



FHS Krigsskolen

Spesialisten i stridstrenbataljonen – avdelingens muligheter til å heve ståtiden

En kvalitativ studie av hvordan avdelingen kan påvirke sine spesialister til økt ståtid

av

Øystein Nøstberg Dahlgren og Isak Wartainen Svensplass

Gruppe 21

Antall ord: 13380

Levert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT

Innlevert: 18. april 2021

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

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

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

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

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

Plagiaterklæring

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

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

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

Dato: 18 – 04 – 2021

Kadett Øystein Dahlgren

Kadett, signatur

Kadett Isak Svensplass

Kadett, signatur

Blank med hensikt

Forord

Denne bacheloroppgaven er resultatet av en nysgjerrighet undertegnede har hatt for utfordringene Hæren står overfor med å øke ståtiden blant spesialister. Det er mange før oss som har ment mye om de utfordringene som er, men vi fant det som interessant å fordype oss problematikken for å forberede oss på det som møter oss høsten 2021. Perioden har vært krevende og intens og vi har identifisert at temaet er mye bredere og mer komplekst enn vi først antok. Dette har ført til at vi har lært mye både om personellhåndtering og hvordan vi kan bruke dette i eget lederskap når hverdagen treffer oss etter sommeren.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Stein Helge Kingsrød som har stilt kritiske spørsmål og veiledet oss på en engasjert måte. Han har delt av sin kunnskap om temaet og gjennom dette utfordret oss på problemstillinger og metode som ikke alltid har vært like tydelig for oss. Vi vil også takke biblioteket på Krigsskolen ved Linn Carin Andreassen for å være tilgjengelig og hjelpsom ved søking etter litteratur og veiledning på metode. Du har vært til stor hjelp!

Til slutt vil vi takke Logistikkskolen ved HVS og Stridstrenbataljonen for at dere har vært tilgjengelige for spørsmål og hjelp når noe har vært uklart for oss.

Øystein Nøstberg Dahlgren og Isak Wartainen Svensplass

Oslo, Krigsskolen, april 2021

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av studiet militære studier med fordypning i ledelse og landmakt og er den siste store oppgaven som skrives etter tre år på Krigsskolen. Vi har i oppgave benyttet oss av grunnleggende motivasjonsteori, forskningsrapporter og tidligere arbeid på det samme fagfeltet.

Valget av tema for oppgaven er tatt på bakgrunn av at vi er første kull som uteksamineres etter utdanningsreformen og har interessert oss for å forstå hva som påvirker våre fremtidige kollegaer sin vilje til å bli værende i avdeling. Stridstrenbataljonen og Hæren har til tross for innføringen av ny ordning for militært tilsatte (OMT) fortsatt utfordringer med å beholde spesialister lenge nok, med den følge at fagkompetanse og kontinuitet forsvinner i avdelingene. Dette er noe vi har identifisert som viktig å forstå hvordan man kan gjøre noe med, slik at man skaper nettopp ett miljø for dette i avdelingen man er en del av.

Problemstillingen som vår bacheloroppgave har, er derfor følgende: Hvordan øker man ståtiden til spesialisten i Stridstrenbataljonen sett ut ifra et teoretisk perspektiv? Med dette mener vi hvordan man som ledere kan påvirke spesialisten til å bli lenger, ved bruk av den teorien og tidligere forskning på temaet. I studien lager vi en modell som fungerer som et ideal hvor vi operasjonaliserer teorigrunnet for hva en avdeling må ta hensyn ved bruk av seks ulike faktorer: (1) jobbforpliktelse, (2) jobbtilfredshet, (3) Samhold, (4) arbeidsbelastning, (5) jobbalternativer og (5) personlige årsaker. Disse faktorene bruker vi når vi gjennomfører en samsvarsanalyse hvor vi sammenligner den ideelle modellen med nå-situasjonen i Stridstrenbataljonen og Hæren. Ut ifra dette presenterer vi noen lærdommer for hvordan man kan påvirke ståtiden hos spesialisten.

I konklusjonen trekker vi frem hvilke lærdommer denne studien har gitt. Oppsummert er anbefalte tiltak å nivåtilpasse arbeidsoppgaver, utdanning og oppdrag, påkoste ansatte kurs og andre kompetansehevende aktiviteter i arbeidshverdagen, tilpasse karriere- og tjenesteplan til ny utdanningsordning for spesialistene som samsvarer med stillinger i hele STRBN, samt prioritere å legge til rette for muligheten til å utdanne seg i kombinasjon med jobb.

Blank med hensikt

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	v
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og praktisk interesse	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens oppbygning.....	2
2 Teori	3
2.1 Grunnleggende motivasjonsteori	3
2.1.1 Behovsteorier.....	4
2.1.2 Kognitive teorier.....	5
2.1.3 Sosiale teorier	8
2.1.4 Situasjonsteorier	9
2.2 Avhengig variabel: Ståtid.....	10
2.3 Uavhengige variabler	11
2.3.1 Jobbforpliktelse	12
2.3.2 Jobbtilfredshet	13
2.3.3 Samhold	14
2.3.4 Arbeidsbelastning	14
2.3.5 Jobbalternativer, geografiske avstander og karrieremuligheter	15
2.3.6 Karriere og tjenesteplan	15
2.3.7 Personlige årsaker.....	16
2.4 Den ideelle organisasjonen.....	16
3 Metode	18
3.1 Valg av metode.....	18
3.2 Valg av forskningsdesign	19
3.3 Validitet og reliabilitet	19
3.4 Kriterier for datamateriale.....	20
3.5 Faktorutledning.....	20
3.6 Metode- og kildekritikk	21
4 Grunnlagsdokumenter	21
4.1 Ordning for militært tilsatte - Prop. 111 LS.....	21
4.2 Rapporter om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret - FFI.....	22
4.3 Statistikk om ståtid i Hæren - Hærstaben.....	23
4.4 Retention and turnover - NATO.....	23
4.5 Personellforvaltning i Forsvaret – Forsvarsdepartementet	24
4.6 Avdelingsbefalsordningen - Svein-Tore Kristiansen.....	24
4.7 Masteroppgaver om temaet	25
5 Drøfting	26
5.1 Tjenestens innhold, jobbtilfredshet, karriere og utviklingsmuligheter	26
5.2 Jobbforpliktelse og samhold.....	29
5.3 Arbeidsbelastning og personlige årsaker	30
5.4 Hva kan man gjøre for å redusere avstanden fra teori til praksis?	31
6 Konklusjon	32
6.1 Teoretiske lærdommer	33
6.2 Praktiske lærdommer	33
6.3 Metodiske lærdommer	33
6.4 Empirisk lærdom	34
6.5 Forslag til videre forskning	34

6.5.1	Hvor kostnadseffektivt er det å investere i ansatte fremfor å utdanne nye internt i STRBN?	34
6.5.2	Hvordan kan man ivareta den enkeltes behov for selvrealisering og utvikling på laveste nivå i organisasjonen?	35
7	Litteraturliste	36

Figurliste

Figur 1:	Maslows Behovspyramide (Maslow, 1970).....	4
Figur 2:	Forventningsteorimodellen (Vroom, 1964).	6
Figur 3:	NATO sin foreslåtte modell for faktorer som påvirker turnover	11
Figur 4:	Forhold som påvirker medarbeidernes tilknytning til organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 260)	13
Figur 5:	Modell for sammenhengsforklaring av faktorer.....	16

Diagramliste

Diagram 1:	Antall som slutter i avdeling, fordelt på grad (Kjensli, 2020).	28
-------------------	---	----

1 Innledning

August 2021 uteksamineres Fleischer 18-21 som første kull på ny ordning etter utdanningsreformen (URE) og ordning for militært tilsatte (OMT). Gjennomsnittsalderen og erfaringsnivået er lavere enn tidligere, noe som har bakgrunn i en annerledes søkermasse enn hva tidligere kull ved krigsskolen har hatt. Med mindre faglig kompetanse hos offiseren er det en viktigere forutsetning at spesialisten har en god faglig kompetanse, slik at spesialisten kan ivareta kontinuitet og dybdekompetanse innen et fagfelt. Når vi ser på sluttratene blant ungt personell i spesialistsøylen, kan vi likevel se at den gruppen personell som skal bygge denne kompetansen i årene fremover slutter tidlig i organisasjonen Forsvaret. Forutsetningen URE setter til at spesialistene skal ivareta dybdekompetanse og kontinuitet ser dermed ikke ut til å bli oppfylt. Spesialister i Hæren har i dag en høy rate av turnover, og sitter ikke lenge nok i stilling til å opparbeide seg fagkompetanse, noe som igjen påvirker den operative evnen. (Strand, 2019, s.7) Målet med ordningen for militært tilsatte er at spesialisten skal stå for dybdekompetanse og kontinuitet i avdelingene og at det samtidig skal være attraktivt og anerkjent å være spesialist (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 8). OMT ble av mange beskrevet som løsningen på problemet med høy turnover i Forsvaret, men vi ser fortsatt at det er høye sluttrater (Strand, 2019, s. 7, Svendsen-utvalget, 2020). Det slutter over 1200 ansatte i Forsvaret som følge av turnover hvert år (Svendsen-utvalget, 2020 s. 26).

1.1 Bakgrunn og praktisk interesse

Personellet er Forsvarets viktigste ressurs. Når Forsvarets operative evne skal styrkes, er det avgjørende at personell med riktig kompetanse og riktig sammensetning bemanner sektorens organisasjon, materiell og systemer (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 57). For å kunne ivareta en operativ evne, er man avhengig av å ha et visst nivå av erfaring og kompetanse.

Utdanningsrapporter fra Stridstrenbataljonen (STRBN) peker fortsatt på at man ikke klarer å bygge tilfredsstillende ferdigheter i fagkategoriene hos både vernepliktige og ansatte fordi personellet slutter for tidlig (Utdanningsrapport, STRBN, 2018). STRBN er en svært materiell tung avdeling, og har som en konsekvens av dette en lang kursrekke. Flere av disse kursene er kostbare, og det er derfor enda viktigere å prøve å beholde personellet som utdannes så lenge som mulig. Etersom vernepliktige har en begrenset tidsperiode i avdeling, er det desto

viktigere å utnytte tiden der de vernepliktige er ferdig kurset til det fulle. Dette forutsetter at utdanningen de har fått i forkant er av høy kvalitet, og dette stiller igjen et større krav til spesialistens erfaringsnivå og dyktighet som instruktør. Når raten for turnover er såpass høy som den er i dag, vil dette få konsekvenser for avdelingens evne til å styrkeprodusere samt løse oppdrag.

Da vi startet prosessen med valg av tema for bacheloroppgaven, bestemte vi oss for å fordype oss inn mot logistikken i Hæren. Under troppssjef fagkurs logistikk på Hærens våpenskole (HVS) våren 2020 fikk vi vårt første møte med logistikkmiljøet i Hæren. Tidlig under kurset ble vi presentert de utfordringene Hæren har med å beholde sine spesialister lenge nok til å opprettholde kontinuitet og bygge dybdekompetanse i personellkategorien. Dette er noe vi ser på som svært relevant å undersøke nærmere for å være forberedt på hva som møter oss i august 2021.

1.2 Problemstilling

Med beskrivelsen ovenfor lagt til grunn har oppgaven som mål å undersøke hvilke faktorer som påvirker spesialisten i STRBN til å bli værende i avdelingen. Dette er relevant for både STRBN og logistikken i Hæren for øvrig, og vil kunne bidra til at STRBN kan finne måter å beholde flere ansatte over tid. Vi vil se om det er noen sammenheng mellom de identifiserte faktorene i studien og økt ståtid blant spesialistene. Den variabelen som forårsaker en annen variabel blir kalt *uavhengig* variabel, og er de faktorene studien undersøker nærmere. Den variabelen som blir forklart blir kalt *avhengig* variabel. I denne studien er ståtid blant spesialistene den avhengige variabelen. Enhver problemstilling bør ha en tydelig referanse til den avhengige variabelen (Halvorsen, 2014, s. 43). Dette kommer vi til å gjøre nærmere rede for senere i kapittel 4.3 og 4.4. Prosjektet søker å se på tidligere forskning på området, relevant teori og forsøke å se om disse faktorene også er gjeldene for STRBN.

Problemstillingen som skal hjelpe oss å finne svar på våre spørsmål på er derfor følgende:

Hvordan øker man ståtiden til spesialisten i Stridstrenbataljonen sett ut ifra et teoretisk perspektiv?

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av seks kapitler. I dette innledende kapittelet tar studien for seg bakgrunn for valg av tema for å skape en forståelse for valgt problemstilling og avgrensninger vi har gjort

for oppgaven. Kapittel to tar for seg den grunnleggende teorien som foreligger innenfor litteratur og styrende dokumenter for Hæren. Dette skal skape grunnlaget for videre analyse. I kapittel tre blir det redegjort for hvilken metode vi har valgt i studien og hvorfor. Det fjerde kapitlet ser på grunnlagsdokumenter for å kartlegge det som finnes av empiri som er hensiktsmessig å bruke i studien. I kapittel fem analyserer studien forskjellene mellom en ideell modell og realiteten i Hæren. I kapittel seks vil studien oppsummere de funnene som er gjort og avslutningsvis se på hvilke lærdommer prosjektet har gitt før vi kommer med forslag til videre forskning.

2 Teori

Dette kapitlet beskriver det teoretiske rammeverket vi har brukt i studien, og som vil danne grunnlaget for den videre drøftingen av den definerte problemstillingen. Hensikten med teorien er å danne et rammeverk for oppgavens oppbygning, metode og empiri. I arbeidet med å få oversikt over litteraturen som kan svare på problemstillingen har vi benyttet grunnleggende motivasjonsteori, teori om insentiver, dokumenter fra Forsvarsdepartementet, rapporter fra FFI, samt dokumentasjon fra Hæren.

Tidligere master- og bacheloroppgaver skrevet om temaet bruker alle motivasjonsteori som rammeverk for oppgaven. Dette er også relevant for denne studien, ettersom ulike former for motivasjon er en av bærebjelkene som avgjør om personer ønsker å fortsette som ansatte i organisasjonen. Innledningsvis vil studien kort gjøre rede for grunnleggende motivasjonsteori, før studien tar for seg de uavhengige variablene som blir utledet i metodekapitlet. Ved å trekke frem ulike variabler kan vi senere i oppgaven drøfte disse mot den statistikken og kunnskapen som allerede finnes i Hæren på temaet.

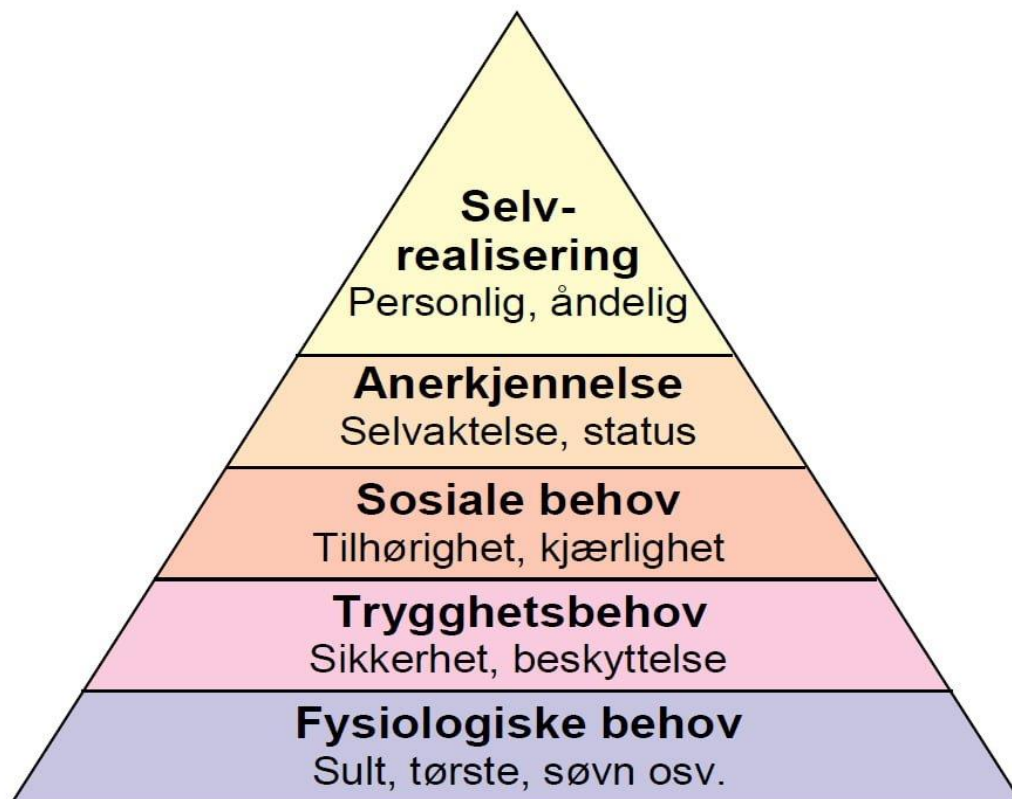
2.1 Grunnleggende motivasjonsteori

Kaufmann & Kaufmann (2015) definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske, og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» Altså; hva er det som påvirker individets handlinger til å gå i den retningen hen velger. Det er denne definisjonen vi kommer til å legge til grunn videre i oppgaven. I kapittel 3 ser vi på den grunnleggende motivasjonsteorien og hvordan dette kan virke inn på jobbytelsen. Motivasjonsteori kan grovt deles inn behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Videre ser vi på de andre faktorene vi

har valgt å fokusere på som kan påvirke jobbytelsen og dermed personens ønske om å fortsette i jobben.

2.1.1 Behovsteorier

Menneskets behov er svært sentralt for å forstå menneskets motivasjon og drivkraft som får oss til å handle. Maslows behovshierarki er en svært kjent modell som klassifiserer og ordner alle menneskelige behov i et system (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). Modellen består av fem nivåer som beskriver et behov for vekst. Det grunnleggende behovet er de fysiologiske behovene som sult, tørste og sex. Det neste behovet er trygghetsbehovet, deretter sosiale faktorer som tilhørighet i familie og blant venner. Felles for de tre første behovene er at de alle søker å dekke en underskuddstilstand. For å kunne komme over i gruppen behov som beskriver overskudds- eller vekstmotiver, må de foreliggende behovene være dekket. Det neste behovet omhandler selvaktelse og anerkjennelse, og det siste er behovet for selvrealisering (Mørch, 2020, SNL). Det er først i disse siste trinnene i modellen individet virkelig kan videreutvikle sin egen kompetanse og der personlig vekst er mulig. Det siste nivået er der Maslow hevder man virkelig kan frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensial i form av iboende anlegg, evner og egenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115-116).



Figur 1: Maslows Behovspyramide (Maslow, 1970).

Maslows behovspyramide fremstår som elegant og intuitiv, men empirisk forskning gjort for å teste teorien har vist at teorien er nokså tvilsom i møte med virkeligheten. Det empirien derimot bekrefter er skillet mellom underskuddsbehov og vekstbehov. En studie gjort av Porter viser at ansatte som arbeider på et lavt nivå i en organisasjon i stor grad bare er i stand til å få tilfredsstilt sine underskuddsbehov i jobben. Studien viser også at de som jobber på et høyt nivå innenfor en organisasjon i mye større grad har sjanse til å få tilfredsstilt sine vekstbehov (Porter , 1961).

David McClelland er i likhet med Maslow også anerkjent for sitt arbeid innen behovsteori. McClelland prøvde å finne kvintessensen i menneskets behov, og gjorde dette ved å sette opp en liste med kun tre kategorier med grunnleggende behov. Han skilte mellom behovene *prestasjon, makt og tilhørighet* (McClelland, 1987). Behovet for tilhørighet tilsvarer Maslows sosiale behov, og omfatter også behovet for sosiale relasjoner og tilknytning. Behovet for makt handler om et ønske om påvirkning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 118). Prestasjonsmotivasjon ble skilt ut fra de tre grunnleggende behovene som et sentralt begrep i motivasjonsteorien. Folk som er sterkt motivert til å prestere godt foretrekker oppgaver hvor det er 50-50 sjanse for å lykkes, og hvor alt avhenger av deres egeninnsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 118). McClelland hevdet at det fantes en sammenheng mellom oppdragelsen til barn som ble oppfordret til å levere godt arbeid og ta utfordringer selv, og økonomisk vekst i et land. Det er ingen entydig vitenskapelig støtte for teorien om at prestasjonsorientering på individnivå forplanter seg videre til vekst og prestasjoner på organisasjons- og samfunnsnivå slik McClelland påstår. Allikevel kan det hevdes at den mest overbevisende type data til støtte for gyldigheten og den praktiske betydningen av slike teorier ligger i å vise at det er mulig å bruke teorien som rettesnor i arbeidet med å utvikle adferden som måles (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 119). McClelland klarte å utarbeide et opplæringsprogram som ga en betydelig økning i grad av prestasjonsmotivasjon blant deltakerne, og man klarte å påvise en målbar effekt på virksomhetens ytelse og jobbskaping (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 119).

2.1.2 Kognitive teorier

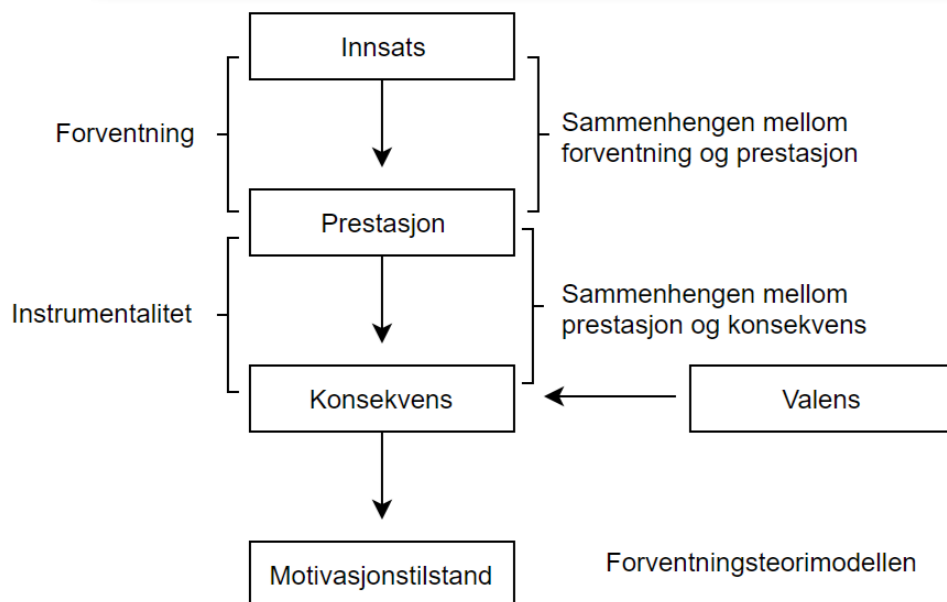
Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 120). Denne beskrivelsen av kognitiv psykologi presiserer hvor forskjellen mellom kognitiv teori og eksempelvis behovsteori ligger. Som beskrevet i det foregående delkapittelet, beskriver behovsteorien noen underliggende behov som motiverer et individ til å utføre handlinger som

man ikke nødvendigvis har et bevisst forhold til. Den kognitive psykologien benekter ikke at disse underbevisste behovene er kraftige drivkrefter, men understreker at mennesker er bevisste, rasjonelle beslutningstakere og handlingsagenter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 120). Handlingene vi gjør er resultatet av bevisste og rasjonelle valg, og kognitiv motivasjonsteori argumenterer for at rasjonelle valg også er den mest sentrale driveren av menneskelig adferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 120).

Kognitiv forventningsteori baserer seg på faktumet presentert i avsnittet ovenfor, nemlig at mennesket baserer valgene sine på rasjonalitet. Svært sentralt i forventningsteorien står *belønning*, som i denne forstand betyr alt som individet får igjen for nedlagt arbeid. Dette kan være alt fra ytre belønninger i form av lønn og materielle verdier, men også om tilfredsstillelse av behov for aktelse og status (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121).

I følge Vrooms forventningsteori er det tre kriterier som må være på plass for at en person skal være motivert (Vroom, 1964).

- 1) *Forventning*: Personlig investering i innsats fører til akseptable resultater.
- 2) *Instrumentalitet*: Akseptable resultater fører til en spesiell konsekvens (f. belønning) for personen.
- 3) *Valens*: Konsekvensen som oppnås, er verdsatt av personen.



Figur 2: Forventningsteorimodellen (Vroom, 1964).

Det første punktet, forventninger, handler om viljen en person har til å investere egeninnsats i et arbeid når han eller hun opplever det som mulig å oppnå et visst nivå på prestasjonen arbeidet

fører til. Denne sammenhengen mellom innsats og prestasjon er kjent som *innsats-prestasjonssammenhengen*, nemlig individets subjektive opplevelse av at innsats fører til resultater i en bestemt arbeidsoppgave (Nerstad & Kuvaas, 2017, s. 95). Det andre punktet, instrumentalitet, er resultatorientert. Individet tror på at akseptable resultater i en gitt situasjon fører til et sett av konsekvenser. Dette kan eksemplifiseres med en selger som har stor tro på en salgsøkning, og som igjen har en liten tro på en stillingsforfremmelse eller lønnsøkning som et direkte resultat av dette (Nerstad & Kuvaas, 2017, s. 95). Det tredje og siste punktet, valens, brukes i modellen for å beskrive hvorvidt de uforutsette konsekvensene for en person ansees som attraktive eller ikke (Nerstad & Kuvaas, 2017, s. 96). Med utgangspunkt i disse tre begrepene kan man fremstille motivasjonstilstanden til en person, slik som vist i forventningsteorimodellen.

Selvbestemmelsesteorien utviklet av Edward L. Deci & Richard Ryan i 1985 er en videreutvikling av kognitiv evalueringsteori. Denne ble utviklet etter et ønske om å fremheve at mennesker har tanker omkring, altså en kognitiv evaluering, hvorfor vi gjør som vi gjør (Buch, Kuvaas & Sørli, 2019, s. 189). Når vi utfører handlinger, kan det ha bakgrunn i en av to kategorier motivatorer. Enten gjør vi som vi gjør fordi det oppleves som meningsfylt og givende, eller så velger vi å handle slik vi gjør for å bli belønnet eller unngå straff. Disse kategoriene av motivatorer kalles indre og ytre motivatorer, og disse vil ha veldig ulike konsekvenser for alt fra oppgaveutførelse til organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd (Buch et al., 2019, s. 190). Forskning viser at indre motivasjon bidrar fra moderat til sterkt positivt relatert til prestasjoner, mens ytre motivasjon i større grad fører til utbrenthet, jobb-familie-konflikt, ønske om å slutte i organisasjonen og en lav affektiv organisasjonsforpliktelse (Buch et al., 2019, s. 190). Disse funnene blir støttet av undersøkelser gjort på militært personell. En undersøkelse av over 10 000 kadetter på West Point Academy gjennomført av Wrzesniewski med flere i 2014, svarte deltagerne på hvorfor de ønsket å studere ved skolen i første året. De som var drevet av indre motivasjon, altså ønsket om å bli en god offiser og å utvikle seg selv, hadde høyere sannsynlighet for å bli vurdert til opprykk etter endt plikttjeneste sammenlignet med de som hadde oppgitt at det hovedsakelig var ytre motivasjon. Ytre motivasjon i denne konteksten var eksempelvis utdanningens prestisje og en godt betalt jobb. Dette hadde også en stor innvirkning på om vedkommende ble værende i militæret etter plikttjenesten, samt det å fullføre studiene ved skolen. Et annet interessant funn var at dersom man scoret høyt på både indre og ytre motivasjon, var sannsynligheten ganske lav for å ha en suksessrik karriere i militæret. Den beste kombinasjonen av indre og ytre motivasjon var

dermed en lav grad av ytre motivasjon og en høy grad av indre motivasjon (Buch et al., 2019, s. 191).

2.1.3 Sosiale teorier

Et annet, svært viktig aspekt i motivasjonsteorien er individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere, og hvordan dette forholdet kan virke motiverende eller demotiverende for den enkelte. Det er ulike former for og betraktninger av *rettferdighet* som er de vesentlige kildene til variasjoner i motivert atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Rettferdighet i lønn. Rettferdighet i vilkår. Rettferdighet i arbeidsforhold. *Likeverd*. Dette er eksempler på noen av kategoriene urettferdighet kan oppstå i. Hvordan ville det påvirket arbeidsmoralen og arbeidsmotivasjonen din dersom du opplevde urettferdighet innenfor en av disse kategoriene? J. Stacy Adams' likeverdsteori behandler temaet likeverd på en systematisk måte, og viser hvordan opplevelsen av likeverd kan påvirke arbeidsmoral og arbeidsmotivasjon. Et grunnleggende prinsipp i likeverdsteorien er at belønning er av en relativ størrelse, som man vil sammenligne sin jobbinnsats og sitt jobbutbytte med hva andre gir og får. Dersom man opplever at det er likeverd i forholdene jobbinnsats og jobbutbytte mellom seg selv og andre man sammenligner seg med, sier likeverdsteorien at vi opplever en *likeverdstilstand*. Dersom det ikke oppleves som likeverdig i de nevnte forholdene, sier teorien at det eksisterer en *likeverdsspenning*. Dersom det er en situasjon med likeverdsspenning vil det lett kunne oppstå generell misnøye og konfliktsituasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132). Ifølge teorien gjelder ikke dette kun dersom det er en betydelig divergens i en negativ retning for den som sammenligner seg med andre. Det kan også oppleves en ubehagelig skyldfølelse dersom man er overbetalt sammenlignet med andre som du mener du burde fått samme belønning som. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 135). Selv om mye av forskningen gjort rundt denne teorien omhandler belønning i form av lønnsforhold, er ikke dette den eneste formen for belønning som vil kunne føre til likeverdstilstand eller likeverdsspenning. Belønning kan også komme i form av en endring i status, eksempelvis innenfor yrkestittel (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 135).

Fordelingsrettferdighet er også et sentralt begrep innenfor rettferdighetsteori. Dette omhandler fordelingen av goder, og at denne er rettferdig. I nyere tid har denne teorien blitt utvidet til å også omfatte prosedyrene rundt fordelingen, kalt *prosedyrerettferdighet*. Dersom prosedyrene for fordeling ikke tar hensyn til ulike variabler som påvirker rettferdighet, er det naturlig at en arbeiders motivasjon synker. G. S. Leventhal har presentert et bidrag i form av seks forskjellige

regler for rettfærdige beslutninger om belønnings- og ressursfordeling. For å oppnå en rettfærdige prosedyrer hevdet Leventhal at følgende regler var viktige å ta høyde for: 1) *Konsistens*. Prosedyrene må være konsekvente over tid. 2) *Upartiskhet*. Prosedyrer må unngå personlige interesser og andre former for forutinntatthet. 3) *Nøyaktighet*. Prosedyrer må være basert på solid informasjon. 4) *Korrigerbarhet*. Prosedyrer må være åpne for justering og omgjøring. 5) *Representativitet*. Prosedyrer må gjenspeile de berørte partenes interesser og verdier. 6) *Etikk*. Prosedyrer må respektere de berørte partenes moral og etiske verdier. Forskningen viser klart at prosedyrertrettfærdighet kommer i tillegg til fordelingsrettfærdighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 135-136, Leventhal, 1980, s. 22-28).

2.1.4 Situasjonsteorier

Til nå har teorien fokusert på menneskets egenskaper knyttet opp til adferd og motivasjon. Dette delkapitlet tar for seg egenskaper ved selve arbeidssituasjonen arbeidstakeren befinner seg i, og hvilke faktorer som påvirker både motivasjon og jobbprestasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

Frederick Herzbergs tofaktorteori er en svært relevant teori som gjorde viktige oppdagelser da den kom. Gjennom undersøkelser gjort blant arbeidere der de ble bedt om å beskrive situasjoner som førte til trivsel og andre situasjoner som førte til mistrivsel, avdekket han at faktorene som førte til det ene ikke nødvendigvis førte til det andre dersom det var fraværende. En vanlig oppfatning er at trivsel og mistrivsel er det motsatte av hverandre, og man skulle dermed tro at dersom en faktor førte til økt trivsel, ville det føre til mistrivsel dersom denne faktoren var fraværende. Undersøkelsen avdekket derimot at dette ikke er tilfelle, og at faktorene som påvirker trivsel og mistrivsel er uavhengige av hverandre. Herzberg fant da ut at det var nødvendig å skille mellom det han kalte *hygienefaktorer* og *motiveringsfaktorer* (Herzberg, 1959). Motivasjonsfaktorer virker fremmende på jobbtrivsel når de er til stede, og hygienefaktorer utøver sin effekt under de negative arbeidsbetingelser som oppstår når disse faktorene ikke er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Motivasjonsfaktorene er forhold som ligner på behovene som ligger høyere i Maslows pyramide, som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Når disse faktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand. Dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

Med hygienefaktorer menes både fysiske og psykiske forhold som arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Mistrivsel forsvinner når disse faktorene er gode (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Ettersom man ser at hygienefaktorene hovedsakelig utfyller de nederste trinnene i Maslows behovspyramide, mens motiveringsfaktorene i overveiende grad ligger i det øvre sjiktet av pyramiden, kan man si at Herzberg utfyller og viderefører Maslows teori med vekt på situasjons- og jobbkarakteristika som kan knyttes systematisk til de ulike behovene i motivasjonshierarkiet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). Herzbergs teori ledet veien videre frem til et arbeidsmiljøprogram som kalles *jobbberikelse*. Dette arbeidsmiljøprogrammet har til hensikt å forbedre både hygiene- og motivasjonsfaktorene i en organisasjon. Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren, å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar, å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver, å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon og å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg er alle eksempler på faktorer som bidrar til det som kalles jobbberikelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139-140). Fellesnevneren for alle de nevnte punktene er at samtlige omhandler individets mulighet til utfoldelse, utvikling og selvstendigjøring på arbeidsplassen og i arbeidet som skal utføres.

2.2 Avhengig variabel: Ståtid

I denne oppgaven er ståtid hos spesialister den *avhengige variabelen* og i det følgende vil vi forklare teorien bak de variabler som kan virke inn på den ansattes vilje til å fortsette som ansatt. Ved en undersøkelse av sammenhenger mellom variabler er fordelingen på den *avhengige variabelen* avhengig av, eller en «effekt» av hvilke verdier enheter har på en eller flere *uavhengige variabler* (Johannessen et al., 2019, s. 414). Utfallet av den avhengige variabelen ståtid påvirkes av de andre faktorene som vi vil redegjøre for i kapittel 2.3.

Når en person frivillig slutter i jobben sin, slik at arbeidskraften går tapt for bedriften kaller vi det for *turnover*. Man skiller mellom turnover og interne forflytninger eller rotasjon i organisasjonen (Matthiesen, 2017, s. 129). Det er flere begreper som brukes om ordet turnover, og vi finner også begreper som *gjennomtrekk av personell*, men i senere tid ser vi at det er ordet turnover som i stor grad blir brukt i Forsvaret, og vi vil legge denne til grunn videre i oppgaven. Man skiller ofte mellom *funksjonell* og *dysfunksjonell turnover*. Når en person trer ut av virksomheten etter en gjensidig avtale med organisasjonen, og organisasjonen enkelt klarer å erstatte arbeidskraften til den ansatte som sluttet kalles det funksjonell turnover. Hvis det ikke

er enkelt å finne en erstatter og det ikke er en gjensidig enighet om at den ansatte skal slutte kalles det for dysfunksjonell turnover (Matthiesen, 2017, s.129).

2.3 Uavhengige variabler

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for teorien i de faktorene eller uavhengige variablene vi har identifisert. En *uavhengig variabel* er den variabelen som en forsker er interessert i virkningen av. Den omtales også gjerne som *årsaks variabel* eller *forklaringsvariabel* (Dahlum, 2020). Dette kan da videre brukes til å forklare den avhengige variabelen (Johannessen et al., 2019, s. 430).

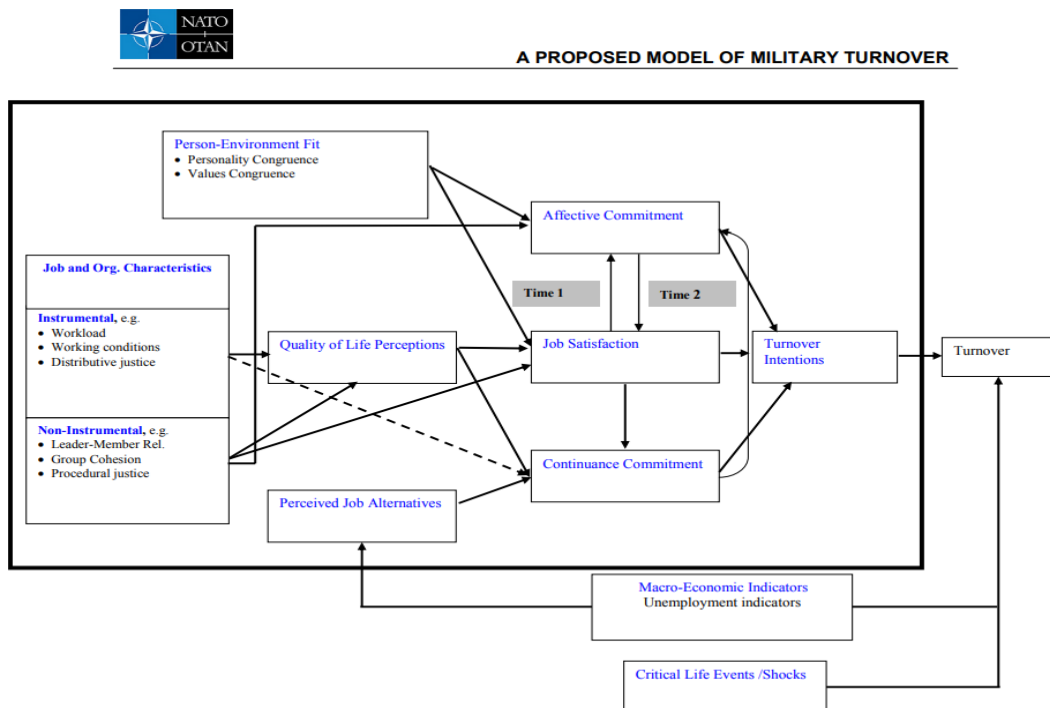


Figure 4B-1: Proposed Structural Model of Military Turnover.

RTO-TR-HFM-107

4B - 5

Figur 3: NATO sin foreslåtte modell for faktorer som påvirker turnover

De variablene som vi vil bruke videre som rammeverk er basert på NATO sin rapport fra 2017 om årsaker til militær turnover sett i sammenheng med de motivasjonsteoriene vi har redegjort for tidligere i kapitlet. NATO sin rapport om å rekruttere og beholde personell har utarbeidet en foreslått modell for hvordan de uavhengige variablene påvirker turnoverintensjoner. Vi vil avgrense oss til å se på de følgende faktorene som er utledet fra teori og NATO sin rapport:

- Jobbforpliktelse
- Jobbtilfredshet
- Samhold
- Arbeidsbelastning

- Jobbalternativer
- Personlige årsaker

Vi kommer i dette kapitlet til å lage en tilsvarende modell, som kun inneholder de faktorene vi har avgrenset oss til. Modellen vil vi bruke som et rammeverk for analysen av variablene opp imot avdelingen. Dette rammeverket kommer også til å bli presentert som en ideell organisasjon, som vi videre vil analysere Stridstrenbataljonen opp imot. Denne ideelle organisasjonen kommer vi til å skape ut ifra den teorien vi har gjort rede for i kapittel 2. Disse faktorene er ikke spesifikke for spesialister og kan også gi svar for behov hos andre personellkategorier. Vi ser i tidligere norske rapporter og masteroppgaver at det er et stort spekter av årsakssammenhenger for hva som påvirker til turnover, men i denne oppgaven vil undersøke hvordan disse faktorene virker inn på viljen til å fortsette å jobbe i avdelingen.

2.3.1 Jobbforpliktelse

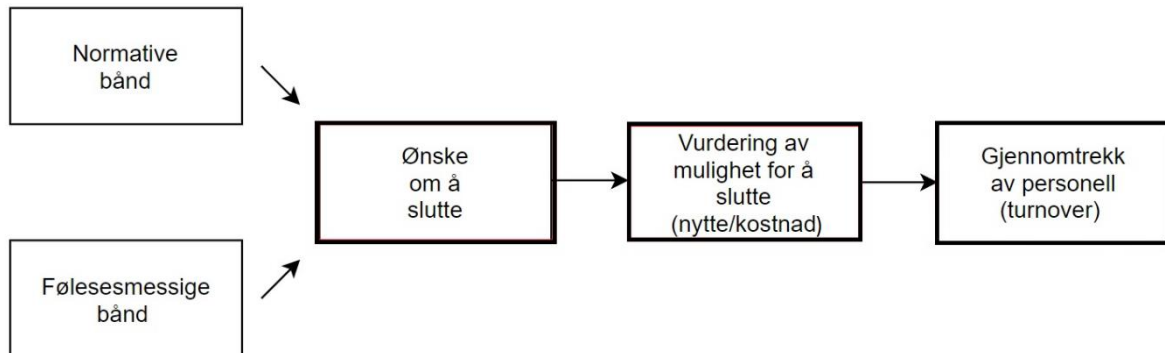
Hvor tette bånd den ansatte har til organisasjonen påvirkes av hva som blir gjort for å holde på verdifulle medarbeidere. Dette kan påvirke hvor viktig det føles for den ansatte å bli værende. Tradisjonelt knyttes medarbeiderne til organisasjonen med formelle kontrakter. Slike bindingsordninger kan for eksempel være å benytte en «karanteneperiode» hvis man slutter, eller går glipp av ulike bonuser hvis man slutter før avtalt periode. Slike kontrakter er vanskelig av to grunner: Lang bindingstid kan skremme bort personer som ikke ønsker å binde seg for lenge og arbeidsgiver kan ikke vite hvor verdifull den ansatte blir for organisasjonen før etter en stund. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 259-260).

På den andre siden presenterer Jacobsen & Thorsvik hvordan medarbeideren påvirkes av psykologiske kontrakter. Denise Rousseau (1989) definerte psykologiske kontrakter som: «Et individs antakelse om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen». Når det foreligger forventninger eller løfter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan det oppstå en psykologisk kontrakt som binder individet til organisasjonen. De deles inn i *normative* og *følelsesmessige/affektive* bånd.

Normative bånd skapes når den enkelte føler at organisasjonen har gjort noe som krever en gjenytelse. Dette kan være ulike kostbare kurs på ulike materielle typer eller at man får prøve seg i krevende arbeidsoppgaver eller andre faktorer som gjør at det oppleves som illojalt å forlate organisasjonen. Følelsesmessige bånd handler om at personen ikke ønsker å forlate jobben fordi

man liker seg der, føler seg som en del av organisasjonen, deler verdier og normer og/eller trives i det sosiale miljøet. Disse faktorene påvirker om man har lyst å slutte eller ikke, og leder til spørsmålet om det er mulig å slutte eller om det ikke lar seg gjennomføre som en konsekvens av alle forpliktelsene eller kostnadene knyttet til det (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 259-260).

Modellen under illustrerer forholdene:



Figur 4: Forhold som påvirker medarbeidernes tilknytning til organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 260)

Hvor stor forpliktelse den ansatte føler overfor jobben sin har stor betydning både for organisasjonen og for den enkelte. Som vi så i delkapitlet om kognitiv forventningsteori og rolleforventningene kan uavklarte forventninger til den andre parten av arbeidsforholdet få negative konsekvenser. Hvis en av partene bryter den psykologiske kontrakten og bryter sine lovnader i en slik avtale kan det føre til redusert jobbforpliktelse, demotivasjon, og mindre engasjement (Rousseau, 1989). Derfor kan psykologiske kontrakter både ha positive og negative sider. I militær kontekst er det de følelesmessige båndene som vekter tyngst og er en prediktor som viser seg å kunne forutse turnover eller ønske om å fortsette blant militært tilsatte (The Research and Technology Organisation of NATO, 2007, s. 3J-8).

2.3.2 Jobbtilfredshet

Tidligere i kapitlet under punkt 4.1.4 så vi på Herzbergs tofaktorteori og det er denne modellen som er hyppig brukt for å forklare jobbtilfredshet (Mathiesen, 2017, s. 126). I samfunnet ellers viser resultater fra forskning at jobbtilfredshet er en viktig variabel når ansatte skal bestemme seg for om de skal fortsette i jobben sin eller ikke. (Mathiesen, 2017, s. 126). For militæret tilsatte i NATO generelt viser empiriske undersøkelser at jobbtilfredshet er en viktig faktor som kan ha en enda større betydning for motivasjonen til å fortsette i jobben enn i det sivile (The Research and Technology Organisation of NATO, 2007, s. 3J-7). Jobbtilfredshet er en faktor som kan gi utslag på alle de andre faktorene og ut ifra teorien kan det se ut som at ved å påvirke

denne i positiv forstand kan det ha direkte innvirkning på motivasjonen til å fortsette i Forsvaret. De andre faktorene vi ser på vil virke inn på jobbtilfredsheten. Det er et gjensidig forhold mellom jobbtilfredsheten og de resterende faktorene, der summen av de andre faktorene vil komme til syne i form av jobbtilfredshet (The Research and Technology Organisation of NATO, 2007, s. 3J-5.4).

2.3.3 Samhold

Hvor stor grad av forpliktelse den ansatte føler overfor jobben sin har stor betydning både for organisasjonen og for den enkelte. Som vi så i delkapitlene om behovsteori og kognitiv forventningsteori er sosialt felleskap viktig for at den ansatte skal føle seg verdsatt i jobben sin. Sosiale behov som vi så tidligere er det tredje nivået i Maslows behovspyramide, og dette må være dekket før man kan nå de to øverste nivåene. Sosiale behov viser seg å være svært viktig for individets tilfredshet og videre ønske om å bli værende i en organisasjon. Dette bekrefter også den anerkjente organisasjonsforskeren George Elton Mayo i sine Hawthorne-eksperimenter ved Western Electric sin fabrikk i 1920-årene og 1930-årene. En av hans viktigste konklusjoner var at ivaretagelsen av et sosialt felleskap har stor betydning for arbeidstakerens tilfredshet på jobben og effektiviteten (Einarsen, Martinsen og Skogstad, 2019, s. 391).

2.3.4 Arbeidsbelastning

Arbeidsbelastning defineres som den mengden arbeid en person må gjøre på en gitt mengde tid. Hvor stor arbeidsbelastning den enkelte opplever er en subjektiv oppfatning og dermed veldig nyansert og individuelt. Hvordan den ansatte reager på utfordringer og arbeidsmengde påvirkes av kompetanse og ferdighetsnivå. Ved for mange og vanskelige oppgaver kan arbeidstakere oppleve for stor arbeidsbelastning og komme ut av flytsonen, noe som kan påvirke motivasjonen til å fortsette. Flytsonen er en tilstand mennesker kan oppleve når det er balanse mellom utfordringer og ferdighetsnivå. Tilstanden fører til en form for ekstase og visshet om at man lykkes med oppgaven. Dette gjør at aktiviteten blir ett mål og belønning i seg selv (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009, s. 196). Hvis oppgavens belastning i tjenesten blir for stor og man stadig opplever å ikke ha tilstrekkelige ferdigheter til å mestre oppgavene kan man raskere føle på for stor arbeidsbelastning og mistrives med arbeidsoppgavene. Det samme gjelder hvis oppgavene blir for enkle, og gjentakende slik at man ikke opplever mestring, men isteden gjør ting på automatikk. Rundt 70% av spesialister som slutter i Forsvaret oppgir at de slutter fordi utvikling på individnivå stagnerer og arbeidsoppgaver er for repetitivt ((Fauske & Strand, 2020, s. 28).

2.3.5 Jobbalternativer, geografiske avstander og karrieremuligheter

Geografiske avstander er en faktor alle ansatte i Hæren må forholde seg til. For mange er tjenestestedet langt borte fra hjemstedet og det sosiale nettverket de har på fritiden, noe som gjør at mange får lang reisevei ved pendling eller blir borte i lange perioder hvis man bosetter seg i nord. OR sitt karriere løp er forespeilet å være horisontalt i stor grad, men hvis tjenestens innhold ikke samsvarer med forventningene kan det føre til at man åpner opp for andre muligheter. De insentivordningene som Forsvaret har kan ofte være lite konkurransedyktige. Vi har trukket fram lønn og utdanning tidligere i studien, og det er flere insentiver som kan påvirker tanken om å se etter andre jobber. Pendlerrettigheter, boforhold og pensjonsrettigheter er alle faktorer som påvirker tanken om å se seg om etter andre karrieremuligheter utenfor Forsvaret. Flere studier om menneskelig motivasjon viser at vår egen motivasjon påvirkes av at jobben er interessant, spennende og meningsfull, mens vi samtidig tror at andre trenger ytre motivasjon som lønn. Undersøkelser som Heats gjorde i 1999 dokumenterer disse tankene. De samme studiene viser at vi har en tendens til å overvurdere nødvendigheten av penger som ytre stimuli og undervurderer viktigheten av personers indre motiver, som ønske om å lære noe nytt og tilfredshet ved å gjøre en god jobb (Kuvaas, 2013, s. 55-56 og Heath, 1999).

2.3.6 Karriere og tjenesteplan

Studien har til nå sett på organisatoriske faktorer som virker inn på tanken om å finne seg en annen jobb. Det neste vi vil se på er de mulighetene Forsvaret kan tilby karrieremessig og hvordan karriere og tjenesteplanen kan være en faktor som påvirker spesialistenes ståtid. Hvor lenge det er ønskelig å stå er ikke klart definert, men ut ifra hovedplanen er ikke den horisontale karriereveien tydelig definert for spesialisten. Målet og hensikten med karriere- og tjenesteplan er å gi den enkelte ansatte et bilde av forventet karriereløp i forhold til den enkeltes kompetanse, erfaringsnivå, kompetansesøyle og tilsettingsforhold. Skal den fungere må den brukes aktivt, og linjeleder og HR-rådgiver har ansvaret for veiledning og rådgivning (Hærstaben, 2016, s. 6). Videre i karriere- og tjenesteplanen står det at det er ønskelig at den enkelte står lenge i stilling, og det vil bli gitt mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom mer komplekse oppgaver (Hærstaben, 2016, s. 29). Det står mye om at grenaderer sammen med befal skal representere erfaring, kontinuitet og spesialisert kompetanse. Når realiteten treffer det som står beskrevet i hovedplanen, er det vanskelig å forsvare at akkurat dette skjer, når planene oppleves som diffuse

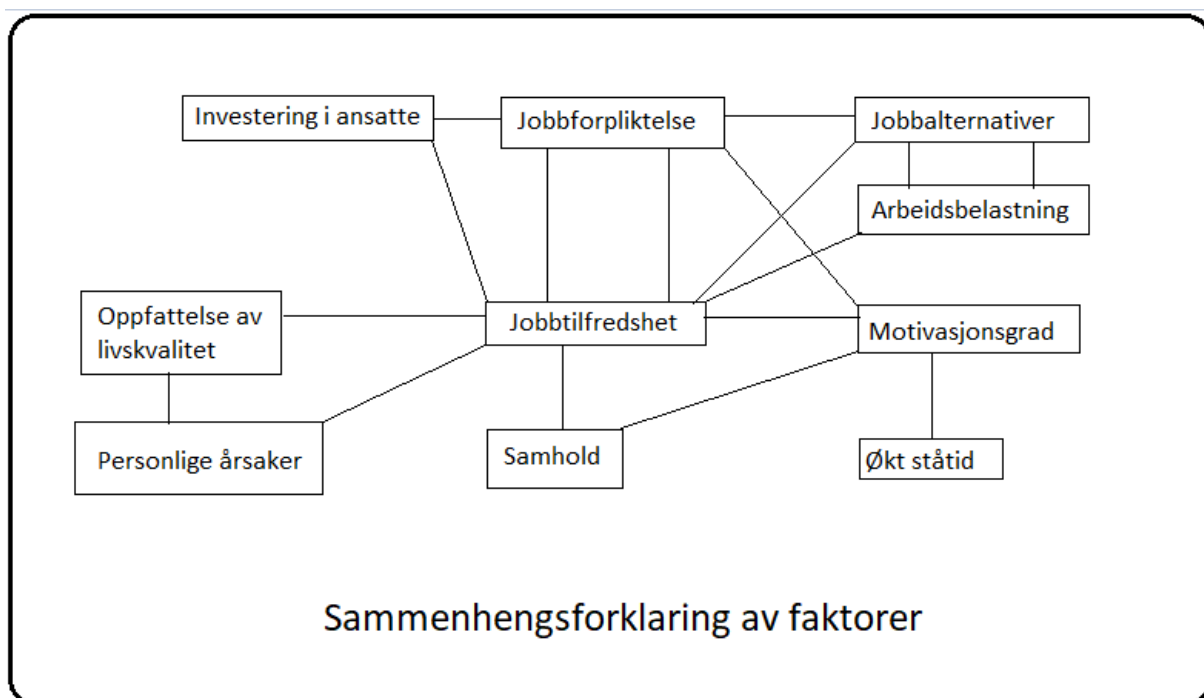
og tjenesteløpet som er beskrevet ikke gir de utfordringer og rom for utvikling som spesialistene ofte faktisk ønsker seg. Tjenesten blir monoton og repetitiv, og man må ofte gjennomføre det samme som nytilsatte må, noe som gjør at utviklingen stagnerer.

2.3.7 Personlige årsaker

Individuelle behov vil være med på å styre den enkeltes mulighetsrom, villighet og fokusområder. Forhold som sivilstatus, barn og bosted vil kunne påvirke den enkeltes syn på en videre karriere i Forsvaret, og er noe som organisasjonen må ta høyde for. Forsvarets beordringssystem kan føre til bytting av tjenestested, som igjen kan resultere i hyppig flytting eller pendling. Både hyppig flytting og pendling kan være utfordrende å kombinere med et familieliv, særlig om det er små barn involvert. Personlige årsaker kan også være av en mer forbigående karakter, som plutselige endringer og utfordringer.

2.4 Den ideelle organisasjonen

Hvordan ivaretar man spesialisten i Stridstrenbataljonen sett ut ifra et teoretisk perspektiv? Som nevnt tidligere vil vi operasjonalisere teorien med en ideell avdeling og modell. I det følgende kommer vi til å gå gjennom hvordan vi tenker en ideell avdeling kan ivareta det spesialisten ser på som viktig for å ville fortsette en karriere i Forsvaret med bakgrunn i teori.



Figur 5: Modell for sammenhengsforklaring av faktorer

Modellen illustrerer et forenklet bilde av sammenhengen mellom de ulike faktorene, og hvilke forhold som påvirker hverandre. Som det tydelig fremkommer, er jobbtilfredshet som faktor et resultat av alle de andre faktorene. Det er i hovedsak faktorene jobbtilfredshet, jobbforpliktelse og samhold som påvirker motivasjonsgraden direkte, noe som igjen vil være utslagsgivende for ståtiden.

Med utgangspunkt i faktorene som er benyttet i studien er det hensiktsmessig å redegjøre for hva som er optimal måloppnåelse innenfor personellforvaltning innen hver enkelt faktor. I faktoren *jobbforpliktelse* er det ønskelig å skape en situasjon der den ansatte selv føler en forpliktelse overfor organisasjonen Forsvaret. Denne følelsen av forpliktelse er ønskelig ettersom det gir grobunn for en indre motivasjon hos den enkelte til å bli værende i organisasjonen over tid. Måten organisasjonen kan oppnå disse normative båndene på kan eksempelvis gjøres ved å investere i den ansatte. Ved å anerkjenne innsats og bruke ressurser på den enkelte vil man høyst sannsynlig klare å skape denne følelsen av forpliktelse. *Samhold* er en viktig del av det å trives på arbeidsplassen. Den ideelle organisasjonen klarer å tilrettelegge arbeidshverdagen slik at samholdet mellom de ansatte får muligheten til å blomstre. At de ansatte opplever likeverd i arbeid som blir gjort skaper gode forutsetninger for et godt samhold. *Arbeidsbelastning* kan ikke overskride den enkeltes kapasitet til å utføre arbeid innenfor rimelighetens grenser. Det er organisasjonens oppgave å tilpasse arbeidsoppgaver og omstendigheter slik at den opplevde arbeidsbelastningen ikke blir høyere enn hva den enkelte opplever er passe. Det er derfor viktig med en høy grad av individuell tilpasning, ettersom arbeidskapasiteten til den enkelte vil variere i svært stor grad. *Jobbalternativer* i det sivile vil det være vanskelig for en organisasjon som Forsvaret å konkurrere med, grunnet organisasjonens natur. Allikevel vil den ideelle organisasjonen individualisere arbeidsoppgavene, speile lønn og insentiver med andre konkurrerende arbeidsplasser, slik at det blir så attraktivt å jobbe i organisasjonen at det blir stående høyest på ønskelista til den ansatte. *Personlige årsaker* vil den ideelle organisasjonen håndtere ved å være fleksible nok til å gi den ansatte det rommet den trenger for å ordne sine personlige affærer. I mer permanente tilfeller vil organisasjonen sørge for alternative og fleksible løsninger som muliggjør at den ansatte kan fortsette å arbeide i organisasjonen uten større komplikasjoner. *Jobbtilfredshet* er avgjørende for at den ansatte skal trives på arbeidsplassen og er en totalsum av alle de foregående faktorene. Den ideelle organisasjonen klarer å sørge for en høy grad av tilfredshet hos den enkelte ved å gjøre slik som beskrevet i hvert enkelt tilfelle.

3 Metode

I dette kapitlet beskriver vi metoden som er anvendt for å besvare problemstillingen i oppgaven. Metoden er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke. Metoden skal hjelpe oss å samle inn data, det vil si den informasjonen vi trenger til å svare på vår problemstilling (Dalland, 2018, s. 52). Det kan brukes ulike fremgangsmåter for å tilegne seg denne kunnskapen. Valget av metoden styres i stor grad av at vi velger den med bakgrunn i at den er best egnet til å belyse problemstillingen på en best mulig måte (Dalland, 2018, s.51).

3.1 Valg av metode

Som nevnt i innledningen må det gjøres et valg av metode. Slike valg innebærer ofte overveielser mellom det en anser som den ideelle fremgangsmåten, og det som er praktisk gjennomførbart. Her kommer det inn faktorer som tid tilgjengelig, etiske vurderinger og hvilke metoder vi som forskere behersker. (Dalland, 2018, s. 54). I det følgende vil vi argumentere for vårt valg av metode.

Det er i hovedsak to ulike metodevalg som er de mest vanlige; kvalitativ og kvantitativ metode. *Kvantitativ metode* egner seg best der man ønsker å kartlegge utbredelse av et fenomen. Her vil man kunne se trender ved at man undersøker et relativt stort antall deltakere i samme undersøkelse (Johannessen et al., 2016, s. 28). *Kvalitativ metode* er egnet som metode dersom hensikten er å undersøke et fenomen. Antallet deltakere i en kvalitativ undersøkelse vil være relativt lavt, for å muliggjøre grundig utforskning av temaet. Denne metoden er særlig hensiktsmessig å benytte dersom fenomenet man ønsker å undersøke er forsket lite på, og når vi ønsker å forstå fenomenet i dybden (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 28). Det finnes flere former for kvalitativ metode, og en av disse er *samsvarsanalyser*. En samsvarsanalyse har som hensikt å utforske et fenomen, både teoretisk og praktisk, for så å sammenligne disse og se i hvilken grad det samsvarer med hverandre. Dette karakteriseres som en kvalitativt orientert metode, ettersom den søker å gå i dybden og få en helhetsforståelse for et fenomen, samtidig som den ivaretar en fleksibilitet i datagrunnlaget (Dalland, 2018, s. 53).

I denne studien er det samsvarsanalyse som metode som blir benyttet for å besvare problemstillingen. Studien søker å svare på problemstillingen ved hjelp av et teoretisk konstruert bilde, for deretter å se om virkeligheten samsvarer med det konstruerte idealet. Det empiriske grunnlaget som eksisterer og som er direkte knyttet opp mot tematikken

personellforvaltning i Forsvaret er stort, og gir studien gode forutsetninger for å svare på problemstillingen med bakgrunn i metoden som er valgt.

3.2 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign skal beskrive en konstruksjon av produktet, og referer på mange områder til formgivning (Johannessen et al., 2016, s. 69). Ettersom studien baserer seg på en samsvarsanalyse, vil strukturen i undersøkelsen være på følgende vis: valg av tema, utarbeidelse av problemstilling, beskrivelse av metode, innhenting av data og relevant teori, drøfting, diskusjon og analyse og deretter en konklusjon.

Det er flere ulike måter å gjennomføre analyse på. *Forklarende analyser* har som mål å avdekke årsaker til at et sosialt fenomen inntreffer. *Tolkende analyser* retter på sin side oppmerksomheten mot meningssammenhenger. Uten innholdet i disse meningssammenhengene blir handlingene adferd uten mening (Johannessen et al., 2016, s.233) Analysen vi gjennomfører vil være *samsvarsanalyse*, som er en form for forklarende analyse. Denne typen analyse har til å formål å teste forklaringskraften til teoretiske indikatorer opp imot empirien som vi har valgt ut. Studien søker å forklare divergensen mellom teori og empiri for å finne ut i hvilken grad det samsvarer med hverandre. Vi vil ut ifra dokumentene, rapportene og teorien vi gjør rede for i kapittel 2 og 4 se på hva en ideell fiktiv organisasjon gjør for å skape de beste forutsetningene for økt ståtid blant sine spesialister. Ved å bruke de faktorene vi identifiserer i teorikapittelet har vi skapt en modell som illustrerer den ideelle organisasjonens måte å ivareta behovene spesialisten har for å operasjonalisere teorien. De faktorene vi mener påvirker ståtiden kommer vi deretter til å analysere for å identifisere hva gapet mellom den ideelle modellen og realiteten i Hæren er. Studien vil benytte noe personlig kommunikasjon for å understøtte påstander som er forankret i empiri og teori.

3.3 Validitet og reliabilitet

For å kunne gjennomføre en samsvarsanalyse som er troverdig og givende er det viktig at kildene som blir benyttet er pålitelige og gyldige. For at dataene som blir benyttet skal være *valide*, altså gyldige, må det være en relasjon mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene (Johannessen et al., 2016, s. 66). For å vurdere om begrep er valide eller ikke, benytter vi sunn fornuft (*face validity*) til å vurdere om indikatorer vi benytter er relevante. I tillegg til dette vil vi også benytte indikatorer som er validitetstestet i andre mer omfattende undersøkelser og rapporter om samme tematikk, eksempelvis rapporten

fra FFI. *Reliabilitet* knytter seg til undersøkelsens data. Hvilke data kan brukes, hvordan samles de inn, og hvordan bearbeides disse (Johannessen et al., 2016, s. 229). Reliabilitet er særdeles kritisk i kvantitative undersøkelser. Dersom vi benytter primærkilder som baserer seg på kvantitative undersøkelser er det derfor svært viktig at vi kontrollerer at reliabiliteten til undersøkelsen er av en tilstrekkelig grad til å kunne benyttes i vår studie. Reliabiliteten til vårt prosjekt vil i stor grad bli ivarettatt av at det er gjennomført mye og utbredt forskning på temaet ved tidligere anledninger.

3.4 Kriterier for datamateriale

For at datamaterialet vi har tilgjengelig skal kunne anvendes, har vi satt som et krav at det må oppfylle visse kriterier vi har fastsatt. Dataene må være valide og ha en høy grad av reliabilitet. Etersom vi ikke innhenter data selv, vil vi vurdere om reliabiliteten til ulike kilder er av en tilstrekkelig grad. I tillegg undersøker vi dataens relevans. Hensikten med uthenting av dataene, dokumentets formål, forfatters bakgrunn og budskap og konteksten rundt er faktorer vi vurderer før bruken av ethvert dokument vi benytter data fra. Våre viktigste kriterier for datamateriale studien anvender er at det skal inneholde data om spesialister i Forsvaret. Videre må det også være produsert av en aktør som er ansett som troverdig. Dette gjelder også i måten dataen er innhentet på.

3.5 Faktorutledning

For å kunne forske på hvordan man kan påvirke ståtiden til spesialister er det avgjørende at faktorene som blir utledet er relevante sett opp mot problemstillingen studien forsøker å besvare. Faktorene vil bli valgt ut ved å undersøke faktorer i relevante forskningsprosjekter, forskningsoppgaver og en foreslått modell for årsaker til turnover gjeldende for NATO, der alle møter studiens kriterier for datamateriale. Faktorene studien benytter er også sentrale i de dokumentstudiene vi har gått gjennom. Grunnen til at studien benytter nokså like faktorer er for å sikre at oppgaven og funnene blir sammenlignbare med arbeid som allerede er lagt ned innenfor samme tematikk. Faktorene studien vil se nærmere på vil også være forankret i teorigrunnlaget som blir benyttet til å besvare problemstillingen i bacheloroppgaven på en best mulig måte. De faktorene studien tar for seg er derfor: (1) jobbforpliktelse, (2) jobbtilfredshet, (3) Samhold, (4) arbeidsbelastning, (5) jobbalternativer og (5) personlige årsaker. Faktorene har blitt gjort grundigere redegjort for i teorikapitlet.

3.6 Metode- og kildekritikk

Selv om det er utarbeidet kriterier for bruk av innhentet data og andre dokumenter er det alltid en viss mulighet for at kildene er farget, feil eller misvisende. Dette vil man aldri kunne helgardere seg mot, men ettersom troverdigheten og seriøsiteten til aktørene bak datainnsamlingene er veldig høy, anser vi det som svært usannsynlig at det vil være utslagsgivende uadresserte feil eller misvisninger i datagrunnlaget. Derfor har vi benyttet fire punkter for å vurdere kildene med henhold til informasjonens kvalitet og relevans: Troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet (Orgeret, 2018). Dette er i tråd med kriteriene for bruk av datamateriale som beskrevet ovenfor. Svakheten med bias og forutinntatte inntrykk vil også påvirke oss som skriver denne studien, og vil kunne være med på å farge resultatet deretter. En svakhet med kildene studien benytter er at det ofte viser trender for Forsvaret eller Hæren, og ikke Stridstrenbataljonen spesifikt. Dermed kan det være utfordrende å trekke paralleller mellom de noe mer generelle funnene for spesialister i Forsvaret eller Hæren og spesialisten i Stridstrenbataljonen. Allikevel mener vi at det er tilstrekkelig grunnlag til å sammenligne spesialister STRBN med Forsvaret og Hæren generelt, ettersom svært mange faktorer vil være gjeldende uavhengig av eventuelle forskjeller det måtte være mellom avdelinger og geografiske tjenestesteder. En svakhet ved metodevalget er mangelen på egeninnhentet data, slik som en undersøkelse og intervjuer muliggjør. Vanligvis vil dette kunne føre til at studien blir snever, som igjen vil ha en innvirkning på funnene studien finner frem til. På grunn av det solide empiriske grunnlaget som eksisterer vil ikke dette være en like stor faktor i denne studien.

4 Grunnlagsdokumenter

I det følgende kapittelet vil vi gjøre rede for de ulike rapportene, forskningsprosjektene og andre relevante data som vi har benyttet som empirisk grunnlag for studien. Dette legges videre til grunn for de vinklinger vi har valgt og de konklusjoner vi trekker.

4.1 Ordning for militært tilsatte - Prop. 111 LS

«Hensikten med ordningen er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker Forsvarets operative evne. Ordningen skal utgjøre et fremtidsrettet og fleksibelt rammeverk som tilfredsstillter Forsvarets behov for å utvikle militære profesjonsutøvere i tråd med samfunnsmessige og militære utviklingstrekk» (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 6). Dette er

skrevet i innledningen til stortingsproposisjonen om OMT som ble lagt frem av Forsvarsdepartementet i 2015. Tidligere har Forsvaret vært sentrert rundt avdelingsbefal og enhetsoffiseren, alle med bakgrunn som spesialist. Offiserene på lavt nivå var selv instruktører på diverse systemer og innen ulike fagfelt, og bar dette med seg videre opp i systemet. Antallet offiserer uten krigsskoleutdanning var høyt, som igjen førte til at det generelle antallet offiserer i Forsvaret var svært høyt. Som nevnt i hensikten med OMT, har ordningen som mål om å balansere denne personellsammensetningen til et forhold tilsvarende 30% offiserer og 70% spesialister. For å ivareta Forsvarets operative evne har OMT som mål å få tydeliggjort en rollefordeling mellom spesialister og offiserer, som skal gjenspeile det utdanningen tilsier at de ulike personellkategoriene skal være flinke på. Spesialister skal ivareta dybdekompetanse og kontinuitet, og offiseren skal ivareta helhetstenking, systemforståelse og analytisk tilnærming, altså breddekompetanse (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 6). Kort sagt har OMT vært en ordning som har blitt innført som et forsøk på å få bukt med noen av Forsvarets utfordringer, som blant annet har vært en svært vertikal karrierestige hos spesialistene i særdeleshet. Et eksempel på dette var at man kunne kvalifiseres til å bli spesialist med grad OR-5 etter kun et år med utdanning på Hærens befalsskole. Spesialistene skal som nevnt ivareta dybdekompetanse og kontinuitet, og det er dermed viktig at spesialistene blir værende lenger på et lavere nivå, både grads- og tjenestemessig med en horisontal karriere.

4.2 Rapporter om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret - FFI

FFI har i løpet av 2019 og 2020 publisert to rapporter om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret. Den ene rapporten er en litteraturstudie som avdekker hva man allerede vet, og den andre bringer ny empiri i form av gjennomførte spørreundersøkelser blant militært personell som har sluttet i Forsvaret i tidsperioden 2016-2018.

Den første rapporten fra FFI er en systematisk gjennomgang av alle relevante publikasjoner som omhandler hva vi vet om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret, og kartlegging av funnene som er gjort. Rapporten ble ferdigstilt i juni 2019 og er produsert av Kari Røren Strand, i den hensikt å tilføre FST og FD oppdatert styringsinformasjon og bidra til videreutvikling av strategiske mål for Forsvarets fag- og funksjonsrettede utdanning (Strand, 2019, s. 3). Konklusjonen i rapporten er at ifølge flere studier er det enkelte faktorer som går igjen når spesialisten slutter i Forsvaret: Manglende karriere- og utviklingsmuligheter, misnøye med tilsettingsforholdet, tjenestestedets beliggenhet, vanskelig å kombinere med familieliv, misnøye

med lønn og/eller insentiver, ingen plan om karriere i Forsvaret/plan om sivil utdanning og manglende annerkjennelse (Strand, 2019).

Den andre rapporten ble publisert i 2020 av Maria Fleischer Fauske og Kari Røren Strand, og har som formål å kartlegge hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret. Rapporten er basert på en spørreundersøkelse blant alt militært personell som sluttet i Forsvaret i tidsperioden 2016-2018, samt et utvalg som fremdeles jobbet i Forsvaret i mai 2019. Rapporten er den eneste som har henvendt seg til hele spekteret av personell som frivillig har sluttet i Forsvaret. Resultatet fra spørreundersøkelsen viste at flertallet av spesialistene som sluttet i Forsvaret i perioden 2016-2018 var unge, hadde ikke barn og var tilsatt på kontrakt til 35 år. På sluttidspunktet hadde de typisk vært i Forsvaret i tre år (Fauske & Strand, 2020, s. 3). De mest sentrale funnene i rapporten stadfestet at hovedfaktorene til at spesialister sluttet var ønske om nye utfordringer, ønske om sivil utdanning og faktorer knyttet til kompetanse- og karrieremuligheter i Forsvaret. Lang reisevei oppleves som problematisk for de som bor langt unna. Rapporten oppgir at det i stor grad er de samme faktorene som er gjeldene for både kvinner og menn som slutter i Forsvaret (Fauske & Strand, 2020, s. 3).

4.3 Statistikk om ståtid i Hæren - Hærstaben

Dette datagrunnlaget er en samling av statistikk om stillinger, behov og sluttrater i Hæren fra perioden 2017-2019. Produktet viser trender for turnover, hvilke grupper ansatte som har høyest sluttrate og noen slutninger om hvilke forhold som fører til at mange slutter i Hæren. Forholdene som blir trukket fram er misnøye med tilsettingsforholdet, manglende karriere- og utviklingsmuligheter, manglende anerkjennelse, tilsettingsforhold og vanskelighetene med å kombinere jobb med familieliv (Hærstaben, 2020). Resultatene viser at det i 2019 fortsatt er de unge spesialistene som slutter etter kort tid i Forsvaret.

4.4 Retention and turnover - NATO

Denne rapporten fra NATO beskriver, redegjør og identifiserer utfordringer knyttet til turnover, rekruttering og det å beholde personell i en militær organisasjon. Rapporten beskriver ulike lands utfordringer og hvilke tiltak som kan løse disse. I tillegg har NATO utarbeidet et forslag til en modell som beskriver turnover slik de mener er hensiktsmessig. I denne modellen er det hovedsakelig de avgjørende faktorene for hvorfor personell slutter i militære organisasjoner

som er beskrevet. Disse faktorene er de vi har valgt å bruke som våre variabler i oppgaven. Både modellen og faktorene vil studien gå mer i dybden på i et senere kapittel.

4.5 Personellforvaltning i Forsvaret – Forsvarsdepartementet

Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren) er gjeldende retningslinjer for HR i Hæren. Formålet med instruksjonen er «å skape et grunnlag for en mer helhetlig personellforvaltning av både sivilt og militært tilsatte, strategisk kompetanseledelse og forenkling av forvaltning. For de militært tilsatte fastsetter instruksjonen også tilpasninger og regelverk innenfor de overordnede rammene i ordningen for militært tilsatte» (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 4). I henhold til instruksjonen skal forvaltningen av personell i forsvarssektoren bidra til at sektoren «rekrutterer, anvender, utvikler og avviker personell i tråd med forsvarssektorens krav og behov. Beholderperspektivet skal og må ivaretas i alle elementer i verdikjernen» (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 5).

4.6 Avdelingsbefalsordningen - Svein-Tore Kristiansen

I 2009 ble det gjennomført et forskningsprosjekt på den gamle avdelingsbefalsordningen av Svein-Tore Kristiansen. Formålet med prosjektet var å kartlegge hva som skal til for å holde på avdelingsbefalet som sluttet tidligere enn det Hæren la til grunn (Kristiansen, 2009, s. 33). I ett samfunn der det er konkurranse om kompetent arbeidskraft, trekker Kristiansen frem at dårlige betingelser for læring over tid medvirker til en svekkelse av Hæren. Dette viser en undersøkelse han gjorde underveis i prosjektet i 2007, og en større spørreundersøkelse gjort av Forsvarsstaben peker på det samme. Det som trekkes frem i de store linjene i prosjektet er følgende: På systemnivå er det for det første manglende forutsigbarhet. Det oppleves som vanskelig å kombinere utdanning og jobb, og det er i tillegg vanskelig å få konkrete planer som skaper forutsigbarhet for en horisontal karrierevei. Det neste er plan for utvikling og læring. Også på dette punktet var det misnøye. Avdelingsbefalet savnet mobilitet mellom avdelinger og nye oppgaver i hverdagen. Det var vanskelig å få nye utfordringer utenfor «egen» tropp. På avdelingsnivå blir det også trukket frem to generelle linjer. Det første er opplevd anerkjennelse og rigid regelanvendelse. Befalet opplever at ekspertisen de har ikke blir anerkjent, og det er vil være viktig å skape en kultur for anerkjennelse av fagkompetanse. Det siste som trekkes frem er fleksibel jobbutforming og nye oppgaver og utfordringer i tjenestens innhold. I utformingen av karrieren ønskes det tydelige planer som synliggjør den enkeltes utviklingsmuligheter.

Forskningsprosjektet Kristiansen gjennomførte ble gjort på den gamle avdelingsbefalsordningen, men mye av den empirien og svarene som ble identifisert der er anvendelig også etter OMT. Mye av den frustrasjonen som ble opplevd i 2007-2009, finner vi igjen også i dagens situasjon, og i så måte er det mye man kan se på ved hvordan situasjonen er nå sammenlignet ved den gamle avdelingsbefalsordningen.

4.7 Masteroppgaver om temaet

Det er ved tidligere anledninger skrevet flere oppgaver på masternivå med samme tematikk, og vi vil benytte funnene i de oppgavene vi mener er mest relevante for vår problemstilling som en del av vår empiri. Hensikten med disse avsnittene er å kort gjøre rede for bakgrunnen, metoden og funnene som blir presentert i de ulike oppgavene.

Tore Schartum-Hansen og Lasse Petersen har i sin masteroppgave skrevet om turnover blant spesialister i Hæren. Oppgaven har et fokus på problematikken rundt dysfunksjonell turnover og Hærens utfordring med å øke ståtiden blant spesialistene. Schartum-Hansen og Petersen har benyttet seg av kvalitativ metode i form av semistrukturerte intervjuer for å besvare problemstillingen i oppgaven. Hovedfunnene i oppgaven viser at årsakene til dysfunksjonell turnover er svært komplekse og sammensatt av flere faktorer. De mest sentrale funnene er arbeidets karakter, individets kompetanseutvikling og forhold i privatlivet. Studie fremhever også at ordning for militært tilsatte bidrar til en positiv forsterkning av allerede motiverende faktorer, men at det ikke adresserer hygienefaktorer som ansatte spesialister opplever som problematiserende for å tjenestegjøre i Hæren.

Peder Storvik Bakken, Ola Bragstad og Jørgen Aasen Tonning har skrevet en masteroppgave om faktorer som påvirker turnoverintensjon i Telemarkbataljonen og Stridstrenbataljonen. Oppgavens fokusområde har vært å undersøke «om opplevd anerkjennelse og karriere og utviklingsmuligheter (PIED) kan medføre organisasjonsforpliktelse, og dernest redusere turnoverintensjon». Videre har de også undersøkt aspekter rundt faktoren samfunnsplikt, og hvorledes denne fungerer som en moderator for å minske de ansattes turnoverintensjon. I oppgaven er det gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse hos ansatte i TMBN og STRBN, hvor hovedfunnene viser at det er en klar sammenheng mellom de som føler de får anerkjennelse og blir investert i av arbeidsgiver, til hvor stor grad av organisasjonsforpliktelse de opplever og hvor høy slutttraten blant ansatte i målgruppen er. Av disse faktorene er det

organisasjonsforpliktelse og PIED som hadde størst negativ sammenheng med turnoverintensjon, mens anerkjennelse hadde en noe mindre negativ sammenheng.

5 Drøfting

For å drøfte problemstillingen «hvordan ivaretar man spesialisten i STRBN sett ut ifra et teoretisk perspektiv?» har vi tidligere utviklet en modell som beskriver hva som kan være en ønsket slutttilstand for personellforvaltning i STRBN. Som beskrevet i metodekapitlet vil strukturen for drøftingen være å analysere samsvaret mellom den ideelle organisasjonen og realiteten ut ifra den empirien som er valgt ut. Deretter søker studien å operasjonalisere funnene. Videre vil vi forsøke å komme med et rammeverk som kan brukes i videre forskning.

5.1 Tjenestens innhold, jobbtilfredshet, karriere og utviklingsmuligheter

Både dokumentene vi har analysert og teorien vi har brukt i oppgaven peker på at innholdet i tjenesten kan være både en hygienefaktor og en motivasjonsfaktor som vi redegjorde for i kapittel 4.1.4. Variert tjeneste og hverdag, med en bred oppdragsportefølje og oppgaver som skaper mening for spesialisten er viktig for å ivareta behovene og skape følelsen av anerkjennelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

I rapporten fra FFI har 62% av alle spesialister som deltok i undersøkelsen oppgitt at de hadde et ønske om å ta en høyere utdanning sivilt, og 54% oppga at det var for dårlige muligheter til å ta en formell/sivil utdanning ved siden av jobb (Strand, 2019, s. 28). I Maslows behovspyramide blir som nevnt de tre nederste nivåene beskrevet som underskudsbehov, og de to øverste blir omtalt som vekstbehov. Utfordringen som blir presentert i rapporten fra FFI viser tydelig at det er høye tall tilknyttet vekstbehov, og at majoriteten av respondentene som oppgir dette har vært på laveste nivå i organisasjonen i cirka tre år. Dette samsvarer med hva Porter fant ut i sin studie om at det i hovedsak er underskudsbehovene som blir ivaretatt på laveste nivå i en organisasjon, og at det ikke er før man kommer opp i hierarkiet at vekstbehovene er ivaretatt. Hensikten med implementeringen av OMT er blant annet at spesialister skulle bli værende på et lavt nivå over enda lenger tid enn tidligere for å ivareta dybdekompetanse og kontinuitet. Sett opp mot teorien om vekstbehov er det en åpenbar interessekonflikt mellom hva som ivaretar organisasjonens beste og hva som er av personlig interesse for den ansatte på laveste nivå i organisasjonen. Teorien hentyder at det dermed er nødt til å tilrettelegges for at vekstbehov i tillegg til at underskudsbehov tilfredsstilles på

laveste nivå i organisasjonen. Dette underbygges også av funnene gjort i rapporten fra FFI, der tallene viser at en majoritet av de som har valgt å slutte ikke får tilfredsstillende behovene om vekst internt i organisasjonen. Dermed mener vi at det er rimelig å anbefale organisasjonen om å undersøke videre muligheter for å ivareta den enkeltes behov for vekst og selvrealisering på laveste nivå i organisasjonen.

Karriere og tjenesteplanen for en spesialist i STRBN er per nå ikke tilpasset utdanningsreformen og endringene som har fulgt med den, og skaper dermed en mindre forutsigbar karrierevei for den enkelte spesialist. I rapporten til Kristiansen om avdelingsbefalsordningen blir manglende forutsigbarhet i forbindelse med karriere trukket frem som en underliggende årsak til en oppgitthet hos respondentene i undersøkelsen (Kristiansen, 2009, s. 41). Statistikk fra Hærstaben viser at også i 2020 oppgis manglende karriere- og utviklingsmuligheter og misnøye med tilsettingsforholdet som viktige forhold som fører til at ansatte slutter (Kjensli, 2020). Dette understrekes også av FFI sine funn i rapporten fra 2020, der det stadfestes at det var bedring knyttet til kompetansebygging og karriereutvikling som i størst grad kunne gjort at de [spesialistene] fortsatte i Forsvaret (Fauske & Strand, 2020, s. 34). I tillegg kommer det tydelig frem at spesialister i stor grad opplever at karriereveien for spesialister og offiserer ikke er likestilt (Fauske & Strand, 2020, s. 30). Dette er motstridende i henhold til intensjonen til OMT, der et av målene er å sørge for en likestilt karrierevei for både spesialister og offiserer. Ved å revidere og tilpasse karriere- og tjenesteplanen for Hærens logistikkvåpen vil man kunne gi enhver spesialist i kategorien OR 2-6 en større grad av forutsigbarhet i forbindelse med videre karriere i Forsvaret.

Hvilke ambisjoner har den enkelte for karrieren i Hæren? Når vi ser på datagrunnlaget Hærstaben har kartlagt fra 2017-2019, ser vi at det fortsatt er de unge spesialistene i kategorien OR 2 og 5 som slutter. OMT har virket i kort tid, og FFI sin rapport som ser på turnover frem til 2018 viser at spesialistene slutter i så stor grad at man ikke klarer opprettholde dybdekompetanse og kontinuitet. Tallene for 2019 og 2020 som fremstilles i figur x og x viser at trenden er vedvarende og øker.

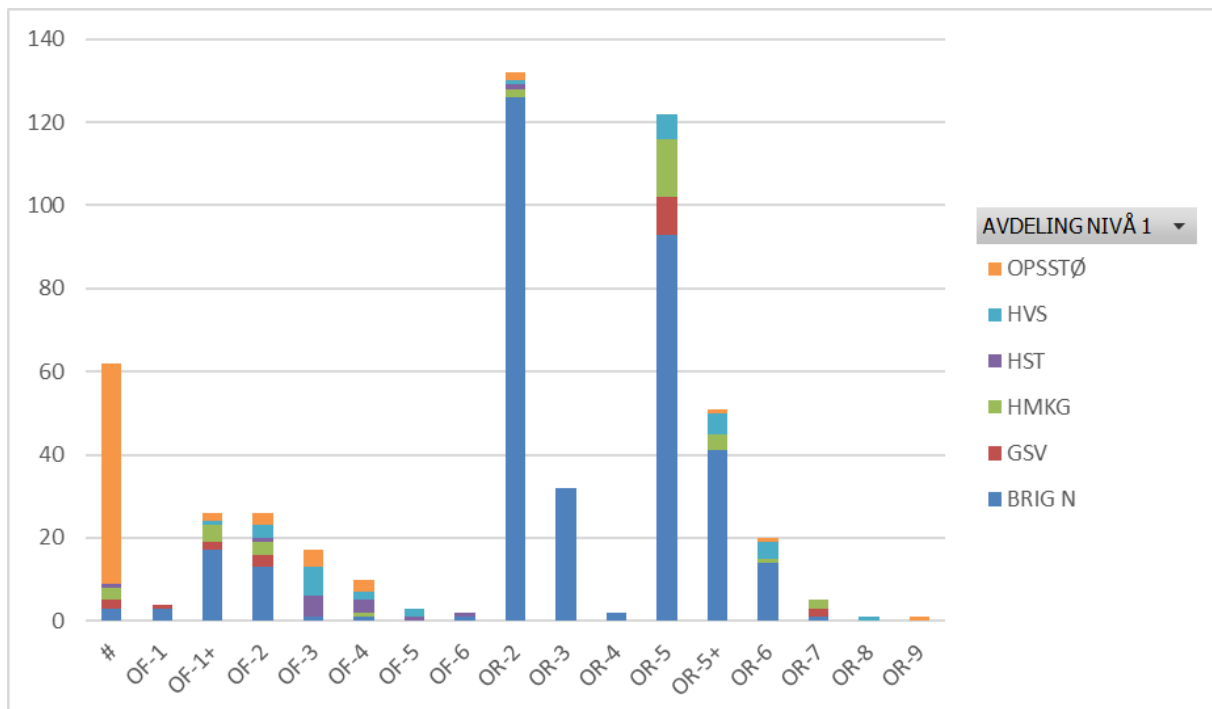


Diagram 1: Antall som slutter i avdeling, fordelt på grad (Kjensli, 2020).

Personell i de disse to kategoriene er unge tilsatte, og frafallet er størst i aldersgruppen 22-25 år, som man mister til det sivile markedet (Kjensli, 2020). Som vi ser av diagrammet over er OR 2 og 5 de med den høyeste andelen av turnover. Hva slags type personell er det Forsvaret har selektert til disse personellkategoriene? Mange oppgir mangel på karriere og utviklingsmuligheter som årsak til turnoverintensjon, noe som teorien vi har drøftet tidligere også peker på. Det pågår det en debatt om Forsvaret selekterer personell som er villige til en lang karriere som spesialist. Det er for mange mangel på videre karrieremuligheter og utfordringer som er årsaken til turnover. Vi ser i studien at dette kan ha sammenheng med at personellet som Hæren prøver å beholde, har høye sivile utdanningsambisjoner og en tanke om jobb utenfor Forsvaret tidlig i karrieren. Karriereplanen og tjenestestedet i nord samsvarer ikke med de ambisjonene som mange av spesialistene har.

Hvis Forsvaret rekrutterer de som kan ha en ambisjon om å bli lenge i Forsvaret, og lar høye karaktersnitt og mennesker rett fra studiespesialisering vike for motivasjon og høy grad av faglig interesse for det militære, tyder mye på at man kan få flere spesialister som ønsker en lengre karriere i Forsvaret. Personer som har vært dyktige på studiespesialisering har ofte også tanker om en høyere utdanning sivilt, og bruker som nevnt Forsvaret som et skritt på veien før de starter å studere sivilt. Forsvaret må begynne å identifisere tidligere hvem som kan finne en

spesialistkarriere interessant og trives og lykkes med den (Diesen, 2020). Etter samtaler med ledere i STRBN, får vi også et inntrykk av at dette også er faktum i noen tilfeller i avdelingen. Mange av spesialistene opplever at de ikke kan bruke erfaringene de sitter på til noe videre i det sivile, og føler derfor et press til å ta en videre utdanning. Man skal nok være forsiktig med å trekke konklusjoner både den ene og den andre veien i diskusjonen om hvem man bør rekruttere til spesialistkorpset. På den ene siden tyder teorien på at man med å skape en meningsfull hverdag med tydelige karriereplaner vil øke ståtiden blant personellgruppen. Samtidig ser vi, som diagrammene fra Hærstaben viser, at det er de unge mellom 22 og 25 år som slutter, og at det derfor er rimelig anta at de slutter «tidsnok» til å starte å studere mens de enda er unge. I så måte bruker de Forsvaret som en erfaringsplattform før de skal studere og ut i det sivile arbeidslivet.

5.2 Jobbforpliktelse og samhold

Variasjon i arbeidsoppgaver og relevant innhold i tjenesten er noe som oppleves av ansatte som svært relevante motivasjonsfaktorer for å bli værende i tjenesten (personlig kommunikasjon, 2021). Kompetansepåbygging og kryssutdanning av spesialister i logistikkmiljøet har vært testet ut med godt resultat, eksempelvis i STRKP1 på Rena. Samtidig som spesialisten ivaretar en dybdekompetanse innen eget fagfelt, sikrer kryssutdanning og kompetanseheving en faglig bredde som gir en følelse av at avdelingen investerer i den enkelte. Dette vil igjen påvirke jobbforpliktelsen den enkelte føler på, der en konsekvens av dette kan være en økt ståtid hos ansatte som føler at de blir investert i. Dersom organisasjonen ikke investerer i sine ansatte, vil dette muligens kunne føre til at følelsen av forpliktelse overfor organisasjonen er liten og terskelen for å forlate Forsvaret som en organisasjon vil dermed være lavere enn den bør være. Dette samsvarer med Herzberg's tofaktorteori om motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer som en viktig del av vurderingen av hvorvidt man ønsker å fortsette i arbeid innad i organisasjonen. Slik investering fra arbeidsgivers side i de ansatte vil være en motivasjonsfaktor for den enkelte.

Anerkjennelse er noe som kan ha direkte innvirkning på den ansattes opplevde jobbforpliktelse. I Kristiansens rapport om avdelingsbefalsordningen trekker han frem at anerkjennelse av fagkompetanse, rom for å utvikle ekspertise og fleksibel anvendelse av regelverk vil påvirke i hvilken grad spesialisten opplever sine muligheter til å opptre som en fagspesialist. Dersom de nevnte faktorene ikke er til stede vil det påvirke den ansattes oppfattelse av egen rolle og påvirkningskraft (Kristiansen, 2009, s. 43). Dette har vi også fått inntrykk av fortsatt er realiteten i STRBN etter samtaler med erfarent personell i kategorien OR 2-4. Det trekkes frem

at man må gjennomføre de samme læringsmomentene som en nyansatt må igjennom selv om man har gjort dette flere ganger i året over mange år, som går på bekostning av spesifikk øving og utdanning på eget fagfelt (B. Aunan, personlig kommunikasjon, 2021). Dette vil på sikt kunne ha negative innvirkninger på faktorer som opplevd jobbforpliktelse og syn på egne utviklingsmuligheter.

Samhold vil også være innvirkende på forpliktelsen den ansatte føler overfor arbeidsplassen. Affektive bånd som knyttes mellom kolleger vil være med på å forsterke følelsen av jobbforpliktelse, forutsatt at samholdet er godt. Det horisontale samholdet mellom kolleger på samme nivå er etter hva empirien tilsier å betrakte som godt, og dermed ikke en faktor som bidrar til at ansatte slutter i organisasjonen. Det som derimot blir trukket fram som en delfaktor som påvirker den ansattes valg om å slutte er dårlige forhold i det vertikale samholdet mellom ansatte og sjef. I rapporten fra FFI opplyser respondenter på undersøkelsen at misnøye med lederen har vært en medvirkende årsak til at de tok valget om å slutte i Forsvaret. Det er i hovedsak flere kvinnelige spesialister som har et dårlig forhold til sin sjef (Fauske & Strand, 2020, s. 30). Dette kan tyde på at vertikalt samhold er en hygienefaktor som vil ha negative innvirkninger på arbeidsforhold og motivasjon til å bli værende i organisasjonen, men ikke at det nødvendigvis vil være ekstra motiverende til å fortsette å arbeide i organisasjonen dersom det vertikale samholdet er godt. Denne påstanden kan forankres i at godt vertikalt samhold ikke blir oppgitt som en motivasjonsfaktor i empirien studien har inkludert. Det vil også kunne ha rot i manglende anerkjennelse av kompetanse og arbeidsinnsats som blir lagt ned av spesialisten fra ledelsen.

5.3 Arbeidsbelastning og personlige årsaker

Personell tåler høy arbeidsbelastning. Dersom arbeidsbelastningen fordeles over tid, arbeidet som gjøres oppleves som meningsfylt og at personellet opplever at de får noe igjen for innsatsen vil ikke nødvendigvis en høy arbeidsbelastning påvirke hvorvidt spesialisten vil bli værende i Forsvaret eller ikke. At konsekvensen gjennomført arbeid får blir godt mottatt av arbeidsgiver, sjef og kollegaer vil ha mye å si for den enkeltes motivasjon til å utføre arbeid og dermed være i stand til å tåle en høy arbeidsbelastning over tid, slik som beskrevet i Vrooms forventningsteori fra 1964.

Verden er ikke svart-hvitt og noen ganger vil utforutsette hendelser eller personlige motiver for å finne andre steder å jobbe dukke opp. For familier som har foreldre i Forsvaret, er det ofte

mye tid hvor far eller mor tilbringer tid borte fra barna. Det er uforutsigbart på både kort og lang sikt og pendling oppleves som en belastning (Heen, 2012, s. 35). NATO trekker også frem at avdelinger som ikke ivaretar familiebehov vil være mer utsatt for å miste sine ansatte. Det er derfor viktig for den ideelle organisasjonen at ledere på alle nivåer ivaretar og respekterer individets behov på hjemmebane, og skaper fleksibilitet. Dette kan være utfordrende med innholdet et militært yrke har i tjenesten, da man er borte i lange perioder fra familie og venner. Ved at ledere klarer å styrke tilliten den ansatte har ved å ivareta slike behov, kan den ansatte velge å bli værende i organisasjonen til tross for at det til tider stormer og er krevende. Dette fordi man ser på en jobb i Forsvaret som en trygghet og ikke som en utfordring (The Research and Technology Organisation of NATO, 2007, s. 3I-14). Stor arbeidsbelastning i form av lange perioder på krevende øvelser med komplekse oppgaver er ofte tilfelle i Forsvaret. Totalbelastningen med lang reisevei, pendling og lange og tunge dager kan bli for stor hvis man føler at gulroten i den andre enden ikke er attraktiv nok. Det er derfor viktig å se på insentivordninger som kompenserer for den belastningen man møter, og det er her viktig å understreke at det ikke kun er snakk om økonomiske insentiver. I spørreundersøkelsen Fauske og Strand gjennomføre i 2019 svarte nesten halvparten av de deltakende at de kunne ønske seg bedre muligheter for utdanningsordninger parallelt med tjenesten (Fauske og Strand, 2019, s. 38). De insentivene som tilbys for å kompensere for tjenestedested og arbeidsoppgaver, er det svært viktig at treffer de som mottar dem. De som deltok i undersøkelsen, svarte at de heller ønsket seg utdanningsordninger ved siden av tjenesten enn bonusutbetalinger i form av penger. De kom også med en anbefaling om å evaluere ordningen for å se på hva som treffer best, og ny bonusordning er resultatet av undersøkelsene som FFI har gjennomført. I den ideelle avdelingen vil fleksibilitet være et viktig nøkkelord for å skape jobbtillfredshet for den ansatte. Ved å kunne velge den ordningen som passer best, det være seg utdanning eller økonomiske insentiver, sikrer man at man klarer å tilpasse behovene etter livssituasjon. Dette er i tråd med rammene i den nye bonusordningen for spesialister som Forsvaret iverksatte fra 1. juli 2020 (Berg-Eriksen, 2020, s. 6).

5.4 Hva kan man gjøre for å redusere avstanden fra teori til praksis?

Modellen av den ideelle organisasjonen som studien har beskrevet tidligere, sier noe om en ønsket slutttilstand for personellforvaltning i en organisasjon som Forsvaret. Hvor er vi i dag, og hvor stor er kongruensen, eller gapet, fra praksis til det teoretiske grunnlaget som foreligger? Og ikke minst, hva kan man gjøre for å redusere det eksisterende gapet? Et av de største gapene som identifiseres er behovet for egen utvikling for den enkelte sammenlignet med mulighetene

som eksisterer i avdelinger i den dag i dag. Den ideelle organisasjonen klarer å tilrettelegge en arbeidshverdag og bruke midler på de ansatte for å muliggjøre dette. Arbeidsbelastningen i Hærens avdelinger er veldig høy, og antallet timer arbeid tilsvarende. Mulighetene for å ta en høyere utdanning ved siden av jobb reduseres dermed betraktelig sammenlignet med tilfeller der ansatte har mer tid tilgjengelig. For å redusere antallet spesialister som oppgir manglende muligheter til egen utvikling som en av hovedgrunnene til å velge å slutte i Forsvaret, bør STRBN prioritere å muliggjøre en kombinasjon av både jobb og utdanning, der hovedsakelig utdanning kan tas ved siden av jobb. En variasjon av arbeidsoppgaver og en progresjon som samsvarer med den enkeltes kompetanse og erfaringsnivå vil mest sannsynlig oppleves som motiverende for den enkelte. Det er tydelig at det oppleves som repetitivt og lite motiverende å gjennomføre de samme arbeidsoppgavene som ikke er fagrelatert gjentatte ganger i flere år. Hvis STRBN klarer å nivåtilpasse utdanning, arbeidsoppgaver og oppdrag som i større grad treffer behovene til de ansatte, vil dette oppleves som motiverende. I tillegg er det tydelig at det oppleves som svært motiverende å få en følelse av å bli investert i av organisasjonen, og at dette skaper en følelse av forpliktelse hos den enkelte. Dersom avdelingen klarer å i større grad tilpasse arbeidshverdagen til den enkelte på individnivå, og i tråd med avdelingens behov påkoste sine ansatte kurs som oppleves meningsfulle og helst, men ikke nødvendigvis, relevante, vil man effektivt kunne skape denne følelsen av jobbforpliktelse hos ansatte. Det er rimelig å anta at det også vil være kostnadseffektivt for organisasjonen i et langsiktig perspektiv å investere penger i den ansatte fremfor å utdanne nytt personell, forutsatt at det fører til at den ansatte som blir investert i blir værende i en lenger periode. Omfanget av denne studien problematiserer ikke dette aspektet ved tematikken, og vil derfor være en anbefaling til videre forskning innenfor effektivisering av personellforvaltning i Hæren, i den hensikt å avdekke om dette faktisk stemmer eller ikke.

6 Konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å se på hvordan man kan påvirke spesialisten til å bli lenger i STRBN sett ut ifra et teoretisk perspektiv. For å svare på problemstillingen har studien identifisert relevante faktorer og analysert samsvaret mellom det som har blitt beskrevet som en ideell tilstand for en organisasjons personellforvaltning, og realiteten eksisterende forskningsrapporter og undersøkelser viser. Studien har ved bruk av denne empirien og noe personlig kommunikasjon presentert noen lærdommer for hva som må til for å påvirke ståtiden til spesialisten. Dette er identifisert som viktig å påvirke, da trenden med at unge spesialister slutter er vedvarende og økende. Dette gjør at man også i tiden fremover vil ha utfordringer

med å opprettholde kontinuitet og dybdekompetanse. Disse lærdommene er ingen bastante konklusjoner, men noen slutninger som er tatt ut ifra det teoretiske perspektivet på hva som må til for å beholde spesialisten lenger i avdeling. Disse slutningene kan være svært relevant for videre forskning på temaet, da studien har identifisert hvilke faktorer man kan gjøre noe med. I det følgende legges de teoretiske, praktiske, metodiske og empiriske lærdommene frem som belyser ulike sider som kan påvirke ståtiden. Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning som ytterligere kan belyse og nyansere problematikken.

6.1 Teoretiske lærdommer

Teorien studien har benyttet viser at motivasjon er nøkkelordet for hva som er avgjørende når ansatte velger om de fortsetter å jobbe i Forsvaret eller ikke. Dette er noe som tydelig kommer frem i tidligere arbeider som har blitt gjort innenfor det samme temaet. Teorien viser også at motivasjon som et begrep er svært komplekst og er bygd opp av mange ulike delfaktorer. Disse delfaktorene utgjør en svært nyansert og sammensatt forståelse av hva det er som vektlegges tyngst når den enkelte gjør seg opp en mening hvorvidt Forsvaret er et sted de ønsker å jobbe over tid.

6.2 Praktiske lærdommer

Hva betyr det teorien sier for Hærens håndtering av personellproblematikken i dag? Studien har identifisert gap mellom teori og praksis, og gitt noen anbefalinger på hvordan STRBN kan redusere disse gapene. Oppsummert er anbefalte tiltak å nivåtilpasse arbeidsoppgaver, utdanning og oppdrag, påkoste ansatte kurs og andre kompetansehevende aktiviteter i arbeidshverdagen, tilpasse karriere- og tjenesteplan til ny utdanningsordning for spesialistene som samsvarer med stillinger i hele STRBN, samt prioritere å legge til rette for muligheten til å utdanne seg i kombinasjon med jobb. Av disse fire tiltakene er det sistnevnte som viser seg å være det som antakeligvis vil ha størst effekt.

6.3 Metodiske lærdommer

Underveis i studien har enkelte svakheter ved metoden som har vært benyttet kommet til syne. Mangelen på egen innhenting av empiri gjør det vanskelig å treffe nøyaktig den målgruppen studien undersøker, samt treffe de faktorene studien tar for seg. Dette var svakheter som ble trukket frem i metodekritikken. Samvarsanalyse som metode har allikevel vært en god tilnærming for å undersøke forholdet mellom teori og praksis. Metodevalget har muliggjort denne sammenligningen, som gir et godt overblikk over hvilke teoretiske forhold som ligger

til grunn. Dette skaper igjen et meget godt grunnlag for å drive videre forskning med innhenting av empiri, som er spisset ned mot målgruppen og faktorene man ønsker å undersøke.

6.4 Empirisk lærdom

Bakgrunnsdokumentene som blir benyttet i studien viser at det er gjort mye forskning og innhenting av data om spesialister i Forsvaret og Hæren, og lite spesifikt om spesialisten i STRBN. For å kunne undersøke fenomenet videre, ser vi det som hensiktsmessig å skape et større datagrunnlag på dette området. Selv om det er skrevet masteroppgaver om spesialister i STRBN med egen innhenting av empiri, gjør den faglige bredden i bataljonen det relevant å fortsette med mer empirisk innhenting. Personellsammensetningen i STRBN er ulik andre avdelinger, da man har flere spesialister med fagkompetanse og utdanning fra det sivile. Derfor kan motivene for å fortsette være ulik fra andre avdelinger. Konsekvensene av lite empiri spesifikt om spesialisten i STRBN har for denne studien vært at det vil være enkelte av konklusjonene som vil være relativt generelle, ettersom det er basert på svar fra spesialister fra hele Forsvaret.

6.5 Forslag til videre forskning

Underveis i studien har det blitt avdekket nye spørsmål som er relevante til tematikken, men som ikke faller inn under det problemstillingen innebærer. Det vil likevel være relevant å forsøke å besvare disse spørsmålene samt innhente mer forskning på temaet, da problematikken rundt ståtid er vedvarende og økende. I det følgende vil vi presentere det studien har identifisert som forslag til videre forskning for å identifisere hvilke tiltak spesialisten mener vil virke fremmende på ønsket om å fortsette.

6.5.1 Hvor kostnadseffektivt er det å investere i ansatte fremfor å utdanne nye internt i STRBN?

Mange av de diskuterte tiltakene som kan fattes for å heve ståtiden til spesialistene i STRBN baserer seg på økonomiske rammer og vilkår. Men hvor lønnsomt er det å bruke økonomiske ressurser på de ansatte sammenlignet med å utdanne nytt personell, sett fra et økonomisk perspektiv? Dette er et særdeles relevant spørsmål tilknyttet diskusjonen om øking av ståtid blant personell i Forsvaret, og vi mener dermed at dette er noe som bør undersøkes med et fokus på STRBN. Derfor er forslaget til en mulig problemstilling:

Hvor kostnadseffektivt er det å investere i ansatte fremfor å utdanne nye internt i STRBN?

6.5.2 Hvordan kan man ivareta den enkeltes behov for selvrealisering og utvikling på laveste nivå i organisasjonen?

Det pekes mye på viktigheten av en meningsfull tjeneste både i teori og grunnlagsdokumenter, men det er ikke klart definert hva innholdet bør være for å ivareta behovet. Hensikten til OMT er blant annet at spesialister skal være på et lavt nivå over lenger tid for å ivareta dybdekompetanse og kontinuitet. Dette er motstridende med hva teorien sier om utvikling og tilfredsstillelse av vekstbehov på laveste nivå i en organisasjon. Hvordan kan man da tilfredsstille behovet om personlig utvikling og vekst på laveste nivå i Forsvaret, og dermed ivareta intensjonen til OMT? Dette spørsmålet mener vi er høyst relevant for å finne konkrete tiltak for spesialisten på tropps- og kompaninivå i hele Forsvaret. Vårt forslag til problemstilling er derfor:

Hvordan kan man ivareta vekst- og utviklingsbehov hos spesialister på tropps- og kompaninivå i Forsvaret?

7 Litteraturliste

- Berg-Eriksen, M. (2020). *Iverksettelsesbrev - Ny bonusordning T35*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Buch, R., Kuvaas, B., & Sørli, H. (2019). Om motivasjon i den militære kontekst. I R. B. Johansen, T. H. Fosse, & O. Boe, *Militær ledelse* (ss. 187-208). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Dahlum, S. (2020, november 5). *Uavhengig variabel*. Hentet april 15, 2021 fra Store norske leksikon: https://snl.no/uavhengig_variabel
- Diesen, S. (2020, Juli 26). *Spesialistkorpset og forsvarsmodellen*. Hentet mars 7, 2021 fra Stratagem: <https://www.stratagem.no/spesialistkorpset-og-forsvarsmodellen/>
- Einarsen, S. V., Martinsen, L. Ø., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2020). *Hvorfor slutter spesialisten i Forsvaret*. Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Forsvarsdepartementet . (2015). *Prop 111S*. Oslo: Forsvarsdepartementet .
- Halvorsen , K. (2008). *Å forske på samfunnet* (5. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk forl.
- Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational behavior and human decision processes*, 78, (1), ss. 25-62.
- Heen, H. (2012). *Samliv i Forsvaret: forholdet mellom familie og arbeid i befalsfamilier: en kvantitativ studie*. AFI-rapport 2012:3.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York : Wiley.
- Hærstaben . (2016). *Karriere - og tjenesteplan Hæren - Hovedplan*. Bardufoss.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag .
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kjensli, N.-I. (2020). *Rapport om ståtid i stilling*. Bardufoss: Hærstaben.
- Kristiansen, S.-T. (2009). *En framtid som avdelingsbefal*. Stockholm: Kugl Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift. Nr 4.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2013). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (2.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. I M. S. K. J. Gergen, *Social exchange: Advances in theory and research* (ss. 27-55). New York: Plenum.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, Publishers.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow Theory and Research. I S. J. Lopez, & C. R. Snyder, *Oxford Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Orgeret, K. S. (2018, desember 18). *Kildekritikk*. Hentet april 12, 2021 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/kildekritikk>
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, ss. 1–10.
- Rosseau, D. M. (1989, Juni). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, ss. 121-139.
- Schartum-Hansen, T., & Petersen, L. (2019). *OMT: en studie om spesialistens motivasjon for en karriere i Hæren*. UiT Norges arktiske universitet, Tromsø.
- Strand, K. R., & Lillekveland, T. (2015). *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret (1309)*. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.
- Strand, K. R. (2019). *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret? (1466)*. Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Svendsen-utvalget. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi - veier mot et høyteknologisk forsvar*. Oslo.
- The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO. (2007). *Recruiting and Retention of military personnel*. NATO.
- Tonning, J., Bragstad, O., & Bakken, P. S. (2020). *Faktorer som påvirker turnoverintensjon i Telemarkbataljonen og Stridstrenbataljonen*. Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.