 ^{**} ,000
	Antall intops	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)			,456 ^{**} ,008							
del 1	Patriotisme	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)				,538 ^{**} ,001	,543 ^{**} ,001		,556 ^{**} ,001			
	Yrkesstolthet	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)						,384 [*] ,028	,439 [*] ,010			
	Legitimitet	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)							,350 [*] ,046			
	Individualisme	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)										,470 ^{**} ,006
3	Fortsette	Pearson Corr. Sig. (2-tailed)										,782 ^{**} ,000

(* = p < .05; ** = p < .01)

En korrelasjonsanalyse etter datakrymping til kategorier viser signifikante korrelasjoner som vist i tabell 5 over. Vi ser at bakgrunnsvariablene alder, forpliktelse i hjemmet og antall deltagelser i internasjonale operasjoner korrelerer. Dette fremstår intuitivt som naturlig. Det samme gjelder hvordan effekten på motivasjon av å ha deltatt korrelerer i høy grad ($r = 0,78$) mellom det å fortsette og å bli med på eventuelle nye utenlandsoperasjoner. Verdt å merke seg er imidlertid den statistisk negative sammenhengen mellom alder og variablene yrkesstolthet, individualisme og effekten av å ha deltatt. Fullstendige korrelasjonsanalyser både for enkeltfaktorer og etter gruppering til kategorier er vedlagt.

3.1.2 Diskusjon kvantitative funn

Vi ser (tabell 4) at faktorer som kan sies å gjenspeile yrkesstolthet troner øverst på rangeringen sammen med det å dele med belastninger med kollegaer. For sistnevnte kan intervjuene tyde på at dette for det første gjenspeiler en rettferdighetsplikt om å dele byrdene, men samtidig også et ønske om å ta del i det spesielle samholdet som oppstår i denne typen oppdrag. Selve oppdragets art og legitimitet var i høy grad med på å skape motivasjon for innsats og deltagelse, mens press fra arbeidsgiversiden hadde svært liten innvirkning på motivasjonen. Selv om riset bak speilet normalt oppfattes som et viktig moment, ble det i liten grad nødvendig å utøve et slikt press denne gangen. Ved utforming av spørreskjemaet ble basevalgfaktoren tatt med som en kuriositet, men den viser seg å være ikke helt ubetydelig. Med tanke på at skjemaet kun lister et utvalg mulige motiv og utsagnene ikke nødvendigvis er formulert i en form som appellerer, må det summerte uttrykk for motivasjon kunne sies å være svært høyt.

Med unntak av idealistisk motivasjon opphengt i patriotisme og selve oppdragets natur, peker mange av beveggrunnene som oppgis for deltagelse frem mot selve deltagelsen. Dette skyldes gjerne positive erfaringer med denne typen oppdrag fra før, eller forventninger skapt i dialog med kollegaer. Det å delta i utenlandsoperasjoner kan virke karrierefremmende, og kan betraktes som et verktøy til å oppnå en belønning i form av stillingsopprykk og høyere lønn på et senere tidspunkt. Det kan diskuteres om det er ytre eller indre motivasjon som aktiveres avhengig av om det er den materielle belønningen eller mer berikende arbeidsoppgaver som lokker. Det går også an å hevde at opprykk representerer en anerkjennelse, eller vekstmotivet aktelse i Maslows behovspyramide. Karrierefremmende hensyn havnet langt ned på den rangerte listen.

I forhold til korrelasjonsmatrisen (tabell 5) er sammenhengene mellom bakgrunnsvariablene alder, grad av forpliktelse i hjemmet og antall runder i internasjonale operasjoner er ganske naturlige. Disse kan forklares i at jo eldre man blir jo større er sannsynligheten for barn, sykdom i familien, pleietrengende foreldre etc. Samtidig øker sannsynligheten for at man har deltatt på noen av de tidligere operasjonene. Mer interessant er kanskje den statistiske negative sammenhengen mellom alder og variablene yrkesstolthet, individualisme og effekten av å ha deltatt.

Det er ikke unaturlig å tenke seg at behovet for læring og mulighet til å vise at man duger i jobben avtar med høyere erfaring. Begge disse faktorene inngår i kategorien yrkesstolthet og kan således være en mulig forklaring. For individualisme ligger nok årsaken i at det å styrke

fremtidige karrieremuligheter er langt viktigere for de unge enn eldre. Likeledes betyr utenlandskompensasjonen mindre for en etablert familieforsørger, enn for en med lavere grad av forpliktelse. Sist men ikke minst er opplevelser, spenning og forandring en komponent i kategorien individualisme, behov som frister mindre for de med nok å tenke på hjemme. Hva angår den negative sammenhengen mellom alder og effekten av å ha deltatt kan dette skyldes at de erfarne oppfatter dette som en vanlig del av jobben. De unge derimot, og spesielt de som hadde første turen, vil kanskje oppleve Libyaoperasjonen som noe som ga mersmak.

Det kan også argumenteres på generelt grunnlag at den oppvoksende generasjonen generelt har andre preferanser i arbeidslivet. Som generasjon x på 60 og 70 tall brøt med tidligere generasjoner med tanke på krav til arbeidssituasjonen, har også den såkalte generasjon y født på 80 og 90-tallet nye forventninger og krav. Det er tendenser til at den tradisjonelle lojalitet til arbeidsgiver og karriere i yrkeslivet som tidligere skred skrittvis frem innenfor samme virksomhet gradvis forsvinner. Unge mennesker forankrer seg ikke til arbeidsplassen på samme måte som tidligere. Tvert om er de mest opptatt av å skape seg karriere og forventer å skifte arbeid en rekke ganger i løpet av yrkeslivet. I valg av jobb vektlegges blant annet interessante arbeidsoppgaver, læringsmuligheter, fleksibilitet og selvstendighet. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 136–138).

3.1.3 Kvalitative funn - resultater fra intervjuene

Funn sorteres i hovedkategoriene yrkes stolthet, legitimitet, patriotisme og individualisme.

Tabell 6 - Ekstrakt av intervjuresultater til del 1

Hovedkategori: Yrkes stolthet		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Yrkes stolthet	Høy grad av yrkes stolthet ble rapportert av svært mange som motiverende. Ønske om å vise frem hva Luftforsvaret og kampflyvåpenet kan utrette. Får utøve essensen av hele jobben	- <i>Yrkes stolthet i forhold til å levere den varen du er utdannet til. Det føler jeg sterkt på.</i> - <i>Det er jo det her som er jobben min derfor jeg er ansatt. Følte det var jobben.</i> - <i>Få bekreftet yrkesutøvelsen i settingen vi hele tiden trener for, prøve ut det man har tent på, en slags eksamen.</i>
Militær Profesjonsidentitet	Blitt en del av det å jobbe i Forsvaret å delta i utenlandsoperasjoner. Å lykkes med operasjoner er selve eksistensgrunnlaget Libyaoperasjonen fanget essensen av hele jobben.	- <i>Tilfredsstillelse i forhold til oppdraget du er satt til å gjøre. Det motiverer meg.</i> - <i>Skarpt oppdrag og da sier du bare ikke nei.</i> - <i>Nettopp tungt oppdrag gjør at det er en selvtillfredsstillelse</i> - <i>Å reise ut anser jeg for å være en del av jobben.</i>
Samhold, kameratskap	Dele byrden, reise ut med kamerater. Satt igjen alene, Stort kameratskap, alle vet hva som skal gjøres.	- <i>sammensveiset gjeng, løser oppdraget sammen, hjelper til og gjør innsats der man kan</i> - <i>kameratsfølelse og mestring, givende å jobbe i en slik situasjon.</i>
Lojalitet	En sterk lojalitet til arbeidsgiver. Tvunget gjennom tunge omstillinger og har for lavt	- <i>Vurderte å gå ut porten, men ... enorm lojalitet.</i>

	lønnsnivå, likevel er folk lojale mot systemet.	- <i>Sterk faglig identitet til Luftforsvaret, det var min motivasjon for å delta. Bidra for Luftforsvaret, Kampflyvåpenet og kollegaene.</i>
Dugnadsånd	Dugnadsånd. Vil få jobben gjort, ofrer mye. En unik evne til å løse oppdrag, vet ikke hvor det kommer fra. I utgangspunktet positivt, men det skjuler problemene i hverdagen	- <i>skal pinadø vise hva vi kan i Luftforsvaret.</i> - <i>Politikerne tror at situasjonen er den samme neste gang, at det går bra også i neste utops.</i>
Hovedkategori: Legitimitet		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Oppdragets legitimitet	Viktig med FN mandat forankret i FN's sikkerhetsråd Opplevdes riktig med maktbruk i denne settingen. Mediaomtale om oppdrag skaper forståelse for deltagelse i hjemmet	- <i>Gaddafi var ingen god mann, det ga mening å hindre ugjerningene hans.</i> - <i>Politikerne var veldig tydelige kontra 1999 da var politikere veldig vage</i>
Selve saken	Oppdragets art, hjelpe folket, rettferdighet i verden, det var det ikke der Redde befolkning, En god sak med en høyere mening, Ønske om å bidra til å redde sivilbefolkningen.	<i>Vi har sitti å sett på TV og sett hvordan Gaddafi har holdt på, så å finne motivasjon og legitimitet for det vi skulle gjøre det var faktisk ikke vanskelig i det hele tatt. Merket liksom hele verdenssamfunnet i ryggen. Så det var liksom ikke noe tvil. Hadde det vært at vi skulle til Afghanistan igjen for eksempel, og vi skulle inn å droppe ting som er betent politisk sett, så hadde det vært noe helt annet. Men her var det,</i>
Hovedkategori: Patriotisme		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Patriotisme	Viktig for ganske mange med en nasjonalfølelse, det å stille opp for folket og landet.	- <i>Kanskje å dra det langt, men kall det patriotisme da, å gjøre noe for landet sitt.</i> - <i>Litt nasjonalfølelse i bunnen at du vil stille opp for Norge telte med.</i> - <i>Gode gamle: når det smeller så stiller vi opp!</i>
Idealisme	Idealisme fortsatt en viktig faktor for mange.	- <i>inn i Forsvaret for å forsvare landet mitt (...) det har jo endra seg kraftig og det har jo jeg vært en del i mot egentlig.</i> - <i>er idealist, trives, (...) om jeg går ut i permisjon kommer jeg tilbake om et år, selv om jeg ville tjene 250 tusen mer på utsiden.</i>
Hovedkategori: Ledelse		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Politisk Ledelse	Politisk trykk og tydelig engasjement hele veien fra regjeringen og nedover var med på å skape forgang.	- <i>dette er jobben våres, å stille opp når sjefen sjøl sier at vi skal bidra, i dette tilfellet statsministeren,</i>
Autonomi	Ble på mange måter kuppet av tidsfaktoren. Ansvar og myndighet måtte delegeres. Løsningsorientert innstilling, alle kluter til. Alle avgjørelser tatt innenfor porten. Lite innblanding etter oppdrag var gitt.	- <i>Opp til og med kaptein styrte Luftforsvaret disse dagene</i> - <i>Var ikke tid til at min sjef skulle involvere seg. Jeg hadde ballen. I seg selv er det motiverende, man fikk prøvd seg skikkelig. Løste ting lengst mulig nede (...) Veldig få aktører på banen (...) Vi fikk makt og myndighet til å gjøre jobben på lavest mulig nivå, motiverende i seg selv,.</i>
Informasjon	Informasjons mangel, men det som var kjent ble raskt kommunisert. Visste ikke hvor de skulle eller hvor lenge de skulle være. Forståelse for denne situasjonen.	
Tidsfaktor		<i>speeder opp planleggingstakten til et nivå som ikke ville vært mulig ellers</i>
Hovedkategori: Individualisme		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Selvrealisering	Penger ikke en faktor, motiveres av indre motivasjon	- <i>det å se andre lykkes og muligheten til å utvikle mitt lederskap.</i>
Læring og utvikling	Unik erfaring	
Inn-/utside	Operasjoner er veldig "teambuildene." og få erfaringen som ikke alle har, jobbe i en krigssituasjon, få være med på noe stort.	- <i>Operasjoner har tendens til å bli referanse for ettertiden. De som var med og de som ikke var med. Dette er kjent årsak til at man ønsker å være med.</i>
Opplevelser, reiser	Frister med forandring, opplevelser, ut å reise,	- <i>Skarpt er spennende i seg selv, høy aktivitet hele</i>

Spenning	se andre kulturer. Ref avgang olja. Spenning. Endelig skjer det noe. Muligheten til reise, se litt av verden.	<i>tiden, møte kollegaer fra andre baser og jobbe sammen</i> <i>- Opplevelsene blir Forsvarets salgsvare, betyr mye for min motivasjon og jeg bruker det også og i forhold til de unge.</i>
Flukt fra hjemmesituasjon.	Hjemme er det mange som slutter, ressursmangel, nedskjæring, omstilling, basevalgdebatten, lønnsproblematikk, byråkrati, delemangel. Ute slipper man ytre forstyrrelser.	<i>- Så når man forlater hjemmebase så skjer det et eller annet.</i> <i>- Bort fra frustrasjon (...) egen motivasjonsfaktor å komme seg bort fra sånne forhold. Hjemme er det forstyrrende faktorer som manglende prioritet, delemangel, ressurser, økonomi, omstilling.</i>
Karriere		<i>- Ticke av intops av karrieremessige hensyn</i>
Lønn og tillegg	For de fleste ikke et tema. Noen rapporterte at man måtte krangle for å få det man burde. Demotiverende å gå ned i lønn ute.	<i>- det løste seg raskt denne gangen da, vi fikk god uttelling. En slags kompensasjon for å stille opp så raskt og jobbe så intenst</i> <i>- Som singel en bonus med tilleggene</i>
Hjemmestøtte	Hjemmestøtten ble trukket frem som motiverende. Oppfølging og informasjon, og familien blir satt i kontakt ved behov.	<i>- Denne har blitt svært bra etter hvert.</i> <i>- Da vet man at familien har noen å kontakte,</i>
Risiko	Risiko og ulempebetraktninger ikke viktig i dette tilfellet. Visste det var snakk om et NATO land. Noe medieskapt frykt ikke reell.	<i>- relativt trygge omgivelser, det visste vi. Sudan eller Afghanistan hadde vært annerledes.</i>

3.1.4 Diskusjon av kvalitative funn

Under diskuteres utvalgte faktorer med bakgrunn i det fulle intervjumaterialet. Noen eksempler fra dette materialet er vist i tabell 6 over, og et mer fyldig ekstrakt finnes i vedlegg 9.

3.1.4.1 Innsatsvilje i forberedelsesfasen

Det var ingen problemer med å få innkalt nok personell til å jobbe gjennom helgen. Etter hvert som nyheten spredte seg dukket det også opp personell som ennå ikke var innkalt på eget initiativ for å hjelpe til. Det samme gjaldt å få nok frivillige til å fylle bemanningslisten for å bli med i første kontingent, her var det flere frivillige enn det var plasser. Følgende sitat fra sjef 132 Luftving Bodø illustrerer situasjonen:

Den desidert viktigste faktoren for å lykkes er personellet. Ikke en eneste en av alle de som ble kontaktet både for å jobbe gjennom en hektisk helg og å deployere ut på kort varsel, eller begge deler – ingen sa nei til å stille. Ingen spurte ett eneste spørsmål om betingelser. De eneste mishagsytringene jeg mottok var fra de som ikke fikk være med i første kontingent ut mandag! Vi har et personell som er høykompetent med en helt unik vilje til innsats for Konge, Fedreland og Samfunn (Rygg, 2011).

På spørsmålet om hvordan teknikerne selv vil beskrive innsatsen i startfasen benyttes adjektiver som fenomenal, enorm, eksepsjonell, vannvittig og voldsom. Når det smeller så

stiller teknikerne opp, og det stilles ikke spørsmål om kompensasjon. Denne lojaliteten og innsatsviljen beskrives av følgende sitat:

Det råeste er jo når vi sitter og ringer rundt til teknikerne om de kan stille; vi må ha svar nå. Ja må bare høre med kjerringa først. Det er greit, du får en halv time, må gå videre på lista så ringer du meg opp om en halvtime. Og de som ringer tilbake får bare opptatt og opptatt. Den første OPL'n³⁴ fylte vi altså på noen timer på en lørdags kveld, med avreise mandag. Jeg vet ikke hvor du kunne klart det andre plasser (Respondent nr. 17).

Aldri har jeg sett så mange offiserer innenfor logistikken på så mange nivå tatt så mange riktige beslutninger på så kort tid. Og det uten at det var en klage eller noen ting som helst. Så ... when the goin' gets tough ... så er ikke teknikerkorpset siderumpa eller reaktivt, da er det proaktivt til de grader (Respondent nr. 19).

3.1.4.2 Begrepet frivillighet mellom plikt og lyst

Formelt sett var det ingen som ble beordret mot sin vilje, og så godt som samtlige svarte at de i høy grad var frivillige. Likevel finnes det graderinger av frivillighet, og en av de mer erfarne påpekte at han foretrakk begrepet villighet fremfor frivillighet. Det var også noen som oppga at riset bak speilet hadde betydning for beslutningen. En slags frivillig tvang, for om man ikke reiste nå så måtte man reise senere. Beordringsmuligheten³⁵ ligger alltid der, og da fremstod dette som en mulighet til å ta sin turn og logge internasjonal tjeneste med lav risiko og under relativt komfortable forhold. Et av særtrekkene ved denne operasjonen er likevel at det i svært liten grad ble nødvendig med press fra arbeidsgiver. Ved de tidligere skarpe operasjonene var det nødvendig med betydelig mer press fra arbeidsgiversiden, og en av respondentene trekker frem deployeringen til Kirgisistan³⁶ som eksempel. Her ble det fremmet en rekke fritakssøknader og det var flere som ikke ble medisinsk klarert.

Det er et sterkt innslag av pliktfølelse som kommer til syne. Dette uttrykkes blant annet som nasjonalfølelse, patriotisme og lojalitet til Forsvaret som arbeidsgiver, men først og fremst det å dele byrden med kollegaer og kamerater. Sistnevnte blir spesielt tydelig i små fagmiljø og i avdelinger med stor andel vakanser. Flere av respondentene oppga at det i realiteten ikke oppleves som et valg, eksempelvis dersom få besitter den etterspurte kompetansen og man vet at kollegaen nylig har blitt far. Det er primært fravær fra familie, hjem og fritidsaktiviteter samt høy arbeidsbelastning og mangel på forutsigbarhet som utgjør belastningen.

³⁴ OPL: Oppsetningsplan (styrkens bemanningsplan)

³⁵ Forsvaret skiller mellom tre kategorier disponering: etter (søknad), med (oppfordring) og mot (beordring) villighet.

³⁶ Se eget vedlegg om kampflyvåpenets utvikling og tidligere utenlandsoperasjoner

I sum fremstår Libyaoperasjonen med svært lite av det som kan betegnes negativ motivasjon. Møter vi en bjørn i skogen ansporer det umiddelbart drivkraft til å unngå konfrontasjon, og vi kan stå i ro, legge oss ned, klatre opp i et tre eller løpe for livet. Selv om vi mobiliserer mengder av energi, er det likevel lite lystpreg over denne situasjonen. Det kan hevdes at en slik negativ motivasjon virker på en offiser i forkant av en mulig utenlandsoperasjon. Familiehensyn taler for å bli hjemme, men man ønsker samtidig å unngå skam, dårlig samvittighet og sanksjoner. Noe som kunne blitt følgene av å motsette seg en disponering³⁷. Operasjonsteateret har også ulike innslag av risiko og ulempe knyttet til seg, eksempelvis faren for å bli skadet eller drept i et angrep, høy arbeidsbelastning, sykdommer og lav grad av komfort og velferd³⁸. Forhold som arbeidsgiver til en viss grad kompenserer for med ekstra godtgjøring i form av høyere lønn og misjonstillegg. I dette tilfellet visste de som reiste ut i første pulje lite om vilkår eller hvor de skulle operere fra, men det var kjent at sannsynligheten var høy for at det ble en NATO-base i middelhavsregionen. I følge respondentene var det likevel noe mer enn kompensasjonen, pliktfølelsen samt fravær av negative forhold som var den dominerende årsaken til den store oppslutningen. Intervjumaterialet avslører at teknikerne i høy grad beskriver positiv motivasjon som den viktigste drivkraften, herunder vissheten om at skarpe operasjoner gir muligheter for å prestere i yrkesrollen sin sammen med gode kollegaer i profesjonens ypperste prøvelse. Respondentene forklarer at det nesten alltid er en viss slik positiv effekt på motivasjonen når man deployerer bort fra hjemmebase, for eksempel på øvelse, men at det blir mer intenst i skarpe operasjoner. Til forskjell fra Kosovo og Kirgisistan så hadde man nå også foretatt oppgraderinger på utstyrssiden, trenings- og øvingsnivået både for piloter og støttepersonell var langt høyere i tillegg til en nærmest rutinepreget erfaring med å operere fra fremmede baser. Dette kan også ha virket positivt inn på motivasjonen, i et ønske om å få vise frem hvilken kapasitet man nå representerte. Selve saken og oppdragets natur oppgis også av svært mange som en viktig kilde til motivasjon.

3.1.4.3 Yrkesstolthet, samhold og profesjonsidentitet

Kognitiv evalueringsteori (Deci & Ryan, 1985) hevder indre motivasjon skapes når arbeidsoppgavene oppleves engasjerende og meningsfylte, og kilden til motivasjon ligger i selve jobbutførelsen. Personellet vet at utenlandsoperasjoner gir mulighet for bekreftelse på yrkesutøvelsen de har trent på hjemme. Med nye utfordringer, færre aktører å spille på,

³⁷ Motivet for å oppnå suksess (tilnærmelse) og motivet for å unngå fiasko (unngåelse).

³⁸ Noe mer enn «gulrot og pisk» siden arbeidsgiver her ikke kontrollerer annet enn eventuelle belønninger og sanksjoner.

mindre byråkrati, tettere samarbeid og ikke minst høyere intensitet gis man muligheten til å mestre oppgavene sine i et klima preget av kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. Slike begrunnelser var fremtredende i empirien, og det å få vise hva man kan og prøve seg når det virkelig gjelder ble fremhevet av nær sagt samtlige som viktig for motivasjonen.

Innsatsforsvaret betinger en styrket profesjonskultur der personellet i større grad er motivert av avdelingstilhørighet og av å mestre håndverket, enn av den tradisjonelle idealismen i det territorielle forsvaret. Libyaoperasjonen har blitt trukket fram som et godt eksempel på at innsatsforsvaret fungerer, men betyr det samtidig at det har foregått en kulturdreining i retning av større grad av profesjonalisme også i teknisk bransje?

Jeg har vært motstander av endringene at vi skal ut å finne oss en krig (...) jeg gikk inn i Forsvaret for å forsvare landet mitt. Det var det jeg gikk inn i Forsvaret for. Men det har jo endra seg kraftig og det har jo jeg vært en del i mot egentlig (...) Skal vi bli nødt til å stikke utenlands for å finne oss en krig. Det har jeg vært i mot men de syna endrer seg jo etter hvert som man er med på det. Så når jeg var med på den her siste i Libya så var det jo helt klart, da var det naturlig (...) du kan kalle det for hjernevasking da. At vi blir hjernevasket til å bli med på gamet. Du får jo også alltid det at ja vel om du ikke er med på dette her så kan du bare slutte. Da har du ingenting her å gjøre. Og da finner man ut at ok jeg må vel kanskje begynne å snu litt på det da og tenke litt annerledes. Hjernevasking er kanskje litt drøyt å kalle det, men det er jo en form for påvirkning i alle fall. Du har i alle fall fått endra synet ditt. I starten kunne man ikke bli beordret på utenlandsoppdrag, det var frivillig (Respondent nr. 20).

Sitatet er ikke nødvendigvis representativt for en stor gruppe, men viser et eksempel på at holdningene ikke bare skiftes ut som følge av ny generasjon ansatte. Nye og tydelige krav til offisersrollen internaliseres også for de som i utgangspunktet hadde en annen overbevisning.

3.1.4.4 Inside/utside mekanisme

Skarpe operasjoner som denne i følge flere intervjuede en tendens til å bli referanse for ettertiden, og det utvikles i etterkant et skille mellom de som har vært med på skarpe operasjoner og de som ikke har det. Det å ikke være medlem av det gode selskap er noe flere har opplevd på kroppen, og det fungerer derfor som motivasjon for å ønske seg ut. Skillet er nok enda klarere blant soldater som har deltatt i kamphandlinger eller ei, og blant piloter som har – eller ikke har – utført skarpe oppdrag. Operasjoner og større øvelser er likevel sterkt lagbyggende, og de som er med får den unike erfaringen det er å jobbe med skarpe oppdrag. Det virker som om denne faktoren har blitt viktigere også i det tekniske miljøet:

Operasjoner som dette har en tendens til å bli en referanse for ettertiden, og hvis du ikke var med på det så er du jo litt utafor. ”Sånn gjorde vi det i Kirgis, sånn gjorde vi det i Kabul”. (...) Å ha vært med eller ikke vært med, det blir forskjellige klikker. Det er en spesiell opplevelse og referanse for flere år fremover. Det er også spesielt

samhold blant de som var med, det er veldig ”teambuildene” å være med. Man er avhengig av hverandre på en helt annen måte når man er ute (Respondent nr. 2).

Valensbetraktninger i forventningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 97–99) kan her knyttes både til den kortsiktige belønningen det er å oppleve samholdet og å bli med i klubben, og til mer langsiktige karrieremessige fordeler av å være på innsiden. Eksempelvis vil man kanskje øke sannsynligheten for å få ansvarsfulle arbeidsoppgaver i fremtiden, fordi man knytter bånd og får vist hva man er god til. En bevisst holdning til fenomenet blir viktig for å unngå demotiverte medarbeidere på utsiden.

3.1.5 Oppsummering del 1 - motivasjon for deltagelse og innsats

Som yrkesoffiser er det et krav å stille opp på utenlandsoperasjoner når påkrevet, og det er allerede etablert erkjente godtgjøringsordninger som skal kompensere for noe av ulempen forbundet med slik tjeneste. Det som gjorde denne situasjonen spesiell var at oppdraget kom uventet og med svært kort varsel. For en rask klargjøring var man avhengige av velvilje hos personellet, og intervjuene avslører en svært høy grad av innsatsvilje og dugnadsånd. En form for dugnadsånd rapporteres som et vanlig fenomen når det dukker opp et viktig oppdrag på kort varsel, men Libyaoperasjonen fremstår likevel ekstraordinær. Personell meldte seg på jobb på eget initiativ, og det ble jobbet på spreng fra morgen til natt både på Bodø og Ørland gjennom hele helgen for å klargjøre fly og utstyr. Det var flere frivillige til å delta enn det var plasser i bemanningsplanen, og klargjøringen forgikk i et meget høyt tempo. Hensynet til familie, mangelfull informasjon og skuffelsen i å ikke få være med i første pulje var de eneste rapporterte forhold som i noen grad virket negativt på motivasjonen i denne fasen. Både intervju og spørreskjema er entydige på en høy grad av motivasjon for deltagelse, og de mest fremtredende faktorer finnes i kategoriene yrkesstolthet og selve oppdragets natur og legitimitet. Denne gangen var det virkelig alvor, og flere rapporterte motivasjon i at man hadde en samlet regjering, det norske folk og verdenssamfunnet i ryggen – uttrykt gjennom medias søkelys. Den økonomiske godtgjøringen virker å være en motiverende faktor for de unge og de med lav grad av forpliktelse i hjemmet, men flertallet mener likevel utenlandskompensasjonen er altfor dårlig.

3.2 Forhold som påvirket motivasjonen underveis

Denne fasen er ikke berørt i spørreskjemaet, og empirien består av intervjuresultatene alene. Respondentene ble her bedt om å beskrive forhold som virket inn på motivasjonen underveis, om det ble gjort refleksjoner angående oppdragets art, i hvilken grad det ble gitt anerkjennelse underveis og i så fall hvordan denne virket på motivasjonen. Først listes de mest fremtredende funn med eksempler på sitater, før utvalgte faktorer bringes videre til diskusjonsdelen.

De vedlagte tabellene sorterer faktorene i hovedkategorier inspirert av Hackman & Oldhams jobbkarakteristikamodell. Indre motivasjon hviler på tre psykologiske tilstander som aktiveres

gjennom fem karakteristika ved arbeidsoppgavene. Disse fem er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og jobbtilbakemelding.

3.2.1 Presentasjon av funn fra intervju

Tabell 7 - Ekstrakt av intervjuresultater til del 2

Hovedkategori: Opplevde meningsfulle arbeidsoppgaver (indre motivasjon)		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Selvrealisering, vekst, utvikling	Motiverende å få bruke kompetansen Vise at man kan faget sitt Erfaring fra skarpe operasjoner	- <i>Man fikk prøvet seg i hvor drillet man er i oppgavene man har tørrtrenet på</i> - <i>Libya var beste tiden</i>
Samhandling	Å prestere i team motiverer. Samhold og støtte i arbeidsutøvelsen.	- <i>samarbeidet gikk på skinner automatisk uten behov for verbal kommunikasjon, drill, teamwork, godt trent, media ga ros, denne episoden sitter igjen</i>
Variasjon	Intensitet, tynn bemanning, samarbeid på tvers av fagfelt.	- <i>å lykkes med nye utfordringer</i>
Oppgavebetydning	Bidro til å redde Sivile. Vise kampflyenes evne. Ekstern oppmerksomhet Refleksjon rundt oppdragets natur.	- <i>Var med på å gjøre en forskjell</i>
Hovedkategori: Opplevd ansvar for resultatet av arbeidet (indre motivasjon)		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Autonomi og ledelse	Fikk mer ansvar. Utvist tillit fra ledelsen.	- <i>Lærte mye, har blitt bedre i jobben hjemme også takler ansvar bedre</i>
Eierskap	Første pulje oppløyd mark/nyhetseffekt, sterk eierskapsfølelse i oppdragsløsningen.	- <i>Så det var tydelig at mye av motivasjonen underveis lå i et klart eierskap til selve saken.</i>
Mindset-crash	Forskjeller 1. og de neste puljene. Ikke samme eierskap og operative fokus.	- <i>... de første hadde en helt annen opplevelse enn neste pulje. Forsøkte å virkelighetsorientere de ...</i>
Hovedkategori: Kunnskap om det endelige resultatet av arbeidet (indre motivasjon)		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Informasjonstilgang	Situasjonsforståelsen viktig for motivasjonen. å se at man lyktes med oppdrag Variasjoner. Adskillelsen fra operativt område.	- <i>informasjonen og oppdateringer gjorde meg sikker på at det vi gjorde var rett.</i>
Etisk refleksjon	Eldste reflekterte mest. Store kontraster å sende jagerfly med bomber fra ferieparadis.	- <i>Viktig med et sterkt og klart FN mandat i ryggen og at vi kan forsvare det vi driver med folkerettslig.</i>
Anerkjennelse og ros underveis	Positivt, men ble for mye. Besøk, skryt og taler fra statsminister, forsvarsminister, representanter for forsvarsledelse,	- <i>Må innrømme at det at statsministeren var innom det gjorde ikke noe det. Det var greit å kunne sitte å spise grillmat med Jens (...) dette stod han inne for.</i>
Hovedkategori: Hygienefaktorer og moderatører (arbeidsmiljø, velferd og administrasjon)		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Rotasjonsordning	Skapte problemer, uheldig skjevfordeling Bodø/Ørland, Brant mye krutt på kort operasjon. Innside/Utside problematikken. Ønsker 6+6 som fast ordning.	- <i>P-situasjonen hjemme ble kritisk, gikk utover beredskapen, kranling om prioritering, måtte sende folk og utstyr hjem.</i> - <i>Operasjonene har en tendens til å bli referanse for ettertiden</i> - <i>Hadde forventet å bli spurt om å reise ut i første runde, ble skuffet når ikke det skjedde.</i>
Basevalgdebatt	Et "ikke-tema" underveis. Men dukket opp etter medieoppslag hjemme.	
Arbeidspress, Støy	Svært høyt arbeidspress, særlig de første 3-4 ukene. Trussel mot flysikkerheten Kontinuerlig jet-støy,	- <i>Dreide seg bare om jobb (...) gikk for lut og kaldt vann, burde gått en runde med seg selv og reist hjem.</i> - <i>brukte dobbelt hørselvern store deler av dagen</i>
Feltpost	Utførselsvarer kom ikke frem som planlagt.	
Lønn, ferieavvikling	Ferieavvikling og leave, ble demotiverende for enkelte. For single ble det en tomhet når de skulle på leave. Kammeratene var jo på Kreta.	- <i>Vi har lønn som polske jordbærplukkere i timen.</i> - <i>Ofte 16 timer arbeidsdag, så tjener man mindre enn hjemme.</i>

3.2.2 Diskusjon av forhold som påvirket motivasjonen underveis

3.2.2.1 Betydningen av den gode saken og legitimitet

For mange var det tilstrekkelig motivasjon i å se de umiddelbare og konkrete resultater av arbeidsinnsatsen, mens andre også fant motivasjon i den større og gode saken.

... det var nesten som om vi skulle ta han Hitler, ikke sant. Det var ikke noe tvil. Så motivasjonen var ingen problem. For egen del, og jeg tror for veldig mange andre også, det var ingen som dro på det. Hva var misjonen? Jo vi skulle ta han der jævel'n (Respondent nr. 17).

Mange ga uttrykk for at en tydelig politisk vilje og den generelle støtten fra befolkningen hjemme i Norge og verden for øvrig spilte en stor rolle for motivasjonen. Sammen med eierskap i den gode saken var dette forhold som i seg selv ga positiv energi underveis. ”I Libya har militærmakt virket. En diktators mishandling og angrep på egen sivilbefolkning har kommet til veis ende som en direkte konsekvens av opprørsstyrker på bakken og Natos bruk av luftmakt.” (Høiback, 2011). I et teoretisk perspektiv representerer således Libyaoperasjonen selve eksemplet på meningsfylt arbeid. Arbeidssoppgaver som har direkte konsekvens for andre menneskers velvære, helse eller sikkerhet (Hackman & Oldham, 1980, s. 77–80).

Graden av refleksjon rundt oppdragets art underveis varierer mye. Enkelte hevder de tok et prinsipielt valg den gangen de startet på befalsskolen, og de følte seg trygge på at norske politikere foretok sunne etiske vurderinger angående bruk av militærmakt. De stolte også på høyere kommando, nasjonale representanter³⁹ og pilotenes evne til å løse oppdraget moralsk forsvarlig. Sitatet under er hentet fra et intervju med oberstløytnant Hans Ole Sandnes som ledet det norske detasjementet i den siste perioden:

Den norske styrken opplevde god støtte fra norsk personell ved NATOs luftkommando for operasjonen. Disse bidro til å tilrettelegge og assistere i utarbeidelsen av oppdragene, og sørget for at oppdragene var klare og utvetydige. Det å redusere potensial for misforståelser, feil målvalg og uheldig utførelse av oppdrag ble et viktig suksesskriteri og den norske styrkesjefen uttalte ved hjemkomst at Norge hele veien hadde hatt meget kompetent personell i sving på dette feltet (Tonning-Olsen, 03.08.2011)

Noen få hevdet at det som flymekaniker i Forsvaret ville bli helt feil å stille spørsmål rundt oppdragets art. Flertallet var uansett opptatt av at den styrken de var en del av bombet der den skulle gjøre. Det virker som det er de eldste og mest erfarne som har reflektert mest, og noen

³⁹ Norske Red Card Holders var representert i NATO kjeden og involvert i målvalgsprosessen.

av disse passet på å utfordre de som tilsynelatende var uberørt av bombingene. Konklusjonen for de aller fleste var likevel at dette var det minst verste alternativet, og at de hadde bidratt til en god sak. Noen få ga også klart uttrykk for at om de hadde fått mistanke om at noe ikke foregikk moralsk forsvarlig, og i tråd med folkeretten, så ville de latt være å bli med eller reist hjem. Disse opplevde samtidig en høy grad av profesjonalitet og etisk bevissthet i hele kjeden som håndterte denne delen av oppdragsløsning hele veien underveis i operasjonen.

Noen vil vite mest mulig, andre vil ikke vite. Jeg så folk sprutet i alle retninger, men informasjonen og oppdateringer gjorde meg sikker på at de vi gjorde var rett. Jeg føler meg like viktig som noen annen brikke når flyet går på vingene med våpenlast. Det betyr at jeg har bidratt til at når han trykker på knappen så går bomba. Man vil vite at det man er med på er rett, at Intel er god, ellers er det ikke noe vits i at jeg er der. Da kan jeg like godt være hjemme. Å dra og bombe i hytt og pine som cowboyer – hadde jeg fått en mistanke om det – så hadde jeg reist hjem. (...) Og nok en gang så beviste jo Norge det at vi er i fremste rekke både når det gjelder folkeretten, moralsk og å gjøre de rette tingene (Respondent nr. 28).

3.2.2.2 Yrkesstolthet og innsatsvilje

Styrkesjef i siste del av oppdraget, oberstløytnant Hans Ole Sandnes, var imponert over samholdet mellom de norske soldatene. ”Hele den norske staben har hatt en utrolig stå-på-vilje og vært veldig løsningsorienterte. Det har vært en enestående innsats i en operasjon som har gått 24 timer i døgnet.” (Tonning-Olsen, 03.08.2011). En stolthet i forhold til innsatsen som ble lagt ned og de resultatene som ble levert fremstår som et av hovedinstrykkene etter intervjuene. Deltagelse i en operasjon av dette omfanget, og for en så viktig og meningsfylt sak, gir stor motivasjon i seg selv. Yrkesstoltheten, herunder å bidra til at Luftforsvaret lykkes sammen med gode kollegaer, er også fremtredende.

3.2.2.3 Arbeidspress og fysisk arbeidsmiljø

Det svært høye aktivitetsnivået skaper positive utfordringer, og det å lykkes med arbeidskollegaer og kamerater under slike forhold virker positivt på motivasjonen. Det skaper like fullt et høyt arbeidspress, og det er sjelden dette fordeler seg jevnt. I tråd med Hackman & Oldham (1980) virker enkelte faktorer som såkalte moderatorer på indre motivasjon. Innholdet i moderatorbegrepet er langt på vei det samme som Herzbergs (1993) hygienefaktorer. Arbeidsmiljø, lønn, status og jobbtrygghet er eksempler på slike, og særlig førstnevnte ble en viktig faktor under Libyaoperasjonen. Et høyt arbeidspress og mangelfull avkobling utgjorde nok den største trusselen mot det fysiske arbeidsmiljøet til teknikerne på Kreta. Ønsket om å prestere og mestre nye utfordringer i kombinasjon med høy grad av

yrkesstolthet og lojalitet blir en vanskelig balansegang i denne konteksten. Intensiteten på operasjonen og høy grad av oppmerksomhet fra omverdenen gjør at arbeidsoppgavene nærmest er uendelige. Det er alltid noe mer som kan gjøres, noe som kan forbedres og så videre. Arbeidsmengde er således en moderator som virket begge veier. I perioder er en høy arbeidsmengde motiverende, men dersom man ikke føler at man strekker til, og samtidig ikke klarer koble av, så slår det motsatt vei. For de fleste avtok den store arbeidsmengden etter de første par ukene når leiren fungerte og rutiner var etablert. Dette markeres tydelig hos mellomledere, og de som ble prøvet i nye roller eller generelt mer ansvar på Kreta. Oppdragets betydning og eierskapsfølelse i resultatene, særlig i første del av operasjonen, ga et høyt ambisjonsnivå. Den høye graden av nasjonal og internasjonal oppmerksomhet rundt strykebidraget er nok også med på å gi et ekstra press. Nye utfordringer er motiverende og det er lett å glemme seg selv mens står på døgnnet rundt for å ”levere varene” og prestere i rollene sine. Enkelte var alene om å dekke ulike roller eller funksjoner. For disse ble det også vanskeligere å koble av fordi de ikke hadde noen som overtok skiftet. Selv om mye av presset er selvpålagt, hadde følelsen av å aldri kunne koble helt av. De var tilgjengelig 24 timer i døgnnet og måtte alene stå til ansvar for at arbeidsoppgavene ble ivaretatt.

... jeg følte ikke at jeg hadde gjort en god nok jobb før det var gått 20 timer i døgnnet. Og med litt kjøretid da så er det bare 3 timer igjen å sove i det døgnnet der. Forsøkte også å ta meg en hvil midt på dagen men det var umulig fordi du var så oppe i det (...) og om det var 1 dag eller 14 dager til jeg hadde eksplodert det veit jeg ikke (...) Tro meg jeg forsøkte å hvile mellom slagene på dagtid når det egentlig var fornuftig å sove, men det fungerte ikke. Men jeg hadde aldri noen problemer å sove da jeg kom tilbake på natt. Men det ble veldig lite søvn totalt sett da (Respondent nr. 29).

Samtidig er det viktig å påpeke at nye utfordringer, intensiteten og oppmerksomheten generelt er rapportert som positive for motivasjonen underveis.

3.2.2.4 Ulik virkelighetsoppfatning - missionboblen

Flere av rapporterte størrelsen på styrken ikke stod i forhold til det aktivitetsmønsteret som etablerte seg. Utover det høye arbeidspresset som fulgte av denne situasjonen, ble det i perioder også friksjon med administrativt foresatt avdeling⁴⁰ hjemme i Norge som bestemmer størrelsen på styrken, og opp mot 132 Luftving Bodø i forhold til avgivelse av personell og ressurser. Dette var ikke primært et kostnadsspørsmål, men et kapasitetsproblem. For flere fagfelt ble det en utfordring å ha tilstrekkelig personell tilgjengelig til å dekke både Libya og

⁴⁰ For Luftforsvarets utenlandsoperasjoner er det Luftforsvarsstaben på Rygge som er AFA

nasjonal jagerflyberedskap. Her kom den såkalte missionboblen svært tydelig til uttrykk og ble en kime til frustrasjon grunnet ulik virkelighetsoppfatning. For personell som jobbet nær døgnet rundt under hardt press på Kreta var det frustrerende å oppleve at behovene ikke ble oppfattet like prekære hjemme, at de ikke delte det samme alvorspreget eller eierskapet og at byråkratiet skulle gå sin gang.

3.2.2.5 Informasjon og adskillelsen fra de operative

Enkelte var ikke så opptatt av progresjonen i operasjonen, men ville likevel ha tilbakemelding og informasjon om selve bombingene fordi deres arbeidsoppgaver direkte knyttet til våpenleveransene. Avveiningen mellom å beskytte pilotene, hemmelig informasjon og operasjonssikkerheten på den ene siden, og teknikernes behov på den andre, er en kjent problematikk. Libyaoperasjonen ble likevel særegen med tanke på omfanget av bombingene. Behovet for informasjon rundt operasjonens effekt og progresjon varierende kraftig. Noen ville vite mest mulig, andre ville helst slippe å forholde seg til realitetene. Det pekes på et naturlig skille mellom de som vanligvis arbeider i hangar og de som jobber ute ”på line” med flyklargjøring og våpenlasting.

I starten av operasjonen var det ikke tilgjengelig infrastruktur til å holde de operative fysisk adskilt fra de øvrige. Rutiner skulle etableres samtidig med et høyt operasjonstempo, og avstandene mellom de ulike fagfelt ble svært kort innledningsvis. I denne perioden var også tilgangen på oppdatert informasjon fra egen organisasjon stor. Etter hvert som nødvendig infrastruktur kom på plass ble de operative skilt ut med egen sikkerhet og adgangskontroll. Denne overgangen ble av flere teknikere rapportert som negativt for motivasjonen. Til en viss grad ble dette kompensert med etterretnings oppdateringer, men det var ikke alltid ressurser til dette, og mange rapporterer informasjonsmangelen som veldig uheldig:

Det irriterte ganske kraftig, det var idiotisk med tanke på for lite informasjon om hva som faktisk skjedde. Vi måtte inn på VG.no for å få info. Mediene visste mer enn vi som var ute. Husker en artikkel som provoserte veldig om en som ikke ville heise flagget 17.mai fordi han skammet seg over hva Norge gjorde. Fremstilte det som om det vi holdt på med ikke var legitimt og ga et veldig feil bilde. Det provoserte og spesielt siden det var førsteside oppslag over flere dager (Respondent nr. 24).

3.2.2.6 Positiv tilbakemelding, ros og anerkjennelse underveis

Tilbakemelding, ros og anerkjennelse beskrives i hovedsak fra fem ulike aktører i Libyaoperasjonen. Internt fra egen styrkesjef, stab, teknisk ledelse og piloter. Fra representanter for Forsvarets og Luftforsvarets ledelse. Fra Stortings- og

regjeringsmedlemmer, alliert militært hold og gjennom mediene. Ros og positiv tilbakemelding internt, fra de som har kjennskap til hva som ligger bak resultatene, var det viktigste. Særlig gjevt var det med ros fra detasjementsjefene. Videre var det delte meninger om øvrig ros og anerkjennelse, og trenden er at de eldste er de som er vanskeligst å inspirere eller motivere med ros. Noen trakk frem en episode hvor Generalinspektøren for Luftforsvaret hadde spasert rundt blant teknikerne på nattetid. Han tok seg god tid, og snakket lenge med flere. Dette ble oppfattet som ektefølt, og med en motiverende virkning. En annen rapporterte en motsatt effekt, dog ikke med henvisning til samme episode. Her påpekes negativ innvirkning på motivasjon grunnet dobbeltheten i at det er de samme som ga ros i Libya, som i hverdagen kutter ned på antall stillinger og lønn etc.

... du vet det at det folket som kommer ned der og tilsynelatende skryter av deg er også det folket som sitter og hver eneste dag ser på hvor man kan skjære ned hen, og hvor man kan spare penger henne. Og det er de som sitter og tyner oss på lønn når vi skal til utlandet. Og det er de som sitter og tyner oss på styrken vi skal bidra med, for å trekke ned så mye som mulig for å spare så mye penger som mulig (...) så skal det skrytes litt og så skal man forsøke å få opp spiriten før neste omstilling kommer (...) enkelte dager i starten i alle fall, så var vi alvorlig slitne. Og så kommer samme gjengen ned (...) og skal skryte av oss. Det går ikke inn i hele tatt på meg i alle fall. Det er vi for gamle til. Ja det er demotiverende at den gjengen der skal prøve å lire av seg noen strofer som de jobber imot til daglig (respondent nr. 20).

Statsministeren feiret 17.mai på Kreta og grilllet sammen med detasjementet. Dette var det flere som ga uttrykk for at de satte pris på. Likeledes fikk styrken ved flere anledninger besøk av representanter fra allierte styrker, herunder en amerikanskledet gruppe på omvisning. Disse kunne ikke forstå hvordan nordmennene kunne klare et slikt operasjonsmønster med en så liten personellstyrke, og dette virket oppkvikkende på de som opplevde denne episoden. Det virker som om det hensiktene til avgiveren ble gransket nøye, og at det skulle mye til for motivere en gruppe man ikke til vanlig er eksponert ovenfor:

Ros vil alltid være viktig. Men det er forskjell på ros og militær turisme (...) den politiske og militærstrategiske rosen traff ikke nødvendigvis så positivt bestandig

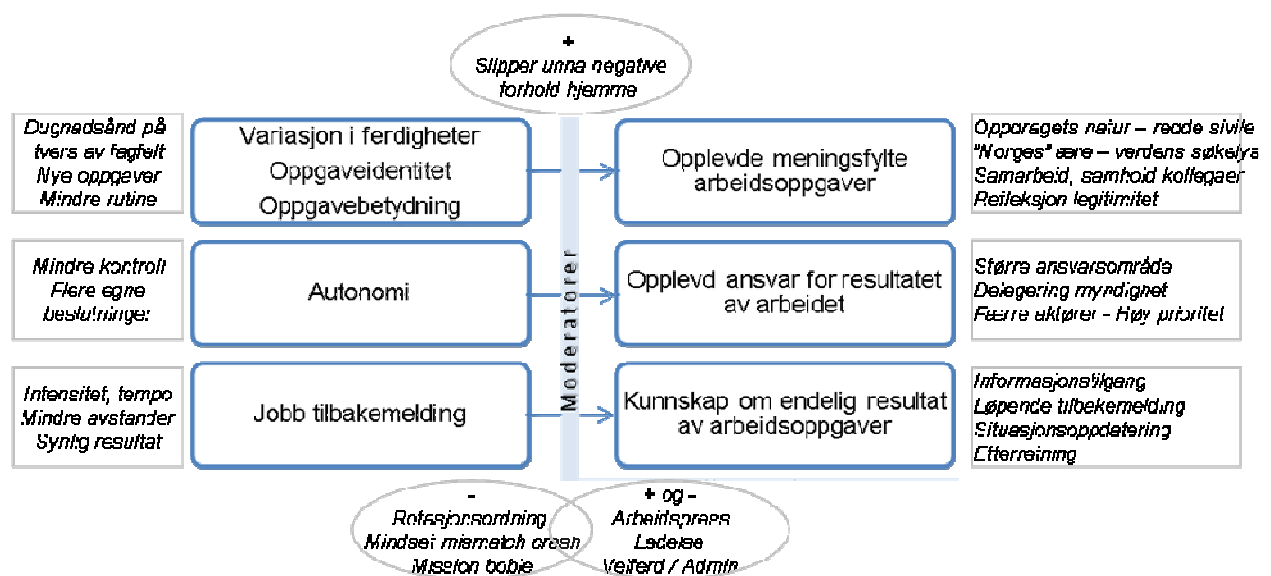
3.2.3 Oppsummering del 2 – forhold som påvirket motivasjonen underveis

I tråd med teorien (Hackman & Oldham, 1980) virket operasjonsmønsteret på Kreta positivt eller uendret inn på alle tre karakteristika som uttrykker meningsfullhet, og positivt på både på autonomi og jobb tilbakemelding. Det samlede motivasjonspotensialet (MPS) ble høyt og teknikerne presterte med høy ytelse. I sum ser det også ut til at dette ga en forsterkende effekt på indre motivasjon.

Riktig kompetanse er en sentral forutsetning for å kunne utnytte mulighetene som ligger i berikende jobber, og denne har samlet sett neppe vært bedre i Kampflyvåpenet enn nå. Mange år med kjennskap til F-16 plattformen og relevant trening, øving og tidligere utenlandsoperasjoner har lagt til rette for et høyt erfaringsnivå. En kortsiktig gunstig virkning av at de unge forsvinner til sivil industri er en større andel erfarte. Selv om denne effekten på sikt opplagt er uheldig.

Men det hører også med til historien at vi per i dag har et unikt høyt erfaringsnivå, både på vedlikeholdssiden og blant flygerne. Disse tingene, kombinert med høy kompetanse, en fantastisk løsningsorientert innstilling og evne til samarbeid har vært nøkkelfaktorer bak en vel gjennomført deltagelse i Operasjon Unified Protector (Tonning-Olsen, 03.08.2011).

I figur 6 (under) har jeg med utgangspunkt i Hackman & Oldhams jobbkarakteristikamodell trukket inn dominante funn i intervjuene. Disse er forsøkt innpasset i modellen for å skissere sammenhenger, og i hvilken grad teorien kan forklare funn i empirien. De ovale tekstboksene angir moderatører. Det å slippe unna negative forstyrrende elementer hjemme som for eksempel basevalg, lønnsproblematikk og omstilling ble nevnt av flere som en motivasjonsfaktor for å reise ut. Modellen illustrerer da en positiv effekt av dette med plussstegnet, selv om moderatører per definisjon har en begrensende effekt. Det virker som om modellen egner seg godt til å forklare flere av de rapporterte faktorene som hadde betydning for motivasjonen og sammenhengene i mellom dem. Mange opplever at flere av de kritiske parameterne for jobbmotivasjon ble skrudd i været under Libyaoperasjonen, og det samlede motivasjonspotensialet blir høyt. Grunnet de improviserte forholdene, og spesielt håndteringen av rotasjonsordningen, blir imidlertid også moderatorene en større utfordring.



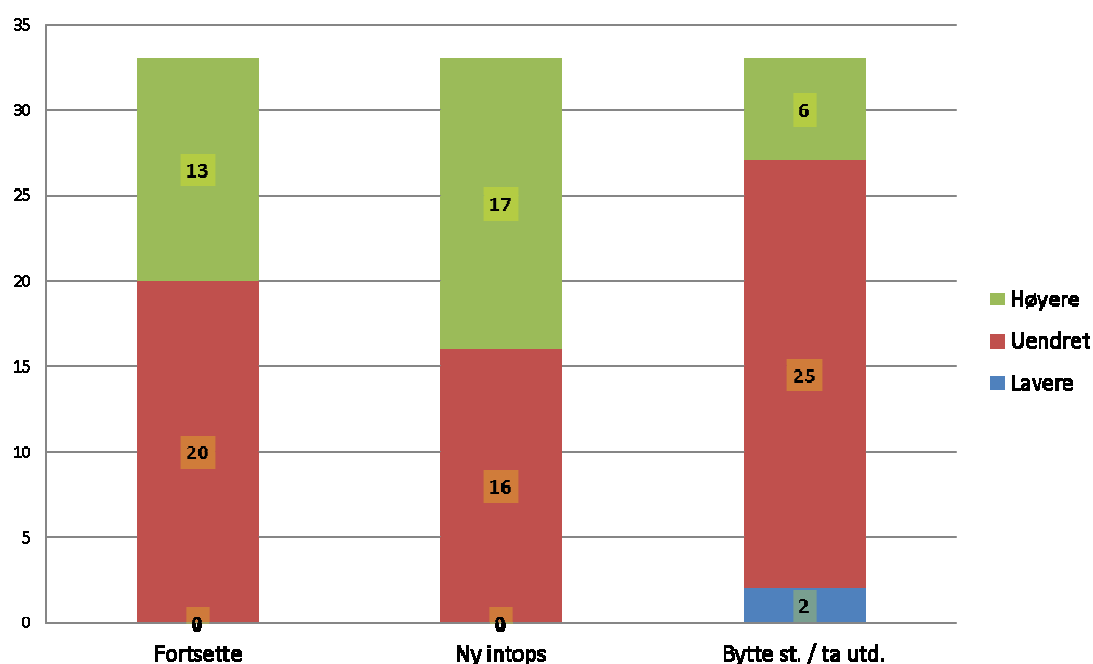
Figur 6 – Motivasjonsfaktorer og karakteristika ved Libyaoperasjonen koblet til Hackman & Oldham

3.3 Effekten av å ha deltatt på motivasjonen for videre tjeneste

I siste del av intervjuet blir respondentene spurt om deltagelse i operasjonen fikk noen konsekvenser for motivasjonen til å fortsette i Forsvaret, og i tilfelle på hvilken måte. Ble de mer eller mindre motivert av å delta i en skarp operasjon av denne typen, og stiller de opp i samme grad neste gang? Intervjuene åpnet for mer generelle betraktninger, mens spørreskjemaet søker å kvantifisere denne virkningen av å ha deltatt for gruppen som helhet.

3.3.1 Kvantitative funn – resultater fra spørreskjema

I spørreskjemaet blir respondentene bedt om å ta stilling til hvilken effekt deltagelsen fikk. Spørsmålet er tredelt i forhold til motivasjon for å fortsette i Forsvaret, for å delta på fremtidige utenlandsoperasjoner og for å skifte stilling eller ta videreutdanning i regi av Forsvaret. Alternativene var uendret, høyere eller lavere.



Figur 7 - Effekt på motivasjonen av å ha deltatt

Tabellen viser at samtlige av de spurte har uendret (60 %) eller høyere (40 %) motivasjon for å fortsette i Forsvaret etter å ha deltatt. Det samme gjelder for å bli med på nye runder med utenlandsoperasjoner (uendret: 48 %, høyere: 52 %). Når det gjelder motivasjonen til å bytte

stilling eller ta videreutdanning⁴¹ så er den uendret for de fleste, mens den for 6 personer (18 %) er høyere og for 2 personer (6 %) er lavere.

3.3.2 Diskusjon av kvantitative funn på effektene av deltagelse

Som resultatene av spørreskjemaet viser rapporterte samtlige deltagerne uendret eller øket motivasjon for videre tjeneste som følge av Libyaoperasjonen. Det samme gjelder motivasjonen for å stille opp på eventuelle nye utenlandsoperasjoner. Denne Det samme bekreftes i intervjuene i uttalelser som: ”Å ha vært med på Libya operasjonen var helt klart en positiv opplevelse, en del av pakken og isolert sett også positivt i forhold til å fortsette.” (Respondent nr. 29).

I spørreskjemaet er det ingen som rapporterer negative følger på motivasjonen for å fortsette i Forsvaret, ei heller på motivasjonen for å delta på eventuelle fremtidige operasjoner. Når det gjelder ønsket om videreutdanning og bytte av stilling internt i Forsvaret er det enkelte som har mindre lyst etter å ha vært med på denne operasjonen. Dette tolkes som om de har fått mersmak og en mer positiv innstilling til nåværende arbeidssituasjon. I intervjuene bekreftes en slik effekt, denne er gjengitt under diskusjon av kvalitative funn. I sum indikerer resultatene fra spørreskjemaet et positivt helhetsinntrykk av deltagelsen.

⁴¹ Her ble det presisert at det var snakk om intern turnover eller utdanning i regi av Forsvaret (ønske om nye utfordringer).

3.3.3 Kvalitative funn – resultatet av intervjuene på effekten av å ha deltatt

Tabell 8 - Ekstrakt av intervjuresultater til del 3

Hovedkategori: Hverdagens nedtur		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Hverdagens frustrasjon	Savnet prioriteten. Var med på noe viktig. Hverdagen kom veldig, og lufta gikk ut av ballongen. Ramlet ned motivasjonsmessig. Mange som visste ikke hva teknikerne hadde vært med på.	- jeg slutter på grunn av lønn, hadde dette skjedd oftere ville det kanskje vært en annen situasjon. - Det har vært mye surr med stillinger, og teknikertillegget (...) demotiverende i seg selv.
Basevalgdebatt/ Fagmilitært råd	Negative utsikter for Bodø hovedflystasjon. Følelse av å ikke være verdsatt av ledelsen. Skryt og anerkjennelse mister sin verdi. Øket turnoverintensjon.	- Mange nye og lærlinger, en del sivile og de gamle er igjen. Fenrikene slutter, og jo flere ikke-motivernde oppgaver blir igjen som må fordeles på de resterende.
Hovedkategori: Anerkjennelse etter		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Mellomlanding	Positiv opplevelse for de fleste.	- landingen må komme før man har vært hjemme i lengre perioder.
Mottakelser	Anerkjennelse og ros. Mottakelser.	- Men det er ikke noe tvil om at i ettertid så tar jeg til meg rosen.
Medaljesermoni	Positiv og ærefull opplevelse. Forsvaret har kommet et langt stykke på vei, Veterandirektivet bra, Gen. R. Mood fikk skryt for.	- Trenger liksom ikke miste en arm for å få medalje - Blir litt stolt når ministeren skryter, det viser at den norske stat vet hva vi egentlig har vært med på.
Media	Media styrer folkeopinionen og ettermæle.	- Positiv omtale gjør det lettere å forsvare det man har vært med på.
Hovedkategori: Evaluering og etterarbeid		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Evaluering manglet	Evaluering og etterarbeid oppfattes mangelfullt, Innspill til erfaringsrapporter (som ikke blir lest) er ikke nok. Følelse av å brenne inne med viktige erfaringer, Bekymring for at lærdom ikke tas. Negativt på motivasjonen å ikke få uttrykke erfaringene og synspunktene sine i et egnet forum.	- jeg er litt spent på den der debriefen, og føler jo at den ennå ikke er landet. Hvis vi skal lære noe av det her så må vi jo ta det opp i et eller annet fora.” - Rapporter, de forsvinner, de leses ikke. Erkjenner etter å ha skrevet utallige rapporter - Mangler evalueringsmøter på gulvet.
Etterarbeid	Oppfatning i at avslutningsprosessen har gått for fort, og at det gjenstod viktige ting som ingen tok tak i.	- Operasjonen er ikke ferdig før alt er ferdig, jeg mangler kontingentbilde og tjenesteuttalelse osv. - Ingen felles avslutning i regi av FOH
Hovedkategori: Lønn		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Lønnsnivå	For lavt, folk slutter, særlig de unge. Går til oljeindustri.	- har for lavt lønnsnivå - Skulle gjerne hatt mer i lønn
Lønnsforskjell	Stort irritasjonsmoment at sivile tjener mer enn militære med samme bakgrunn.	- Lønnsforskjeller, kniving og skuling sivil//militær.

3.3.4 Diskusjon av kvalitative funn

3.3.4.1 Nedturen etter hjemkomst

I intervjuene fremkommer at mange opplever et kraftig fall i motivasjonen ved oppstart i ordinært arbeid igjen. Deltagelsen i seg selv opplevdes positiv, det er imidlertid den store kontrasten ved overgangen til hjemmesituasjonen igjen som er utfordringen. En tomhetsfølelse er en kjent og vanlig reaksjon i en tid etter utenlandsoperasjoner. Spesielt hardt

utsatt er man naturligvis om man kontinuerlig opererer under høy risiko i kombinasjon med høyt arbeidspress, men et hardt arbeidspress alene over en lengre periode kan også skape utfordringer ved hjemkost.

Mor mi oppfattet meg uten tiltakslust og mer eller mindre apatisk i sommerferien, jeg bare var der. Det er ingen som har gjort noe galt, det er bare uvitenhet, jeg visste ikke hva som traff meg og hvordan det traff meg og hvordan jeg reagerte og det var jo ikke noe jeg planla der før jeg dro. Langt derifra. Det var et arbeidsmønster jeg etablerte meg etter hvert for å få den kontrollen som jeg selv ønsker (Respondent nr. 29).

For personellet fra Bodø opplevdes nok også hverdagen hjemme ekstra tøff og meningsløs. Ikke lenge etter at operasjonen var avsluttet ble resultatet av Forsvarssjefens militærfaglige råd fremlagt. Her fremgår en anbefaling om å legge ned Bodø hovedflystasjon til fordel for Ørland og Evenes.

Med tanke på FMR inn i det her, hvor du leverer verdens beste. Og så er det da av sjefen din mer eller mindre sagt at vi ikke kan drive flystasjon. Det er klart at det er et paradoks, det er jo helt absurd. Vi fullfører operasjonen, vi skamroses, og så får vi beskjed om at vi ikke skal fortsette (...) mye av den øverste ledelsen er grunnen til at jeg leverte søknad på sivil jobb. Jeg er jo Luftforsvarsmann på min hals, men når begeret er fullt, så er det fullt (...) så mange små bekker, jeg kalte det små-tomler ned (...) fikk det ikke helt til å stemme det her at vi hadde gjort verdens beste jobb og så var vi på kartet til å bli lagt ned. Personlig blei det fryktelig galt. Er dette mulig, var dette takken? (Respondent nr. 29)

3.3.4.2 Landing før landing (mellomlandingen)

Den såkalte ”landing før landing” eller ”mellomlandingen” ble trukket frem som noe svært positivt. Dette har etter hvert blitt en obligatorisk del av det å returnere fra utenlandsoperasjoner. Denne foregikk i Danmark over en helg med et opplegg i regi av Forsvarets stressmestringsteam. Hensikten er å gjøre overgangen til hverdagslivet mykere og få luftet ut eventuelle frustrasjoner blant kollegaer som har delt de samme opplevelsene. Enkelte forklarte at de i utgangspunktet ikke skjønnte behovet, da de ikke hadde opplevd noe traumatisk. Imidlertid ble de positivt overrasket og mente det absolutt hadde noe for seg etter å ha deltatt. Men et tydelig poeng var at den må komme som en mellomlanding, og ikke etter at man først har vært hjemme i månedsvis, som ble tilfellet for enkelte. Mellomlandinger i mindre grupper ble også foretatt med suksess på eget initiativ for noen som falt utenom hovedrotasjon. Det å forberede seg på omstilling tilbake til den vanlige rollen både som privatperson og i jobben kan sammenlignes med å avstemme rolleforventninger i de kognitive motivasjonsteoriene⁴². ”Dersom det er stor uoverensstemmelse mellom pålagte oppgaver og

⁴² Omhandles i avsnitt 1.7.2.2

subjektive rolleoppfatninger om innholdet i jobben, kan det oppstå motivasjonsproblemer...” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 99). Det er for eksempel fort gjort å ta med seg ansvar og myndighet hjem som kun gjaldt for utenlandsoperasjonen.

3.3.4.3 Misnøye med lønnsnivå og interne lønnsforskjeller

Selv om forhold ved ordinær drift hjemme i Norge ikke var et tema som ble berørt benyttet mange anledningen til å påpeke en kjent problematikk. For militært ansatte er lønnsforskjellen mellom sivilt ansatte på avtalen om verkstedoverenskomstlønnede (OVK) en kontinuerlig kime til irritasjon. Noen hevdet denne ble forsterket når forhold rundt lønnsnivåene ble berørt underveis i operasjonen også. Man reiser ut på skarpe operasjoner sammen og står side ved side om de samme utfordringer. De sivile er også oppkledd i en uniform, og tjener betraktelig bedre enn sine militære sjef. Og for de som er ansatt før 2008 er det frivillig å delta på internasjonale oppdrag. Teorien viser til at belønning sjelden er en absolutt størrelse, da den ofte står i et forhold relativt til belønningen til de vi sammenligner oss med mottar.

Jobbinnsats og jobbutbytte vurderes og sammenlignes med andre medarbeidere internt og eksternt. Særlig er det utdanningsnivå og ansettelsesvarighet som er de viktigste faktorene i slike analyser. Og i dette tilfellet er jo sammenligningsgrunnlaget svært eksplisitt. Teorien stadfester at opplevelsen av mangel på likeverd kan føre til lavere motivasjon og jobbytelse. Forskjellsbehandling kan også skape spenninger og ulike fremgangsmåter for å rette opp slik ubalanse. Dette dreier seg eksempelvis om forandring av innskudd eller uttak, fordreining av selvopplevelsen eller oppsigelse.

3.3.4.4 Anerkjennelse og stolthet i etterkant

De siste år har Forsvaret og politikere erkjent betydningen av å hedre de som gjør en spesiell innsats i nasjonens tjeneste. I stortingsmeldingen ”Fra vernepliktig til veteran – om ivaretagelse av personell før, under og etter deltakelse i utenlandsoperasjoner” står det å lese:

Seremonier er viktige symbolske handlinger for å uttrykke samfunnets takknemlighet for det arbeidet den enkelte har utrettet. Seremonier gir også familie, pårørende, venner og samfunnet for øvrig større forståelse for viktigheten av de norske bidragene (St.meld. nr. 34, 2008, s. 40–41).

For de aller fleste oppleves denne typer anerkjennelse som positivt, man blir stolt og det gir en motivasjon å vite at innsatsen blir satt pris på. For enkelte ble også anerkjennelsen viktigere etter de hadde fått operasjonen litt på avstand. Flere opplevde også positive tilbakemeldinger fra familie, venner og kjente som positiv motivasjon. Det er flere eksempler

på seremoniell anerkjennelse etter operasjonen. Etter endt oppdrag ble det arrangert mottakelse av soldatene som returnerte på Gardermoen, her uttrykte blant andre daværende forsvarsminister sin takknemlighet:

Forsvarsminister Grete Faremo hadde også tatt turen til Gardermoen for å ønske soldatene velkommen hjem. - Jeg er stolt av dere. Regjeringen har tillagt FNs resolusjon stor betydning og Luftforsvaret har fulgt opp. Etter bare én uke til forberedelser ble det første toktet fløyet. Dere skal også vite at dere har høstet stor anerkjennelse for dette oppdraget, sa statsråden. (Holth, 30.01.2012)

En stund etter hjemkomst ble det så arrangert høytidelig medaljeseremoni med oppstilling på Akershus festning. Denne seansen blir trukket frem av flere som en ærefull og minneverdig seanse som de setter pris på. Det gir mening å få høre at politikere vet hva de har brukt styrken til og uttrykker sin takknemlighet for innsatsen.

3.3.5 Oppsummering del 3 - effekten av å ha deltatt

For flertallet er de gode opplevelsene forbundet med operasjonene borte fra hjemmebase en viktig faktor for ansettelsesforholdet med Forsvaret. Med tanke på en lav grad av risiko og relativt komfortable omgivelser fremstår oppholdet på Kreta også som mindre belastende enn for eksempel tidligere operasjoner fra Afghanistan. Følelsen av å ha vært med på noe viktig og riktig samt den høye graden av mestringsfølelse er positive effekter som blir med hjem. Enkelte rapporterer større motivasjon for videreutdanning eller nye stillinger i Forsvaret som effekt. Noen hevder i intervjuet at viljen til å bli værende i Forsvaret ville vært langt større dersom det hadde vært mer av denne typen oppdrag. Isolert vurderes effekten som positiv både i forhold til å fortsette i Forsvaret, og når det gjelder deltagelse på eventuelle fremtidige utenlandsoperasjoner.

4 Konklusjon

For å besvare problemstillingen ble den inndelt i tre forskningsspørsmål:

1. *I hvilken grad var teknikerne motivert for deltagelse og hvilke faktorer hadde størst påvirkning på denne motivasjonen?*

Studien viser at teknikerne i høy grad var motiverte for deltagelse, og det var allerede fra start flere frivillige enn det var plasser. Det samme gjelder motivasjonen gjennom den første helgen for å klargjøre styrken raskest mulig. Innsatsen beskrives som ekstraordinær ved begge hovedflystasjonene. Dette bekreftes i intervjuet, i spørreskjemaet og i ulike publikasjoner som dokumenterer observasjoner gjort fra utsiden.

Den kvantitative analysen dokumenterer videre at faktorer som yrkesstolthet, lojalitet til Luftforsvaret og godt kollegaskap var viktigste motivasjon for deltagelse. Intervjuene bekrefter dette, og flere av respondentene hevder disse egenskapene bunner i en sterk og god bedriftskultur. Mer spesielt ved Libyaoperasjonen var betydningen av selve saken. Denne gangen var det alvor, og et politisk trykk, sammen med følelsen av å ha verdensopinionen i ryggen, var med på å gi ekstra motivasjon. Det å bidra til å redde sivilbefolkningen i Libya og oppdragets legitimitet havnet på hhv. 5. og 6. plass av 17 faktorer på listen.

2. *Hvilke fremtredende faktorer påvirket motivasjonen underveis?*

Rotasjonsordningen seiler opp som den klart mest fremtredende. Denne faktoren virket begge veier og det var varierte meninger om hvordan rotasjon hadde blitt håndtert. Det at mange av de første som reiste ut i høy grad fikk velge lengden de skulle stå ute selv, skapte problemer senere i operasjonen. En annen faktor er at enkelte som ikke fikk være med fra start ble skuffet over at ikke kompetansen deres var ønsket. Første pulje bestod hovedsakelig av personell fra Bodø, og enkelte fra Ørland følte det som en slags andresortering å først få forespørselen når det var behov for ferieavløsere.

Øvrige tema som et flertall var innom var betydningen av god førstehånds innsideinformasjon om operasjonen. Her gikk det frem at det var store variasjoner både på tilgang og kvalitet i løpet av perioden. De som reiste ut i første pulje utviklet et kraftig eierskap til – og la betydelig prestisje i – selve saken og oppdragsløsningen. I kombinasjon med store forskjeller i mental innstilling og virkelighetsorientering, i forhold til de som kom ned i første

hovedrotasjon, skapte dette konfrontasjoner og utfordringer. Følgene av dette ”mindset-crashet” ble negativ innvirkning på motivasjonen.

En rekke andre problemstillinger av mer administrativ og velferdsmessig karakter ble også rapportert. De fleste er enige om at det ble gjort veldig mye bra, og at disse forholdene gradvis ble bedre og bedre utover i perioden. Hvilke forhold som var viktig for den enkelte varierer kraftig. Alt fra at kaffen på hotellet ikke var varm nok, til at man måtte bo to på hvert rom. Alle som hadde bestilt varer på utførsel var imidlertid enige om at feltposttjenesten ikke hadde gått i orden, og at dette i en lengre periode skapte mye frustrasjon⁴³.

3. *Hvilken effekt hadde deltagelsen på motivasjonen for videre tjeneste i Forsvaret?*

Kort oppsummert fastslås at deltagelsen – isolert sett – ga en positiv effekt, også med tanke på å delta i fremtidige utenlandsoperasjoner. Det er likevel viktig å merke seg at suksessen i Libyaoperasjonen nok ikke er representativ for stemningen i flyteknisk bransje.

Problemstillingen lyder:

Flyteknikerne og Libyaoperasjonen – i hvilken grad var de motiverte, hvilke faktorer påvirket motivasjonen og hvilken effekt fikk deltagelse på motivasjon for videre tjeneste?

Den erfarne og tidsbevisste insidieren konkluderte kanskje allerede i introduksjonen som følger: ”Høy – de vanlige – og ingen. To the bar!” Gitt utledningen over, er dette ingen dårlig oppsummering. Den fortjener likevel, etter min mening, en utdypning. I hensiktsformuleringen i introduksjonskapittelet fremgår paradokset som fikk meg til å fatte interesse for denne tematikken i første omgang: Gitt at en tydelig uttrykt misnøye med en rekke forhold på hjemmebane, og høy tilfeldig avgang av teknikere, også representerte utfordringer ved motivasjonen. Hvordan kunne det da ha seg at denne kritisk viktige kategorien frivillig kastet det de hadde i hendene, og bidro til at Luftforsvaret presterte til gullmedalje?

Bortsett fra et fordelaktig utgangspunkt rent operativt, politisk og geostrategisk. Hvilke var de *motivasjonsmessige* forklaringsvariabler? Svaret fremstår trolig selvsagt for de på innsiden, men det var en av mine første overraskelser i intervjufasen. I tillegg til en høy grad av yrkesstolthet er nettopp det å slippe bort fra denne frustrasjonen i arbeidsforholdet hjemme, en viktig motivasjonsfaktor for å dra ut. I skarpe operasjoner, og til en viss grad ved større

En typisk hygienefaktor til ære for Herzbergs (1993) tofaktorteori. 335 skvadron kom heldigvis til unnsetning og ordnet opp.

øvelser, legges problemer og frustrasjon igjen hjemme og man kan ha full oppmerksomhet på selve oppdraget. Opplevelsene som da skapes i samhandling med gode kollegaer karakteriseres av flere som helt unike og viktige for arbeidsforholdet med Forsvaret:

Ja, jeg legger ikke skjul på det for kona engang (...) det er rein bensin å dra på tur med så flotte arbeidstakere, så flotte mennesker. Og løse oppgaver på en så glitrende måte. Det er rein bensin. Det gjør meg til en glad ektemann.

I tillegg til dette fluktargumentet viser studien at debatten rundt hvor den nye kampflybasen skal lokaliseres heller ikke var helt uten betydning. Da Bodø fikk oppdraget om å være oppsettende avdeling var dette en god anledning til å profilere ”det beste basevalget.” Utover at dette i begrenset grad slår ut i den kvantitative delen, og omtales av et knippe intervjuobjekt, begrenser jeg meg til å antyde et høyere motivasjonspotensial hos personellet fra Bodø i startfasen.

Et bedre alternativ til å spørre om effekten på motivasjonen av å ha deltatt, er å stille spørsmål om effektene av å komme tilbake til hverdagen i hjemmesituasjonen. Den historien fikk jeg heldigvis uansett i intervjuene, og den er viktig. Når gledesrusen og stoltheten over vel utført oppdrag hadde dempet seg, fremstod de hjemlige utfordringene med all sin tydelighet. Dette gjaldt nok i særdeleshet for Bodø hovedflystasjon, som ble anbefalt nedlagt ikke lenge etter hjemkomst. Fallet blir ekstra vondt når man rett i forkant har vært så høyt oppe, og en betydelig andel av de intervjuede var åpne på at de hadde søkt jobb, fått jobbtilbud eller sågar levert oppsigelse. Lønnsnivået blir oppgitt som den overlegent viktigste årsaken. Trekker vi parallellen til likeverdsteorien⁴⁴ fremgår at belønning vurderes relativt til de vi sammenligner oss med. Militært ansatte teknikere besitter en attraktiv kompetanse og har i lengre tid måttet konstatere betraktelig lavere lønn enn flere kategorier arbeidstgere med tilsvarende utdanning og erfaring. Det kan også virke som om utenlandsoperasjoner skulder til skulder med sivilt ansatte som tjener langt bedre ytterligere har skjerpet likeverdsfølsomheten.

Jeg har forsøkt å dokumentere noen forhold og mekanismer ved motivasjon i teknisk bransje. Kanskje disse kan være nyttig ballast i planleggingen av fremtidige utenlandsoperasjoner. De store utfordringene på dette feltet tør imidlertid være godt kjente, og flere tiltak er allerede iverksatt. Anbefalingen blir derfor ganske enkelt å ta utfordringene på største alvor, samtidig som en unik kultur og et godt samhold ivaretas. Sørg for at teknikerne stadig får nye

⁴⁴ Ref teoriavsnittets pkt 1.7.2.3

utfordringer, og nye opplevelser i godt monn. Dette blir viktig for å sikre at de særegne og positive opplevelsene forblir en salgsvare for Luftforsvaret.

Kanskje er det slik at lojaliteten og pliktfølelsen ikke lenger er like høy for å stille opp neste gang. Den psykologiske kontrakten og tilliten til arbeidsgiver kan ha fått seg en knekk. Den må vi i så fall forsøke å rette ut!

Kildeliste

- Andreassen, T. A. (2006, 13. mai). Hjem uten å avfyre våpen. *Aftenposten*.
- Barth Eide, E. (2012). *Åpningsforedrag om Libyakonflikten*. Foredrag. GILS Luftmaktseminar 2012. Luftkrigsskolen, Trondheim.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Dragsnes, J. G. (2006). *Motivasjon for krig i kampflymiljøet. Et sosialt perspektiv*. (Prosjektoppgave). Trondheim: Luftkrigsskolen.
- Forskrift om internasjonal tjenestegjøring. *Forskrift om tjenestegjøring i internasjonale operasjoner*. Hentet fra <http://www.lovdato.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20041210-1643.html>
- Forsvaret. (02.12.2011). *Sluttrapport Libya*. Hentet fra <http://forsvaret.no/operasjoner/rapporter/sluttrapporter/Sider/Sluttrapport-Libya.aspx>
- Forsvarspersonelloven. (2004). *Lov av 2. juli 2004 nr. 59 om personell i Forsvaret*.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine: 2007*. [Oslo]: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2010). *Forsvarets HR strategi*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gulseth, E. A. (2003, 2004). *Ledelse i en internasjonal kontekst*. Paper presented at the Luftforsvaret i krig: ledererfaringer og menneskelige betraktninger : GILs lederskapseminar 2003, Trondheim.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hansen, A. (1999). Lokkemat for IRF-flygere. *Forsvarets Forum*, nr 23.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Holth, H. (30.01.2012). *De flinkeste i klassen*. Hentet fra <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/--De-flinkeste-i-klassen.aspx>
- Høiback, H. (2011). Libya – et heldig unntak fra regelen? *F September 2011*.
- Ilstad, S. (2007). *Generell psykologi*. Trondheim: Tapir.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jenkins Jr., G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Johannessen, S. O., & Christensen, B. B. (2012). *Tenkning om organisasjon og ledelse for et Nettverksbasert Forsvar* (Ikke publisert). Trondheim: Luftkrigsskolen.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2002). *Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgement and choise* (Nobel price lecture). Princeton: Princeton University, Department of Psychology. Hentet fra http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- McGregor, D., Bennis, W. G., Schein, E. H., & McGregor, C. (1966). *Leadership and motivation: essays of Douglas McGregor*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations: an introduction to organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Moldjord, C., Eid, J., Brun, W., Kobbeltvedt, T., & Laberg, J. C. (2007). *Liv og lære i operative miljøer: «tøffe menn gråter!»*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nergård, J. B. (2009). *Innføringen av luft-til-bakke kapasitet i Luftforsvaret. Et resultat av strategisk planlegging?* (Masteroppgave). Oslo: Forsvarets stabsskole.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- NOU 2000:20. *Et nytt forsvar. Innstilling fra Forsvarspolitisk utvalg, oppnevnt av regjeringen 16. juli 1999. Avgitt til Forsvarsdepartementet 29. juni 2000*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Pedersen, T. R. (05.04.2011). *Skarpeste siden 2. verdenskrig*. Hentet fra <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/skarpestesiden.aspx>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rygg, P. E. (2011, 7. november). *Norsk luftmakt over Libya, en suksesshistorie?* Foredrag. [Sjef Bodø Hovedflystasjon]. Oslo Militære Samfunn, Oslo.
- Sandnes, H. O. (2012). *Det norske F-16 bidraget - en ubetinget suksess?* Foredrag. GILS Luftmaktseminar 2012. Luftkrigsskolen, Trondheim.
- Solheim, B. (2011). *Intervju med detasjementssjef oberstløytnant Bård Solheim. Informasjonsfilm om Libya oppdraget (Ref vedlegg)* Hentet fra <http://forsvaret.no/sites/video/PublishingImages/Kreta%20mai%202011/Hoved%20filmen.mp4>
- Solheim, J. A., Henriksen, R. E., & Skjevdal, J. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret* (Vol. 400-1). [Oslo]: Luftforsvarsstaben.
- St.meld. nr. 34. (2008). *«Fra vernepliktig til veteran» Om ivaretagelse av personell før, under og etter deltakelse i utenlandsoperasjoner*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

-
- St.prp. nr. 42. (2004). *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005–2008*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- St.prp. nr. 48. (2008). *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Steiro, T., & Torgersen, G.-E. (2011). *Bedre motivasjon: praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget.
- Støre, J. G. (2011). *Regjeringen og Libya*. Artikkel i *Aftenposten* 28. april 2011 Utenriksministerens taler/artikler. Hentet fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/aktuelt/taler_artikler/utenriksministeren/2011/regjeringen_libya.html?id=641520
- Tonning-Olsen, S. (03.08.2011). *Den norske F16-styrken kommer hjem*. Hentet fra <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/Libya-bidraget-kommer-hjem.aspx>
- Torgersen, G.-E. (2006). *Forsvarets pedagogiske grunnsyn: med fokus på læring*. Oslo: Forsvarets skolesenter.
- UNSC. (2011). *Resolution 1973 (2011)*. Adopted by the Security Council at its 6498th meeting, on 17 March 2011. [S/RES/1973 (2011)]. New York: United Nations.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til deltagere på intervju

Først og fremst vil jeg takke deg for at du stiller opp på intervjuet og bidrar ved å dele av dine erfaringer og synspunkter på temaet jeg har valgt for masteroppgaven min. Ditt bidrag vil bli en viktig del av den erfaringsbaserte datainnsamlingen til oppgaven, og en systematisering og problematisering rundt det samlede intervjugrunnlaget vil utgjøre selve kjernen for denne studien. Forhåpentligvis vil dette første møtet mitt med et forskningsbasert prosjekt bidra til å dokumentere viktige erfaringer, og kanskje også bidra med ny forståelse eller kunnskap på området. Masteroppgaven utgjør siste halvåret av den 2-årige masterutdanningen ved Forsvarets Stabsskole og prosjektet er godkjent av Forsvarets Høgskole.

Tema og bakgrunn for masteroppgaven

Temaet for studien er motivasjon hos personell med teknisk utdanningsbakgrunn deltagende i operasjon Odyssey Dawn og operasjon Unified Protector. Arbeidstittelen for prosjektet lyder: *”Teknisk bransje og Libyaoperasjonen - hva fremmet og hemmet motivasjon for å delta, og hvilken effekt fikk det å ha deltatt på videre motivasjon?”*

Bakgrunnen for det valgte tema er at Norges bidrag i Libya operasjonen i svært høy grad beskrives som en suksesshistorie, og tilbakemeldingene er preget av lovord fra alle nivå. Det fremheves samtidig at en slik innsats ikke ville vært mulig uten et profesjonelt fungerende støtteapparat, herunder teknikere med en høy grad av motivasjon og offervilje. Denne beskrivelsen kan lett stå i kontrast med et bilde der Luftforsvaret har utfordringer med å beholde teknisk kompetanse, debatt rundt lønn og vilkår og studier som indikerer lavere grad av motivasjon i teknisk bransje. Det er forsket en god del på flygere i internasjonale operasjoner, men mindre på teknisk bransje.

Gjennomføring av intervjuet

Intervjuet er planlagt å vare i overkant av en halvtime, men det er satt av opptil en time ved behov. Det vil bli benyttet en diktafon, og intervjuet vil bli lagret som en lydfil på min skolepc. Denne lydfilen vil kun være tilgjengelig for meg og min veileder ansatt ved Forsvarets høyskole. Jeg vil også ta notater underveis i intervjuet, eksempelvis notering av tidspunkt vi berører de ulike tema. Av tilgjengelighetshensyn og fordi problemstillingen ikke nødvendiggjør behandling av gradert informasjon vil oppgaven holdes ugradert. Det er derfor viktig at svarene ikke inneholder gradert informasjon. Av praktiske årsaker og siden målgruppen er liten tilstrebes ikke full anonymitet. Internt i miljøet kan det bli kjent hvem

som har deltatt på intervju, og eventuelle sitat kan muligens også identifiseres av andre som deltok i operasjonen. Dette er det uansett opp til deg å avgjøre, og jeg vil etterkomme ønsker om å ikke bli sitert der dette poengteres. All informasjon fra intervjuene vil bli behandlet seriøst med konfidensialitet og i henhold til forskningsetiske retningslinjer.

Gangen i intervjuet vil i grove trekk bli en innledende del der vi diskuterer din rolle og arbeidsoppgaver generelt. Dernest hvordan du opplevde forberedelsesfasen og forhold som ligger til grunn for din deltagelse og opplevelse av frivillighet. Tilslutt ønsker jeg dine synspunkter på om - og eventuelt hvordan - deltagelse i denne operasjonen påvirket din motivasjon for videre tjeneste. Spørsmålene vil bli en blanding av åpne tema der ønsket er at du selv fritt beskriver det du anser som de viktigste forhold for motivasjonen, og samtidig noen mer strukturerte spørsmål.

Kontakt meg gjerne på telefon 934 31 231 eller e-post: rolulriksen@fhs.mil.no ved spørsmål. Alternativt kan du også kontakte min veileder: Førstelektor Glenn-Egil Torgersen på telefon 990 92 188 eller e-post: ikt-pedagogikk@halden.net

Med vennlig hilsen

Rolf Øystein Ulriksen
Kapteinløytnant/Student
Forsvarets høgskole/Stabsskolen/Masterstudiet

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Erklæring om samtykke

Jeg samtykker i å bli intervjuet i forbindelse med masteroppgaven til Rolf Øystein Ulriksen vinteren 2012. Sitater og gjengivelser fra intervjuet kan forekomme i den ferdige oppgaven og eventuelt andre skriftlige publikasjoner fra prosjektet. Disse vil ikke knyttes til navn, men på grunn av internt kollegaskap og et lite miljø kan ikke gjenkjenning utelukkes. Dette i tråd med informasjonsskrivet til respondentene.

Sted og Dato:

.....

Respondent

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Navn: _____ Med på første kontingent? _____

- Presentasjon av meg selv og bakgrunn for valg av masteroppgaven
- Er informasjonsskrivet lest? (ha kopier tilgjengelig)
- Hvorfor du er du innkalt til intervju
- Bruken av diktafon og notater underveis.

SIGNERING! (erklæring om samtykke til intervju)

Gangen i intervjuet: din rolle og arbeidsoppgaver generelt, din opplevelse av forberedelsesfasen, forhold til grunn for din deltagelse og opplevelse av frivillighet eller ei. Tilslutt synspunkter på om - eventuelt hvordan - deltagelse påvirket din motivasjon videre. Ønsker å komme ditt at du selv fritt beskriver det du anser som viktige forhold som fremmet/hemmet motivasjonen.

(*) spørsmålet er et alternativ – eller stilles kun om respondent ikke berører tema selv

START DIKTAFON!

Innledning

Kan du innledningsvis si litt kort om din rolle og dine arbeidsoppgaver her ved hjemmeavdeling?

Hvordan forstår du – eller hva legger du i – begrepet motivasjon?

Motivasjon kan defineres som en tilstand i individet som mobiliserer energi og gir retning for en handling eller aktivitet. Alternativt: Motivasjon = Mål * Lyst * Mestringstro

(*) Vil du f eks tolke drivkrefter, lyst, vilje, nysgjerrighet, inspirasjon, spenning, politiske motiver som en del av motivasjonsbegrepet hos deg?

(*) f eks hva motiverer deg i jobbsituasjonen generelt, hva motiverte deg til å søke Forsvaret?

Forberedelses/deployeringsfasen

Da er jeg veldig nysgjerrig på det som skjedde i de dagene fra oppdraget kom og til dere deployerte. Kan du kort gi en beskrivelse av hvordan du opplevde denne perioden?

(*) Hva vil du generelt si om innsats og prestasjoner - hos deg selv og dine kollegaer?

(*) Hva var det eventuelt som motiverte til ekstraordinær innsats?

(*) Kommer du på forhold som virket demotiverende i denne perioden?

Beslutning om deltagelse og frivillighet

Du var/var ikke blant de første som deployerte. I hvilken grad vil du si du opplevde din deltagelse som frivillig?

Hvilke faktorer husker du som de viktigste som talte for å stille opp?

Hvilke faktorer husker du som de viktigste som talte mot å stille opp?

I hvilken grad visste du – eventuelt reflekterte du over – at det kunne bli aktuelt for det norske bidraget å bombe infrastruktur og ta liv?

- (*) Følte du deg forpliktet til å stille opp overfor arbeidsgiver, kollegaer?
- (*) Lå det idealistiske motiv bak, som f eks ønsket om å redde sivilbefolkning?
- (*) Internasjonal støtte, politisk samstemthet, støtte i befolkning og media?
- (*) Hvor viktig var forhold knyttet til ytre belønning som lønn, tillegg?
- (*) Risiko og ulempebetraktninger?

Effekten av å ha deltatt på videre motivasjon

Da vil jeg gjerne at vi beveger oss mot den avsluttende delen som går på hvilken effekt det har hatt på motivasjonen å ha deltatt på denne operasjonen. Har det å ha deltatt på denne operasjonen påvirket din motivasjon for å fortsette i Forsvaret – i tilfelle hvordan?

Hvordan virker det å ha deltatt inn på synet om deltagelse i fremtidige utenlandsoperasjoner?

I hvilken grad vil du si du gjør (eller har gjort) moralske og etiske refleksjoner rundt deltagelse i operasjonen etter hjemkomst?

I hvilken grad ble det gitt anerkjennelse og positive tilbakemeldinger for innsatsen – og hvordan virket det på motivasjonen?

Kommer du på forhold underveis i operasjonen som virket inn på motivasjonen din?

Noen kommentarer til slutt?

Da er vi gjennom de tema jeg hadde på tapetet – er det noe vi har glemt å snakke om, noe du vil legge til?

TAKK!! Tusen takk for din tid, din velvilje og ditt bidrag!

STOPP DIKTAFON!

FYLLE UT SKALASKJEMA!

Vedlegg 4 – Spørreskjema

Alder (sett kryss): under 25____ 25-35____ over 35____

Utdanningsnivå (sett kryss): GBU____ GOU____ VOU____ Annet____

Ansettelsesstatus (sett kryss): Yrkes____ Avdelingsbefal____ Engasjert____

Antall ganger i internasjonale operasjoner (inkl. Libya): _____

Grad av forpliktelser i hjemmet (gift/samboer, barn, etc.): Høy____ Middels____ Lav____

I hvilken grad påvirket faktorene under din motivasjon for å delta i Libya operasjonen (sett ring)?

	Liten grad	Moderat	Høy grad		
Politisk enighet samt støtte i befolkning og media nasjonalt	1	2	3	4	5
Ønske om utfordrende arbeidsoppgaver og læring	1	2	3	4	5
Mulighet til å prestere i sin primæroppgave - i stridshandlinger	1	2	3	4	5
Bred internasjonal enighet, høy legitimitet og robust FN mandat	1	2	3	4	5
Handlekraft og motiverende lederskap lokalt	1	2	3	4	5
Opplevd forpliktelse til å yte tilbake til Forsvaret som arbeidsgiver	1	2	3	4	5
For å tjene Norges befolkning og styrke vår posisjon internasjonalt	1	2	3	4	5
Godt lederskap fra sentralt nivå (FD/FSJ/FOH/LST)	1	2	3	4	5
Opplevd forpliktelse overfor avdeling/fagmiljø	1	2	3	4	5
Dele belastning med kollegaer	1	2	3	4	5
Styrke fremtidige karrieremuligheter	1	2	3	4	5
Ønsket om å redde sivilbefolkningen i Libya	1	2	3	4	5
Utenlandskompensasjon (lønn, misjonstillegg, etc)	1	2	3	4	5
Press fra arbeidsgiversiden (lovverk, frykt for å miste stilling)	1	2	3	4	5
Basevalgdebatten (vise hvem som stiller opp og leverer)	1	2	3	4	5
Deployeringsbasens karakteristika (lav risiko, høy komfort)	1	2	3	4	5
Muligheten til opplevelser, spenning, forandring	1	2	3	4	5

Hvilken effekt fikk det å delta på operasjonen på motivasjon for videre tjeneste?

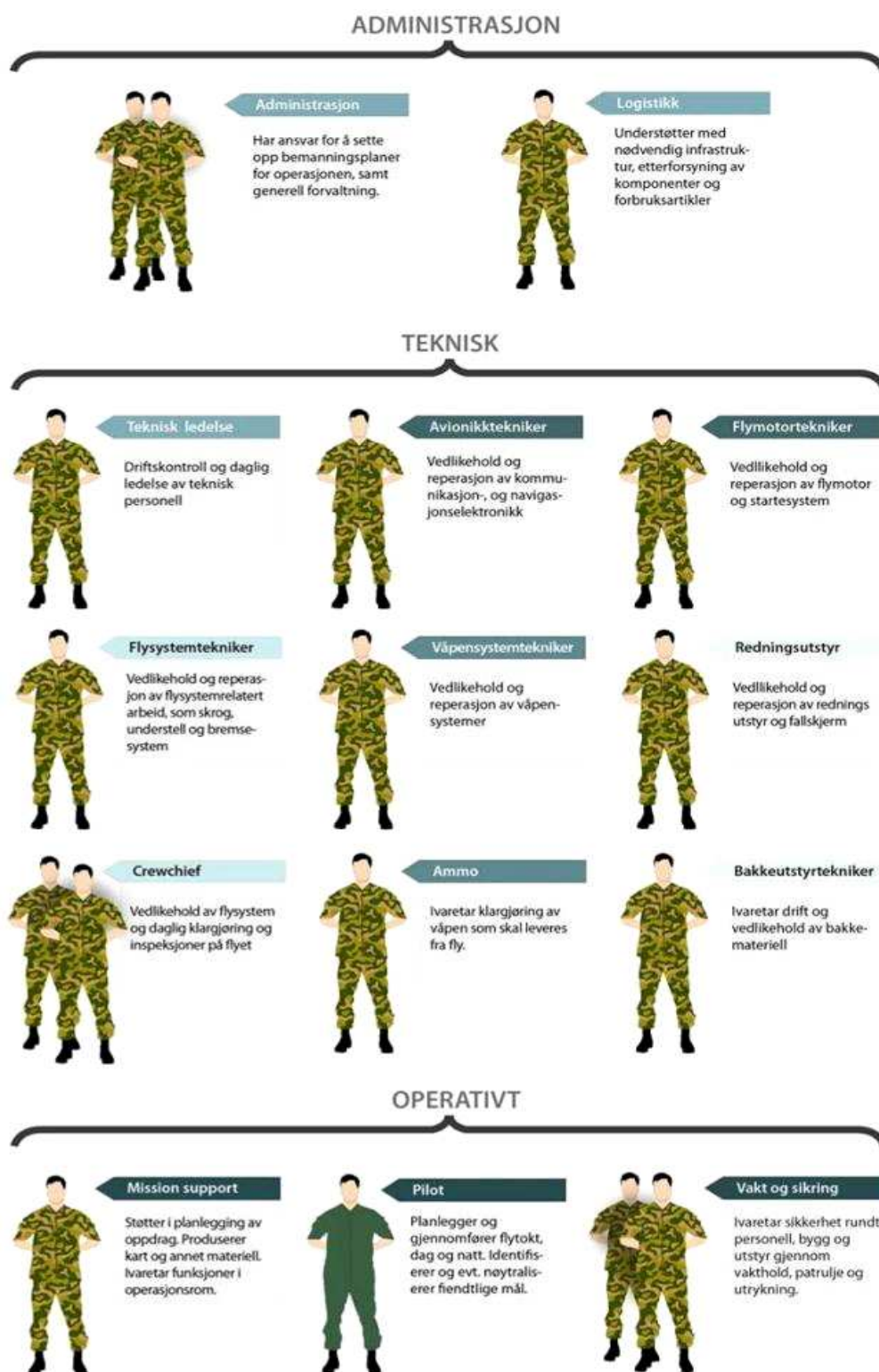
Min motivasjon for å fortsette i Forsvaret er (uendret/høyere/lavere) _____

Min motivasjon for å delta på senere utenlandsoperasjoner er (uendret/høyere/lavere) _____

Min motivasjon for å skifte stilling / ta videreutdanning er (uendret/høyere/lavere) _____

Kommentarer:

Vedlegg 5 – Ulike kategorier personell i bemanningsplanen for Libyaoperasjonen



Figur 8- Kilde: www.forsvaret.no

Vedlegg 6 – Intervju fra video ført i pennen

Intervju (video) med norsk detasjementsjef oberstløytnant Bård Solheim publisert på Forsvarets nettsider. Lastet ned og transkribert 18/1-2012 fra følgende adresse:

<http://forsvaret.no/sites/video/PublishingImages/Kreta%20mai%202011/Hoved%20filmen.mp4>

”Når det gjaldt forventningene til dette oppdraget så visste vi veldig lite. Vi visste jo at det var problemer i Libya og det vi ser i media og sånn, men altså fra å se det til at vi skal nedover var egentlig ganske uventa også at vi skulle nedover. Mandatet vårt er jo egentlig klinkende klart men det er jo hvordan man leser det. Og jeg må jo også innrømme at når jeg så det først så gjaldt det å støtte opp under den no-fly sonen. Men det er jo egentlig bare en liten del av det. Det andre er jo å beskytte de sivile med alle midler som er nødvendig... og der kan man jo... der kommer det jo mye inn. Som jeg nødvendigvis selv ikke heller så med en gang. Når vi først fikk oppdraget så ble det veldig hektisk. Vi fikk beskjed om å være så raskt klar som mulig. Og det ibefatta at det... jeg tror det tok under 12 timer fra vi fikk oppdraget til de første reiste nedover for å finne ut hvor vi skulle dra hen. Så vi nesten planla og deployerte og begynte å utføre operasjonen samtidig. Og det er krevende. Og vi skal ha tak i 130 personer på så kort tid. Årsaken til at det gikk er at vi har veldig motiverte mennesker og dem stilte opp på utrolig kort varsel. Så det er veldig positivt. Vi hadde folk her på Kreta først rett før de første F-16 flyene landa her. Og bare noen timer seinere kom hovedstyrken med personell klokka 3 om natta. Og da var det egentlig... ingenting var i orden. Vi hadde fått et sted å bo, vi hadde fått noen busser som kjørte oss dit. Og det var nesten det hele. Sånn i begynnelsen så... jeg vil ikke bruke ordet kaos men, jeg vil kanskje ja kanskje jeg vil bruke det allikevel, men det er kontrollert kaos. For det som er ... det som var spesielt er at alle har vært med på tilsvarende som jeg nevnte med øvelser og sånn så de fleste visste hva som måtte til. Men det var også da nødvendig å latt dem gjøre jobben uten å styre dem for det at det måtte gjøres så mye, mye måtte gjøres samtidig. Så det var ikke muligheter for å lage no’ ordrer eller noe sånn som man vanligvis gjør. Her var det bare ”sett i gang dere vet hva som må til” og folk jobba parallelt mot det samme målet. Så det var utrolig mye som ble gjort på veldig kort tid de første ... ja første timene. Jeg blir jo veldig stolt av å få værre med på noe sånn og se... se at det er mulig. Og, og vi kalte faktisk på, vi kalte operasjonen her sånn til å begynne med i detasjementet for ”operasjon det skulle ikke være mulig”. Så det sier jo litt. Vi har, i løpet av operasjonen så har vi bevist at vi er gode på de oppdragene vi blir sendt på. Så vi har bevist at dette kan vi. Og, og vi blir brukt til alle typer oppdrag der det er behov for det. Dette oppdraget er krevende på flere områder. For det første så er det... det er krig der nede. Det er ikke tvil om det. Og det er folk som dør hver dag. Og det er veldig vanskelig å skille mellom de forskjellige partene. Dem kan værre likt kledd og ha likt utstyr. Igjen så er det en komplisert operasjon med tanke på avstand ut til målet, type mål vi skal tas ut. Og det andre er jo også at det er farer der ute. Han har våpen som vi må virkelig passe oss for, og gjøre de rette håndgrepene for at vi skal komme trygt ned med personellet. Alle her nede er et team for at vi skal få gjort oppdraget vårt. Det er egentlig ikke bare alle her nede men også de hjemme. Bare flygerne alene ville ikke fått gjort noen ting. Vi har et forsyningsapparat som må inn, vi må få utstyr ned, etterforsyninger, flyene må vedlikeholdes, flyene byttes ut, våpen skal opp. Det er, ja, det er veldig mange ting som må gjøres for at bombene skal nå målet. Og noe som karakteriserer hele detasjementet her nede er en fantastisk dugnadsånd. Og det har vært fra... ja fra vi begynte planleggingen. Alle har stått på og gjort det som er jobben dems, men pluss at dem har også bidratt andre steder hvis de har sett det har vært muligheter for det. Og sånn er det hele tiden her nede døgnet rundt. Det er fantastisk å få lov til å værre med på det og se at gjengen... ”performer”... rett og slett. Og jeg må jo si at det vi har trent på i alle år, det fungerer. Vi har trent på de riktige tingene.”

Vedlegg 7 – Kampflyvåpenet fra invasjonforsvar til innsatsforsvar

Hensikten med dette vedlegget er å plassere Libyaoperasjonen i konteksten av kampflyvåpenets utvikling etter murens fall, med omstillinger, oppgraderinger av F-16 våpenplattformen, videreutvikling av doktriner og nye typer oppdrag. Denne konteksten har betydning for studiens overføringsverdi, og for å bedre kunne tolke, kategorisere og diskutere de empiriske resultater som fremkom i studien. Jeg vil først gjengi hovedtrekk ved kampflyvåpenets utvikling og større utenlandsoperasjoner i nyere tid, deretter beskrives forhold av organisatorisk og personaladministrativ art.

Kampflyvåpenets utvikling og utenlandsoperasjoner siden 1999

Fra anskaffelsen sent på 70-tallet og gjennom den kalde krigens periode, var F-16 flyets primære rolle defensive kontraluftoperasjoner og antisjøinvasjon. Dette som del av invasjonforsvarskonseptet, som var førende for utdanning, trening og øvingsaktivitet. I 1996 ble 338 skvadronen innmeldt til NATO – og evaluert – som Immediate Reaction Force (IRF) i luft-til-luft rollen. Videreutvikling av planverk, doktriner, kontrakter samt et nytt konteinerkonsept ble prioritert. Dette for å minimere tidsforbruk fra varsling til styrken kunne være klar i et innsetningsområde (Sandnes, 2012). Denne tiden var også preget av nytenkning på kapasitetssiden, og i 1997 ble det startet et prosjekt som fikk betegnelsen ”7518 Nye roller og oppdrag for Forsvarets kampfly” (Nergård, 2009, s. 37–39). Prosjektet ble startskuddet for en gradvis implementering av luft-til-bakke kapasitet med laser- og GPS styrte presisjonsvåpen. Samtidig gjennomgikk flyene på denne tiden såkalt Midlife update, et omfattende oppgraderingsprogram med ny teknologi og funksjonalitet. I sum medførte dette behov for kompetanseutvikling og nye måter å trene og operere på, for flygere, teknikere og logistikkpersonell.

I 1999 stilte Luftforsvaret et F-16 bidrag til NATO-operasjonen Allied Force i forbindelse med Kosovo-krigen. Det norske detasjementet ble stasjonert i fredlige omgivelser på en flybase i Grazzanise, noen få mil nordvest for Napoli i Italia. Seks fly og en styrke som talte i overkant av 200 fra den norske IRF-styrken deltok. Oppdraget var å kontrollere luftrommet over Kosovo, Serbia og de omkringliggende land. De norske flyene ble av kapasitetsmessige

årsaker kun benyttet i en luft til luft rolle på dagtid. Oppdraget hadde en varighet på rundt et halvt år, og det var utfordringer knyttet til å få nok personell til å rotere inn. På denne tiden var deltagelse i internasjonale operasjoner frivillig, og personellet som deltok hadde tegnet kontrakt. Dessverre var det eksempler på at personell hadde tegnet kontrakt for å motta beredskapstillegg, uten engang å informere om dette på hjemmebane. Kontraktene ble sterkt kritisert i ettertid, og det ble problemer med å fylle nye styrkebidrag på beredskap. Kritikken gikk særlig på ønsket om en kontraktsfestet rotasjonsordning som medfører avløsning innen en viss tid, slik at det på forhånd er kjent når man skal dra ut og komme hjem igjen. Videre savnet personellet en fungerende hjemmestøtteordning på familiens premisser – som for eksempel kunne avlaste ved å bringe og hente barn (Hansen, 1999). Heldigvis ga Milosevic seg før bemanning ble et prekært problem, og styrken kunne returnere uten skader eller tap, og uten at våpen var blitt brukt. I forkant og underveis ble det rettet kritikk mot Norges deltagelse, noe som kom til uttrykk gjennom manglende politisk støtte og negative oppslag i media. Oppdraget ble ansett som vel utført, men samtidig ble det gitt klare signaler fra NATO om at en defensiv luft-til-luft rolle ikke ble betraktet som å dra noen betydelig del av lasset. Personellet høstet erfaring fra strid, men i en rolle som ikke var særlig etterspurt (Sandnes, 2012).

Neste gang kampflyvåpenet deltok i skarpe operasjoner var i oktober 2002, da Luftforsvaret stilte et luftbidrag med F-16 jagerfly og C-130 transportfly til Operation Enduring Freedom i Afghanistan. Styrken ble stasjonert vest for Bishkek i Kirgisistan, og oppdraget var nærstøtte til bakkestyrker. Dette var en ny rolle, og selv om det nå var etablert en luft-til-bakke kapasitet, var det fortsatt mangler på utstyrssiden. Av ulike årsaker var det heller ikke blitt gjennomført tilstrekkelig opplæring, mengdetrening eller skarpe våpenleveringer. Vedlikeholdsorganisasjonen hadde heller ikke god nok kompetanse på utstyret, og reserverdeler manglet i egne rekker. I motsetning til i 1999 var aksepten for kampflydeltagelse i internasjonale operasjoner langt bedre, og i 2002 deltok nær sagt alle gripbare flygere fra alle de tre norske kampflyskvadronene. I denne operasjonen droppet norske fly de første bombene i skarpe operasjoner siden 2. verdenskrig. Våpenbruk ble gjennomført i tråd med oppdrag, engasjementsregler⁴⁵ og nasjonale føringer, på tross av det manglende erfaringsgrunnlaget (Sandnes, 2012). Det norske nærstøtte bidraget ble oppfattet relevant, og tilbakemeldingene fra allierte var langt mer positive enn fra Kosovo. Erik Arff

⁴⁵ Rules of engagement

Gulseth var styrkesjef⁴⁶ for det norske detasjementet i Kirgisistan, og peker i foredraget *Ledelse i en internasjonal kontekst* på noen erfaringer knyttet til ledelsesdimensjonen. Han peker på utfordringer med Luftforsvarets kultur ved at mange så på seg selv som yrkesutøvere i uniform, og ikke som offiserer i spesialistroller. Gradsnivået var mer et tegn på lønnsnivået enn et tegn på ansvar og myndighet, og offisersrollen i Kirgisistan fikk ikke like mye oppmerksomhet som utførelsen av arbeidet. Dette ble spesielt synlig i forhold til manglende respekt og lojalitet når det gjaldt ordrer og bestemmelser den enkelte ikke var enig i, eksempelvis restriksjoner på bevegelsesfrihet og opptreden utenom selve arbeidssituasjonen. Samtidig karakteriseres graden av profesjonalitet og innsats i selve jobbutførelsen som svært høy:

Det er meget motiverende å se hvordan folk stod på. Husk at detasjemanget etter manges mening ikke var dimensjonert for å kunne operere 24 timer i døgnet, 7 dager i uka. Men det ble gjort. Jeg opplevde at teknisk personell som hadde fri, møtte opp på jobb for å sørge for at fly ble klargjort når det røynt på (Gulseth, 2003, s. 4).

Når man er borte fra hjemmebase er det også lettere å ha fokus på oppdraget fordi man slipper forstyrrende element som for eksempel foreldremøte og henting i barnehage. Gulseth beskriver kontraster i dagliglivet ved å bo i en teltleier hvor alt utenom dusj og toalett er i telt, leiren er omgitt av en mur med piggråd på toppen og i hvert hjørne er det et vaktårn med bevæpnede vakter. Operasjonene foregår 24 timer, 7 dager i uken og man våkner ofte av jagerfly som tar av med etterbrenner. Samtidig finnes det et sivilt samfunn i fred på utsiden av gjerdet. Et samfunn med restauranter, diskotek, puber, handlesentre, teater osv. kun en taxitur unna.

I 2006 overtok Luftforsvaret ansvaret for basedrift og sikkerheten på Kabul International Airport Afghanistan (KAIA). Her inngikk et F-16 bidrag på ny i nærstøtterollen, denne gang som del av NATO styrken ISAF⁴⁷. I forkant av at jagerflyene ble sendt, protesterte blant andre politikere fra regjeringspartiet SV. Etter tre måneders tjeneste og 250 tokt, returnerte flyene uten å ha brukt våpen. Rundt regnet bidro i underkant av 100 soldater til å holde de fire jagerflyene operative, de fleste av dem uten permisjon. Faren for selvmordsbombere og sprengladninger langs veien medførte at så godt som all tid ble tilbrakt innenfor gjerdet på leiren (Andreassen, 2006). Både i Kirgisistan og i Kabul opplevde man betydelige


⁴⁶ NCC – National Component Commander

⁴⁷ ISAF - International Security Assistance Force.

utfordringer på bemanningssiden, primært grunnet fritakssøknader og manglende medisinsk klarering.

De største utenlandsoperasjoner siden 1999 oppsummeres i tabellen under⁴⁸:

	98-1999	02-2003	2006	2011
Op. område	Kosovo	Afghanistan	Afghanistan	Libya
Operasjon	Allied Force	Enduring freedom	Afghan Falcon	Odyssey Dawn & Unified protector
Oppdrag (rolle)	Lufteskorte (luft-til-luft)	Nærstøtte (luft-til-bakke)	Nærstøtte (luft-til-bakke)	Offensiv luft-til-bakke (SCAR/AI)
Base	Italia (Grazzanise)	Kirgisistan (Bishkek)	Afghanistan (Kabul)	Kreta (Souda bay)
Antall fly	6	6	4	6



Figur 9 - Kampflyvåpenets større utenlandsoperasjoner siden 1999

I tillegg til operasjonene ovenfor har kampflyvåpenet sammen med Belgia, Danmark og Nederland deltatt i operasjoner i Litauen, hvor oppdraget var patruljering og overvåkning av luftrommet over de tre baltiske republikkene Latvia, Litauen og Estonia. 4 F-16 fly deltok fra januar til og med mars 2005, uten særlige utfordringer og uten at maktbruk var påkrevet. Oppdraget krevde kun minimumsbemanning på logistikk og vedlikeholdssiden. Likeledes har norske F-16 fly ved flere anledninger deployert til Island for å ivareta NATOs luftberedskap i kortere perioder. Utover på 2000-tallet har også kampflyvåpenet med støttespillere gjennomført en rekke større øvelser⁴⁹. Disse har medført verdifull kompetanseheving når det gjelder operasjoner sammen med allierte, i tillegg til erfaringer og konseptutvikling for å deployere autonome kampflybidrag til fremmede baser. I perioden fra slutten av 90-årene og etter årtusenskiftet har det med andre ord foregått en dreining fra luft-til-luft kapasitet i invasjonforsvarsrollen til en multirollekapasitet i innsatsforsvarsrollen, herunder evnen til presisjonsengasjement.

Organisasjonsutvikling og personaladministrative forhold

For Luftforsvaret resulterte nyorienteringen mot innsatsforsvaret i en jakt på gripbar kampkraft med mobilitet. Ressurser fra beredskap, basedrift og administrasjon skulle rasjonaliseres bort til fordel for operativ evne. I hele Forsvaret ble en rekke omstillings- og rasjonaliseringstiltak iverksatt, herunder nedleggelsen av de grenvise forsyningskommandoene og opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO). Dette medførte at teknikerne ikke lenger hadde organisatorisk tilknytning til Luftvingene. FLO ble også satt under sterkt press for å nedbemanne, effektivisere og rasjonalisere bort overskuddskapasitet. For de ansatte ble resultatet en rekke omstillingsprosesser, distansering

⁴⁸ Libyaoperasjonen omtales i eget avsnitt i introduksjonskapittelet

⁴⁹ Eksempelvis Nato Air Meet, Nordavind, Red flag.

fra operative målsettinger og også økt arbeidspress for mange. I løpet av de siste årene er imidlertid teknikere som er lokalisert ute ved avdelingene tilbakeført i organisasjonen til Luftforsvaret.

Større grad av internasjonalt engasjement med ulike utenlandsoppdrag satte søkelyset på bemanningsproblemer i forhold til å dekke opp stillingene med frivillige. Dette ble i hovedsak strammet inn i to omganger lovverket, Fredstjenesteloven av 1999 og senere i Forsvarspersonelloven av 2004. Fredstjenesteloven sørget for beordringsadgang på "... befal som begynte på krigsskoleutdanning etter at fredstjenesteloven trådte i kraft 1. januar 1999, dersom tilstrekkelig deltakelse ikke kan oppnås ved frivillighet." (St.prp. nr. 42, 2004, s. 80). Dette var imidlertid ikke nok, og forventningene til en yrkesoffiser ble stadfestet slik fra politisk nivå:

Forsvaret er i dag i en situasjon der frivillighetsprinsippet for deltakelse i utenlandsoperasjoner innebærer at befal kan si nei til en av Forsvarets kjerneoppgaver. Deltakelse ved slike operasjoner vil imidlertid være en forutsetning for befal og offiserer som har valgt Forsvaret som karrierevei (St.prp. nr. 42, 2004, s. 75).

Kort tid etter ble dette også formalisert i lovverket slik at alle yrkestilsatte offiserer kunne beordres til utenlandstjeneste (Forsvarspersonelloven, 2004). I denne perioden ble også det spesielle stillingsvernet til yrkesoffiserer satt under press, og personell tilsatt fra og med 2005 har et svakere vern. Forsvarspersonellovens § 11 og 12 gir arbeidsgiver adgang til å beordre både militære og sivile med relevant kompetanse til utenlandstjeneste. Aktuelle funksjoner og stillinger som sivile kan bekle er identifisert. Utenlandsoperasjoner har blitt en integrert del av den daglige tjenesten og er i større grad enn før meritterende for karriereutviklingen. Parallelt med denne innstrammingen har det også foregått en utvikling i lov- og avtaleverket som regulerer plikter og rettigheter ved slik tjeneste. Dette gjelder særlig større vektlegging og ressurser til ivaretagelse av familie, forsikringsordninger og oppfølging etter tjeneste. på Bare for noen få år siden var oppfatningen om at Forsvaret kun skulle benyttes til territorielt forsvar utbredt, både internt og i samfunnet generelt. Flere av de som tegnet kontrakt om å stå på beredskap for tjenestegjøring i internasjonale operasjoner på slutten av 90-tallet, spekulerte i at utsendelse aldri skulle bli en realitet. De signerte kun motivert av økonomiske årsaker, og når oppdrag ble aktuelt var det flere som ikke engang hadde informert familien om at de stod på beredskap. Utviklingen av NATO som verktøy for FN utover på 90-tallet og terrorhandlingene mot USA i 2001, er viktige brikker i det økte presset for å stille relevante bidrag til internasjonale konflikter. Etter hvert skapte også disse engasjementene større

forståelse og aksept for norsk deltagelse i krig på fremmed jord. Internt i Forsvaret ble utviklingen tydelig gjennom økt vektlegging av gripbarhet for internasjonal tjeneste, en høyere andel vervede profesjonelle soldater og nye doktriner. Det har også foregått en bevisst satsning på å endre mentalitet hos ansatte og imøtegå motvilje mot den nye kursen. Spesielt blant den eldre garde, finnes mange som startet i Forsvaret av mer idealistiske motiv, fordi de ønsket å forsvare landet. De siste årene er det imidlertid svært få som åpent motsetter seg internasjonale operasjoner og den nye hverdagen for soldaten. Oppfatninger og holdninger har endret seg raskt, i takt med nye idealer for tjenestegjøring og mønsterkarriere.

I høykonjunkturer blir lønnsvilkår en særlig utfordring, og Forsvaret taper i kampen med sivil næringsliv. Det har til tider også vært såpass store vakanser at det har vært nødvendig å leie inn ekstra vedlikeholdskapasitet fra sivile firma. Dette til en svært høy kostnad, noe som naturligvis har skapt frustrasjon spesielt hos militært ansatte teknikere som mener lønnsvilkårene over lang tid har vært for dårlige. Stadige nedleggelse, omstillinger og innsparingstiltak som kutt i trenings- og øvingsbudsjetter har preget perioden og virket negativt på arbeidsklimaet. Samtidig pekes det på at det er disse tiltakene som har satt Luftforsvaret i stand til å bevege seg fra invasjonforsvaret og i retning av et innsatsforvar. I en orientering på GILs⁵⁰ luftmaktseminar 2012 benytter forsvarsministeren en slik retorikk om evnen til å utføre oppdrag kun fem dager etter regjeringen mottok en anmodning om et norsk styrkebidrag i Libya:

Dette er mektig imponerende. Og dette er det omstilling skaper. Det er altså den systemiske endringen et forsvar har fått til gjennom massiv fokus og gjennom oppofrelser og flytting og alt mulig, men som altså gjør at man har en tilgjengelig militærmakt (Barth Eide, 2012).

Årene i forkant av operasjonen er preget av forhold som potensielt virker negativt inn på motivasjonen i arbeidssituasjonen. Dette i form av høy omstillingstakt, nedbemanning, vakanser, budsjettkutt, rasjonaliseringskrav og en opplevelse av stadig større avstand til ønsket lønnsforhold og interne forskjeller. En innstilling fra Forsvarspolitisk utvalg viser at man i høy grad var bevisst utfordringene allerede i inngangen til den store omstillingen ved tusenårsskiftet: ”En langvarig omstillingsprosess hvor man ikke oppnår de resultatene som er forutsatt underveis, vil skape frustrasjon i enhver organisasjon. Dette vil over tid svekke motivasjonen og dermed organisasjonen som helhet.” (NOU 2000:20, s. 104).

⁵⁰ GIL – Generalinspektøren for Luftforsvaret

Forsvaret berømmes i ettertid for å ha lyktes med en storstilt omstilling, men stadige nye runder reduserer personellet forutsigbarhet og skaper uro. Oppdragene løses likevel tilfredsstillende med færre personell, samtidig som og organisasjonen tilpasses nye roller. Luftforsvarets teknikerutdanning har hele tiden vært attraktiv – også utenfor Luftforsvaret – noe som er en styrke for rekrutteringen. Systemporteføljen består av høyteknologiplattform, noe som gir faglige utfordringer utover sivil luftfart. Flyene er komplekse og utfører operasjoner, noe som igjen gir en operativ dimensjon til det å være tekniker. Utfordringene ligger i en marginal rekrutteringsmasse fra videregående skole og det å kunne være konkurransedyktige på lønn og vilkår. En gradvis avtapping av kompetanse i det viktige mellomsjiktet har medført ubalanse i aldersstrukturen, slik at de neste 10-15 årene vil by på store utfordringer i form av naturlig avgang⁵¹. Transformasjonen fra invasjonforsvar til innsatsforsvar representerer også utfordringer med en kulturell dimensjon. Medisinsk skikkethet og aksept for mer ugunstige rotasjonsordninger er eksempler på slike. I 2010 ble store deler av teknikerkorpset tilbakeført fra Forsvarets logistikkorganisasjon til Luftforsvarets organisasjon, og da underlagt Luftoperativt inspektorat for å integrere teknikerne i den operative virksomheten⁵². Kanskje er dette motiverende i seg selv for de som identifiserer seg sterkt med selve oppdragsløsningen. Muligens ligger det også prestisje i å vise at man hadde rett i sin omstillingsmotstand, og lettere å yte mer når teknikerne er organisert under samme ledelse som de operative.

⁵¹ E-postveksel 14. april med oberstløytnant Ken Gøran Bjørk i Luftforsvarsstaben/Personellavdeling

⁵² E-post veksel 2. april 2012 med oberst Odd-Steinar Haugen, sjef logistikk i Luftoperativt inspektorat.

Vedlegg 8 – Korrelasjoner til spørreskjema

Korrelasjoner mellom faktorene enkeltvis, unntatt ansettelsesstatus og utdanningsnivå, n=33 i alle celler. (* = p <.05; ** = p < .01)

		1. pulje	Ving	Fagfelt	Forplikt.	#intops	1	2	3	4	5	6	7
1. pulje	Pearson Corr	1,00	,399*	-0,16	-0,12	-0,04	0,07	-0,02	0,25	1,32	0,34	-0,17	0,10
	Sig. (2-tailed)		0,02	0,37	0,52	0,85	0,69	0,93	0,16	1,07	0,05	0,35	0,58
Ving	Pearson Corr	,399*	1,00	-0,08	-0,12	-0,20	0,27	0,24	0,05	1,33	,472*	0,20	,356*
	Sig. (2-tailed)	0,02		0,65	0,50	0,26	0,12	0,13	0,78	1,07	0,02	0,26	0,04
Fagfelt	Pearson Corr	-0,16	-0,08	1,00	0,13	-0,13	0,11	-0,15	-0,27	1,17	-0,33	-0,33	-0,26
	Sig. (2-tailed)	0,37	0,65		0,48	0,49	0,54	0,41	0,13	1,36	0,06	0,06	0,15
Forplikt.	Pearson Corr	-0,12	-0,12	0,13	1,00	,456**	0,10	0,01	0,02	1,23	-0,28	-0,11	-0,02
	Sig. (2-tailed)	0,52	0,50	0,48		0,01	0,57	0,97	0,94	1,19	0,12	0,55	0,92
#intops	Pearson Corr	-0,04	-0,20	-0,13	,456**	1,00	-0,14	-0,16	-0,01	1,07	-0,33	-0,09	-0,24
	Sig. (2-tailed)	0,85	0,26	0,49	0,01		0,43	0,33	0,95	1,69	0,06	0,61	0,18
1	Pearson Corr	0,07	0,27	0,11	0,10	-0,14	1,00	,477**	0,14	,710**	0,10	-0,01	,557**
	Sig. (2-tailed)	0,68	0,12	0,54	0,57	0,43		0,01	0,45	-	0,58	0,94	0,00
2	Pearson Corr	-0,02	0,24	-0,15	0,01	-0,16	,477**	1,00	,587**	1,30	0,18	0,07	0,34
	Sig. (2-tailed)	0,93	0,19	0,41	0,97	0,38	0,01		-	1,09	0,32	0,68	0,06
3	Pearson Corr	0,25	0,05	-0,27	0,02	-0,01	0,14	,587**	1,00	1,11	,354*	0,01	0,16
	Sig. (2-tailed)	0,18	0,78	0,13	0,94	0,95	0,45	-		1,55	0,04	0,97	0,38
4	Pearson Corr	0,32	0,33	0,17	0,23	0,07	,710**	0,33	0,11	1,00	0,01	-0,11	,407*
	Sig. (2-tailed)	0,07	0,07	0,36	0,19	0,69	-	0,03	0,55		0,94	0,56	0,02
5	Pearson Corr	0,34	,472*	-0,33	-0,28	-0,33	0,10	0,13	,354*	1,01	1,00	0,32	,354*
	Sig. (2-tailed)	0,05	0,02	0,06	0,12	0,06	0,58	0,32	0,04	1,94		0,07	0,04
6	Pearson Corr	-0,17	0,20	-0,33	-0,17	-0,09	-0,01	0,07	0,01	-0,17	0,32	1,00	,385*
	Sig. (2-tailed)	0,35	0,26	0,06	0,55	0,61	0,94	0,63	0,97	1,56	0,07		0,03
7	Pearson Corr	0,10	,356*	-0,26	-0,02	-0,24	,557**	0,34	0,16	,407*	,354*	,385*	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,58	0,04	0,15	0,92	0,18	0,00	0,03	0,38	1,02	0,04	0,03	
8	Pearson Corr	-0,03	-0,07	-0,24	0,14	-0,03	,374*	,407*	,470*	1,26	,353*	0,13	,545**
	Sig. (2-tailed)	0,86	0,72	0,18	0,44	0,86	0,03	0,02	0,02	1,15	0,04	0,48	0,00
9	Pearson Corr	-0,23	0,00	-0,19	0,15	-0,21	-0,16	-0,12	0,02	-0,18	0,12	,597**	,372*
	Sig. (2-tailed)	0,20	0,99	0,29	0,40	0,23	0,38	0,51	0,90	1,31	0,52	-	0,03
10	Pearson Corr	-0,07	0,05	-0,16	-0,10	-0,13	0,01	-0,25	-0,22	1,03	0,23	0,26	,379*
	Sig. (2-tailed)	0,77	0,78	0,38	0,59	0,48	0,95	0,17	0,23	1,86	0,19	0,14	0,03
11	Pearson Corr	0,27	0,20	-0,32	-0,27	,570**	0,20	,495**	0,22	1,10	,503**	0,21	0,16
	Sig. (2-tailed)	0,24	0,25	0,07	0,12	0,00	0,25	0,00	0,21	1,58	0,00	0,24	0,37
12	Pearson Corr	,544**	,473*	-0,16	-0,09	-0,05	,642**	0,22	0,20	,663**	0,29	-0,07	,575**
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,02	0,38	0,63	0,78	-	0,23	0,26	-	0,10	0,71	0,00
13	Pearson Corr	-0,11	-0,05	-0,18	0,04	0,10	-0,04	0,21	,384*	1,10	0,24	0,22	-0,13
	Sig. (2-tailed)	0,56	0,79	0,32	0,85	0,59	0,83	0,25	0,03	1,59	0,17	0,23	0,47
14	Pearson Corr	-0,19	-0,20	0,26	0,08	0,12	0,15	,398*	,525**	1,07	-0,29	-0,33	-0,07
	Sig. (2-tailed)	0,29	0,27	0,15	0,65	0,52	0,41	0,02	0,00	1,72	0,10	0,06	0,69
15	Pearson Corr	0,09	0,14	-0,16	0,33	0,10	0,08	0,04	0,09	1,22	-0,02	,367*	0,34
	Sig. (2-tailed)	0,60	0,44	0,36	0,06	0,57	0,64	0,85	0,63	1,22	0,52	0,04	0,05
16	Pearson Corr	-0,22	-0,25	-0,02	-0,12	-0,14	0,13	-0,16	0,02	1,14	0,14	0,14	0,03
	Sig. (2-tailed)	0,22	0,17	0,91	0,52	0,46	0,47	0,37	0,93	1,45	0,43	0,46	0,86
17	Pearson Corr	0,07	-0,16	,485**	-0,18	-0,15	-0,16	0,33	,496**	-0,05	0,10	0,15	-0,01
	Sig. (2-tailed)	0,69	0,36	0,00	0,31	0,40	0,39	0,03	0,00	1,81	0,60	0,41	0,95
Fortsette	Pearson Corr	0,24	0,09	-0,14	-0,13	-0,14	0,02	0,27	0,20	1,10	0,33	-0,03	0,10
	Sig. (2-tailed)	0,18	0,63	0,43	0,47	0,45	0,91	0,13	0,26	1,59	0,06	0,85	0,60
Utops	Pearson Corr	0,27	-0,03	,374*	-0,28	-0,18	-0,05	,396*	,353*	-0,03	,507**	0,18	0,14
	Sig. (2-tailed)	0,24	0,87	0,03	0,12	0,30	0,78	0,02	0,04	1,87	0,00	0,32	0,45
Turnov/Utd.	Pearson Corr	0,23	0,26	-0,09	0,09	-0,32	0,16	0,03	0,08	1,18	0,33	-0,11	,437*
	Sig. (2-tailed)	0,19	0,14	0,63	0,60	0,07	0,38	0,67	0,67	1,32	0,06	0,53	0,01

	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Fortsette	Utops	Skift U
1. pulje	-0,03 0,86	-0,23 0,20	-0,07 0,71	0,21 0,24	,544** 0,00	-0,11 0,58	-0,19 0,29	0,09 0,60	-0,22 0,22	0,07 0,69	0,24 0,18	0,21 0,24	0,23 0,19
Ving	-0,07 0,72	0,00 0,99	0,05 0,78	0,20 0,25	,413* 0,02	-0,05 0,79	-0,20 0,27	0,14 0,44	-0,25 0,17	-0,16 0,36	0,09 0,63	-0,03 0,87	0,26 0,14
Fagfelt	-0,24 0,18	-0,19 0,29	-0,16 0,38	-0,32 0,07	-0,16 0,38	-0,18 0,32	0,26 0,15	-0,16 0,36	-0,02 0,91	,485** 0,00	-0,14 0,43	,374* 0,03	-0,09 0,63
Forplikt.	0,14 0,44	0,15 0,40	-0,10 0,59	-0,27 0,12	-0,09 0,63	0,04 0,85	0,08 0,65	0,33 0,06	-0,12 0,52	-0,18 0,31	-0,13 0,47	-0,28 0,12	0,09 0,60
# intops	-0,03 0,86	-0,21 0,23	-0,13 0,48	,510** 0,00	-0,05 0,78	0,10 0,59	0,12 0,52	0,10 0,57	-0,14 0,46	-0,15 0,40	-0,14 0,45	-0,18 0,30	-0,32 0,07
1	,374* 0,03	-0,16 0,38	0,01 0,95	0,20 0,25	,642** -	-0,04 0,83	0,15 0,41	0,08 0,64	0,13 0,47	-0,16 0,39	0,02 0,91	-0,05 0,78	0,16 0,38
2	,401* 0,02	-0,12 0,51	-0,25 0,17	,495** 0,00	0,22 0,23	0,21 0,25	,398* 0,02	0,04 0,85	-0,16 0,37	0,33 0,06	0,27 0,13	,396* 0,02	0,08 0,67
3	,410* 0,02	0,02 0,90	-0,22 0,23	0,22 0,21	0,20 0,26	,384* 0,03	,525** 0,00	0,09 0,63	0,02 0,93	,496** 0,00	0,20 0,26	,353* 0,04	0,08 0,67
4	0,26 0,15	-0,18 0,31	0,03 0,86	0,10 0,58	,663** -	0,10 0,59	0,07 0,72	0,22 0,22	0,14 0,45	-0,05 0,81	0,10 0,59	-0,03 0,87	0,18 0,32
5	,355* 0,04	0,12 0,52	0,23 0,19	,503** 0,00	0,29 0,10	0,24 0,17	-0,29 0,10	-0,02 0,92	0,14 0,43	0,10 0,60	0,33 0,06	,507** 0,00	0,33 0,06
6	0,13 0,48	,591** -	0,26 0,14	0,21 0,24	-0,07 0,71	0,22 0,23	-0,33 0,06	,367* 0,04	0,14 0,46	0,15 0,41	-0,03 0,85	0,18 0,32	-0,11 0,53
7	,545** 0,00	,372* 0,03	,379* 0,03	0,18 0,37	,515** 0,00	-0,13 0,47	-0,07 0,69	0,34 0,05	0,03 0,88	-0,01 0,95	0,10 0,60	0,14 0,45	,431* 0,01
8	1,00 0,09	0,30 0,65	0,08 0,09	0,30 0,09	,375* 0,03	0,18 0,31	-0,10 0,58	0,23 0,20	0,06 0,75	0,01 0,94	0,17 0,34	0,18 0,32	0,19 0,28
9	0,30 0,09	1,00 0,00	,540** 0,00	0,04 0,85	-0,17 0,34	0,06 0,75	-0,21 0,25	0,34 0,05	0,12 0,52	0,05 0,79	-0,14 0,45	-0,08 0,67	0,14 0,45
10	0,08 0,65	,540** 0,00	1,00 0,93	0,02 0,91	-0,02 0,94	-0,02 0,35	0,17 0,31	0,18 0,23	0,22 0,65	-0,08 0,72	-0,06 0,72	0,03 0,86	0,19 0,30
11	0,30 0,09	0,04 0,85	0,02 0,93	1,00 0,32	0,18 0,03	,387* 0,03	-0,26 0,14	-0,07 0,70	0,10 0,58	,367* 0,04	,357* 0,04	,516** 0,00	0,12 0,50
12	,375* 0,03	-0,17 0,34	-0,02 0,91	0,18 0,32	1,00 0,74	-0,06 0,77	0,05 0,70	0,07 0,93	0,02 0,46	-0,13 0,46	0,16 0,39	0,07 0,71	0,13 0,49
13	0,18 0,31	0,08 0,75	-0,02 0,94	,387* 0,03	-0,06 0,74	1,00 0,86	-0,03 0,38	0,18 0,01	,455** 0,01	,468** 0,01	0,22 0,23	0,30 0,09	-0,07 0,72
14	-0,10 0,58	-0,21 0,25	0,17 0,35	-0,26 0,14	0,05 0,77	-0,03 0,86	1,00 0,48	-0,13 0,48	0,27 0,13	,388* 0,03	-0,26 0,15	-0,32 0,07	0,20 0,27
15	0,23 0,20	0,34 0,05	0,18 0,31	-0,07 0,70	0,07 0,70	0,16 0,38	-0,13 0,48	1,00 0,60	-0,10 0,29	0,19 0,83	0,04 0,83	-0,10 0,59	0,08 0,65
16	0,06 0,75	0,12 0,52	0,22 0,23	0,10 0,58	0,02 0,93	,455** 0,01	0,27 0,13	-0,10 0,60	1,00 0,16	0,25 0,16	-0,19 0,29	0,03 0,85	0,01 0,98
17	0,01 0,94	0,05 0,79	-0,08 0,65	,367* 0,04	-0,13 0,46	,468** 0,01	,388* 0,03	0,19 0,29	0,25 0,16	1,00 0,16	0,33 0,06	,479** 0,01	0,11 0,55
Fortsette	0,17 0,34	-0,14 0,45	-0,06 0,72	,357* 0,04	0,16 0,39	0,22 0,23	-0,26 0,15	0,04 0,83	-0,19 0,29	0,33 0,06	1,00 0,06	,782** -	0,19 0,30
Utops	0,18 0,32	-0,08 0,67	0,03 0,86	,516** 0,00	0,07 0,71	0,30 0,09	-0,32 0,07	-0,10 0,59	0,03 0,85	,479** 0,01	,782** -	1,00 -	0,12 0,51
Turnov/Utd.	0,19 0,28	0,14 0,45	0,19 0,30	0,12 0,50	0,13 0,49	-0,07 0,72	0,20 0,27	0,08 0,65	0,01 0,98	0,11 0,55	0,19 0,30	0,12 0,51	1,00

Tabell 9 - Korrelasjoner etter at faktorer er klynget til kategorier.

		Avdeling	1. punje	Fagkat.	Alder	Antall int.	Forplikt.	Patriot	Yrkesstolt	Legitimitet	Individual	Andre	Fortsette	Ny Utops	Skifte st.
Avdeling	Pearson Corr.	1	,399*	-,081	-,061	-,204	-,121	,380*	,170	,401*	-,087	,165	,086	-,029	,262
	Sig. (2-tailed)		,022	,653	,735	,255	,502	,029	,344	,021	,631	,357	,632	,871	,141
1. punje	Pearson Corr.	,399*	1	-,161	-,116	-,035	-,117	,007	-,035	,466**	-,013	,126	,238	,210	,232
	Sig. (2-tailed)	,022		,370	,520	,845	,518	,967	,848	,006	,941	,486	,183	,240	,184
Fagkat.	Pearson Corr.	-,081	-,161	1	,313	-,125	,126	-,202	-,329	,016	-,354*	-,274	-,142	-,374*	-,087
	Sig. (2-tailed)	,853	,370		,076	,490	,484	,260	,061	,928	,043	,123	,431	,032	,629
Alder	Pearson Corr.	-,061	-,116	,313	1	,505**	,561**	-,081	-,347*	,105	-,381*	,068	-,439*	-,613**	-,271
	Sig. (2-tailed)	,735	,520	,076		,003	,001	,653	,048	,560	,029	,708	,011	,000	,127
Antall int.	Pearson Corr.	-,204	-,035	-,125	,505**	1	,456**	-,216	-,232	,017	-,245	-,052	-,136	-,184	-,324
	Sig. (2-tailed)	,255	,845	,490	,003		,008	,228	,193	,926	,170	,776	,449	,304	,065
Forplikt.	Pearson Corr.	-,121	-,117	,126	,561**	,456**	1	-,003	,036	,094	-,187	,182	-,131	-,279	,094
	Sig. (2-tailed)	,502	,518	,484	,001	,008		,988	,842	,804	,298	,309	,486	,116	,603
Patriotisme	Pearson Corr.	,380*	,007	-,202	-,081	-,216	-,003	1	,538**	,543**	,138	,556**	,038	,112	,221
	Sig. (2-tailed)	,029	,967	,260	,653	,228	,986		,001	,001	,440	,001	,833	,536	,217
Yrkesstolthet	Pearson Corr.	,170	-,035	-,329	-,347*	-,232	,036	,538**	1	,144	,384*	,439*	,147	,337	,202
	Sig. (2-tailed)	,344	,848	,061	,048	,193	,842	,001		,425	,028	,010	,413	,055	,259
Legitimitet	Pearson Corr.	,401*	,466**	,016	,105	,017	,094	,543**	,144	1	,060	,350*	,136	,016	,169
	Sig. (2-tailed)	,021	,006	,928	,560	,928	,604	,001	,425		,739	,048	,452	,931	,349
Individualisme	Pearson Corr.	-,087	-,013	-,354*	-,381*	-,245	-,187	,138	,384*	,060	1	,232	,256	,470**	,058
	Sig. (2-tailed)	,631	,941	,043	,028	,170	,288	,440	,028	,738		,193	,151	,006	,746
Andre	Pearson Corr.	,165	,126	-,274	,068	-,052	,182	,556**	,439*	,350*	,232	1	,162	,132	,341
	Sig. (2-tailed)	,357	,486	,123	,706	,776	,309	,001	,010	,046	,193		,369	,464	,052
Fortsette	Pearson Corr.	,088	,238	-,142	-,439*	-,136	-,131	,038	,147	,138	,256	,182	1	,792**	,185
	Sig. (2-tailed)	,632	,183	,431	,011	,449	,466	,833	,413	,452	,151	,369		,000	,302
Utops	Pearson Corr.	-,029	,210	-,374*	-,613**	-,184	-,279	,112	,337	,016	,470**	,132	,782**	1	,119
	Sig. (2-tailed)	,871	,240	,032	,000	,304	,116	,538	,055	,931	,006	,464	,000		,508
Skifte	Pearson Corr.	,262	,232	-,087	-,271	-,324	,084	,221	,202	,169	,058	,341	,185	,119	1
	Sig. (2-tailed)	,141	,194	,629	,127	,065	,603	,217	,259	,349	,746	,052	,302	,508	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg 9 – Ekstrakt fra intervjuresultater

Forberedelsesfasen

Hovedkategori: Yrkes stolthet		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Yrkes stolthet	<p>Høy grad av yrkes stolthet ble rapportert av svært mange som motiverende. Ønske om å vise frem hva Luftforsvaret og kampflyvåpenet kan utrette. Får utøve essensen av hele jobben</p> <p>Lojalitet til arbeidsgiver. Luftforsvaret. Tvunget gjennom tunge omstillinger og har for lavt lønnsnivå, likevel er folk lojale mot systemet og står på. Beundringsverdig. Vise hva LF og kampfly kan utrette, kraftfull våpenplattform og instrument det er når det brukes. Føler også forpliktelse overfor arbeidsgiver. Var spent, i hverdagen med øvelser kommer alltid problemstillinger med kompensasjon, hvor lenge skal vi jobbe, vi skal ha arbeidsplan, arbeidstid, tillegg der man oppfatter teknikerkorpsset som litt siderumpet, reaktivt kontra proaktivt...så fikk altså jeg...så må jeg si at jeg ble dypt og inderlig imponert over alle egentlig. Jeg har sagt det mange ganger. Aldri har jeg sett så mange offiserer innenfor logistikken på så mange nivå tatt så mange riktige beslutninger på så kort tid. Og det uten at det var en klage eller noen ting som helst så når...when the goin' gets tough... så er ikke teknikerkorpsset siderumpa eller reaktivt, da er det proaktivt til de grader...</p>	<p>- Yrkes stolthet i forhold til å levere den varen du er utdannet til. Det føler jeg sterkt på.</p> <p>- Det er jo det her som er jobben min derfor jeg er ansatt. Følte det var jobben.</p> <p>- Få bekrefte yrkesutøvelsen i settingen vi hele tiden trener for, prøve ut det man har tent på, en slags eksamen.</p> <p>- Bidra med kompetanse og få løst oppdraget.</p> <p>- Muligheten til å få testet seg i jobben.</p>
Militær Profesjons identitet	<p>Flere som rapporterer at det nå er blitt en del av det å jobbe i Forsvaret å delta i utenlandsoperasjoner. Forsvarets utvikling de senere år med deltagelse i flere andre internasjonale operasjoner har gradvis medført en ny virkelighetsorientering.</p> <p>Ikke alle er enige og føler på en slags hjernevask. Et press om å godta eller å finne seg noe annet å gjøre.</p> <p>Enkelte fremhever at evne til å lykkes med operasjoner er selve eksistensgrunnlaget for virksomheten. Libyaoperasjonen ble en målbar hensikt som fanget essensen av hele jobben.</p> <p>- Å reise ut anser jeg for å være en del av jobben.</p> <p>- Hadde forventet å bli spurt om å reise ut i første runde, ble skuffet når ikke det skjedde.</p>	<p>- Tilfredsstillelse i forhold til oppdraget du er satt til å gjøre. Det motiverer meg.</p> <p>- Skarpt oppdrag og da sier du bare ikke nei.</p> <p>- En del av motivasjonen å få vise at man kan jobben man er drillet for, og nettopp tungt oppdrag gjør at det er en selvtilfredsstillelse i forhold til hvilken måte du løser oppdraget på.</p> <p>- Viktig motivasjon å få testa seg, at det funker, at det ikke bare er på rullebladet man er skikket</p>
Samhold, kameratskap	<p>Dele byrden, reise ut med kamerater, de trenger meg Satt igjen alene, også en motivasjon å reise ut med kamerater, hjelpe om de trengte meg. Stort kameratskap alle vet hva som skal gjøres. God bedriftskultur, godt arbeidsmiljø.</p> <p>Samarbeid, kameratskap, lagånd. Alle kluter til, lagånd, ser viktigheten av at alle bidrar, motiverte i seg selv til virkelig å yte. Treffer nye kollegaer, går bra fra første dag. Blir tett, godt kjent, bra miljø, kameratskap, kommer folk fra andre fagfelt og spør om de kan hjelpe til. Fersk sersjant. Ble helt satt ut, til en viss grad slik hjemme også men blir helt annerledes der nede. Godt samhold. Lagånd. Kollegaer men også kamerater. Blir en kjempegjeng, motiverende å jobbe sammen ute. Godt miljø. Samarbeidet med kollegaer fra andre fagfelt, mindre avstander, lettere å stikke innom og fortelle at man setter pris på arbeidet. Hensynet til kollegaer teller i forhold til valget om å stille opp frivillig. Min tur til å ta turn, dele belastning.</p>	<p>Bodø / Ørland sammensveiset gjeng, løser oppdraget sammen, hjelper til og gjør innsats der man kan, jobber sånn fordi har ikke alle ressurser rundt oss. kameratsfølelse og mestring, givende å jobbe i en slik situasjon.</p>
Lojalitet	<p>Flere rapporterte en sterk opplevelse av lojalitet til arbeidsgiver. Til Forsvaret generelt, men spesielt til Luftforsvaret. Lojalitet til arbeidsgiver. Luftforsvaret. Tvunget gjennom tunge omstillinger</p>	<p>- Vurderte å gå ut porten, men ... enorm lojalitet.</p>

	og har for lavt lønnsnivå, likevel er folk lojale mot systemet og står på. Beundringsverdig	- <i>Sterk faglig identitet til Luftforsvaret, det var min motivasjon for å delta. Bidra for Luftforsvaret, Kampflyvåpenet og kollegaene.</i>
Dugnadsånd	Føler også forpliktelse overfor arbeidsgiver.. Lojalitet til LF, eierskap i FN resolusjonen, Disiplinerte, vill få jobben gjort, ofrer mye. En unik evne til å løse oppdrag, vet ikke hvor det kommer fra. Det er lenge før min tid. En slags nedarvet prestasjonskultur, men ikke opp i mot noe konkurranse- P-sit hjemme ble kritisk, gikk utover beredskapen, kranling om prioritering, måtte sende folk og utstyr hjem. - <i>En god kultur som ethvert firma vil leite etter og være kjempeglad for å ha i hus.</i>	- <i>Dugnadsånd, skal pinadø vise hva vi kan i LF</i> - <i>Dugnadsånd i utgangspunktet positivt, men det skjuler problemene i hverdagen (vilkår, vakanser, tynt oppsatt p messig og materiellmessige mangler), politikere tror at situasjonen er den samme neste gang, at det går bra også i neste utops.</i>
Hovedkategori: Legitimitet		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Oppdragets legitimitet	Viktig FN mandat, verden i ryggen. Robust mandat. Må være forankret i FNS sikkerhetsråd Sjefen sjøl (statsministeren). Politikerne var veldig tydelige, robuste i mandat, støtte. Kontra 1999 politikere veldig vage FMIN kommer med oppdraget, MEDIA før Mediaomtale om oppdrag skaper forståelse for deltagelse i hjemmet. Skaper forståelse og støtte hjemme blant familie og venner hvorfor man skal reise	- <i>Opplevdes riktig med maktbruk i denne settingen, Gaddafi ingen god mann, det ga mening å hindre ugjerningene hans.</i>
Selve saken	Oppdragets art, hjelpe folket, rettferdighet i verden, det var det ikke der Redde befolkning, En god sak med en høyere mening, Ønske om å bidra til å redde sivilbefolkningen. Støtte og legitimitet i folket (etikk, moral). Legitim sak - hele verdenssamfunnet i ryggen - Hadde fulgt med i media - ingen tvil når vi ringte rundt - vi sku' ta han der jævel'n. Støtte hjemme blant familie og venner. Stolthet. Trodde på saken, det hadde betydning. Må være forankret i FNS sikkerhetsråd. Robust mandat. Støtte internasjonalt, FN resolusjon, politisk støtte, statsminister da har man lyst til å bidra. Gaddafi ingen god mann, det ga mening å hindre ugjerningene hans. Om det hadde vært Afghanistan og betent politisk hadde det blitt annerledes, men det var nesten som om vi skulle ta han Hitler, ikke sant. Det var ikke tvil. Hadde fulgt med i media, fjerne Gaddafi, føles moralsk rett, Ingen synlig uttrykt uenighet i regjeringen, I Italia inderlig ønske om å stoppe Milosevic, nå var det Gaddafi.	<i>Vi har sitti å sett på TV og sett hvordan Gaddafi har holdt på, så å finne motivasjon og legitimitet for det vi skulle gjøre det var faktisk ikke vanskelig i det hele tatt. Merket liksom hele verdenssamfunnet i ryggen. Så det var liksom ikke noe tvil. Hadde det vært at vi skulle til Afghanistan igjen for eksempel, og vi skulle inn å droppe ting som er betent politisk sett, så hadde det vært noe helt annet. Men her var det, det var nesten som om vi skulle ta han Hitler, ikke sant. Det var ikke noe tvil. Så motivasjonen var ingen problem. Så for egen del og ja jeg tror for veldig mange andre også, det var ingen som dro på det, altså hva var misjonen – jo vi skulle ta han der jævel'n. (Respondent nr. 17).</i>
Hovedkategori: Patriotisme		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Patriotisme	Patriotisme, Nasjonalfølelse, idealist, stille opp for nasjon, folk og forsvar. Robust mandat. Må være forankret i FNS sikkerhetsråd. Ønske om å bidra til å redde sivilbefolkningen. Gode gamle: når det smeller så stiller vi opp! Sjefen sjøl (statsministeren), stille opp for folket og landet.	- <i>Kanskje å dra det langt, men kall det patriotisme da, å gjøre noe for landet sitt.</i> - <i>Min måte å gjøre en innsats for landet.</i> <i>Litt nasjonalfølelse i bunnen at du vil stille opp for Norge telte med.</i> <i>Litt usikker på om det vi gjorde var rett.</i> <i>Gode gamle: når det smeller så stiller vi opp!</i>
Idealisme	IDEALISME. Var med på å gjøre en forskjell, fikk brifer, fikk eierskap, motiverte underveis, hadde vært annerledes om det man var med på brøyt med egen overbevisning. Veldig eierskap i oppdraget. Det vi gjorde hadde i høyeste grad innvirkning (ref tilbakemelding på resultater av jobben). Så at bidraget hjalp underveis, fikk se effekten av at man bidro,	- <i>inn i Forsvaret for å forsvare landet mitt (...) det har jo endra seg kraftig og det har jo jeg vært en del i mot egentlig.</i> - <i>er idealist, trives, (...) om jeg går ut i permisjon kommer jeg tilbake om et år, selv om jeg ville tjene 250 tusen</i>

		<i>mer på utsiden.</i>
Hovedkategori: Ledelse		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Ledelse	Ledelse, kommunikasjon og informasjon. Ros til ledelsen av hele operasjonen. God, inkluderende ledelse, gode kollegaer. Unge fikk utfordringer og støtte, bratt læringskurve og vokste på gode tilbakemeldinger. Hadde det moro hver dag. Mer og mer motivert. Reiste med en jeg kjente og hadde han i ryggen. Kuppet, ikke tid til spml, speeder opp plantakt. Har en del kritikk til ledelsen, eneste grunn til det gikk bra var sinnsykt mye bra folk som jobba bra sammen.	- <i>Høy grad av profesjonalitet på alle områder, teknisk ledelse drev produksjonen fremover, god styring, gikk raskt, flinke til å informere og briefe og motivere underveis. Flinker ledere, seriøst og ordentlig, gjorde en god jobb.</i> - <i>LF kan bli flinkere til å plukke ut ledere med erfaring fra utops og bedre lederegenskaper enn enkelte hadde. Ikke gehør for forslag. Bodø ledelsen lite inkluderende og verdensmester.</i>
Politisk Ledelse	Politisk trykk og tydelig engasjement hele veien fra regjeringen og nedover var med på å skape forgang.	- <i>dette er jobben våres, å stille opp når sjefen sjøl sier at vi skal bidra, i dette tilfellet statsministeren,</i>
Autonomi	Ble på mange måter kuppet av tidsfaktoren. Ansvar og myndighet måtte delegeres. Løsningsorientert innstilling, alle kluter til. Alle avgjørelser tatt innenfor porten. Lite innblanding etter oppdrag var gitt. - <i>Opp til og med kaptein styrte Luftforsvaret disse dagene</i>	- <i>Var ikke tid til at min sjef skulle involvere seg. Jeg hadde ballen. I seg selv er det motiverende, man fikk prøvd seg skikkelig. Løste ting lengst mulig nede (...) Veldig få aktører på banen (...) Vi fikk makt og myndighet til å gjøre jobben på lavest mulig nivå, motiverende i seg selv</i>
Informasjon	Informasjons mangel, men det som var kjent ble raskt kommunisert. Visste ikke hvor de skulle eller hvor lenge de skulle være. Forståelse for denne situasjonen.	
Tidsfaktor		<i>speeder opp planleggingstakten til et nivå som ikke ville vært mulig ellers</i>
Hovedkategori: Individualisme		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Selvrealisering	Penger ikke en faktor, motiveres av indre motivasjon, Ser andre lykkes og muligheten til å utvikle mitt lederskap.	
Læring og utvikling	Unik erfaring	
Inn-/utside	Mindre innflytelse, maktforskyvning. Kanskje spesielt tydelig med piloter som har vært med i strid eller ikke. Skarp eller ikke for teknikere. Operasjoner er veldig "teambuildene." og få erfaringen som ikke alle har, jobbe i en krigssituasjon, få være med på noe stort. INNSIDER/OUTSIDER også når det gjelder å være med fra start eller ei?	<i>Operasjoner blir referanse for ettertiden. De som var med og de som ikke var med. Eliteserien, A og B lag. Dette er kjent årsak til at man ønsker å være med. Og demotiverende og i ettertid oppleve at man står på utsiden.</i>
Forandring, Opplevelser, reiser Spenning	Forandring, opplevelser, ut å reise, se andre kulturer. Noe nytt, spennende, opplevelsen Oppdragsporteføljen med øvelser og operasjoner der operasjoner kan ses på som en slags eksamen. Ref avgang olja. Spenning, Skarpt er spennende i seg selv, høy aktivitet hele tiden, møte kollegaer fra andre baser og jobbe sammen. (Aldri møtt, og jobber sammen og det går bra fra første dag, gøy.	- <i>Endelig skjer det noe. Muligheten til reise, se litt av verden, gulrot med reiseingen, Las Vegas for eksempel.</i> - <i>Opplevelsene blir Forsvarets salgsvare, mye for min motivasjon og i forhold til de unge.</i>
Flukt fra hjemmesituasjon. Fra motivasjon...	Bort fra frustrasjon, flukt. Lønnsforskjeller, omstillinger og kniving og skuling sivil/militær. Disse forholdene påvirker ikke motivasjon der nede. Egen motivasjonsfaktor å komme seg bort fra sånne forhold. Hjemme forstyrrende faktorer som manglende prioritet, delemangel, ressurser, økonomi, omstilling. I forhold til hjemme hvor det er mange som slutter, basevalgdebatten, lønn og alt det der. Frustrasjon og hjemmeproblemer kom til de grader tilbake ved retur.	- <i>Så når man forlater hjemmebase så skjer det et eller annet.</i> - <i>Det har jo selvfølgelig også med infrastruktur å gjøre. Med engang vi forlater hjemmebase så er vi ikke spredd sånn som nå (...) Da er vi plutselig i felles styring. Innenfor samme kaffebar. Og du har ett hode som har kontrollen. (...) Og uten ytre forstyrrelser.</i>
Karriere	Ticke intops av karrieremessige hensyn	
Lønn og tillegg	For de fleste ikke et tema. Noen rapporterte at man måtte krangle	<i>Prøve å trekke oss så langt ned på</i>

	for å få det man burde.. Noen fikk det demotiverende i presset om at man skal gå ned i lønn fordi vi skal ut.. Som singel en bonus med tilleggene. Ikke et tema fra start, fikk grei deal i forhold til regelverket. Men ble en mer en greie etter hvert når man får tid å tenke og spesielt da vi skulle fylle OPL neste runde. Fått kjempetilbud utenfor gjerdet. – men. Skulle gjerne hatt mer i lønn,	<i>stigen som mulig. Samme med tilleggene, så må vi ta en fight på det. Men løste seg raskt denne gangen da, fikk god uttelling. En slags kompensasjon for å stille opp så raskt og jobbe så intenst</i>
Hjemmestøtte	Hjemmestøtten ble trukket frem som motiverende. Denne har blitt svært bra etter hvert. (Motiverende for å dra ut, underveis og for evt senere deltagelse).	<i>Da vet man at familien har noen å kontakte, og får oppfølging og informasjon, og blir satt i kontakt ved behov. Apparatet rundt, samtaler etc. opplevdes veldig bra</i>
Risiko	. Risiko er en del av vurderingen, ville vært lite motivert for f eks Somalia. Dra nå, så slipper familien frykte Afghanistan. Litt medieskapt frykt som ikke var reell.	Risiko og ulempebetraktninger ikke så viktig i dette tilfellet. Fordi man visste det var snakk om et NATO land, relativt trygge omgivelser, det visste vi. Sudan eller Afghanistan hadde vært annerledes

Underveis i operasjonen

Hovedkategori: Opplevde meningsfulle arbeidsoppgaver (indre motivasjon)		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Selvrealisering, vekst, utvikling	Motiverende å få bruke kompetansen Vise at man kan faget sitt Lykkes med nye utfordringer Erfaring fra skarpe operasjoner Enkelte fikk nye utfordringer som man ikke har på hjemmebase, eksempelvis NK/Stabsj og log commandere. Svært motiverende å få prøve seg og være viktige brikker i et slikt hektisk miljø. "Følte jeg var i krigssituasjon" Vi skulle levere skarpe våpen. Et prosjekt med en ende. Liker å planlegge og lede underveis. Liker å tro en motiverende effekt på folk. Altså motiverende med nye utfordringer - mer direkte lederskapsutfordringer. Utfordringer på et høyere nivå motiverende med økt ansvar. Eventyrlyst forandring. Ledelsesutfordring i forhold til en senior som hadde mye ungt og uerfarent personell, men fikk det veldig bra til, fikk god tilbakemelding også fra FTI. Men også enormt arbeidspress og vanskelig å få hvile ut.	- <i>Man fikk prøvet seg i hvor drillet man er i oppgavene man har tørrtrent på</i>
Samhandling	Å prestere i team motiverer. Samhold og støtte i arbeidsutøvelsen.	
Variasjon	Intensitet, tynn bemanning, dugnad og samarbeid på tvers av fagfelt.	
Oppgave betydning	Bidro til å redde Sivile. Vise kampplyenes evne. Ekstern oppmerksomhet Refleksjon rundt oppdragets natur.	- <i>Var med på å gjøre en forskjell</i>
Hovedkategori: Opplevd ansvar for resultatet av arbeidet (indre motivasjon)		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Autonomi og ledelse	Fikk mer ansvar. Utvist tillit fra ledelsen.	
Mission boblen	Missionboblen. Når man er i mission boblen blir problemstillinger på hjemmebase blir for oss oppfattet som banaliteter. Rolleforståelse? Ble igjen hjemme så utfordringene fra 2 sider, også frustrasjon hjemme, og nære kollegaer ikke teateret ikke forståelse for dette og ikke til å kjenne igjen.	<i>Utfordringer med AFA luft, vi trenger ny MS mann, nei det trenger dere ikke. Måtte bruke ressurser på å argumentere godt. For oss som var i krigen var det frustrerende. Vi levde i 2 forskjellige verdener. Forskjellen på HJEMME og LIBYA.</i>
Eierskap	Første pulje oppløyd mark/nyhetseffekt, sterk eierskapsfølelse i oppdragsløsningen også en mer direkte kobling til det å redde sivile, jobbet nær døgnnet rundt de første ukene "Vi er i krig-mentalitet"	
Mindset-crash	Frustrasjon og konfrontasjoner når andre pulje ankom. Hadde en ikke viste samme glød, innsatsvillige, mer opptatt av velferd og rekreasjonstid. Ikke samme operative fokus. Rolleforståelse passer ikke, dette er noe annet. Setting. De første som kom ned følte de var med på krig, serkt eierskap til oppdraget. Brukte mye tid på å sette de neste som kom ned inn i settingen og hva de hadde fått til. Ble litt i overkant for de som kom ned som var opptatt av rettigheter. Ikke jobbe mer enn 12 timer. Ingen jobber kun ett skift, det var en holdning som de som ikke var med fra start hadde. Verdensmesterholdning fra de som var med fra start. Flysikkerhet VS vi er jo i krig. Short-cuts, jammen må få flyet klart. Folk som jobbet for mye. Jobbet utenfor rammene, initiativet skulle ikke røres. Har med ledelse å gjøre (intern interesse/rollekonflikt) Rolleforståelse i teorien? Bemanning som single i 2 skiftsordning. Lederfunksjoner og enkelte andre posisjoner var kun 1 mann i rollen, mens det ble jobbet to-skift. En veldig belastning og funket dårlig for enkelte å "konstant være tilgjengelig" Aldri fri.	- <i>Velkomst tale hva de hadde gjort for å komme seg dit.</i> - <i>Folk kunne si hva de ville, men jeg var i krig. Løfter meg selv opp til et høyere nivå. Opptatt av at alle skulle være på samme nivå. Mindset krig.</i> - <i>Jobbet fra start, ekstra arbeidsoppgaver utenfor ordinær stilling i starten ved oppbygging i base, fikk veldig eierskap og veldig helhetlig forståelse for operasjonen og sterkt eierskap i selve operasjonen, også urettferdig å bli sendt hjem å ikke få ta del i "fordelene" med å ha etablert basen. De som kom ned etter hvert kom til dekket bord. Litt kjipt. De som kom ned hadde ikke samme</i>

		<p>mindset. Husker jeg var irritert, noen klaget over at de måtte jobbe i 12 timer i strekk. Fly forbanna, virket demotiverende, vil ikke dra herifra for jeg vil være med på å ivareta fokuset og mindsettet, vi snakket om det med ledelsen, bevare, det var spesielt kræsje i første store rotasjon, Innbiller meg at vi som var de første hadde en helt annen opplevelse enn neste pulje. Forsøkte å virkelighetsorientere de ved innbrief.</p>
Hovedkategori: Kunnskap om det endelige resultatet av arbeidet (indre motivasjon)		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Mediene	<p>Media underveis Motiverende når skryt og saklig. Fokus Libya og uttrykt enighet og støtte i befolkningen skaper forståelse hjemme.. VG sendte en profilert reporter, som skrev nyansert og reflektert, det ga motivasjon. Andre medier mer overskriftspreget, ref badebasseng, Svømmebasseng episoden veldig negativt. Inntrykk skapt av media av en ferietur, mens vi hadde jobb, søvn og hvile i fokus. Mediene skapte paradokser. Sinne og frustrasjon hos oss.</p>	
Informasjonstilgang	<p>Situasjonsforståelsen ble oppfattet som viktig for motivasjonen. Både for å se at man lyktes med oppdrag og trygghet for at man opptrådte i tråd med folkeretten. Store variasjoner i informasjonstilgangen. Adskillelsen fra operativt område. Skillet.Innsider/Outsider underveis (OPSEC) I starten bare base uten avsperrede områder for de operative. Nært samarbeid og samlokalisering i starten på tvers av bransje virket motiverende. En liten knekk når det ble gjenopprettet skillet. Vakthold, hvem er det egentlig de skal beskytte mot, er vi ikke på same lag? Teknisk ikke snakke med / debriefe flygere, kunstig skille. Må få vite det teknisk relevante, få eierskapsfølelse. Være med på debrief – få en situasjonsforståelse, eierskap i hele produksjonen, om flyet har virket sånn det skal. Spesielt for våpenfolk, viktig for motivasjon, få vite at det du har produsert virket som det skulle, om bomba traff der den skulle gir en stolthet. Ble et veldig skille på innsiden og utsiden av gjerdet, hovedinfolkilde var vg.no og det blir litt feil. Så tre pod filmer, en på nrk, en på tv2 og en på brief.</p> <p>Underveis god informasjon, men varierte veldig hvor mye de fikk vite fra etterretning om progresjon i operasjonen. Gode E-brifer, veldig positivt med e-briefene, da ble det mer reellt og virkelighetsnært. (kontrast ferieparadis?) hva skjedde med bombene man hengte opp. Kan jo også være en suksess å ikke droppe bomben. Irriterte ganske kraftig, var idiotisk mtp for lite informasjon om hva som faktisk skjedde, måtte inn på VG for å få info. Mediene visste mer enn vi som var ute. Skille, unngikk å se treffvideoene</p>	<p><i>I starten fikk vi briefer om situasjonen i Libya hver dag, det ble det plutselig slutt på. Demotiverende, fik ikke vite hva vi var med på lenger. Delte meninger om dette internt, noen vil bare gjøre jobben sin og vite minst mulig. Det store skillet er mellom de som jobber ute på line og de som er i hangar slik jeg ser</i></p> <p><i>- Hvis jeg skulle sett alle treffvideoene og forholdt meg til den skitne delen av krigen, så tror jeg at det kunne gått utover min evne til å akseptere at noen kommer og forteller meg at cola light' er for varm. Måtte ha en veldig bevisst holdning til det, som leder så vil du miste litt fotfeste over at behovene fra han Per tekniker og til han flyger Ola er altså forskjellig. Du må håndtere disse forskjellig. Fordi at det psykologisk sett er et forskjellig utgangspunkt. "Jeg savner min mamma-problem stillingen" til han Per tekniker kan gi like alvorlige konsekvenser som han flygeren som har drept 10 mennesker ikke sant. I forhold til effekten på detasjementet</i></p>
Etisk refleksjon	<p>Eldste reflekterte mest. Store kontraster å sende jagerfly med bomber fra ferieparadis. Refleksjon. Like mange meninger som folk, mange brukte det som forsvarsmekanisme – skal bare gjøre den jobben jeg alltid gjør og stenge ute realitetsvurderingen om at vi daglig tok liv. Belastning helt annerledes for flygerne. Men ble reflektert – særlig de første flyene som returnerte uten bomber. Refleksjon hos noen seniorer. Hensikten var god, alternativet verre. Så da var det greit. Jobber med våpenplattform og den slipper ikke ned blomster. Tok valget på BS. Tenkt siden BS hadde en instruktør som forberedte oss på følelsen av å laste opp bomber og se flyene komme tilbake uten. Avstanden til krigen forskjellig, kontrastene, omstilling, blek flyger, annen tekniker klager over at det er tomt for is i kjøleskapet. Flyene</p>	<p><i>- Det er viktig med et sterkt og klart FN mandat i ryggen og at vi kan forsvare det vi driver med folkerettslig. Uten den betryggelsen ville jeg ikke hatt den holdningen til det jeg gjør heller.</i></p> <p><i>- Stolte på norske politikere, målutvelgelse/intel og piloters dyktighet, vurderingsevne og moralsk bevissthet. Viktig for motivasjonen, stole på at man gjør alt man kan for å holde seg</i></p>

	<p>kom tilbake uten bomber, nå har vi mistet uskylden. Blandede følelser, hva slags trusler kommer vi nå til å motta fra miljøet som sprenger seg selv i luften osv, så kom 22. juli oppi dette.</p> <p>“vi er de siste som klargjør før flyene går i lufta, det er vi som trekker ut sikringspinnene på våpna og sånne ting. Det er klart at når vi laster opp de største og groveste bombene og sitter utpå der i en... på egentlig et ferieparadis for nordmenn og klargjør våpen som tar livet av de på andre siden av sjøen som egentlig ikke ligger lang flytid fra deg, sitter i en bil der og sender av gårde flyene og vet at det her kommer til å ta livet av folk, og kanskje noen som var enig med Gadaffi, kanskje noen som ble tvunget til å være enig. Og da spesielt han som blir tatt livet av, eller hun, merker ikke så mye til akkurat det. Men det sitter igjen en familie der også. Like mye som her, og som har det vondt i ettertid. Han som blir drept han merker jo ingenting. Det er liksom det du har gjort imot andre da. Som kanskje var sivile da, som bare var tvunget dit. Og som har fått beskjed om at du går dit og jobber med det, hvis ikke så...rett og slett. <i>Ble det reflektert over dette underveis av kollegaer?</i> Ja vi gjorde faktisk det når vi satt i bilen flere av samme kategori og de som er de siste til å klargjøre flyet. Da var det åpenhet rundt de tankene som meldte seg. Dialog. Ser hvordan folket reagerer, blir alvorlige, tenker seg om. Snakket om i ettertid at det var bra å ha de samtalen. Ble også tatt opp med stressmestringsteamet på mellomlanding. Men jeg følte ikke at jeg hadde noe behov for å snakke med psykologene om dette etter jeg har kommet hjem. Det er egentlig ikke noe som har gått så veldig innpå meg. Men det er jo forskjellig fra person til person. Og det tror jeg faktisk har litt med de samtalen vi hadde underveis i operasjonen mens vi satt i bilen. Tror det var med på å lufte de tankene. “Endring i oppdragets art. NATO tok etter hvert part følte noen. Støtte opprørerne.</p>	<p><i>innenfor krigens folkerett, og ikke å skade uskyldige/ikke legitime mål. Stolte på pilotene, redcard holders, etterretning. Hadde vært veldig annerledes om det vi var med på brøyt med egen overbevisning. Veldig betryggende, jeg satt med en bestemt følelse av at Norge hadde en veldig god kontroll og oversikt på dette med go/no-go på mål også videre at de hadde veldig god informasjon. Jeg hadde en oppfattelse av at vi var gode på det. At vi ikke bomba feil. For det må jo være det viktigste da. Man må unngå å bombe feil.</i></p>
<p>Anerkjennelse og ros underveis</p>	<p>Stort sett positivt, men ble nesten for mye av det gode. Besøk, skryt og taler fra statsminister, forsvarsminister, øvrige politikere, representanter for forsvarsledelse, ledere i Luftforsvaret. Anerkjennelse, konstruktiv tilbakemelding og ros fra de nært involverte – allierte, egne kollegaer, nærmeste overordnede og flygere. Oppfattet svært positivt og motiverende. Betydde mest for de fleste, fordi den er basert på inngående forståelse. Sandy (Detco nr 2 sitt takkebrev til hver enkelt ble nevnt spesielt) Flygerne la ekstra vekt på å gi tilbakemelding, og det oppleves bra. Tilbakemelding underveis fra de du jobber med, det var motiverende. Motivasjonsboost de luxe med all positiv tilbakemelding fra allierte, politisk, hjemmeopinion og media og venner og kjente. Allierte og USA skryter høy presisjon, US general fremhever den norske innsatsen, nyhetsoppslag i media unpopulær dictator osv, besøk amerikanerne lurer på hvor alle folkene er hen, klarer dere dette med så lite folk? Episode hvor USA ville gå ut å skryte av oss i media, men det ble for mye for norske, ville holde en lav profil.</p>	<p><i>- Må innrømme at det at statsministeren var innom det gjorde ikke noe det. Det var greit å kunne sitte å spise grillmat med Jens. Merket at han prøvde ikke å lure oss på noen måte, dette stod han inne for.</i></p> <p><i>- Alle skrøyt men jeg gjorde bare samme jobb som i det daglige. Om ikke Obama hadde skrytt, ville vi da fått like mye besøk?</i></p> <p><i>- Gikk rundt og snakket med oss, takket, tok oss i hånda. ?</i></p>
<p>Hovedkategori: Hygienefaktorer og moderatører (arbeidsmiljø, velferd og administrasjon)</p>		
<p>Underkategori:</p>	<p>Hva kom fram</p>	<p>Typiske sitat</p>
<p>Rotasjonsordning</p>	<p>Delte meninger om praktiseringen, høy valgfrihet til de første skapte problemer ut i perioden, enkelte viser til uheldig skjevfordeling Bodø/Ørland, mange ønsker konsekvent 6+6 rotasjon som fast mønster ved utenlandsoperasjoner. Etter hvert mangel på tilgjengelig personell, rot mot slutten, brant mye krutt på en kort operasjon.</p> <p>De som ikke fikk anledning til å bli med ble skuffet. Fikk ikke prøvd seg eller tilegnet seg kompetansen. Innside/Utside problematikken. Rotasjonsordning, avløsning, bemanning (teori: ref prosedyrrettferdighet) ble trukket frem av nær samtlige. Her var den allmenne oppfatning at det var stort forbedringspotensial. Det var forståelse for at dette er en krevende kabal å legge og tidspresset, men mange (flest fra 138LV) trakk frem en 6 uker knallhard rotasjon som en foretrukket løsning. Da ville bidraget kunne stått mye lenger også om det hadde blitt aktuelt. I starten fikk enkelte valget om 3 mnd eller ikke bli med, men det skjønte man raskt ikke gikk. Slik det</p>	<p><i>at man definerer med en gang... Danskene var smarte! De sa jo med en gang: "vi blir et år også begynner vi der ikke sant". Vi var liksom mer "ja vi fær no, så får vi se" ikke sant, det er litt grann sånn...den er litt vanskelig å starte på den. Hvis ikke noen andre definerer en start/stopp til deg så burde man gjøre det selv, og så kan man heller avslutte tidligere hvis det viser seg... skjønner du? Og der mener jeg at det kanskje ...der var danskene smartere enn oss altså, rett og slett. At de sa: dette skal vi stå i i ett år og så planlegger vi</i></p>

	<p>var nå var situasjonen strikken strukket svært langt på slutten. Videre mente flere at det fikk svært negative effekter å sende så stor andel personell fra Bodø i første runde. Men det ble en for dårlig dialog mellom Bodø og kniving i forhold til å plukke ut folk, ender opp med at Ørland først må inn når det blir klart at bidraget skal stå lenger Flere som meldte sin frivillighet fra Ørland ble ikke valgt ut til å reise ned i første runde og var både skuffet og overrasket over at kompetansen deres ikke var ønsket. Når det senere ble påkrevet med rotasjon ble det enkelte steder for få seniorer og spesialister med godt nok erfaringsnivå. Så kruttet ble brent opp i starten (Bodø) og da var det tøft å overta på enkelte fagkategorier, lav kompetanse medførte høy arbeidsbelastning og spenningsnivå for enkelte. Kaotisk i forhold til forutsigbarhet. Skal vi stå med 4 eller 6 fly, endre driftsmønster eller ikke, leave eller ikke?</p> <p>De unge ønsker å prøve seg og få erfaringen. Det er her vi håper på en runde i etterkant der de som satt som ledere "på vårt nivå" kan evaluere og ikke bare sende inn ett skriv. Demotiverende å ikke få uttrykke meningene og erfaringene på dette punkt.</p> <p>Et paradoks under dette punkt er også muligheten til å få avløsning tidligere enn ventet ble oppfattet negativt for motivasjonen av flere. Var det ikke behov for deres kompetanse likevel, var ikke jobben/innsatsen god nok, etc? Men dette ble håndtert bra av mellomledere underveis og ordnet seg.</p> <p>Tilbudet / oppsjon på å stå lenger / valgfrihet blir feil. Undergraver også 6+6 mener noen. De som generelt går inn for 6+6 som fast ordning, og som plutselig vil være 3 mnd i strekk på Kreta.</p> <p><i>- Det er klart det er jo litt komplekst dette her, og jeg har jo begynt å grave litt i dette og snakke med folk, og det er klart noen er jo opptatt av medaljer og disse her 90 dagene og alt det der tøvet som ikke passer oss. Det der kan jeg si med engang. De der fellesreglene passer oss like dårlig, de der misjonstilleggene osv som ATM'en passer oss når vi skal ut med flyteknisk. Det passer oss ikke i det hele tatt. Dem er ikke synkronisert i det hele tatt. Og den skal du bare referere meg på. For den står jeg for. Og problemstillingen er jo den at det må ikke være, de der 90 dagene blir helt feil fordi du kan ikke sammenligne et flyteknisk detasjement med en tropp i Hæren. Det går bare ikke an. Her er det helt andre typer erfaringsnivå, helt andre typer mennesker, aldersgrupper, altså alt er annerledes. Når man begynner å se på det. Og dermed så er man nødt til å tilpasse</i></p>	<p><i>derifra. Mens vi visste ikke, sant. For ikke å snakke om den frustrasjonen når man stod nedi der da og ikke visste, ikke sant. Det var jo helt håpløst. Det gikk på avisskriverier, og man er on sight i teateret og så er det liksom uklart når tid man skal avslutte. Og når tid man skal rotere...og det mener jeg er tilnærmet håpløs styring. Bunner politisk. Kan godt peke på FOH det er de som eier tingene, men det er jo politisk. Det er jo ikke noe tvil om det. Og det var til tider relativt frustrerende altså. Vi burde vært soleklar på at vi eier rotasjonen. Og den prosessen så skulle vi sagt som så at dette varer så og så lenge og så skal vi skape ro og allerede planlegge for personellet. Det er bedre for personellet, det er bedre for detasjementet, det er bedre for alle. Ikke spør hver enkelt hvor lenge har du lyst til å være for det altså det går ikke, det mener jeg. Det er hyggelig der og da, men det blir helt feil. (...), - når du snakker om motivasjon det var så mange flere her hjemme også som egentlig var motivert, for det ble jo en del tilfeldigheter med hvem som reiste. Og når det da ikke ble etablert en god rotasjon med en gang, og noen sa nå har jeg fått spørsmålet om hvor lenge jeg vil være, så tenkte jeg nei dette er altså så galt, her har vi motiverte folk som sitter her hjemme og definitivt skulle hatt en rotasjon fordi de skulle også hatt erfaringen (...) Effekten ble at du satt med motivert personell på hjemmebane som satt og så på at det ikke kom noe rotasjon, før man plutselig ble kasta ut i det ut i juli i sommerferien, ja da kunne du få bytte. Og dette ble på mange måter veldig feil.</i></p>
Basevalgdebatt	<p>Et "ikke-tema" underveis. Men dukket opp etter medieoppslag hjemme.</p> <p>Bekymringsmoment som blir med mentalt (og truer grunnleggende sikkerhetsbehov i behovspyramiden).</p> <p>Enkelte hevder bevisst strategi fra Bodø å prioritere eget personell for profilering. Ble litt basevalg sjef 138 ble kritisert kraftig for å ha gått ut i media og informert om at Ørland også var representert i Libya med x antall Oppfattet veldig negativt av Bodø personellet.. På tross av sunn konkurranse knirkefritt samarbeid, Kuriositet? Omstillingstrussel fører til ekstrainsats – skal vise seg frem(?) Ref de som var foreslått færre.</p>	<p><i>Basevalgdebatten opp. Det ble av enkelte hevdet at OPA i for høy grad benyttet Bodø personell i en bevisst strategi for å fremheve at det primært var Bodø som hadde den rette kompetansen, og som stilte opp for å løse oppdraget. Slik at de kunne høste æren for dette. Ikke noe tema blant de som var der nede sammen, vi var ett team der nede. Tydelig eierskap fra Bodø og opprinnelig bemanningsplanen bar preg. I ettertid presisert veldig at dette var Bodø oppdrag og bodø som leverer.</i></p>
Arbeidspress, Støy	<p>For høyt for ganske mange, særlig de første 3-4 ukene. Belastende og trussel mot flysikkerheten. Kontinuerlig jet-støy, dobbelt hørselvern store deler av dagen for enkelte</p>	<p><i>- Vi gikk en måned i strekk uten fridager. Så kom 17. mai og hadde jobbet hele natten. Ble så beordret opp grytidlig for å grille med</i></p>

	<p>Arbeidspress, hvile, støy</p> <p>Å klare å fly 6 fly natt og dag er helt utrolig, langt i overkant med arbeid, vi er strekt i sånne situasjoner. Men også enormt arbeidspress og vanskelig å få hvile ut. Jobbet opptil 18 timer i døgnet, støy på hotellet, hodet gikk på full fart for mellomledere. Dreide segbare om jobb. Spesielt første gjeng første 2-3 ukene med oppbygning av leiren og rutiner i tillegg til høyt ops tempo. Ble lovt 2 ble bare 1, 16-18 timer arbeid. Supermotivert for å dra ned, men 14-19 timer jobb i starten var kanskje i meste laget. Arbeidstid: For en av respondentene blir flystøy etter hvert et problem, noe det aldri har vært før. Gikk med dobbelt hørselsvern store deler av dagen.</p>	<p>statsministeren. Jeg så ikke på det som noe must.</p> <p>- Langt over 12 timer i over 3 uker, på et punkt der hvor jeg føler ingen ser oss, eller våre behov, det tærer på motivasjonen. Og mye fokus på flysikkerhet, gikk nok utover flysikkerheten, da følte man at man ikke ble sett.</p>
Feltpost	Utførselsvarer kom ikke frem som planlagt. Rapportert av mange som et stort irritasjonsmoment.	
Ferieavvikling, Leave, særavtalen	Særavtalen ble tema der nede. Ferieavvikling og leave, kunne være demotiverende for enkelte. Men er alltid utfordrende. Mye fokus på returfasen til familie, men som singel på forsvarsrom ble det for enkelte en tomhet når de skulle på leave. Alle kammeratene var jo på Kreta.	- Lønn som polske jordbærplukkere i timen. På jobb 24 timer i et annet land, økonomisk ræva. Ofte 16 timer arbeidsdag, så tjener man mindre enn hjemme
Velferd, Forlegning og forpleining	<p>Forlegning. 2 og 2 på rom, kun ledere med enkeltrom. Det tas opp av flere at dette er en ugunstig situasjon over tid, men også med en høy grad av forståelse for hvorfor det ble slik (sikkerhetsopplegget rundt hotellet). Også med en ydmykhet i forhold til andre operasjoner, f eks Afghanistan, der forlegningsforholdene presumptivt er av enda enklere standard. Jobbet 12-16t. skift, og fikk ikke være alene på rom. ”stuet sammen med en annen på dobbeltrom etter 12-18 timer skift.” Særlig de eldste som fremhever dette poenget.</p> <p>De fleste godt fornøyd, mat og drikke tilgjengelig i løpet av dagen</p> <p>Enkelte misfornøyd med middag</p> <p>Velferd og idrett Har mye å si når det IKKE er i orden. Blir fort samtaleemne og negativt. Ikke gi oss som er ute grunn til misnøye. Kreta var veldig bra! Norsk Twist i bollen på lørdag, pizza og quiz. Kunne få ned kona – veldig fleksibelt. Bra! Mulighet til å svømme og shoppe på basen hos allierte. Vi gjorde mye for at folk skulle ha det bra, goder underveis, grilla, is, laga lit styr, høy velferd, god kost. Varm Cola light, Kaffe som ikke var sterk nok på hotellet. Maten var ikke av så bra standard.</p> <p>Velferd forlegning forpleining bra syntes enkelte. Fikk forsyninger på basen underveis i arbeidet. Tilgjengelig, fungerte. I starten stusselig, særlig nattskiftet, kaldt, vått, mørkt, kald mat osv. Etter hvert gass grill, så kom sommeren.</p>	<p>- Stiller spørsmål til om ikke alle synlige sikkerhetstiltak rettet oppmerksomheten sterkt mot det norske hotellet. Kanskje etterhvert som flere norske turister i Chania kunne man lettet litt på regelverk. En respondent hevder likevel av erfaring at totalt alkoholforbud er et viktig suksesskriterium med et slikt strengt s-opplegg.</p> <p>Viste for hele verden hvor vi holdt til, så ut som om vi forventet å bli stormet når som helst. Rigid sikkerhetsopplegg. Tungvindt.</p>

Etter operasjonen - effekten av å ha deltatt

Hovedkategori: Hverdagens nedtur		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Hverdagens frustrasjon	Savnet prioriteten. Var med på noe viktig. Hverdagen kom veldig, og lufta gikk ut av ballongen. Ramlet ned motivasjonsmessig. Mange som visste ikke hva teknikerne hadde vært med på.	- jeg slutter på grunn av lønn, hadde dette skjedd oftere ville det kanskje vært en annen situasjon. - Libya var beste tiden - Det har vært mye surr med stillinger, og teknikertillegget (...) demotiverende i seg selv.
Basevalgdebatt/ Forsvarssjefens militærfaglige råd (FMR)	Negative utsikter for Bodø hovedflystasjon. Følelse av å ikke være verdsatt av ledelsen. Skryt og anerkjennelse mister sin verdi. Øket turnoverintensjon.	- Mange nye og lærlinger, en del sivile og de gamle er igjen. Fenrikene slutter, og jo flere ikke-motivernde oppgaver blir igjen som må fordeles på de resterende.
Hovedkategori: Anerkjennelse etter		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Mellomlanding	Positiv opplevelse for de fleste.	- landingen må komme før man har vært hjemme i lengre perioder.
Mottakelser	Anerkjennelse og ros. Mottakelser.	- Men det er ikke noe tvil om at i ettertid så tar jeg til meg rosen.
Medaljesermoni	Positiv og ærefull opplevelse. Forsvaret har kommet et langt stykke på vei, Veterandirektivet bra, Gen. R. Mood fikk skryt for.	- Trenger liksom ikke miste en arm for å få medalje - Blir litt stolt når ministeren skryter, det viser at den norske stat vet hva vi egentlig har vært med på.
Media	Media styrer folkeopinionen og ettermæle.	- Positiv omtale gjør det lettere å forsvare det man har vært med på.
Hovedkategori: Evaluering og etterarbeid		
Underkategori:	Hva kom fram	Typiske sitat
Evaluering manglet	Evaluering og etterarbeid oppfattes mangelfullt, Innspill til erfaringsrapporter (som ikke blir lest) er ikke nok. Følelse av å brenne inne med viktige erfaringer, Bekymring for at lærdom ikke tas. Negativt på motivasjonen å ikke få uttrykke erfaringene og synspunktene sine i et egnet forum.	- jeg er litt spent på den der debriefen, og føler jo at den ennå ikke er landet. Hvis vi skal lære noe av det her så må vi jo ta det opp i et eller annet fora." - Rapporter, de forsvinner, de leses ikke. Erkjenner etter å ha skrevet utallige rapporter - Mangler evalueringsmøter på gulvet.
Etterarbeid	Oppfatning i at avslutningsprosessen har gått for fort, og at det gjenstod viktige ting som ingen tok tak i.	- Operasjonen er ikke ferdig før alt er ferdig, jeg mangler kontingentbilde og tjenesteuttalelse osv. - Ingen felles avslutning i regi av FOH