



# **FHS Krigsskolen**

## **Bacheloroppgave**

### Motivasjon og organisasjonsforpliktelse

En kvantitativ undersøkelse av indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse  
blant kadettene på Krigsskolen

Av

Martin Busengdal, Oskar Hogéus og Philip Magelssen

Levert som en del av kravet til graden:

**BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG  
LANDMAKT**

Antall ord: 12081

Innlevert: Mars 2023

**Godkjent for offentlig publisering**

## **Forord**

Vi vil rette en stor takk til veileder Per Krogdahl for veiledning og tilbakemeldinger underveis. Vi vil også rette en takk til Fredrik Nilssen for støtte til analyse og databehandling, Merete Ruud for tilbakemeldinger på språk og struktur, og Thomas Gulliksen for inspirasjon og støtte i startfasen av prosjektet. Til slutt vil vi rette en takk til alle kadettene som har svart på undersøkelsen.

Oslo, Krigsskolen, 30-03-2023

## Sammendrag

Tema for denne oppgaven er organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon for kadettene ved Krigsskolen. Når URE ble iverksatt fra 1. januar 2018 så var det ikke lenger krav til tidligere militær erfaring ved Krigsskolen. På bakgrunn av disse endringene så ønsket vi å undersøke i hvilken grad kadettene kjenner en organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon til Forsvaret og tjenesten på Krigsskolen. Oppgaven søker å svare på problemstillingen:

*Hva er sammenhengen mellom kadettenes organisasjonsforpliktelse til Forsvaret og indre motivasjon i tjenesten på Krigsskolen?*

For å besvare problemstillingen i denne oppgaven er det brukt en kvantitativ metode. Innsamlingen av data er basert på forskningsvaliderte spørsmål. Dette er blitt gjort om til et spørreskjema hvor respondentene fikk svaralternativer i en 7-punkts likert skala. De mest sentrale funnene for oppgaven er sammenhengen mellom kadettenes følelsesmessige tilknytning til Forsvaret og deres indre motivasjon for tjenesten på Krigsskolen. I tillegg til sammenhengen mellom fartstid i Forsvaret før Krigsskolen og affektiv organisasjonsforpliktelse. Oppgaven konkluderer med at de funnene som er gjort i denne studien samsvarer med funn som er gjort i tidligere studier, men at korrelasjonene i denne studien er svakere enn i tidligere studier. Årsaken til dette kan være på grunn av et lavt antall med respondenter. I denne oppgaven så har utvalget ikke blitt spurt om *hva* som gjør at de føler mer eller mindre grad av indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse. Derfor kan en tilsvarende undersøkelse med kvalitativ metode tilføre en dypere forståelse for resultatene i denne undersøkelsen.

## Innholdsfortegnelse

<b>Tabeller</b> .....	v
<b>Definisjoner/Begrepsavklaring</b> .....	vi
<b>Forkortelser</b> .....	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Mål og problemstilling.....	4
1.3 Avgrensninger.....	4
1.4 Disposisjon.....	5
2.0 Teori.....	6
2.1 Organisasjonsforpliktelse.....	6
2.1.1 Bakgrunn.....	6
2.1.2 Definisjon.....	6
2.1.3 Sosial identitetsteori.....	7
2.1.4 Implikasjoner ved organisasjonsforpliktelse.....	7
2.1.5 Trekomponentmodellen.....	8
2.1.6 Metaanalysen.....	10
2.2 Indre Motivasjon.....	10
2.2.1 Bakgrunn.....	10
2.2.2 Definisjon.....	11
2.2.3 Indre- og ytre motivasjon.....	11
2.2.4 Indre motivasjon og Selvbestemmelsesteorien.....	12
2.2.5 Indre motivasjon under utdanning.....	13
2.3 Sammenhengen mellom Organisasjonsforpliktelse og Indre Motivasjon.....	13
3 Metode.....	16
3.1 Valg av metode.....	16
3.1.1 Utvalg.....	17
3.2 Datainnsamling.....	18
3.2.1 Analyse av data.....	19

3.3 Metodekritikk .....	19
3.3.1 Kritikk av utvalg .....	19
3.3.2 Kritikk av datainnsamling .....	19
3.3.3 Kritikk av analyse .....	21
3.3.4 Kritikk av drøfting .....	22
3.4 Kildekritikk.....	22
3.4.1 Kritikk av trekomponentmodellen.....	22
3.4.2 Kritikk av Selvbestemmelsesteorien .....	23
4. Resultater .....	24
4.1 Grenseverdier.....	24
4.2 Korrelasjon .....	25
4.2.1 Korrelasjonsmatrise .....	25
4.3 Andre faktorer.....	25
4.3.1 Kjønn .....	26
4.3.2 Alder .....	26
4.3.3 Fartstid.....	26
5. Drøfting .....	28
5.1 Affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.....	28
5.2 Kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.....	29
5.3 Fartstid og affektiv organisasjonsforpliktelse .....	30
5.4 Indre motivasjon og ekstrarolleatferd.....	31
6. Konklusjon .....	33
6.1 Videre forskning .....	34
Litteraturliste .....	37
Vedlegg.....	40

## Tabeller

Tabell 1: Antall respondenter i ulike aldersgrupper .....	17
Tabell 2: Antall respondenter for ulike nivåer av militær erfaring før man begynte på Krigsskolen.....	18
Tabell 3: Minimumsverdi, Maksimumsverdi, Gjennomsnitt og Standardavvik for de ulike komponentene av spørreundersøkelsen .....	24
Tabell 4: Korrelasjonsmatrise for indre motivasjon, affektiv- og kalkulerende organisasjonsforpliktelse .....	25
Tabell 5: Hva de ulike kjønnenes gjennomsnittsvar var på affektiv organisasjonsforpliktelse, kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.....	26
Tabell 6: Hva de forskjellige aldersgruppenes gjennomsnittsvar var på affektiv organisasjonsforpliktelse, kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.....	26
Tabell 7: Hva kadetter med ulik fartstid sine gjennomsnittsvar var på affektiv organisasjonsforpliktelse, kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.....	26

## **Definisjoner/Begrepsavklaring**

**Ekstrarolleatferd** – «omhandler i hvilken grad medarbeiderne stiller opp og bidrar utover det arbeidskontrakten eller stillingen tilsier.» (Kuvaas, BI, 2021)

**Fartstid** – Hvor lenge man har vært en del av organisasjonen.

**Indre Motivasjon** – I indre motivasjon ligger kilden til motivasjonen i selve jobbhandlingen

**Ytre Motivasjon** – I ytre motivasjon ligger kilden til motivasjonen utenfor selve jobbhandlingen

**Organisasjonsforpliktelse** – Individet sitt nivå av tilknytning og lojalitet til organisasjonen, som reflekteres i deres innsats og ønske om å bli værende i organisasjonen (Meyer og Allen, 1991)

**Sammenheng** – Vi er ikke ute etter å finne kausalitet, derfor snakker vi i hovedsak om korrelasjonen mellom variablene når vi bruker begrepet sammenheng. Det er mange begreper vi kunne benyttet i problemstillingen vår, for eksempel påvirkning, samvariasjon eller korrelasjon. Vi valgte det begrepet som var språklig enklest og samtidig treffende.

**Ståtid** – Hvor lenge man blir værende i organisasjonen før man slutter.

**Tjenesten på Krigsskolen** – Aktiviteten på Krigsskolen som kan betegnes som en del av tjenesten. For eksempel forelesning, kartøvelse, feltøvelse, kurs og parade. Benyttes som et samlebegrep for å generalisere tjenesten.

**Turnoverintensjon** - Medarbeideres ønske om å slutte i organisasjonen

**Soldier retention intention** – Hvor lenge soldater har planer om å bli værende i organisasjonen.

**Populasjon** – Mengde enheter (personer osv.) undersøkelsen skal være gyldig for, og som vi skal kunne generalisere til

**Utvalg** – Den delen av populasjonen som har deltatt i spørreundersøkelsen

**Respondent** – En person som har deltatt i undersøkelsen



## **Forkortelser**

AOC – Affektiv organisasjonsforpliktelse

FPG – Forsvarets pedagogiske grunnsyn

IM – Indre motivasjon

KOC – Kalkulerende organisasjonsforpliktelse

NATO – North Atlantic Treaty Organization

OMT – Ordning for militært tilsatte

SDT – Self-determination Theory (Selvbestemmelsesteori)

URE – Utdanningsreformen

## 1 Innledning

I denne oppgaven skal vi undersøke sammenhengen mellom kadettene organisasjonsforpliktelse til Forsvaret og indre motivasjon i tjenesten på Krigsskolen. Med organisasjonsforpliktelse menes individet sitt nivå av tilknytning og lojalitet til organisasjonen, som reflekteres i deres innsats og ønske om å bli værende i organisasjonen. Med indre motivasjon menes det at kilden til motivasjonen kommer fra handlingen i seg selv og ikke fra ytre insentiver. Under tiden på Krigsskolen er man allerede en del av organisasjonen man skal begynne å arbeide i. Ny militær ordning har blant annet bidratt til at det er yngre folk med mindre militær erfaring og lavere fartstid i organisasjonen som begynner på Krigsskolen enn tidligere. Hva betyr dette for deres organisasjonsforpliktelse og motivasjon?

Gjennom å undersøke sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og motivasjon på Krigsskolen, og gjennom å utforske betydningen av faktorer som kjønn, alder og fartstid, kan oppgaven bidra med å gi Krigsskolen bedre forståelse av organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Dette kan kanskje også bidra til å påvirke fremtidige rekrutteringsstrategier eller fremtvinge en endring i arbeidet med å utvikle organisasjonsforpliktelse på Krigsskolen.

### 1.1 Bakgrunn

Forsvaret er som statens ytterste voldsmonopol regjeringens ytterste tiltak for å kunne forsvare Norge. Det er en militær organisasjon som er strukturert etter NATO-standard der det eksisterer separate karriereløp for offiserskorpset og spesialistkorpset (Regjeringen, 2015). Offiserskorpset fungerer som Forsvarets ledere med breddekompetanse innenfor flere fagfelt, mens spesialistkorpset består av soldater og befal som innehar dybdekompetanse innen færre fagfelt. Denne strukturen ble etablert etter en innstilling fra Stortinget i 2014-2015 kalt *Ordnningen for militært tilsatte (OMT)* (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2014-2015) og ble iverksatt fra 1. januar 2016.

Etter OMT var det ikke lenger slik at å bli offiser var en naturlig progresjon fra befalsgradene, men et separat karriereløp. Offiserskorpset og Spesialistkorpset sto overfor hverandre og var tiltenkt å utfylle hverandre. Ønsket man å bli offiser måtte man først fullføre en av Forsvarets krigsskoler. Denne oppgaven vil omhandle Hærens krigsskole på Linderud i Oslo, videre omtalt som *Krigsskolen*.

Om man ønsket å søke seg til Krigsskolen før 2018 var det som hovedregel krav om gjennomført befalsskole med påfølgende pliktår<sup>1</sup>. Primært bestod studentene på Krigsskolen av erfarne militære. Mange hadde jobbet noen år i Forsvaret før de søkte seg til Krigsskolen, vel vitende om at de gjorde seg forpliktet til 3 år utdanning og påfølgende 3 års pliktjeneste som offiser. For de som ønsket en livslang karriere i Forsvaret var Krigsskolen også en mulighet for å sikre seg en ansettelseskontrakt til pensjonsalder ettersom at dette ble tildelt alle som fullførte Krigsskolen. Studenter på Krigsskolen, heretter omtalt som *kadetter*<sup>2</sup>, fra 2016-2018 bestod i all hovedsak av folk med minst 2 år militær erfaring, som regel mer. Dette hadde noe å si for hva slags offiserer som gikk ut av Krigsskolen, men også for hvilket forhold kadettene på Krigsskolen hadde til Forsvaret før de startet utdanningen. Dette var mennesker som fra første dag i utdanningen hadde kjennskap til Forsvaret som organisasjon og offisersyrket som profesjon.

Dette var midlertidig i ferd med å endre seg når *Utdanningsreformen i Forsvaret (URE)* ble iverksatt fra 1. januar 2018 som følge av innføringen av Prop. 151 S (2015–2016, s 94). Dette er en politisk vedtatt reform som hadde som mål å styrke militære fagmiljøer og kvaliteten ved utdanning i Forsvaret, samtidig som det skulle spare opp til en femtedel av tidligere budsjett (Innst. 360 S (2017-2018), s 2). Med utdanningsreformen så forsvant også kravet om å ha gjennomført noen som helst militærtjeneste før Krigsskolen. Fra og med 1. januar 2018 kan man dermed søke Krigsskolen så snart man har fullført videregående skole med studiespesialisering (Forsvaret, 2023). Det at Krigsskolen ikke lenger stiller krav til tidligere militær erfaring eller kjennskap til Forsvaret generelt, vekket nysgjerrighet rundt i hvilken grad dagens kadetter opplever en organisasjonsforpliktelse til Forsvaret, og hvorvidt dette påvirker atferden deres på skolen.

Som følge av utdanningsreformen kan man i større grad sammenligne kadetter på Krigsskolen med sivile studenter enn det som var tilfellet før URE. Dette er blant annet fordi at begge grupper består av studenter som ved studiestart ikke nødvendigvis har et forhold til organisasjonen de skal begynne å jobbe i. Det er allikevel ingen én-til-én-sammenligning ettersom at kadetter fortsatt har en del prinsipielle forskjeller i studiehverdagen sin i forhold

---

<sup>1</sup> Med unntak av Krigsskolen Gjennomgående; et studieløp med 1 år befalsskole, 3 år krigsskole og påfølgende 4 pliktår som offiser

<sup>2</sup> Kadett = «Kadett er en elev ved offiserskole» («kadett» i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 1. mars 2023 fra <https://snl.no/kadett>)

til sivile studenter. I motsetning til sivile studenter så er kadetter på Krigsskolen en del av en arbeidende organisasjon fra dag én. For Forsvarets del så innebærer dette blant annet å gå i uniform, følge militære tradisjoner og gå i parade. Sterke tradisjoner og en tilnærmet garantert ansettelse i organisasjonen frem til pensjonsalder kan tilsi at kadetter på Krigsskolen har en følelsesmessig tilknytning til Forsvaret som organisasjon. Som kadett så er det også forventet at man etterlever de samme grunnleggende verdiene og normene som resten av Forsvaret gjør. Til tross for at mange av kadettene på Krigsskolen har lite militær erfaring fra før, kan det tenkes at man fort kan utvikle en følelsesmessig tilknytning til en organisasjon som Forsvaret.

Tidligere forskning på organisasjonsforpliktelse forteller oss noe om hvordan dette fenomenet påvirker atferd og prestasjoner på jobben eller i studiehverdagen. Det er derimot ikke forsket like mye på organisasjonsforpliktelse i utdannings situasjoner. Vi vet heller ikke veldig mye om hvordan dette påvirker atferd og prestasjoner for kadettene. Forsvaret og Krigsskolen er en av få organisasjoner som er aktuell for en slik undersøkelse der studentene allerede er en del av organisasjonen de skal jobbe i.

På Krigsskolen, som mange andre steder, opplever kadettene ulik grad av organisasjonsforpliktelse til organisasjonen og har ulik grad av motivasjon for å legge en innsats inn i studiet. Noen kadetter identifiserer seg selv i stor grad med det å være i Forsvaret og ser for seg en lang karriere i organisasjonen, mens andre gjør ikke det. Tilsvarende jobber enkelte mer med studiet enn andre.

Resultatene fra Studentundersøkelsen 2022 (Stavn) viser blant annet at Krigsskolen kommer dårligst ut i forhold til trivsel blant skolene i FHS (Forsvarets Høgskole). Undersøkelsen viser også at kadettene på Krigsskolen i større grad resten av studentene i FHS, har et dårlig inntrykk av utdanning i Forsvaret og svarer i svært stor grad at studiene har vært dårligere enn forventet. Med bakgrunn i denne undersøkelsen er det fremtredende at å studere indre motivasjon på Krigsskolen ytterligere både er nødvendig og relevant.

En tidligere bacheloroppgave med navn «*Motivasjon for utdanning ved Krigsskolen*» (Blikra, 2016) har antydnet at det er mange ytre insentiver som gjør at folk begynner på studiet. Dette er ikke nødvendigvis helt ønskelig ettersom at indre motivasjon har en rekke positive effekter for både studenter og arbeidstakere (Johansen et al., 2019, s. 190). Funnene til *Motivasjon for utdanning ved Krigsskolen* er allikevel gjort før URE. Dette kan bety at funnene i oppgaven

ikke nødvendigvis fortsatt er gjeldende ettersom at sentrale populasjonstrekk som alder og fartstid, i stor grad har endret seg. Det er med bakgrunn i dette at vi ønsker å undersøke indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse på Krigsskolen i dag.

## 1.2 Mål og problemstilling

Målet for prosjektet er å gi Krigsskolen som utdanningsinstitusjon økt forståelse rundt organisasjonsforpliktelse og motivasjon. Derfor har vi valgt problemstillingen:

*Hva er sammenhengen mellom kadettene organisasjonsforpliktelse til Forsvaret og indre motivasjon i tjenesten på Krigsskolen?*

Vi ønsker også å undersøke tilleggsspørsmålet:

*Hva er betydningen av faktorene kjønn, alder og fartstid?*

## 1.3 Avgrensninger

Oppgaven er avgrenset til å omhandle kadettene indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse under perioden på Krigsskolen. Oppgaven vil omhandle kadettene organisasjonsforpliktelse til Forsvaret som en helhetlig organisasjon, og ikke eventuell forpliktelse til de ulike forsvarsgrener, troppearter eller mindre avdelinger. Dette er fordi kadettene er en del av organisasjonen Forsvaret og bør oppleve en grad av forpliktelse til denne organisasjonen som helhet.

Oppgaven tar ikke for seg prososial motivasjon, selv om dette er et anerkjent begrep i nyere forskning ved siden av indre og ytre motivasjon. Denne avgrensningen er gjort fordi det ikke er forsket like mye på prososial motivasjon og organisasjonsforpliktelse, og for å redusere antall spørsmål i spørreskjemaet. Prososial motivasjon er heller ikke spesielt interessant opp mot problemstillingen.

I spørreskjemaet har vi også valgt å se bort ifra komponenten normativ organisasjonsforpliktelse på grunn av tidsfrister, men også for å redusere antall spørsmål. I tillegg oppnår normativ forpliktelse mange av de samme effektene som affektiv forpliktelse, men i mindre grad (Meyer og Allen, 1991). Det er den affektive organisasjonsforpliktelsen som oftest blir brukt i ulike undersøkelser der forpliktelsesteori er undersøkt. Dette er den

mest studerte variabelen innenfor forskning på organisatorisk atferd, på grunn av det har en sterk tilknytning til forhold som anses for fordelaktige og positive for organisasjonen. På grunn av at normativ forpliktelse viser de samme tendensene som affektiv forpliktelse, men i mindre grad, så utelates den gjerne helt (Nesje, 2015. s. 22).

#### 1.4 Disposisjon

Det andre kapitlet i oppgaven redegjør for oppgavens teoretiske rammeverk og tar for seg teori rundt motivasjon og organisasjonsforpliktelse, herunder affektiv, normativ og kalkulerende forpliktelse. Her vil vi komme frem til noen definisjoner av begrepene som utgangspunkt for resten av oppgaven. Det tredje kapitlet tar for seg metoden i oppgaven, med valg av metode, utvalg, datainnsamling og analyse i tillegg til metode- og kildekritikk. Det fjerde kapitlet vil presentere resultatene før det femte kapitlet vil drøfte disse opp mot teorien og problemstillingen. Avslutningsvis vil kapittel seks presentere våre konklusjoner fra undersøkelsen med anbefaling til videre forskning.

## 2.0 Teori

Teori-kapittelet vil ta for seg det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Innledningsvis presenterer det definisjonen og bakgrunnen til begrepet organisasjonsforpliktelse. Videre vil kapittelet ta for seg den kjente trekomponentmodellen og effektene rundt de ulike komponentene av organisasjonsforpliktelse. Deretter vil kapittelet ta for seg begrepene indre og ytre motivasjon og redegjøre for effekten av indre motivasjon i utdanningssituasjoner. Etter den teoretiske redegjørelsen for organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon avsluttes kapittelet med å utforske den teoretiske sammenhengen mellom de to begrepene.

### 2.1 Organisasjonsforpliktelse

#### 2.1.1 Bakgrunn

Nettopp det å ha en grad av organisasjonsforpliktelse i en militær organisasjon er nyttig av flere grunner. En artikkel fra det amerikanske tidsskriftet *Military Psychology* viste til at høyere grad av organisasjonsforpliktelse kunne føre til at soldater opplevde en høyere grad av moral, beredskapstankegang og *soldier retention intention* (Gade et al., 2003, ss. 201-206). Begrepet *soldier retention intention* omhandler hvor lenge soldater har planer om å fortsette i organisasjonen. Det at høyere organisasjonsforpliktelse kan føre til at soldater ønsker å bli lenger i organisasjonen er også relevant for kadetter på Krigsskolen. Kadetter går en lang og dyr utdanning. Forsvaret ønsker å få tilbake så mye arbeidskraft som mulig som følge av investeringen som gjøres i utdanning av kadettene. Det er dermed kostnyttig for Forsvaret å beholde kadetter i organisasjonen så lenge som mulig. I tillegg til det økonomiske aspektet er det også et problem for den generelle bemanningen i Forsvaret om man ikke greier å beholde personell. Sjefsforsker hos Forsvarets Forskningsinstitutt har allerede «slått alarm» angående den kommende mangelen på offiserer i Forsvaret fordi mange eldre offiserer vil slutte, uten at det går ut tilstrekkelig mange fra Krigsskolen for å fylle opp alle stillingene (Forsvaretsforum, 2022). Kadetter som er forpliktet til organisasjonen antas også å gjøre et bedre arbeid, samt å være mer lojale til regler, prosedyrer og normer.

#### 2.1.2 Definisjon

I Forsvaret er personellet en svært viktig ressurs akkurat som i de fleste andre organisasjoner. Forsvaret investerer store ressurser til trening, utdanning og utvikling av personell, noe som er en sentral del av organisasjonens evne til å skape et konkurransefortrinn (Hatch & Dyer, 2004). Organisasjonsforpliktelse er et begrep som mange forskere har definert tidligere. Det

er et sentralt begrep for denne oppgaven og det er derfor viktig å gi en god definisjon av begrepet. Begrepet «organisasjonsforpliktelse» stammer fra det engelske begrepet «organizational commitment» og defineres av Kuvaas og Dysvik som «en medarbeiders identifikasjon med og involvering i en gitt organisasjon» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 68) J. P. Meyer er en kjent forsker innenfor feltet og har skrevet flere forskningsartikler om dette. Han definerer organisasjonsforpliktelse som individet sitt nivå av tilknytning og lojalitet til organisasjonen, som reflekteres i deres innsats og ønske om å bli værende i organisasjonen (Meyer og Allen 1991, s. 67). Videre i oppgaven så er det denne definisjonen som kommer til å bli brukt for begrepet organisasjonsforpliktelse.

### 2.1.3 Sosial identitetsteori

Organisasjonsforpliktelse stammer fra sosial identitetsteori, som er en teori som tar for seg hvordan og hvorfor vi identifiserer oss med sosiale grupper. Teorien ble først introdusert av Henri Tajfel og John Turner på 1970-tallet. Sosial identitetsteori velger å skille mellom to aspekter av identitet: sosial identitet og personlig identitet. Sosial identitet er formet av vår tilhørighet til sosiale grupper. For eksempel kan dette være hvilket kjønn vi identifiserer oss med eller hvilken nasjonalitet vi har. Personlig identitet er de egenskapene eller unike karakteristikkene som gjør oss til den personen vi er (Bovim, 2010). Dette kan for eksempel være utseendet eller holdningene dine. I 1989 introduserte Ashforth og Mael sosial identitetsteori i en organisatorisk kontekst. De hevdet at identifikasjon med organisasjonen skjer primært ved tre forhold: «grupper eller organisasjoner som anses som attraktive og med høy prestisje», «oppfattet særegenhet eller distinktivitet av gruppens verdier og praksis» og «organisasjoner hvor utgrupper er framtrede eller tilstedeværende» (Bovim, 2010, s.72). Disse faktorene er fortsatt relevante i dag og brukes til å forklare hvorfor ansatte blir lojale og forplikter seg til arbeidsgiveren sin.

### 2.1.4 Implikasjoner ved organisasjonsforpliktelse

Flere organisasjoner går mot en flatere struktur innad i organisasjonen, mindre styring og medarbeidere oppfordres til å ta selvstendige avgjørelser. Med en slik ordning er det viktig at organisasjonen viser tillit til sine medarbeidere, noe organisasjonsforpliktelse støtter opp under (Meyer og Allen, 1997). Dette er også en sentral del av Forsvarets ledelsesfilosofi, som oppfordrer til autonomi, at soldater skal tenke selv og at avgjørelser skal kunne tas på lavt nivå (Forsvaret, 2020, ss. 8-13). Ressursene som investeres i personell er en annen årsak til at



forpliktete medarbeidere er lønnsomt for organisasjonen. Personell som det er investert tid og ressurser til, vil naturligvis være mer attraktive på arbeidsmarkedet. Ansatte som da i liten grad er forpliktet til organisasjonen sin vil være mer åpne for å bytte arbeidsplass (Meyer og Allen, 1997). Forskning viser at organisasjonsforpliktelse er negativt relatert til turnover og turnoverintensjon<sup>3</sup>, likevel regnes frivillig turnover som sunt for en organisasjon særlig over lenger tid. Videre er organisasjonsforpliktelse positivt relatert til arbeidsprestasjon, dette kan være med på at organisasjonen kvitter seg med underpresterende arbeidere, og beholder de arbeiderne som presterer bedre. Ekstrarolleatferd<sup>4</sup> er nok en positiv konsekvens av høy organisasjonsforpliktelse. Det er bred enighet blant teoretikere på feltet om at dette er en kritisk faktor for at organisasjonen skal være suksessfull (Meyer og Allen, 1997). Dette er på grunn av at medarbeidere som har en høy grad av ekstrarolleatferd tar på seg mer ansvar og frivillig arbeid. Videre oppfattes de som hensynsfulle, hjelpsomme ovenfor kollegaer og de møter opp tidsnok på jobb. De som lykkes med å utvikle høy grad av organisasjonsforpliktelse vil i større grad skape en felles kultur, gode verdier, økt engasjementet blant de ansatte og sikre organisasjonens langsiktige suksess (Meyer og Allen, 1997).

### 2.1.5 Trekomponentmodellen

En av de tidligste og mest innflytelsesrike modellene for organisatorisk forpliktelse er trekomponentmodellen som ble introdusert av Allen og Meyer i 1990. Ifølge denne modellen er det tre distinkte komponenter av organisatorisk forpliktelse: affektiv, normativ og kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Affektiv organisasjonsforpliktelse baserer seg på emosjonell tilknytning til, identifisering med og involvering i organisasjonen. Normativ organisasjonsforpliktelse baserer seg på følelse av plikt eller moralsk ansvar for å forbli i organisasjonen. Kalkulerende organisasjonsforpliktelse baserer seg på en oppfatning om nødvendighet for å bli i organisasjonen på grunn av kostnadene forbundet med å forlate den, for eksempel tap av ansiennitet eller fordeler som man har opparbeidet seg. Affektiv, normativ og kalkulerende organisasjonsforpliktelse bør sees på som komponenter heller enn typer organisasjonsforpliktelse. Det er fordi at den ene komponenten ikke trenger å utelukke de to andre. En medarbeider kan altså oppleve både et sterkt ønske og et sterkt behov for å bli i organisasjonen (Meyer og Allen 1991).

---

<sup>3</sup> Turnoverintensjon = Medarbeideres ønske om å slutte i organisasjonen

<sup>4</sup> Ekstrarolleatferd = I hvilken grad medarbeidere stiller opp og bidrar utover det arbeidskontrakten eller stillingen tilsier (Kuvaas, 2021)

Som Allen og Meyer skriver i «*A Three Components Conceptualization Study of Organizational Commitment*» så er affektiv organisasjonsforpliktelse den type forpliktelse som baserer seg på individets positive følelser og tro om organisasjonen. Eksempler på slike positive følelser er lojalitet, tilfredshet og tilhørighet. Videre så regner de affektiv organisasjonsforpliktelse som den sterkeste komponenten fordi den er basert på individets emosjonelle tilknytning til organisasjonen. Ansatte som opplever høy affektiv organisasjonsforpliktelse er mer sannsynlig til å legge inn ekstra arbeid, hjelpe medarbeidere og vil bli værende lenger i organisasjonen (Meyer og Allen 1991).

I spørreundersøkelsen er det ikke med spørsmål om komponenten normativ organisasjonsforpliktelse, allikevel kommer oppgaven til å ta for seg begrepet fordi det er viktig for å forstå begrepet organisasjonsforpliktelse i sin helhet. Normativ organisasjonsforpliktelse handler om at individets personlige verdier går overens med organisasjonens verdier og mål. Arbeidere som opplever å ha de samme verdiene, målene og visjonene som organisasjonen vil altså oppleve en høy normativ forpliktelse. Videre vil de være motivert og drevet til å gjøre den moralsk riktige handlingen for å bidra positivt til organisasjonen. Høy normativ forpliktelse vil kunne øke ståtiden på grunn av en følelse av lojalitet og ansvar mot organisasjonen (Meyer og Allen 1991). Som leder så kan man promotere organisasjonens verdier, gi muligheter for de ansatte og belønne etiske handlinger for å øke den normative forpliktelsen hos medarbeidere.

«Kalkulerende organisasjonsforpliktelse henviser til opplevde kostnader forbundet med å forlate organisasjonen.» (Kuvaas og Dysvik, 2016. s. 68.). Det vil si at dersom kostandene knyttet til å bytte arbeidsplass er store, så kan det føre til at medarbeideren blir i organisasjonen til tross for at de er misfornøyde. For eksempel hvis en medarbeider har steget i gradene og opparbeidet seg goder innad i organisasjonen så vil det være en større risiko ved å forlate den på grunn av tap av lønn, fordeler og ansiennitet. Kalkulerende organisasjonsforpliktelse kan altså føre til at medarbeidere blir værende i organisasjonen i lenger tid, men det er viktig å legge til at dette kan gå på bekostning av positive følelser overfor jobben og organisasjonen (Meyer og Allen, 1991). Som leder er det derfor viktig at man er bevisst på hvilke komponenter innenfor organisasjonsforpliktelse man ønsker å fremme på arbeidsplassen.

Meyer og Allen sine forskningsresultater (Meyer og Allen 1991) viser at når en av de tre komponentene øker i styrke hos medarbeideren, så vil det også øke sannsynligheten for at medarbeideren blir lenger i organisasjonen. Det bør likevel merkes at de tre komponentene gir svært ulike effekter når det kommer til jobbatferd (Meyer og Allen 1991. s 83).

### 2.1.6 Metaanalysen

I 2002 gjorde Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnytsky en metaanalyse som handlet om affektiv, normativ og kalkulerende forpliktelse til organisasjonen. Analysen tok for seg foregående hendelser, korrelasjoner og konsekvenser innenfor de tre komponentene av organisasjonsforpliktelse. Metaanalysen besto av 155 uavhengige utvalg og litt over 50 000 respondenter. Metaanalysen viser at affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner og at det er negativt relatert til turnoverintensjon, stress, fravær, faktisk turnover og arbeid-familie konflikt (Meyer Et al., 2002).

Normativ organisasjonsforpliktelse viser de samme tendensene i resultatene som affektiv organisasjonsforpliktelse, men ikke i like stor grad. Kalkulerende organisasjonsforpliktelse er også negativt relatert til turnoverintensjon og faktisk turnover, men viser også en negativ korrelasjon med arbeidsprestasjoner og en positiv korrelasjon med stress og arbeid-familie konflikter. Metaanalysen viser altså at de medarbeiderne som opplever kalkulerende organisasjonsforpliktelse blir værende i organisasjonen på grunn av det opplevde tapet med å forlate organisasjonen, og blir derfor værende av feil årsak (Meyer Et al., 2002).

Resultatene fra metaanalysen understøtter altså mye av den forskningen som er gjort tidligere på feltet. Det er tydelig at når de tre komponentene for organisasjonsforpliktelse øker i styrke så øker det også sannsynligheten for at medarbeideren velger å bli værende i organisasjonen, men resultatene viser også tydelig at effektene fra trekomponentmodellen kan variere i stor grad når det kommer til arbeidsprestasjoner og oppførsel på jobben.

## 2.2 Indre Motivasjon

### 2.2.1 Bakgrunn

Ifølge *Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn* så er det et mål for Forsvaret å «(...) være en lærende, levende og ledende organisasjon (...)». FPG utdyper: «Med en lærende organisasjon menes endringsdyktige organisasjoner som til stadighet øker sine evner til å skape resultater

de virkelig ønsker å oppnå, der nye og utvidede måter å tenke på blir stimulert og der læring settes i fokus» (Forsvaret, 2006). Det er altså uttalt et mål om at Forsvaret og Forsvarets personell, skal lære å utvikle både seg selv og organisasjonen. Så hvordan kan Forsvaret sørge for dette, og hvorfor har det noe med *indre motivasjon* å gjøre?

### 2.2.2 Definisjon

Dette delkapittelet vil introdusere og definere begrepene motivasjon, ytre motivasjon og indre motivasjon før de vil forklares mer i dybden i kapittel 2.2.3. Ordet «motivasjon» er hentet fra latin og tar utgangspunkt i ordet *movere*, hvilket betyr «bevege» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Ordet «motivasjon» betyr «beveggrunner». Begrepet er hentet fra psykologien og tar for seg hva det er som sørger for at mennesker gjør ting, og hvilke drifter og hensikter som fører til menneskers handlinger. Forskning innenfor motivasjon tar også for seg hvorfor mennesker med samme utgangspunkt utfører handlinger med forskjellige intensiteter og innsatser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Kaufmann og Kaufmann 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» (2015, s. 113).

I psykologien deles menneskers motivasjon primært inn i ytre og indre motivasjon. Den ytre og indre delen refererer da til hvilken drivkraft det er som fører til man iverksetter en handling og i sådan grad er “motivert”. For begrepet ytre motivasjon bruker oppgaven definisjonen “I ytre motivasjon ligger kilden til motivasjonen utenfor selve jobbhandlingen” og for indre motivasjon brukes definisjonen “I indre motivasjon ligger kilden til motivasjonen i selve jobbhandlingen”. Definisjonene har sitt grunnlag i Kaufmann og Kaufmann sine forklaringer på det samme i *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (2015, s. 129).

### 2.2.3 Indre- og ytre motivasjon

Som nevnt så ligger drivkraften bak ytre motiverte handlinger «(...) utenfor selve jobbaktiviteten» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). En kan altså si at man gjør en handling for å oppnå noe utenfor handlingen i seg selv. Et eksempel på dette er å lese til en prøve for å få en god karakter snarere enn fordi man er interessert i temaet. Indre motivasjon derimot har sitt grunnlag i at «Kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Et individ som gjør noe på bakgrunn av indre motivasjon gjør altså noe fordi de nyter aktiviteten i seg selv, og ikke nødvendigvis belønningen som kommer av den.

Der indre motivasjon kommer til fordel for ytre motivasjon er at om man finner glede og motivasjon i handlingen isolert sett så vil motivasjonen for arbeidet fortsette uavhengig av belønningen. Som det blir nevnt i *Psykologi i organisasjon og ledelse* så er indre motivasjon «(...) «sunnere» i den forstand at den går for «egen motor» og er mer stabil over tid» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132), samtidig som at det i arbeidslivet har en positiv relasjon til «(...) jobbproduktivitet, organisasjonsengasjement og såkalt ekstrarolleaktiviteter» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 131). Dette passer godt overens med Forsvaret sitt mål om å være en utviklende organisasjon, ettersom at dette krever at personellet i mer eller mindre grad utøver ekstrarolleaktiviteter og har et engasjement overfor bedriften.

Noe av den ledende internasjonale forskningen som er gjort på indre motivasjon (*Intrinsic motivation*) er gjort av *Edward Deci* og *Richard Ryan*. I boken deres *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour* (1985) nevnes det hvordan noe av styrken til indre motivasjon er at den ikke er syklisk. Indre motivasjon er noe som er medfødt for mennesker og den er ikke avhengig av en belønning for å være til stede. Dette er også fordelaktig ettersom at arbeidere og studenter som er motiverte kontinuerlig og uavhengig av belønning, kan føre til større trygghet for organisasjonen i form av kvalitet og konsistens i arbeidet. På Krigsskolen kan eksempelvis en kadett enten lese til taktikkeksamen for å få en god karakter, eller fordi kadetten er indre motivert og ønsker å bli så god som mulig i taktikk.

#### 2.2.4 Indre motivasjon og Selvbestemmelsesteorien

For å få en dypere forståelse for indre motivasjon og dets viktighet i utdanningssammenheng trenger man å forstå hva det er i mennesker som gjør at man blir indre motivert.

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan forklarer at indre motivasjon stammer fra to grunnleggende behov; behovet for kompetanse og behovet for å ha kontroll over egen skjebne. Indre motivasjon fører altså til atferd og prosesser som skal styrke individets opplevelse av å oppfylle disse kravene (Deci & Ryan, 1985, s. 32). Det er allikevel å anse som en forutsetning at individet opplever handlingene sine som selvbestemte for at de skal være indre motivert. Det er også å anse som en forutsetning at individets primærbehov er dekket ettersom at disse tar prioritet foran indre motiverte handlinger til de er utfyllt (Deci & Ryan, 1985). Dette er evolusjonsmessig logisk ettersom at et individ som har dekket sine primærbehov, og selv kan bestemme hvilken form for kompetanse de vil utvikle, i større grad vil oppleve at de har råderett over egen skjebne, og i forlengelse; egen overlevelse. Indre

motivasjon som følge av menneskets kontinuerlige søken etter optimale utfordringer vil være mer bærekraftig for en organisasjon ettersom at dette er et behov som ikke kan mettes, til forskjell fra ytre motiverte handlinger (Deci & Ryan, 1985).

### 2.2.5 Indre motivasjon under utdanning

Vi vet nå at indre motivasjon er menneskets søken etter å utvikle og mestre egen kompetanse og påvirkningsevner til verden rundt seg. Så hvor effektivt er egentlig indre motivasjon for læring? Deci og Ryan viser til egen forskning på indre motivasjon i en lærings situasjon og viser til at «(...) å være indre motivert for å lære øker læringens kvalitet og at de forholdene som støtter opp under autonomi og informasjon, vil gi mer effektiv læring i tillegg til økt indre motivasjon og selvtillit" (Deci & Ryan, 1985, s. 256). Videre så har tidligere studier gjort på kadetter ved West Point i USA vist en sterk korrelasjon mellom kadettens indre motivasjon og karrieremessig suksess senere (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 66). Det står blant annet at «Jo mer indre motivert en var for å søke seg til West Point, dess større sannsynlighet for å bli betraktet for tidlig opprykk under utdannelsen, for å få jobb som offiserer etter utdannelsen og for å fortsatt jobbe i militæret mellom 4 og 14 år etterpå.» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 66). Det å være indre motivert under utdanningen betyr altså i praksis at du liker å bedrive handlingen som er utdanningen heller enn resultatene som kommer av det. Som en direkte konsekvens av å være glad i handlingen å lære og utvikle en ferdighet er det derfor rimelig å anta at kadetter utvikler seg raskere. Dette kan igjen føre til flere materialistiske belønninger som forfremmelse eller økning i lønn. Forskningen som er gjort på indre motivasjon sett i kontekst av kadetter på Krigsskolen vil dermed antyde at indre motiverte kadetter blir bedre offiserer. I tillegg til å bli bedre offiserer påpeker Kuvaas og Dysvik at indre motiverte kadetter ved West Point hadde større sannsynlighet for suksess senere i karrieren, noe som indikerer at effekten av indre motivasjon varer over tid.

## 2.3 Sammenhengen mellom Organisasjonsforpliktelse og Indre Motivasjon

Vi vet nå at både organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon har en rekke positive effekter for produktivitet og kvalitet både under utdanning og i arbeid. Når en medarbeider opplever affektiv organisasjonsforpliktelse overfor egen organisasjon gir det effekter som ekstrarolleatferd, bedre jobbrelevante prestasjoner og lenger ståtid i organisasjonen. Det samme kan sies for normativ organisasjonsforpliktelse, men i mindre grad enn for affektiv organisasjonsforpliktelse (Meyer og Allen, 1991). Indre motivasjon referer til den drivkraften som får et individ til å utføre en aktivitet eller oppgave fordi en liker handlingen i seg selv.

En av effektene ved indre motivasjon er at det leder til bedre prestasjoner og standhaftighet. Når individer er indre motivert for en oppgave så vil de med større sannsynlighet være mer entusiastiske, ha mer energi og legge ned en større innsats i oppgaven. Dette vil igjen lede til at individet vil være mer standhaftige når de møter på motstand og friksjon under oppgaven, samt at kvaliteten på arbeidet vil være bedre (Deci & Ryan, 1985). Vi ser her at effektene fra organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon har flere ting til felles. De er begge med på å påvirke jobbrelevante prestasjoner, samt at flere av effektene vil kunne ha en indirekte sammenheng.

Denne oppgaven søker å finne sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon på Krigsskolen. Så på hvilket grunnlag kan man anta at det finnes en sammenheng? Igjen kan man se til tidligere forskning gjort både på indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse og på kadetter. Studiet på amerikanske kadetter på West Point som nevnt i kapittel 2.2.5 kan vise til en rekke positive effekter hos indre motiverte kadetter, særlig på hvor lenge de blir værende i militæret. Det at de ser for seg en lenger karriere kan tyde på at kadettene opplever affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse overfor sin organisasjon, ettersom at individer som opplever dette gjerne har lenger ståtid i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM, 2016, s. 66). Denne studien pekte også på at de kadettene som opplevde høy indre motivasjon og lav ytre motivasjon hadde en høyere sannsynlighet for opprykk i grad og forfremmelse. «Det å være både indre og ytre motivert var dermed ikke bra for det å ha en suksessfull karriere. Den beste kombinasjonen var så høye indre motiver som mulig og så lave ytre motiver som mulig» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 66).

Det er gjort flere studier som understreker betydningen av indre motivasjon som en positiv prediktor når det gjelder forhold vi ønsker mer av, som for eksempel arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd (Kuvaas & Dysvik, 2016). Disse studiene viser blant annet at det er en positiv sammenheng mellom opplevde trening- og utviklingsmuligheter og ekstrarolleatferd med høy indre motivasjon. Studien viser også at høyt indre motiverte medarbeidere er mer villige til å dele kunnskap innad i organisasjonen, mens de med lavere indre motivasjon trenger ytre påvirkninger for å dele kunnskapen de sitter på (Kuvaas, Buch og Dysvik, 2012).

Det er også gjort forskning på motivasjons- og psykologiske tilstander som har en empirisk sammenheng med indre motivasjon. Et eksempel på dette er *jobbengasjement*. Kahn (1990)

hevder at «Jobbengasjement kan defineres som en tilstand hvor medarbeideren bruker selvet sitt i utførelsen av arbeidet, investerer energi i og opplever en emosjonell tilknytning til arbeidet» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 67). Jobbengasjement er til å kjenne igjen ved positive emosjoner, utholdenhet, det å være oppslukt, ha full konsentrasjon og psykologisk tilstedeværelse (Kuvaas og Dysvik, 2016). Flere av de påstandene og spørsmålene som brukes til å måle jobbengasjement brukes også til å måle indre motivasjon. Særlig påstander som omhandler «det å glemme tid og sted» når man utfører arbeidet, finner vi igjen i både undersøkelser som måler indre motivasjon og undersøkelser som måler jobbengasjement. Det er altså en tydelig empirisk overlapp når vi måler de to tilstandene. En metaanalyse med 90 enkeltstudier og med til sammen nesten 64 000 respondenter viser sterke positive sammenhenger mellom jobbengasjement, ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 67).

I boken *«lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser»* refererer *Bård Kuvaas og Anders Dysvik* (2016) til tabell 4.1 (s. 60-63) som viser resultater av multiple regresjonsanalyser hvor indre motivasjon er benyttet som uavhengig variabel. Tabellen tar for seg ulike variabler og viser kort sagt betydningen av indre motivasjon. Denne oppgaven kommer ikke til å forklare denne tabellen ytterligere, men resultatene fra denne tabellen er svært interessante når vi ser på sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Tabellen viser at det er meget sterke sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Den viser også at indre motivasjon er positivt relatert til ekstrarolleatferd. I studien så er det statistisk kontrollert for flere organisasjonsrelevante faktorer som er sterke prediktorer for utfallene av undersøkelsen. Som vi kan se på tabellen er resultatene og sammenhengene relativt like på tvers av de ulike jobbene og organisasjonene. Gode arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd på jobben er som kjent vanlige effekter vi ser fra affektiv organisasjonsforpliktelse. Videre viser tabellen at affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon er sterkt relatert til indre motivasjon. Indre motivasjon er også signifikant sterkt negativt relatert til sykefravær og jobbstress. Det at det er en sammenheng mellom indre motivasjon, arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon kan tyde på at det er en positiv sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Tidligere studier forteller oss altså at ulike aspekter av organisasjonsforpliktelse har hatt en korrelasjon med indre motivasjon. Sammenhengen har vært gjeldene på kryss av ulike sektorer av arbeidslivet i Norge som forklart av Kuvaas og Dysvik (2016). De viser også til at den har vært gjeldende for kadetter på West Point i USA.



## 3 Metode

Sosiologen Vilhelm Aubert definerer metode som «en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap» (Oppen et al., 2020, s. 23). Vi skiller vanligvis mellom kvantitative og kvalitative metoder innenfor forskning. Gjennom kvalitativ metode søker man dybde og årsaksforståelse, med spørsmål som hvordan og hvorfor, mens med kvantitativ metode søker man bredde og forståelsen av hvor ofte eller hvor mange (Oppen et al., 2020, s. 31). Dette kapitlet vil ta for seg valg av samfunnsvitenskapelig metode og utvalg. Deretter vil datainnsamling og analyse gjennomgå, før metode- og kildekritikk presenteres.

### 3.1 Valg av metode

Denne studien har til hensikt å identifisere sammenhengen mellom kadettens indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse til Forsvaret. Ifølge Oppen et al. vil kvantitativ metode gjøre det «mulig å studere store populasjoner og gjøre statistiske generaliseringer der vi med en gitt grad av sannsynlighet kan si noe om hvorvidt det er rimelig å anta at den kunnskapen vi har, også er representativ for virkeligheten.» (Oppen et al., 2020, s. 31). Kvantitative metoder defineres som «Metoder som anvendes for å få en bedre forståelse av bredde og spørsmål som hvor mange og hvor ofte» Videre står det at «Gjennom spørreundersøkelser og statistiske analyser søker vi å kunne generalisere fra et utvalg til en populasjon.» (Oppen et al., 2020, s. 23).

Ulike undersøkelsesformål krever ulike undersøkelsesdesign. Gjennom kausale undersøkelser vil man forsøke å "(...) forklare årsaker og undersøke effekter" (Oppen et al., 2020, s. 48). Selv om denne undersøkelsen søker å finne sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon, har den ikke en ambisjon om å definere årsak og virkning, som ifølge Oppen et al. er et av kravene for å etablere kausalitet. Denne undersøkelsen vil altså ikke oppnå «kravet om rekkefølge» (Oppen et al., 2020).

Deskriptive undersøkelser er i motsetning til kausale undersøkelser "(...) beskrivende og ikke ment å si noe om årsak" (Oppen et al., 2020, s. 46). Oppgaven søker å svare på problemstillingen: Hva er sammenhengen mellom kadettens organisasjonsforpliktelse til Forsvaret og indre motivasjon i tjenesten på Krigsskolen?

For å svare på dette vil oppgaven undersøke i hvilken grad komponentene affektiv- og kalkulerende organisasjonsforpliktelse har en korrelasjon med indre motivasjon på Krigsskolen. Derfor har vi valgt en kvantitativ metode i form av en deskriptiv spørreskjemaundersøkelse (Oppen et al., 2020).

### 3.1.1 Utvalg

Oppgaven tar utgangspunkt i kadetter fra alle linjer og kull på Krigsskolen i perioden mars 2023 som populasjon. Dette er fordi vi ønsker å generalisere kadettene på Krigsskolen. De eneste som er utelatt er hærekadetter som går logistikklinjen, da disse i hovedsak befinner seg på Sjøkrigsskolen i Bergen. Av de omtrent 270 kadettene på Krigsskolen var det 55 som svarte på undersøkelsen. Dermed endte vi opp med en svarprosent på omtrent 20%. Utvalget besto av 67% [37] menn og 33% [18] kvinner. I tråd med godkjenning fra forskningsnemda FHS (Forsvarets høgskole) og som en etisk avveining, har vi gjort inndeling av alder og fartstid i grupper for å minimere muligheten for indirekte identifisering. Tabellen under viser fordeling mellom aldersgruppene.

Tabell 1: Antall respondenter i ulike aldersgrupper

Hvor gammel er du?	Respondenter	Prosentandel	Gjennomsnittsalder
19-21	19	35 %	
21-23	18	33 %	
23-25	9	16 %	
25-27	7	13 %	
27+	2	4 %	
			22,4

Vi ser at utvalget i all hovedsak består av kadetter mellom 19 og 23 år der det er totalt 27 respondenter. Gjennomsnittsalderen er regnet ut til 22,4 år, men dette er kun et estimat da vi ikke kjenner til den nøyaktige alderen på respondentene. Utvalget har 9 respondenter mellom 23 og 25 år. For alderssjiktet 25 og 27+ er det bare 9 respondenter, noe som gjør at resultater for kadetter i denne aldersgruppen i særlig stor grad er utsatt for tilfeldigheter og avvik. Dette kan igjen føre til at konklusjoner rundt disse aldersgruppene blir mindre representative.

Tabell 2: Antall respondenter for ulike nivåer av militær erfaring før man begynte på Krigsskolen

Hvor mange år har du vært i Forsvaret før du begynte på Krigsskolen?	Respondenter	Prosentandel	Gjennomsnittserfaring
Ingen tidligere erfaring	13,00	24 %	0,00
Kun førstegangstjeneste	25,00	45 %	1,00
1-3 år	10,00	18 %	2,00
3-5 år	4,00	7 %	4,00
5-7 år	2,00	4 %	6,00
7-10 år	1,00	2 %	8,50
Totalt:	55,00	100 %	1,48

For kadetter med lang militær erfaring bidrar lav representasjon igjen til at resultatene er utsatt for tilfeldigheter og avvik. Utvalget har bare 3 respondenter for å representere alle kadetter med 5 til 10 års erfaring, mens det har 52 respondenter for å representere kadetter med 0 til 5 års erfaring. Gjennomsnittlig erfaring ligger på litt mer enn førstegangstjeneste [1,48år], men dette blir også et estimat da vi ikke vet de nøyaktige tallene.

### 3.2 Datainnsamling

Spørreundersøkelsen ble utformet i den nettbaserte spørreskjematjenesten *Forms.app* hvor man også kan integrere Microsoft Excel. (*Forms.app*, u.d.). Dette gjør det enkelt å overføre data fra spørreskjemaet inn i et regneark.

For å finne sammenhengen mellom indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse benyttet vi forskningsvaliderte spørsmål til å måle de ulike variablene separat. Spørreskjemaet består blant annet av et utvalg validerte spørsmål fra Deci og Ryans IMI (*Intrinsic Motivation Inventory*) (1985) og Meyer, Allen og Smiths *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization* (1993). I tillegg til spørsmål fra Bård Kuvaas' forskning om motivasjon og innsats fra *Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level* (2006) og *A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees* (2009). Disse fikk vi anbefalt av faglærer Thomas Gulliksen (2023).

Spørreundersøkelsen ble evaluert av veileder før den ble distribuert i de respektive kullkanalene på Teams. Innledningen i undersøkelsen inneholder en begrepsavklaring som skal sikre felles forståelse og klarhet i hva spørsmålene dreier seg om. Blant annet ble det redegjort for bruken av begrepet «tjenesten på Krigsskolen.» Undersøkelsen innledes med kategoriske spørsmål om kjønn, alder, kull og fartstid i Forsvaret. Deretter tar den for seg variablene indre motivasjon og affektiv- og kalkulerende organisasjonsforpliktelse med

kontinuerlige spørsmål. Disse består av påstander med rangordnede svaralternativer i en 7-punkts likert skala.

### 3.2.1 Analyse av data

Vi overførte dataene fra Forms.app til Excel og kategoriserte spørsmålene etter hvilken variabel de målte. «Når en verdi på en variabel går systematisk sammen med en verdi på en annen variabel» snakker vi om *bivariat samvariasjon* ifølge Jacobsen (2012) der samvariasjon er et annet ord for korrelasjon. For å finne korrelasjonen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon, samt mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon gjennomførte vi derfor en *bivariat analyse* (Jacobsen, 2012, s. 339). De faste svaralternativene gjorde det relativt enkelt å kode svarene, men vi hadde også benyttet reverserte spørsmål. Dermed fikk «Svært enig» tallverdien 1 istedenfor 7 i disse spørsmålene. For å finne korrelasjonen mellom de ulike variablene gjennomførte vi korrelasjonsanalysen *Pearsons R* i programmet *Jamovi* som vi ble anbefalt av Fredrik Andre Nilssen (2023).

## 3.3 Metodekritikk

### 3.3.1 Kritikk av utvalg

En svakhet ved utvalget er at dette er en relativt homogen masse der de fleste er menn i samme aldersgruppe med omtrent ett års militær erfaring. En svakhet er også at vi selv er kadetter, og en stor andel av utvalget kjenner oss eller vet hvem vi er. Dette kan ha en innvirkning på hvem som velger å svare på undersøkelsen og hvordan de svarer. Dette kan igjen bidra til mindre representativ data. Som en styrke kan det argumenteres for at dette utvalget er spesielt interessant da kadettene er i en relativt unik studiesituasjon sammenlignet med andre studenter.

### 3.3.2 Kritikk av datainnsamling

Spørreundersøkelsen ble lagt ut i et åpent forum, med basis i frivillighet. Dette har enkelte svakheter. Først og fremst er det rimelig å anta at de som er mest motivert og «flinkest» på skolen i større grad føler en plikt til å svare på undersøkelsen. Dette kan resultere i at undersøkelsen i mindre grad er representativ for kadettmassen på Krigsskolen fordi det primært er de mest motiverte kadettene som har svart. Svarprosent og representativitet er ifølge Jacobsen det største problemet når det kommer til web-baserte spørreundersøkelser.

(Jacobsen, 2012, s. 191). Kvantiteten i vår undersøkelse er svært liten med bare 55 respondenter og en svarprosent på 20%. Dette problemet ble forsterket av en teknisk svikt som gjorde at lenken til undersøkelsen ikke fungerte, så man måtte kopiere nettadressen og lime denne inn i nettleseren. Dette kan ha hevet terskelen for å svare på spørreundersøkelsen ytterligere. Spørreundersøkelsen inneholder forskjellige kategorier av spørsmål som søker å måle ulike variabler ved respondenten. To kategorier måler henholdsvis affektiv- og kalkulerende organisasjonsforpliktelse mens en tredje kategori måler respondentens grad av indre motivasjon. Som et tiltak for å tilrettelegge for størst mulig svarprosent har undersøkelsen blitt kortet ned. En kort spørreundersøkelse begrenser dog i hvilken grad man kan måle respondentene i de ulike kategoriene. For affektiv og kalkulerende organisasjonsforpliktelse har vi brukt 6 spørsmål per komponent mens vi bruker 23 spørsmål for å måle indre motivasjon. Vi kan dermed anta at vi har mer presis data på graden av indre motivasjon hos respondentene enn det som er tilfellet for organisasjonsforpliktelsen.

En annen svakhet med undersøkelsen er «(...) manglende interaksjon. Når man minimerer kontakten mellom forsker og undersøkt slik web-baserte undersøkelser gjør, mister man også muligheten til å inngå i dialog.» (Jacobsen, 2012, s. 292). Enda en svakhet ved metoden er at spørsmålene har faste svaralternativer. Dette gjør at man ikke kan utdype svaret sitt eller kommentere valget sitt, og bidrar dermed til å begrense informasjonen vi kan hente ut fra undersøkelsen (Jacobsen, 2012).

Teorien antyder at den tredje og siste komponenten, normativ organisasjonsforpliktelse, har mange av de samme effektene som affektiv forpliktelse. Dersom vi skulle funnet korrelasjonen mellom indre motivasjon og den totale organisasjonsforpliktelsen til respondentene, kunne vi vektet affektiv organisasjonsforpliktelse i større grad enn kalkulerende forpliktelse, fordi vi ikke har inkludert spørsmål som måler normativ forpliktelse. Dette ville blitt upresist så vi nøyer oss derfor med å se på sammenhengen de to gjenværende komponentene har med indre motivasjon. Konklusjonen blir uansett at vi ikke kan bruke undersøkelsen til å si noe om organisasjonsforpliktelse som samlebegrep.

Selv om vi benyttet forskningsvaliderte spørsmål er det en utfordring at vi selv har oversatt spørsmålene. Allikevel har vi på grunn av tid tilgjengelig ikke gjennomført noen egen validering utover å teste spørreundersøkelsen på en liten gruppe kadetter før den ble distribuert. Dette gjorde vi både for å identifisere mulige feil og for å validere begrepene.

Jacobsen skriver «Hvis kolleger og/eller respondenter mener at begrepene høres meningsfulle ut, er dette en første form for validering» (Jacobsen, 2012, s. 363). På bakgrunn av dette valgte vi å legge til en begrepsavklaring i starten av spørreundersøkelsen. Allikevel er det en sentral metodekritikk at det ikke er gjennomført en mer omfattende validering av spørsmålene i undersøkelsen. Her finner man igjen støtte i Jacobsen, da han sier at «En av de store utfordringene vi står overfor når vi bruker spørreskjemaer med faste svaralternativer, er rett og slett å sikre oss at spørsmålene måler de fenomenene vi faktisk ønsker å undersøke» (Jacobsen, 2012, s. 359).

Denne studien har valgt å undersøke tjenesten på Krigsskolen generelt og i dens helhet, i stedet for å separere og gå i dybden på de ulike aktivitetene som er en del av utdanningen. For eksempel så skiller oppgaven ikke på felttjeneste og skolearbeid. En utfordring med dette kan være at svarene i stor grad avhenger av den aktiviteten respondentene har holdt på med den siste perioden, og at ulike deler av tjenesten vektlegges ulikt mellom respondentene i deres opplevelse av tjenesten. Dette kan bidra til at undersøkelsen treffer dårligere. I tillegg får vi heller ikke undersøkt hvordan de ulike aktivitetene påvirker motivasjon. Utvalget er også fra forskjellige kull som betyr at alle ikke har vært igjennom de samme aktivitetene. Hvilket kull man er i har også en betydning for hvor lenge man har vært en del av organisasjonen og vil dermed kunne ha en betydning for organisasjonsforpliktelsen.

Den mest sentrale metodekritikken for undersøkelsen handler om at vi ikke kan finne kausalitet gjennom spørreundersøkelsen, men kun korrelasjon. Dette er fordi vi ifølge Oppen et al. (2020) ikke oppfyller alle kravene for kausalitet; vi klarer ikke å definere en retning i forhold til hvilken variabel som er avhengig og hvilken som er uavhengig, altså årsak og virkning. Vi klarer heller ikke å isolere variablene for å avkrefte andre faktorer som kan forklare den eventuelle korrelasjonen. Ifølge Jacobsen kan vi heller ikke definere en sammenheng uten å ha undersøkt de andre mulige variablene som kan ha en innvirkning på samvariasjonen i variablene man undersøker. «Statistikken sier oss kun noe om samvariasjon, ikke noe om sammenheng. For å etablere sammenhenger må vi legge andre krav til grunn» (Jacobsen, 2012, s. 339).

### 3.3.3 Kritikk av analyse

Når det kommer til analysen hadde det vært ønskelig å bruke programmet SPSS, men grunnet tid og kompetanse ble vi anbefalt å benytte Excel for å samle og analysere dataene, og Jamovi

for å gjøre korrelasjonsanalysen. Vi valgte å benytte *Pearsons R* analysen for å finne korrelasjonen da denne er nyttig for å analysere undersøkelser med 5 eller fler svaralternativ. «Korrelasjonsanalyser er imidlertid ikke egnet til å trekke kausale slutninger, og informasjonen vi får, er ofte ganske begrenset» (Oppen et al., 2020, s. 200). Både Excel og Jamovi har vi hatt svært begrenset kunnskap om på forhånd, og måtte derfor lære underveis i forskningsprosessen. Dermed kan det ikke garanteres for at det ikke har skjedd feil i databehandlingen. Samtidig har vi gått igjennom tallene flere ganger, og vi har sjekket databehandlingen vi har gjennomført grundig med ulike kilder for å kontrollere dataen.

### 3.3.4 Kritikk av drøfting

Som tidligere nevnt kan det være en utfordring at vi selv er kadetter. Dette kan blant annet bidra til at vi har et mindre objektivt syn på det vi undersøker, og kanskje har vi gjort oss opp noen meninger allerede. Det kan hende at vi har noen ønsker eller forventninger om hva som blir resultatet og konklusjonen med undersøkelsen. Dette kan i sin tur føre til at konklusjonene og drøftingen får en mindre objektiv vinkling.

## 3.4 Kildekritikk

Vi brukte i stor grad boken *Militær ledelse* av Johansen, Fosse og Boe i tillegg til tidligere bacheloroppgaver om motivasjon for å finne ut hvilke teorier vi skulle ta utgangspunkt i. Det kan derfor ikke utelukkes at vi har oversett noe sentralt i teori-delen. Deci og Ryans selvbestemmelsesteori ble utviklet i 1985 og Allen og Meyers tre-komponent modell er fra 1990. Selv om dette er relativt lenge siden er begge fortsatt anerkjente teorier i dag. Resten av kildene våre er fra etter år 2000. Videre bør det nevnes at flere av kildene som er brukt i denne teksten er skrevet på engelsk. På grunn av dette har store deler av teorigrunnet blitt oversatt fra engelsk til norsk, noe som er gjort uten validering fra veileder. Dette kan ha bidratt til en ufullstendig forståelse av teorien.

### 3.4.1 Kritikk av trekomponentmodellen

Selv om Meyer og Allens trekomponentmodell (1991) er svært anerkjent som teoretisk fremstilling av organisasjonsforpliktelse, har den en del kritikk. Mye av denne kritikken handler om at denne fremstillingen overforenkler den komplekse naturen som finnes i organisasjonsforpliktelse. Kritikerne mener at modellen ikke i tilstrekkelig grad dekker alle de mulige faktorene som spiller en betydelig rolle inn mot organisasjonsforpliktelse. Videre

hevder kritikere at modellen ikke er treffende i alle situasjoner. Spesielt oppstår dette problemet overfor ulike typer organisasjoner og i ulike kulturer (Solinger et al., 2008). En artikkel skrevet av Solinger, van Olffen og Roe (2008) antyder at trekomponentmodellen ikke fungerer som en generaliserende modell for organisasjonsforpliktelse i tilstrekkelig grad. Artikkelen antyder også at det er upresist å se på de tre typene som komponenter som sammen utgjør den totale organisasjonsforpliktelsen, blant annet fordi komponentene er konseptuelt ulike i sin natur. Det argumenteres også for at kalkulerende- og normativt engasjement ikke bør ses på som forpliktelse (Solinger et al., 2008).

Trekomponentmodellen ble utviklet i 1990. Det kan dermed være en utfordring rundt hvor relevant denne er i dag. Allikevel er modellen relativt anerkjent og det er gjort flere studier som antyder dette. Modellen har vært svært relevant for vår oppgave da vi ønsket å undersøke nettopp disse komponentene og ikke nødvendigvis organisasjonsforpliktelse som et samlebegrep.

### 3.4.2 Kritikk av Selvbestemmelsesteorien

En kritikk av Deci og Ryans indre motivasjon og selvbestemmelsesteori kommer fra en anerkjent psykologiprofessor ved Université du Québec à Montréal i Canada, kalt Robert J. Vallerant. Han nevner at indre motivasjon og selvbestemmelsesteorien i for liten grad tar høyde for sosiale faktorer som en person står i. Han skriver også at Deci og Ryan i for liten grad tar hensyn til at de ulike typene motivasjon er hierarkisk tilordnet ut ifra ulike sosiale faktorer og i sådan grad kan overkjøre hverandre og påvirke hverandre i ulik grad (Vallerand, 2000, ss. 312-317). Denne artikkelen er publisert i *Psychological Inquiry Journal*. Journalen stiller blant annet krav til at alle artiklene deres har gjennomført en fagfellevurdering noe som styrker argumentene for at kritikken er valid.

Allikevel er både Richard Ryan og Edward Deci verdenskjente professorer innen psykologi noe som tilsier at artikler og bøker de publiserer er til å stole på. Selv om deler av teoriene deres har blitt revidert og kritisert i senere tid har Deci og Ryan sin *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour* (1985) vært svært relevant for denne oppgaven. Både for å få en dypere forståelse for drivkraften bak indre motiverte handlinger og for å se på effekten av indre motivasjon i utdanning.



## 4. Resultater

### 4.1 Grenseverdier

Vi vil nå presentere gjennomsnittsverdiene og standardavvik for affektiv- og kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Deretter vil vi presentere korrelasjonsanalysen som er produsert i *Jamovi*.

Tabell 3: Minimumsverdi, Maksimumsverdi, Gjennomsnitt og Standardavvik for de ulike komponentene av spørreundersøkelsen

Faktor	Minimumsverdi	Maksimumsverdi	Gjennomsnitt	Standardavvik
Affektiv Organisasjonsforpliktelse	1,00	7,00	5	0,861
Kalkulerende Organisasjonsforpliktelse	1,00	7,00	3,69	0,903
Indre Motivasjon	1,00	7,00	4,96	0,903

Som tidligere nevnt så blir utvalget målt på en 7-punkts likert skala. Den gjennomsnittlige affektive organisasjonsforpliktelsen til utvalget er målt til 5 som kan regnes som ganske høyt da et nøytralt svar ligger på 4. Ser man på kalkulerende forpliktelse ligger det gjennomsnittlige svaret på 0,31 under det nøytrale svaret som er 4. Utvalget har med andre ord ikke særlig høy grad av kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Graden av indre motivasjon i utvalget er målt til 4,96 som indikerer at utvalget generelt har et høyt gjennomsnitt av indre motivasjon.

Standardavviket er ifølge Oppen et al. det vanligste spredingsmålet og «viser oss hvor mye observasjonene våre avviker fra gjennomsnittet.» (Oppen et al., 2020, s. 146).

Standardavviket er i snitt på under 1 noe som forteller oss at utvalget hadde relativt like svar på alle de ulike komponentene i spørreundersøkelsen. Særlig innenfor komponenten indre motivasjon indikerer tabellen at utvalget har høy grad av indre motivasjon med svært lave avvik.

## 4.2 Korrelasjon

### 4.2.1 Korrelasjonsmatrise

Tabell 4: Korrelasjonsmatrise for indre motivasjon og affektiv- og kalkulerende organisasjonsforpliktelse

Korrelasjonsmatrise		Affektiv organisasjonsforpliktelse	Kalkulerende organisasjonsforpliktelse
IM	r	0.376**	-0.260

IM = Indre motivasjon

r = Pearson's r-verdi. Viser korrelasjon mellom to variabler på en skala fra -1 til 1, der 0 er ingen grad av korrelasjon og 1 er høy grad av korrelasjon

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Korrelasjonen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon er målt til 0.376. Ifølge Oppen et al. (2020) er dette en moderat positiv korrelasjon (Oppen et al., 2020, s. 193). P-verdien for korrelasjonen er 0.006 som vil si at vi med 99% sannsynlighet kan si at korrelasjonen ikke er tilfeldig. Vi kan dermed si at analysen antyder at det finnes en moderat positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse blant kadettene og denne korrelasjonen er statistisk signifikant.

Korrelasjonen mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon er beregnet til -0.260. p-verdien er på 0.061. Det er da en svak negativ korrelasjon mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon som er 94% signifikant. Ifølge Oppen et al. (2020) er det vanlig å godta et signifikansnivå på 95% altså en p-verdi på mindre enn 0.05 (Oppen et al., 2020, s. 57). Det er naturlig å anta at også denne korrelasjonen hadde vært signifikant om vi hadde hatt flere respondenter.

## 4.3 Andre faktorer

Som en del av tilleggsspørsmålet i problemstillingen ønsker vi å se på hva de kategoriske faktorene har å si for resultatene vi ser innenfor organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Innledende spørsmål i spørreundersøkelsen satt oss i stand til å kunne skille kadetter på alder,

kjønn og fartstid. Disse er det rimelig å anta at kan ha en påvirkning på kadetters organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.

#### 4.3.1 Kjønn

Tabell 5: Hva de ulike kjønnenes gjennomsnittsvar var på affektiv organisasjonsforpliktelse, kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.

Jeg er:	Affektiv Organisasjonsforpliktelse	Kalkulerende Organisasjonsforpliktelse	Indre motivasjon
Kvinne	5,08	3,60	5,08
Mann	4,96	3,74	4,91

Her ser vi at kvinner i utvalget har høyere grad av affektiv forpliktelse, og lavere grad av kalkulerende forpliktelse enn menn. Kvinner har også høyere grad av indre motivasjon, denne forskjellen er allikevel svært liten. Vi ser på det meste en forskjell på 0,14 mellom kjønnene på deres gjennomsnittsvar. Dette er å anta som neglisjerbart da respondentene måles på en score fra 1 til 7.

#### 4.3.2 Alder

Tabell 6: Hva de forskjellige aldersgruppene gjennomsnittsvar var på affektiv organisasjonsforpliktelse, kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.

Hvor gammel er du?	Affektiv Organisasjonsforpliktelse	Kalkulerende Organisasjonsforpliktelse	Indre motivasjon
19-21	4,79	3,83	4,97
21-23	4,83	3,46	4,79
23-25	5,24	3,63	5,04
25-27	5,69	3,93	5,21
27+	5,00	3,92	5,37

I likhet med tabellen for inndeling av kjønn, er det heller ikke her noen veldig markante forskjeller mellom aldersgruppene for noen av de ulike kategoriene som tabellen viser. Det er allikevel en tydelig stigende kurve for graden av affektiv organisasjonsforpliktelse knyttet opp mot økende alder. Det samme kan sies for graden av indre motivasjon der denne øker svakt i korrelasjon med alder.

#### 4.3.3 Fartstid

Tabell 7: Hva kadetter med ulik fartstid sine gjennomsnittsvar var på affektiv organisasjonsforpliktelse, kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.

Hvor mange år har du vært i Forsvaret før du begynte på Krigsskolen?	Affektiv Organisasjonsforpliktelse	Kalkulerende Organisasjonsforpliktelse	Indre motivasjon
Ingen tidligere erfaring	4,28	3,71	4,97
Kun førstegangstjeneste	4,97	3,77	4,80
1-3 år	5,68	3,65	5,20
3-5 år	5,29	3,58	5,42
5-7 år	5,75	3,00	5,07
7-10 år	5,67	3,83	4,65

Fartstiden til respondentene viser i likhet med alder, en stigende kurve på enkelte attributter. Affektiv organisasjonsforpliktelse er å anta som relativt nøytral hos kadetter uten militær erfaring før Krigsskolen, med en score på 4,28. Hos kadetter med 7-10 års erfaring er den derimot relativt høy med en score på 5,67. Scoren på indre motivasjon ser derimot ikke ut til å stige på samme måte som den gjør for alder, men den stiger innledningsvis med fartstid før den avtar etter 3-5 års fartstid. Generelt så antyder tabellen at affektiv organisasjonsforpliktelse stiger i takt med økt erfaringsnivå. Kalkulerende organisasjonsforpliktelse ser derimot ut til å synke svakt når fartstiden øker.

## 5. Drøfting

Dette kapittelet vil drøfte resultatene våre opp mot problemstillingen og det teoretiske grunnlaget beskrevet i kapittel 2. Innledningsvis drøftes korrelasjonen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Deretter drøftes korrelasjonen mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Videre vil sammenhengen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og fartstid drøftes. Til slutt drøftes sammenhengen mellom indre motivasjon og ekstrarolleatferd.

### 5.1 Affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon

Funnene som kom frem i tabell 4 (s. 25) viste at korrelasjonen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon er beregnet til 0.376. Dette er å anse som en moderat positiv korrelasjon mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon (Oppen et al., 2020). Signifikansnivået for denne korrelasjonen tilsier at det er 99% sannsynlighet for at korrelasjonen ikke er tilfeldig om man tar utgangspunkt i Oppen et al. (2020, s. 57-58) sin signifikansutregning. Korrelasjonen vil i henhold til Meyer og Allen (1991) antyde at det er en sammenheng mellom kadettene grad av følelsesmessige tilknytning til Forsvaret og deres indre motivasjon i tjenesten på Krigsskolen. I henhold til Deci og Ryan (1985) vil dette kunne bety at kadettene grad av affektiv organisasjonsforpliktelse til Forsvaret vil ha en betydning for deres kvalitet av læring. Videre vil dette også gjøre at kadettene i høyere grad vil være standhaftige når de møter på motstand og kvaliteten på arbeidet deres vil være bedre (Deci og Ryan, 1985). Kadetter har en hektisk hverdag hvor det stilles høye krav til arbeidskapasitet. Affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon kan derfor anses som viktige for kadetter, på grunn av de effektene som de ofte fører med seg.

I forhold til teorien og tidligere analyser som er gjort på dette feltet før, ser vi at resultatene i denne undersøkelsen til en viss grad sier det samme. Forskningen som ble gjort av Kuvaas og Dysvik (2016) sier at affektiv organisasjonsforpliktelse er sterkt relatert til indre motivasjon. Dette skiller seg fra resultatene i denne undersøkelsen hvor det er en moderat positiv korrelasjon mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Vi ser altså at resultatene fra begge undersøkelsene viser at det er en positiv korrelasjon, men de er uenige om i hvor stor grad.

På den ene siden kan dette forklares gjennom det lave antallet respondenter med lengre militær erfaring. På Krigsskolen er det en naturlig overvekt av de med lavere fartstid. Dermed vil kadettene på Krigsskolen sammenlignet med resten av organisasjonen ha en mye lavere gjennomsnittlig fartstid, og sannsynlig mindre grad av affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette kan forklare avviket i våre funn dersom korrelasjonen mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse også øker med graden av forpliktelse i Forsvaret.

En annen forklaring på dette avviket kan være at Krigsskolen som avdeling i stor grad oppleves som adskilt fra resten av organisasjonen. Dette kan bety at Krigsskolen har en betydning for variablene der den ene påvirkes mer enn den andre. Ser vi dette opp mot Studentundersøkelsens resultater rundt motivasjon og trivsel, (Stavn, 2022) kan dette fortelle oss at Krigsskolen som utdanningsinstitusjon har en negativ effekt på indre motivasjon uten å påvirke affektiv organisasjonsforpliktelse i like stor grad.

## 5.2 Kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon

Resultatene i Tabell 4 (s. 25) viser at korrelasjonen som er målt mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon er  $-0.260$ . Dette regnes som å være en svak negativ korrelasjon. Dette vil bety at en kadett med høy grad av kalkulerende forpliktelse sannsynlig vil ha lavere indre motivasjon i tjenesten enn en kadett med mindre grad av kalkulerende forpliktelse. Korrelasjonen er derimot kun 94% signifikant, som betyr at vi ikke kan utelukke at denne korrelasjonen er tilfeldig. Dette kan skyldes at antall respondenter i undersøkelsen er for få, da flere respondenter i undersøkelsen sannsynlig ville vært med på å øke signifikansnivået.

Resultatene fra undersøkelsen samsvarer til en viss grad med teorien som ble redegjort for i kapittel 2.0. Ifølge Johansen et al (2019, s. 190) så er indre motivasjon moderat til sterkt positivt relatert til arbeidsprestasjoner. Videre ser vi at metaanalysen som Meyer et al (2002) henviser til, viser at kalkulerende organisasjonsforpliktelse har en negativ korrelasjon med arbeidsprestasjoner. Ifølge forskningen som ble gjort av Kuvaas og Dysvik, «så er indre motivasjon signifikant negativt relatert til jobbstress og sykefravær» (2016, s. 64), dette er i sin tur positivt relatert til kalkulerende forpliktelse.

Begge undersøkelsene viser en negativ korrelasjon mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Der denne undersøkelsen viser en svak negativ

korrelasjon så viser Kuvaas og Dysvik sin forskning at det er en sterk negativ korrelasjon mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 65). På den ene siden kan avviket fra teorien forklares gjennom at vi har et lite utvalg som ikke kan generalisere store befolkningstrekk på samme måte som Kuvaas og Dysvik. På den andre siden kan dette også skyldes at kadetter som går på Krigsskolen har gjennomgått en omfattende seleksjonsprosess for å komme inn på utdanningen. Seleksjonen har blant annet søkt å luke ut kandidater som hadde lav grad av motivasjon, men har også selektert etter mange andre personlighetstrekk. Dette kan bety at noe av grunnen til at den negative korrelasjonen ikke er så sterk som i undersøkelsene til Kuvaas og Dysvik, er fordi at kadetter generelt er mer indre motivert enn befolkningen generelt. Dette vil derimot kun stemme dersom korrelasjonen mellom indre motivasjon og kalkulerende forpliktelse blir svakere desto høyere grad av indre motivasjon man har.

Kalkulerende organisasjonsforpliktelse på Krigsskolen kan forklares gjennom ytre insentiver som tjenestegodtgjørelse fremfor studielån, samt dekt kost og losji. Dette kan også forklares i stor grad gjennom pliktårene etter utdanningen. Her kan det tenkes at forskjellen i korrelasjonen mellom teorien og vår studie kan skyldes at naturen i den kalkulerende forpliktelsen i Forsvaret og på Krigsskolen, skiller seg i stor grad fra kalkulerende forpliktelse i andre organisasjoner. Blant annet finnes det svært få organisasjoner som har plikttjeneste.

### 5.3 Fartstid og affektiv organisasjonsforpliktelse

Som vi ser på Tabell 7 (s. 26), så stiger graden av gjennomsnittlig affektiv organisasjonsforpliktelse i takt med økt fartstid. For kadetter uten tidligere erfaring så var den gjennomsnittlige affektive organisasjonsforpliktelsen 4,28. Hos kadetter med 3-5 års erfaring var den 5,29 mens hos kadetter med 7-10 års erfaring så var den 5,67. Med forbehold om at det ikke er gjort en fullstendig korrelasjonsanalyse for denne faktoren som viser signifikans, så er dette en trend som passer godt overens med teori innenfor feltet. Blant annet så forteller Kuvaas og Dysvik (2016) at affektiv organisasjonsforpliktelse har en moderat negativ korrelasjon med turnoverintensjon. Samtidig hevder Gade et al. (Gade et al., 2003) at selvrapportert «*soldier retention-intention*»<sup>5</sup> var høyere hos soldater med høy grad av affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette kan dermed fortelle oss at på Krigsskolen vil kadetter med lenger militær erfaring sannsynligvis ha lavere grad av turnoverintensjon.

---

<sup>5</sup> Beskrives av Gade et al. som hvor lenge soldater har planer om å bli værende i organisasjonen (2003).

For det første kan dette forklares gjennom at det vil være lite sannsynlig at noen med fartstid i Forsvaret, men høy grad av turnoverintensjon ville søkt seg til Krigsskolen og viet 6 år av livet sitt til organisasjonen. For det andre vil det være mer sannsynlig at kadetter med lengre fartstid allerede har bestemt seg for å jobbe en stor del av livet i Forsvaret når de søker Krigsskolen, enn kadetter som kommer rett fra videregående da disse verken har bygget en affektiv forpliktelse til Forsvaret, eller har noen som helst bakgrunn for å vite om de vil trives som en del av denne organisasjonen. På bakgrunn av dette ville det vært svært interessant å undersøke sammenhengen mellom kadettens fartstid før Krigsskolen, og turnoverintensjon etter utdanningen i tillegg til faktisk turnover. Dette ville kunne bidra til å forklare hva fartstid før Krigsskolen betyr for ståtiden blant offiserer i Hæren.

Kadetter med lenger fartstid har vært lenger i Forsvaret og har dermed hatt mer tid til å utvikle sin følelsesmessige tilknytning til organisasjonen. Om de da opplever en sterkere affektiv organisasjonsforpliktelse vil det også kunne ha en selvforsterkende effekt ettersom teorien forteller oss at turnoverintensjon synker i takt med at affektiv organisasjonsforpliktelse styrkes (Kuvaas & Dysvik, 2016). Kadetter med høyere fartstid vil altså ha en større mulighet til å utvikle en sterkere affektiv organisasjonsforpliktelse enn for eksempel kadetter som kommer rett fra videregående. Som følge av kvantiteten på dataene vil vi allikevel ikke fastslå at kadetter på Krigsskolen med høyere fartstid har høyere grad av organisasjonsforpliktelse fordi at vi har kun 7 respondenter med mer enn 3 års erfaring, noe som betyr at resultatene i stor grad er sårbare for tilfeldigheter og avvik.

Sammenhengen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og fartstid kan også til dels observeres i Tabell 6 (s. 26). Det er dermed vanskelig å si om det er fartstid eller alder som er utslagsgivende for økende affektiv organisasjonsforpliktelse. Likevel kan man gå ut ifra at fartstid i størst grad er utslagsgivende ettersom at man ikke nødvendigvis bygger en sterkere følelsesmessig tilknytning til Forsvaret av å bli et år eldre isolert sett. Det er heller rimelig å anta at man har høy grad av affektiv organisasjonsforpliktelse fordi man har hatt mer tid til å utvikle den følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen.

#### 5.4 Indre motivasjon og ekstrarolleatferd

Bård Kuvaas hevder blant annet at affektiv organisasjonsforpliktelse bidrar til ekstrarolleatferd. Sett i sammenheng med resultatene presentert i tabell 4 (s. 25) som viser en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og affektiv forpliktelse, kan vi dermed si at dette



antyder en sammenheng mellom indre motivasjon og ekstrarolleatferd. Kadettsamfundet på Krigsskolen er kanskje det tydeligste eksempelet på ekstrarolleatferd blant kadettene. Dette er fordi det er helt frivillig å ta på seg en rolle i Kadettsamfundet og dette er noe man gjør ved siden av tjenesten. Vi antar også at det er kadetter med høy grad av indre motivasjon som velger å ta på seg ekstra ansvar i Kadettsamfundet. Resultatene vist i tabell 7 (s. 26), kan også antyde til en sammenheng mellom fartstid og affektiv organisasjonsforpliktelse. Basert på disse funnene kunne det videre vært interessant å undersøke om det finnes en sammenheng mellom fartstid og ekstrarolleatferd, i form av sannsynligheten for at man velger å bidra i Kadettsamfundet.

## 6. Konklusjon

Resultatene fra undersøkelsen antyder at sammenhengen mellom kadettene organisasjonsforpliktelse til Forsvaret og indre motivasjon i tjenesten på Krigsskolen i hovedsak ligger i en signifikant moderat positiv korrelasjon mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. I tillegg til en svak negativ korrelasjon mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Dermed blir sammenhengen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon på Krigsskolen ikke like markant som i analysen til Kuvaas og Dysvik (2016). Undersøkelsen vår sier derimot ingenting om korrelasjonen mellom indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse som samlebegrep, da vi ikke har målt alle komponentene beskrevet i trekomponentmodellen til Meyer og Allen (1991).

Hovedfunnene i denne studien antyder at det finnes en sammenheng mellom ulike aspekter av variablene organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Dette kan observeres i en moderat positiv korrelasjon mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon, samt en negativ korrelasjon mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Dette stemmer godt med det teoretiske grunnlaget, men korrelasjonen vi har funnet er svakere og mindre signifikant enn det teorien forteller oss. Dette kan sannsynligvis forklares gjennom det lave antallet respondenter, eller gjennom at Krigsskolen i stor grad oppleves som adskilt fra resten av Forsvaret. Samtidig viser studien at det er viktig å skille mellom komponentene i organisasjonsforpliktelse for å få en tilfredsstillende forståelse av det teoretiske begrepet og betydningen av disse komponentene. Ser man på affektiv organisasjonsforpliktelse har det en signifikant moderat positiv korrelasjon med indre motivasjon. Kalkulerende organisasjonsforpliktelse har derimot en ikke-signifikant, svak negativ korrelasjon med indre motivasjon. Det at affektiv organisasjonsforpliktelse har en positiv korrelasjon med indre motivasjon kan fortelle oss at kadetter med en positiv følelsesmessig tilknytning til Forsvaret sannsynligvis også vil være indre motivert for tjenesten og utdanningen på Krigsskolen. Ser man derimot på kadetter som har høy grad av kalkulerende organisasjonsforpliktelse til Forsvaret så antyder tabell 4 (s. 25) at det kan korrelere med lav indre motivasjon. Videre har vår studie antydning at kadetter med lenger fartstid i Forsvaret har en sterkere grad av affektiv organisasjonsforpliktelse enn kadetter med mindre fartstid.

Det denne studien kan fortelle oss er at en dypere forståelse av begrepet

organisasjonsforpliktelse kan hjelpe Krigsskolen som avdeling å utvikle tiltak som øker indre motivasjon blant kadettene, og dermed kvaliteten av læring. At det er en korrelasjon mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon, samtidig som en økning i graden av affektiv organisasjonsforpliktelse i takt med økt fartstid, kan fortelle oss to ting: For det første kan dette indikere at å øke kadetter sitt følelsesmessige forhold til Forsvaret også vil øke deres grad av indre motivasjon i tjenesten på Krigsskolen. For det andre så kan det indikere at om man ønsker å ha kadetter som er mer indre motiverte så kan det være fordelaktig å rekruttere kadetter med høyere fartstid enn det som er tilfellet i dag. Dette kan bidra til økt innsats og læring på Krigsskolen som i sin tur kan føre til bedre offiserer med potensielt lenger ståtid i avdeling.

Det er allikevel viktig å nevne at studien har enkelte begrensninger. For det første kan vi ikke med sikkerhet si at det er en korrelasjon mellom økt fartstid og økt affektiv forpliktelse, ettersom at antallet kadetter med høy fartstid i utvalget er svært lavt. Dette betyr at det kan være tilfeldigheter som påvirker resultatene for denne gruppen. Videre så kan vi heller ikke med sikkerhet si at den negative korrelasjonen mellom kalkulerende forpliktelse og indre motivasjon ikke er tilfeldig ettersom at resultatene er ikke-signifikante. Avslutningsvis har studien ikke undersøkt kadettene grad av normativ organisasjonsforpliktelse. Dette vil si at studien ikke sier noe om den totale organisasjonsforpliktelsen for kadettene på Krigsskolen, eller hvordan denne korrelerer med deres indre motivasjon.

Oppsummert har studien funnet en sammenheng mellom indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse. Denne kan ses gjennom at det er en korrelasjon mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon, som kan knyttes til graden av fartstid før Krigsskolen. Studien indikerer at kadetter med høyere grad av kalkulerende organisasjonsforpliktelse i mindre grad er indre motiverte.

## 6.1 Videre forskning

Det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven har presentert at det er enkelte aspekter av organisasjonsforpliktelse som har en sammenheng med indre motivasjon hos mennesker. Disse resultatene har vi i noen grad gjenprodusert i våre undersøkelser hos kadetter på Krigsskolen. Det vil allikevel være utfordrende å kunne få et stort nok utvalg til å kunne avvise at det er tilfeldigheter i resultatene man får på studiens nivå. Vi har også unngått å

spørre vårt utvalg om hva det er som gjør at de føler seg mer eller mindre motivert, eller hva det er som gjør at de opplever mer eller mindre grad av organisasjonsforpliktelse.

En gjennomføring av tilsvarende undersøkelse med kvalitativ metode kunne vært med å nyansere resultatene fra denne undersøkelsen eller i større grad forklart årsaker og sammenhenger. Det kunne for eksempel vært interessant å gjøre intervju med høyt motiverte kadetter for å finne ut av hva med tjenesten på Krigsskolen som motiverer dem. Det kunne også vært interessant å se på hva det er hos kadetter med høy grad av organisasjonsforpliktelse som gjør at de føler en så sterk tilknytning til organisasjonen. En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode kan bidra til at man finner aspekter ved tjenesten på Krigsskolen som kan endres for å styrke organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. En slik undersøkelse vil også kunne fremlegge konkrete tiltak som Krigsskolen kan gjøre for å styrke kadettene affektive organisasjonsforpliktelse til Forsvaret, og indre motivasjon i utdanningen og tjenesten på Krigsskolen. Det kunne også vært interessant å se på i hvilken grad det er sammenheng mellom ytre motivasjon og kalkulerende organisasjonsforpliktelse på Krigsskolen. Våre resultater antydde en negativ sammenheng mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Korrelasjonen var derimot ikke signifikant nok til at vi med trygghet kan hevde at dette ikke er tilfeldig.

Med bakgrunn i at man er en del av organisasjonen Forsvaret mens man studerer på Krigsskolen og på bakgrunn av korrelasjonen mellom affektiv forpliktelse og indre motivasjon. Kunne det vært interessant å undersøke om kadetter på Krigsskolen har større grad av indre motivasjon enn sivile studenter, og i hvilken grad dette kan forklares gjennom affektiv organisasjonsforpliktelse.

En tidligere Bacheloroppgave ved Krigsskolen (Blikra, 2016) viser til at kadetter i stor grad motiveres til å starte utdanning på Krigsskolen gjennom ytre insentiver. Dette kan føre til at kadetter i stor grad opplever en kalkulerende organisasjonsforpliktelse til Forsvaret, ettersom at de må gi slipp på disse insentivene dersom de velger å slutte. Sammen med pliktårene kan dette forklare hovedvekten av kalkulerende organisasjonsforpliktelse blant kadettene. Våre funn tilsier at dette har negative effekter på kadetter sin indre motivasjon i motsetning til for eksempel studentene på *PolitiHøgskolen*. Politi-studenter er på lik linje som kadetter en del av organisasjonen de skal begynne å jobbe i fra dag én, men må i motsetning til kadetter betale utdanningen sin selv. Studenter på *PolitiHøgskolen* trenger heller ikke å ta stilling til pliktår

om de skulle slutte under utdanningen noe som gjør at den opplevde kostnaden er betydelig mindre enn for kadetter. Det hadde dermed vært spennende å utforske om dette fører til at studenter på Politihøgskolen har lavere kalkulerende organisasjonsforpliktelse og større grad av indre motivasjon enn kadettene på Krigsskolen.

Vår analyse har også vist at korrelasjonen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon på Krigsskolen ikke er like markant som i analysen til Kuvaas og Dysvik (2016). Dette kan i seg selv være interessant og videre bør det undersøkes hvorfor sammenhengen mellom kadettene affektive organisasjonsforpliktelse til Forsvaret og indre motivasjon er lavere enn det teorien antyder. Dette kan blant annet gjøres gjennom en kvalitativ studie med mål om å avdekke hvorfor korrelasjonen mellom disse variablene på Krigsskolen avviker fra den i teorien. I tillegg vil dette kunne bidra til å komme med konkrete anbefalinger rundt tiltak for å øke affektiv forpliktelse, minimere kalkulerende forpliktelse og øke indre motivasjon. Dette kan antagelig bidra til at Krigsskolen utdanner offiserer med bedre arbeidsprestasjoner og lengre ståtid i Forsvaret.

## Litteraturliste

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Blikra, Ø. B. (2016, Mars). *Motivasjon for utdanning ved Krigsskolen: En studie av kadettenes motivasjon for utdanning ved Krigsskolen før og etter innføringen av ny militær ordning.* [Bacheloroppgave, Krigsskolen] FHS Brage. [Microsoft Word - Bacheloroppgave - 3. utkast.docx \(unit.no\)](#)
- Center For Self-Determination Theory. (2023). *Self-determination Theory*. <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. Kluwer Academic / Plenum Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Forms.app*. (u.d.). <https://forms.app/en>
- Forsvaret. (2006). *Forsvaret Pedagogiske Grunnsyn*. Forsvaret.
- Forsvaret. (2023, Mars 01). *Bachelor - ledelse og landmakt*. Forsvaret.no: <https://www.forsvaret.no/utdanning/utdanninger/militaere-studier-med-fordypning-i-ledelse-og-landmakt>
- Forsvarets grunnsyn på ledelse . (2020). Forsvaret.
- Forsvaretsforum. (2022, April 25). *Forsker slår alarm om offisersmangel*. Forsvaretsforum: <https://forsvaretsforum.no/ffi-offiser-utdanning/forsker-slar-alarm-om-offisersmangel/262240>
- Forsvarsdepartementet. (2018, September 21). *Prop. 1 S (2018–2019)*. Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20182019/id2613164/>
- Gade, P. A., Tiggler, R. B., & Schumm, W. R. (2003). The Measurement and Consequences of Military Organizational Commitment in Soldiers and Spouses. *Military Psychology*, 15(3), 191-207. [https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_03](https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_03)
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*. *Strategic management journal*.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, Line. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt Forlag AS.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). *Militær ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (5. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. . *Journal of Organizational Behaviour* , ss. 365-385.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, ss. 39-56.

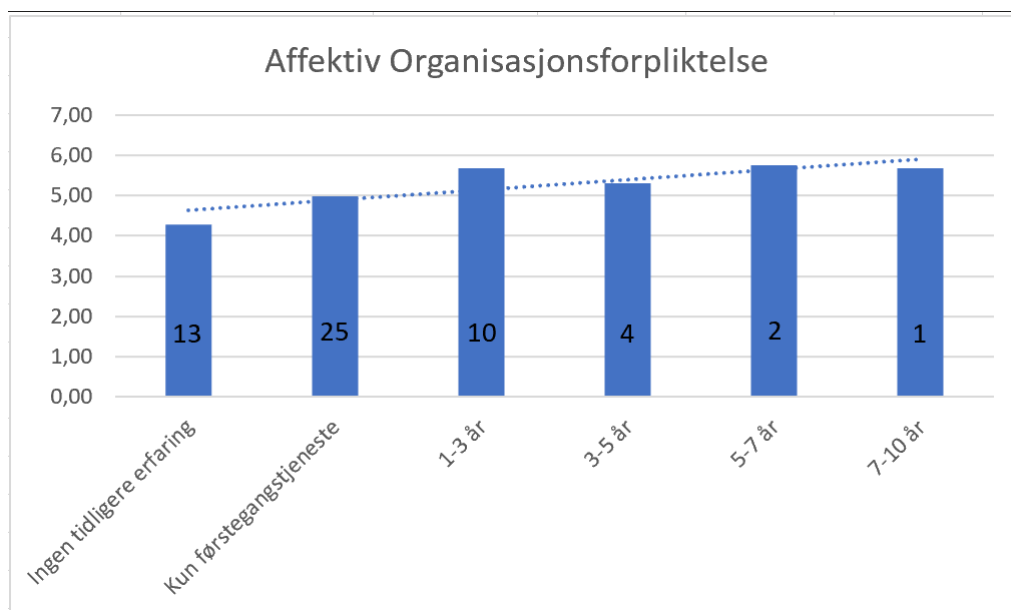
- Kuvaas, B. (2021, August 23). *BI*. Å lytte til sine medarbeidere er ikke nok:  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/08/a-lytte-til-sine-medarbeidere-er-ikke-nok/>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget. <https://doi.org/9788245020007>
- Meyer, J. P. (2002). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. .
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three component conceptualization of organisational commitment*. *Human resource management review* .
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* , ss. 538-551.
- Nesje, A. (2015, Desember). *HRM og organisasjonsforpliktelse*. [Masteroppgave, NMBU]. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. NMBU Brage. [nesje\\_master2015.pdf \(unit.no\)](https://brage.unit.no/nesje_master2015.pdf)
- Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. Cappelen damm .
- Positive Psychology*. (2021). Measuring Intrinsic Motivation: 24 Questionnaires & Scales:  
<https://positivepsychology.com/intrinsic-motivation-inventory/#tests>
- Regjeringen. (2015, Juni 12). *Regjeringen.no*. Forsvaret innfører ny personellordning:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/fd/nyheter/2015/forsvaret-innforer-ny-personellordning/id2416765/>
- Reichers, A. E. (1985, Juli). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, ss. 465-476.  
<https://www.jstor.org/stable/pdf/258128.pdf>
- Solinger, O. N., Olffen, W. v., & Roe, R. A. (2008, Februar). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, ss. 70-83.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Stavn, G. (2022). *Studentundersøkelsen 2022*. Forsvaret.
- Strand, K. R. (2019). *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret?* Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6460/19-00386.pdf>
- Utenriks- og Forsvarkomiteen. (2018, Mai 30). *Innstilling om representantforslag om utdanningsreformen i Forsvaret (Innst. 360 S (2017–2018))*. Stortinget.no:  
<https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2017-2018/inns-201718-360s.pdf>
- Utenriks- og forsvarskomiteen;. (2014-2015). *Innstilling fra utenriks- og forsvarskomiteen om ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Stortinget.no: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-336/?lvl=0>

- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312-318.  
<https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/1449629>
- Vik, A. M. (2017, Mars). *Motivasjon til videre tjeneste: En kvantitativ undersøkelse om befalens påvirkning på soldatenes motivasjon til å søke seg videre i Forsvaret*. [Bacheloroppgave, Krigsskolen]. FHS Brage. [2017-03-27 \(U\) Bachelor, Vik.pdf \(unit.no\)](#)
- Prop. 151 S (2015–2016) *Kampkraft og bærekraft Langtidsplan for forsvarsektoren*. Forsvarsdepartementet. [Prop. 151 S \(2015–2016\) \(regjeringen.no\)](#)

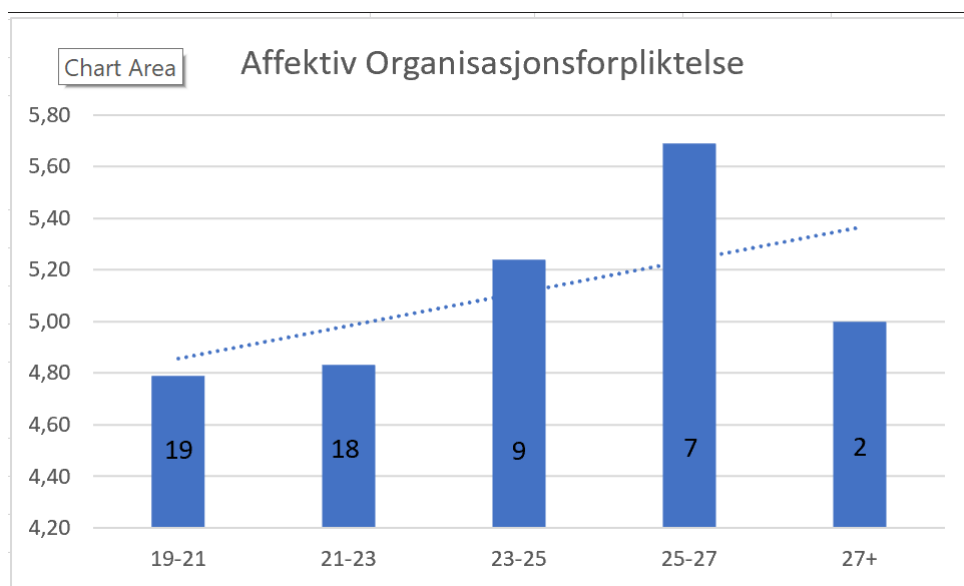


## Vedlegg

Figur 1:



Figur 2:



## Spørreskjema

### Bachelor spørreundersøkelse

Jeg bekrefter å ha lest, og samtykket til [informasjon](#) og [vilkår](#) for undersøkelsen.

B I U   H1 H2 H3

#### Før du starter

I undersøkelsen har vi valgt å benytte begrepet "tjeneste" i stedet for "arbeid" eller "skolearbeid." Dette er fordi vi ønsker å undersøke tjenesten på Krigsskolen som helhet med alt det innebærer. Altså både det vanlige skolearbeidet, plan- og beslutningsprosess, kartøvelser, feltøvelser, parade, osv. Når du svarer på spørsmålene ønsker vi derfor at du gir ditt helhetsinntrykk og unngår å vektlegge enten det skolemessige eller det feltmessige i mer eller mindre grad.

Merk også at noen av spørsmålene er negativt vektet. det vil si at å svare "Svært enig" kan være positivt på et spørsmål, men negativt på det neste. Det kreves derfor at du leser spørsmålene godt før du svarer.

Det tar cirka 5 minutter å svare på undersøkelsen. Svar mest mulig ut fra det første du tenker tenker på, og i et jevnt tempo.

#### 1. Jeg er

*Description*

Mann

Kvinne

2. Hvor gammel er du? \*

*Description*

19-21

21-23

23-25

25-27

27 +

3. Hvor mange år har du været i Forsvaret før du begynte på Krigsskolen? \*

*Description*

Ingen

Kun førstegangstjeneste

1-3 år

3-5 år

5-7 år

7-10 år

mer enn 10 år

4. Jeg tilhører kull \*

Description

Kayser

Pran

Poulsson

Klingenberg

22-25

22-25 ING

5. Jeg tilbringer gjerne resten av karrieren min i Forsvaret \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

6. Jeg føler virkelig at Forsvarets problemer er mine egne \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

7. Jeg føler meg *ikke* som en "del av familien" i Forsvaret \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

8. Jeg er *ikke* følelsesmessig tilknyttet Forsvaret \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

9. Forsvaret betyr mye for meg rent personlig \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

10. Jeg har *ingen* sterk følelse av tilhørighet til Forsvaret \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

11. Akkurat nå blir jeg værende i Forsvaret like mye ut av nødvendighet som av lysten til å bli værende. \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

12. Det ville vært veldig vanskelig for meg å forlate Forsvaret nå, selv om jeg egentlig ønsker det. \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

13. En for stor del av livet mitt ville blitt endret dersom jeg bestemte meg for å forlate Forsvaret nå. \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

14. Jeg har for få gode alternativer til å vurdere å forlate Forsvaret nå. \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

15. Dersom jeg *ikke* hadde gitt så mye av meg selv til Forsvaret, ville jeg vurdert å jobbe et annet sted. \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

16. En av de få negative konsekvensene ved å forlate Forsvaret er mangelen på gode alternativer. \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

17. Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig på Krigsskolen \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

18. Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats på Krigsskolen \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

19. Jeg legger ofte inn ekstra innsats i tjenesten på Krigsskolen \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

20. Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

21. Jeg nøler sjeldent med å ta i et ekstra tak når det er behov for det \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

22. Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på et høyt nivå \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig



23. Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

24. Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en kadett \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

25. Jeg leverer sjeldent fra meg arbeid før jeg er sikker på at kvaliteten på det holder et høyt nivå \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

26. Andre på Krigsskolen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

27. Jeg legger mye innsats inn i tjenesten på Krigsskolen \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

28. Jeg prøver *ikke* veldig hardt å gjøre det bra på Krigsskolen \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

29. Det er viktig for meg å gjøre det bra på Krigsskolen \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

30. Jeg ville beskrevet tjenesten på Krigsskolen som veldig interessant \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

31. Jeg tror tjenesten på Krigsskolen kan være fordelaktig for meg \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

32. Jeg føler ikke på nervøsitet i det hele tatt under tjeneste på Krigsskolen \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

33. Jeg føler på press under tjenesten på Krigsskolen \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

34. Jeg tror tjenesten på Krigsskolen kan være verdifull for meg \*

Description

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

35. Jeg liker tjenesten på Krigsskolen veldig mye \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

36. Jeg opplever tjenesten på Krigsskolen som kjedelig \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

37. Jeg mener jeg gjør det bra på Krigsskolen sammenlignet med andre kadetter \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

38. Jeg er fornøyd med mine prestasjoner på Krigsskolen \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

39. Jeg tror *ikke* at tjenesten på Krigsskolen har noen verdi for meg \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

40. Jeg opplever medbestemmelse i læreprosessen på Krigsskolen \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

41. Forsvarets oppdrag og hensikt gjør at jeg føler at jobben min er viktig \*

*Description*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Svært uenig

Svært enig

## 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.

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

Jeg (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"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

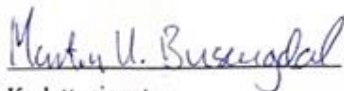
## Plagiaterklæring

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

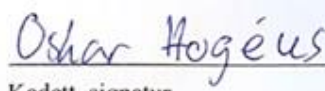
Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

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

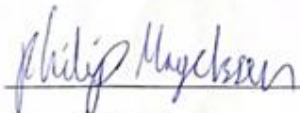
Dato: 31/03/23



Kadett, signatur



Kadett, signatur



Kadett, signatur