



Eksamen i Emne OPG3401

Bacheloroppgave

**«Hvilke faktorer påvirker turnover-graden blant offiserer i
Baseforsvarsbataljonen ved 132 Luftving?»**

Av

Kadett Kvernvolden & Kadett Rønning

Godkjent for offentlig publisering

Antall ord: 14 988

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadettene 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 kadettene har godkjent publisering.

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

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

Plagiaterklæring

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

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

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

Dato: 02 – 05- 2023

Forord

Vi valgte å skrive om turnover-graden i Baseforsvarsbataljonen fordi det er et viktig emne som påvirker flere av de ansatte og avdelingen. Utfordringene knyttet til turnover som fenomen er flere, som i ytterste konsekvens kan føre til uønskede hendelser. Som kjent er ikke turnover en utfordring kun i Baseforsvarsbataljonen, men en utfordring som omgår hele Forsvaret. Oppgaven baserer seg på offiserer i Baseforsvarsbataljonen, men funnene kan antageligvis knyttes til flere personellgrupper på ulike lokasjoner.

Vi ønsker å takke alle intervjuobjekter som har vært villige til å delta i denne undersøkelsen. Det har vært en spennende og lærerik periode med alt arbeid rundt informasjonen respondentene har gitt oss. Vi vil også takke Baseforsvarsbataljonen ved Vegard Tromsdal for muligheten til å undersøke avdelingen. Dette prosjektet har gitt oss, og vi håper det har gitt dere, en bedre forståelse og økt kunnskap om hvilke faktorer som påvirker turnover-graden.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Gunhild Foss Heggem. Dine faglige kunnskaper og ekspertise har vært uvurderlig. Vi setter veldig stor pris på at du alltid har vært tilgjengelig da vi har hatt spørsmål eller behov for hjelp.

Innhold

Forord	3
1. Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Forutsetninger og avgrensninger	7
1.4 Struktur	8
2. Teori	9
2.1 Behovsteorier.....	9
2.1.1 Maslows behovspyramide.....	9
2.2 Kognitiv motivasjonsteori	11
2.2.1 Kognitive evalueringsteorier.....	11
2.3 Sosiale motivasjonsteorier	13
2.3.1 Likeverdsteori	13
2.4 Situasjonsteorier	14
2.4.1 Herzbergs tofaktorteori	14
3. Metode.....	16
3.1 Valg av metode	16
3.2 Metoderefleksjon	16
3.3 Forskningsdesign	17
3.4 Datainnsamling	18
3.5 Utvalgsstrategi og utvalg	19
3.6 Gjennomføring.....	20
3.7 Analyse av data.....	21
3.7.1 Dokumentering av intervju	21
3.7.2 Kategorisering og sammenbinding av data	22
3.8 Kvalitetssikring av data	23
3.8.1 Pålitelighet	23
3.8.2 Gyldighet.....	25
3.9 Etske hensyn.....	26
3.9.1 Konfidensialitet.....	26
3.9.2 Informert samtykke	26
4. Drøfting	28

4.1 Organisasjonsnivå.....	28
4.1.1 Lønn	28
4.1.2 Pendling	30
4.1.3 Delkonklusjon	32
4.2 Bataljonsnivå	33
4.2.1 Sosialt tilbud på tvers av kompaniene.....	33
4.2.2 Samlokalisering.....	34
4.2.3 Kultur og tradisjoner	35
4.2.4 Delkonklusjon	36
4.3 Nærmeste sjef	37
4.3.1 Tillit.....	37
4.3.2 Forutsigbarhet og karriere- og tjenesteplaner	38
4.3.3 Fleksibilitet	40
4.3.4 Delkonklusjon	41
4.4 Individnivå.....	42
4.4.1 Mestring og egenutvikling	42
4.4.2 Ledelse og ansvar.....	44
4.4.3 Delkonklusjon	44
5. Avslutning	46
5.1 Videre forskning	46
6. Litteraturliste	47
6.1 Kilder til figurer.....	48

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Ørland Hovedflystasjon er Norges største kampflybase og er avhengig av baseforsvar for å kunne opprettholde sikringen som er nødvendig for å kunne drifte kampflybasen.

Baseforsvarsbataljonen er avdelingen som er ansvarlig for den fysiske sikkerheten til flyene, personellet og utstyret som er nødvendig for å kunne utnytte kampflyene. Uten tilstrekkelig sikring kan det tenke seg at Norge ikke ville fått godkjenning av USA til å kjøpe F-35, og det er derfor nødvendig med kompetent personell til å opprettholde standarden på baseforsvaret av Ørland Hovedflystasjon. For å opprettholde kompetansen og kontinuiteten er det derfor viktig å unngå personellflukt og opprettholde en lav turnover-grad.

Begrepet turnover betegner hvor lenge en gjennomsnittlig ansatt jobber i en organisasjon. I dagligtale brukes ofte begrepene ståtid, personellflukt og gjennomtrekk av personell i organisasjonen som synonym til turnover. Naturlig gjennomtrekk er noe som gjerne anses som positivt for å skape bevegelse i organisasjonen, karriereutvikling for den enkelte og unngå stagnering i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 47). Hyppig gjennomtrekk i en organisasjon kan derimot føre til store kostnader knyttet til rekruttering, utvelgelse av nye kolleger og opplæring, og kan dermed bli en utfordring. For Forsvaret kan det å miste kompetanse være en stor utfordring, da kompetansen ofte er kostbar, kompleks, udefinerbar, abstrakt, kreativ og i mange tilfeller krever flere år med utdanning. Dermed kan det å bytte en arbeidstaker med en ny, skape utfordringer. For å ha rett kompetanse på rett sted er det derfor viktig å ha personell med erfaring i alle stillinger i organisasjonen. Utfordringen som ofte knyttes til turnover er når en person høyt i organisasjonen slutter og det skapes et vakuum som må fylles av noen, som igjen skaper et nytt vakuum lenger ned. Dette gjør at flere ansatte må tilsettes i nye stillinger, som kan føre til tilsetning før de er kvalifisert for stillingen. Ved gjennomføringen av oppdrag er det viktig med riktig kompetanse og erfaring for å unngå ulykker, hendelser og nesten-ulykker. Det er derfor nødvendig å unngå hyppig utskiftning av personell.

Beslutninger om operasjoner og oppdrag blir ofte tatt før det direkte treffer

Baseforsvarsbataljonen. Derfor er det viktig at det ekisterer kompetanse innenfor baseforsvar ved alle ledd i Luftforsvaret. På denne måten kan en tidlig danne seg en forståelse for oppdraget og videre gi råd til hvordan det skal gjennomføres. Dette fører til at Baseforsvarsbataljonen må vie sin oppmerksomhet til personellens turnover-grad, spesielt

offiserer, som etter hvert i sin karriere kan ha påvirkningskraft på det nivået som tar beslutninger om operasjoner og oppdrag for Baseforsvarsbataljonen. Hvis dette ikke blir gjort, kan det føre til at kompetansen innenfor baseforsvar kun blir opprettholdt lokalt ved avdeling, og dermed svekker sin påvirkningskraft og kompetanse ved de høyere ledd i Luftforsvaret.

1.2 Problemstilling

Basert på bakgrunnen for oppgaven, vil problemstillingen være følgende:

«Hvilke faktorer påvirker turnover-graden blant offiserer i Baseforsvarsbataljonen ved 132 Luftving?»

Grunnen til at vi vil undersøke denne problemstillingen er for å identifisere faktorer som kan bidra til å redusere turnover-graden ved Baseforsvarsbataljonen. Videre vil resultatene i undersøkelsen sannsynligvis være relevant for oss som offiserer, da vi begge skal fortsette i baseforsvar etter endt skolegang ved Luftkrigsskolen. Oppgaven kan også identifisere faktorer som er relevant for 132 Luftving som arbeidsplass, baseforsvar som bransje eller Forsvaret som helhet. Dette temaet er relevant på flere måter da det omhandler personellhåndtering og det å skape et attraktivt arbeidsmiljø. Baseforsvarsbataljonen var en nyetablert bataljon i 2022, og det vil derfor være hensiktsmessig å identifisere faktorer som påvirker turnover-graden. Ved å minske turnover-graden, tror vi at det vil øke kompetansen i bataljonen. Dette vil igjen føre til bedre oppdragsløsning når baseforsvarspersonell trer inn i forskjellige staber og høyere nivå i organisasjonen, som beslutter hva Luftforsvaret skal bruke sine ressurser til, som igjen vil føre til vekst for bataljonen og baseforsvar som bransje.

Vi tror at å undersøke hvilke faktorer som påvirker turnover-graden blant offiserer i Baseforsvarsbataljonen vil være en fordel for oss i våre fremtidige stillinger i Luftforsvaret. Selv om resultatene fra undersøkelsen ikke kan generaliseres, er det likevel nyttig å ha en bevissthet rundt akkurat hva som påvirker turnover-graden, da det allerede påvirker oss fra 1. august, når vi selv tiltrer i stilling og skal forvalte personellet vårt.

1.3 Forutsetninger og avgrensninger

Vi har valgt å avgrense denne oppgaven til offiserer i Baseforsvarsbataljonen ved 132 Luftving, og derfor blir resultatene presentert gjennom data knyttet til intervjuer av personell som er ansatt i Baseforsvarsbataljonen. Grunnet oppgavens omfang har vi ikke sett arbeidsgivers side av faktorene som er belyst, og derfor kan oppgaven oppleves å være noe

ensidig. Siden vi ønsker å få innsikt i hva som påvirker turnover-graden blant offiserene i Baseforsvarsbataljonen, er det nettopp arbeidstakers perspektiver vi ønsker å belyse.

1.4 Struktur

Innledningsvis vil vi redegjøre for motivasjonsteorier som omhandler sentrale aspekter ved motivasjon knyttet til arbeidstakere. Videre vil besvarelsen ta for seg metoden som er brukt gjennom forskningsprosjektet. Deretter vil resultatene fra undersøkelsen drøftes opp mot relevant teori. Besvarelsen avsluttes med en konklusjon med svar på problemstilling og anbefaling for videre forskning.

2. Teori

Dette kapittelet vil omhandle relevante teorier med utgangspunkt i problemstillingen.

Teoriene vil senere bli brukt som utgangspunkt i drøftingen av resultatene i undersøkelsen.

Det kan være mange årsaker til høy turnover-grad, som for eksempel stress, familieforhold og egeninteresser. Selv om dette er interessante faktorer, har vi valgt å fokusere på motivasjonsteorier i denne oppgaven. Hva som oppleves som motiverende for arbeidstakeren, kan bidra til å gi oss innsikt i hvorfor en blir eller ikke blir stående i en stilling over tid.

I følge Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 113) kan motivasjon defineres 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. Motivasjon er et komplekst begrep, derfor har Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 113) delt begrepet i fire ulike teorier, behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier som brukes for å kategorisere motivert adferd i arbeidslivet.

2.1 Behovsteorier

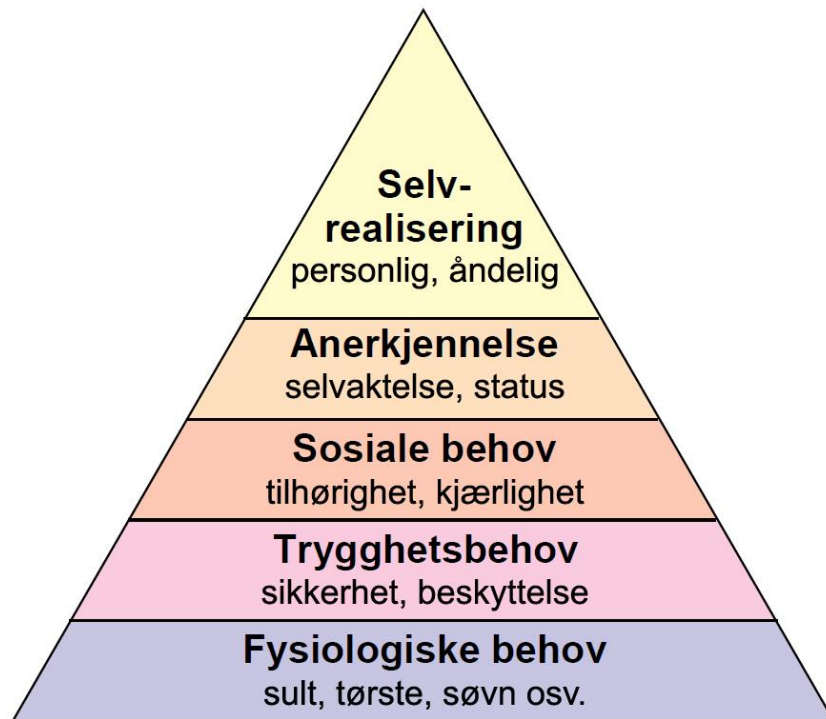
Behovsteorier tar utgangspunkt i at mennesket er motivert for å tilfredsstille sine behov, eller redusere den spenningen eller ubehaget som følger av ikke-tilfredsstilte behov (Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 137).

2.1.1 Maslows behovspyramide

Den første teoretikeren som forsøkte å rangere og identifisere alle menneskelige behov i et system var Abraham Maslow. Behovene som ble identifisert skulle være gyldige i ulike situasjoner, og skulle forklare grunnleggende fellestrekk med menneskelig adferd. Maslows behovspyramide er derfor ikke en teori som skal knyttes til bestemte handlinger i eksakte situasjoner. Maslows behovspyramide deler menneskelige behov i to hovedkategorier, underskuddsbehov og vekstbehov (Maslow, 1954, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114).

Den første hovedkategorien er underskuddsbehov, som er grunnleggende behov som alle mennesker trenger å tilfredsstille for fysisk og psykisk velvære. Den andre hovedkategorien er vekstbehov, som er behov for kunnskap, forståelse, og selvaktualisering. Dette er behov som blir aktuelle først når underskuddsbehovene er oppfylt, ettersom behovet for å ha en meningsfull jobb ikke kan gjøre opp for å ikke ha tilgang på mat. Maslows behovspyramide er delt i fem hovedkategorier, der de er rangert i et hierarki fra lavest til høyest, hvor

underskuddsbehovene er grunnsteinen som må være oppfylt for å kunne tilfredsstille de høyere kategoriene (Maslow, 1954, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114).



Figur 1. Maslows behovspyramide. (Maslow, 1954, referert i Norheim, 2022)

Grunnsteinen i Maslows behovspyramide er fysiologiske behov, som er menneskets biologiske drifter. Dette er behov som mat, luft, vann og tak over hodet. I arbeidslivet kan dette knyttes til minimumslønn da lønn er kritisk for å skaffe mat, drikke og tak over hodet. De fysiske behovene er nødvendige for overlevelse og vil derfor overstyre andre behov om de ikke er tilfredsstilt (Maslow, 1970, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 138).

Den andre delen av pyramiden er trygghetsbehov, som ifølge teorien er viktig for motivasjonen, men først da fysiologiske behov er dekt. Trygghetsbehov er behovet for et trygt miljø som er fritt for fysiske og psykiske trusler. I arbeidssammenheng kan trygghet oppnås gjennom liten risiko for å miste jobben, forsikringer eller ved bruk av sikkerhetsutstyr ved gjennomføring av ulike aktiviteter (Maslow, 1970, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 138).

Det tredje behovet i pyramiden som blir prioritert når fysiologiske behov og trygghetsbehov er oppfylt, er sosiale behov. Sosiale behov er det tredje og det siste av underskuddsbehovene. Sosiale behov dreier seg om å føle tilhørighet til en flokk eller personer. Ved å ikke føle

tilhørighet til flokken, enten ved å være sosialt isolert, utstøtt eller mobbet vil dette kunne påvirke menneskets motivasjon og konsentrasjon knyttet til for eksempel arbeidsoppgaver. Mennesket har behov for enten å føle kjærlighet fra en partner, et godt vennskap eller ha gode kolleger for å føle seg akseptert. Dette fører til at individet kan fokusere på arbeidsoppgavene sine og videre på vekstbehovene sine (Maslow, 1998, referert i Greenberg & Baron, 2000, s. 135).

Anerkjennelse er det fjerde behovet i pyramiden og prioriteres når underskuddsbehovene er oppfylt. Anerkjennelse er det første vekstbehovet i Maslows behovspyramide og omhandler individets vekst, eksempelvis å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Maslow mener det første steget i vekstbehovene er å utvikle selvspekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Ønsket om å prestere, ha prestisje, og nyte suksess i livet er viktig for å få anerkjennelse fra andre, som igjen er sentralt for å oppfylle vekstbehovene. I arbeidssammenheng kan dette knyttes til å dele ut månedens ansatt, dele ut medaljer eller bli fremhevet i andre situasjoner (Maslow, 1954, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

På toppen av Maslows behovspyramide er selvrealisering og skal ifølge teorien kunne oppnås når alle de andre behovene er tilfredsstillt. Selvrealisering innebærer å kunne utvikle og realisere sitt potensiale og dermed kunne bli den beste versjonen av seg selv. Dette vil si å utvikle sine talenter, kunnskaper og ferdigheter for å bli god. Maslow (1998, referert i Greenberg & Baron, 2000, s. 135) mener at ved å oppnå selvrealisering oppnår arbeiderne sitt fulle kreative potensial, og jobber på sitt beste. Dette gjør disse individene til organisasjonens sterkeste menneskelige ressurser.

2.2 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker benytter seg av informasjon som grunnlag for sine handlinger. I tradisjonell kognitiv teori blir det understreket at handlingene et individ foretar seg ofte er resultat av rasjonelle bevisste valg. I kognitiv motivasjonsteori argumenterer en derfor for at rasjonelle valg er den mest sentrale drivkraften ved menneskelig atferd (Helstrup, 2005, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121).

2.2.1 Kognitive evalueringsteorier

Kognitiv evalueringsteori er teorien om selvbestemmelse, utformet av de amerikanske forskerne Deci og Ryan (1985, referert i Lillemyr, 2007, s. 139). Selvbestemmelsesteorien

kategoriserer motivasjon i to motivasjonssystemer, indre og ytre. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på indre motivasjon, da vi anser det som relevant opp mot respondentenes opplevelser.

Indre motivasjon er når oppgaven i seg selv gir motivasjon gjennom egeninteresse for oppgaven. Individet vil derfor ha motivasjon til å utføre oppgaven uavhengig av om det medfører ytre belønning eller ytre konsekvenser (Deci & Ryan, 1985, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Ifølge selvbestemmelsesteorien er det tre grunnleggende psykologiske behov som ligger i grunn for indre motivasjon og det er behovet for selvbestemmelse, behovet for kompetanse, eller behovet for tilhørighet (Deci & Ryan, 2000, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 142). Siden behovene anses å være like for alle mennesker gjennom denne teorien, er ikke selvbestemmelsesteorien opptatt av styrken på behovene, men i hvilken grad behovene blir tilfredsstilt. Hvis behovene ikke blir tilfredsstilt kan dette ha negative konsekvenser for indre motivasjon, mental helse og velvære (Deci & Ryan, 2000, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 143).

Behovet for selvbestemmelse handler om et ønske om å se seg selv som kilde for egne handlinger, altså en selvbestemt adferd som oppleves som frivillig. Dette kan springe ut fra egne interesser, men også ut fra egne verdier (Deci & Ryan, 2000, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 143). Behovet for kompetanse handler om at mennesket har et iboende behov for å utvikle sin kompetanse. Behovet for kompetanse er en viktig drivkraft for å engasjere seg i utfordrende oppgaver og opprettholde engasjementet når oppgavene blir krevende. Mennesket har et behov for å gjennomføre oppgaver de mestrer, men ved oppgaver de ikke behersker vil individet ha lavere vilje til å bidra (Deci & Ryan, 2017, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 144). Behovet for tilhørighet viser til behovet for å føle nærhet til gruppen, mennesker eller arbeidsplassen, hvor det er viktig å føle seg integrert og medregnet som en del av arbeidsmiljøet eller samfunnet (Deci & Ryan, 2000, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 144). Tilhørighet handler om å gi og motta omsorg, samt det å føle seg akseptert av andre mennesker. Enkelte forskere peker på at tilhørighet er en forutsetning for indre motivasjon på en arbeidsplass eller ved arbeid i grupper, da behovet for sosial tilhørighet er utslagsgivende for arbeidstakerne (Anderson et al., 1976, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 144).

2.3 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier fokuserer på individets forhold til sine kolleger og hvordan det kan fungere som motiverende og demotiverende. Sosiale motivasjonsteorier kan ofte knyttes til rettferdighet, da mennesker ofte sammenligner seg med andre. Ved å identifisere at en person i samme jobb får andre belønninger enn seg selv, kan det skape misnøye og være demotiverende (Greenberg, 2001, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

2.3.1 Likeverdsteori

Stacy Adams (1965, referert i Greenberg & Baron, 2000, s. 143) utarbeidet derfor noe som kalles likeverdsteori, som dreier seg om å sammenligne innskudd og uttak fra jobbsituasjonen med andre likestilte. Der innskudd er bidrag til arbeidssituasjonen, som antall timer jobbet, innsats lagt ned i arbeidet og antall produkter laget. Uttak er det individet får ut av jobben, altså lønn, fordeler og anerkjennelse (Adams, 1965, referert i Greenberg & Baron, 2000, s. 143). Det er tre faktorer som er viktige for sammenligningene mellom ansatte på arbeidsplassen, dette er lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde (Adams, 1976, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 134). Dette er de faktorene som påvirker sammenligningen med andre ansatte på arbeidsplassen eller andre tilsvarende arbeidsplasser. Dette er grunnet at lønn ofte brukes som sammenligningsgrunnlag når det kommer til uttak fra jobbsituasjonen, der utdanningsnivå og ansettelseslengde har en innvirkning på lønnsnivå.

Ved like forhold i innskudd og uttak for de ansatte på arbeidsplassen eksisterer det en likeverdstilstand. Denne tilstanden føles rettferdig og tilfredsstillende for arbeidstakerne ifølge Adams (1976, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132). Dersom det oppleves at forholdet mellom innskudd og uttak er ulikt mellom ansatte på arbeidsplassen medfører dette likeverdsspenning (Adams, 1976, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Likeverdsspenningen skaper misnøye og kan lett føre til konflikter, hvor individet gjør tiltak for å rette opp ubalansen i likeverdsspenningen.

Det er seks ulike fremgangsmåter som er aktuelle ifølge teorien for å rette opp ubalansen i likeverdsspenningen for en arbeidstaker. Den første er å forandre innskuddet, altså å yte mindre i hensikt å rette opp i ubalansen. Den andre er å forandre uttaket, ved eksempelvis å øke produksjonsmengden for å føle seg fortjent for overbetaling. Å fordreie selvopplevelsen er det tredje mulige tiltaket, som vil si at en endrer sin egen selvoppfatning og anser seg selv som dårligere enn medarbeideren, og dermed ikke fortjener det samme uttaket. Den fjerde er å fordreie opplevelsen av andre ansatte, altså å se på det andre individets jobbsituasjon som

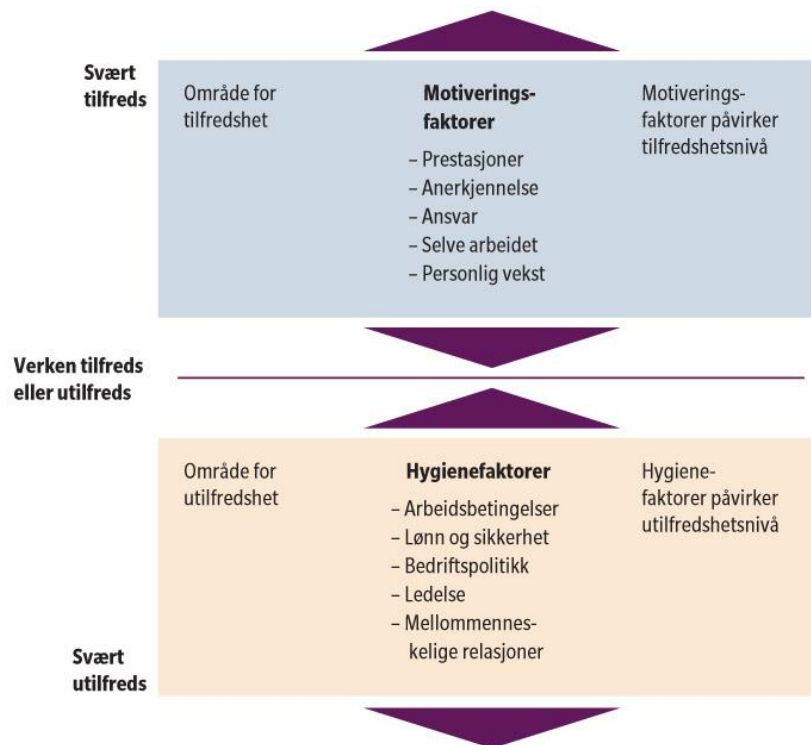
mindre attraktiv for å kompensere for underbetaling. Det femte er å velge et annet referanseobjekt, altså å sammenligne seg med folk fra andre arbeidsplasser med samme utdanning som tjener dårligere. Den siste fremgangsmåten er å si opp jobben og gå over i en annen stilling (Adams, 1976, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 134).

2.4 Situasjonsteorier

Situasjonsteorier er teorier som fokuserer på egenskaper ved selve arbeidssituasjonen. Disse modellene blir ofte omtalt som jobbkarakteristikamodeller. Modellene antar at jobber kan bli designet for at arbeidstaker skal føle at de gjør en meningsfull og viktig jobb. Ifølge disse modellene kan en fremheve enkelte elementer i arbeidssituasjonen for å endre arbeidstakerens psykologiske holdning til arbeidet som kan fremheve deres effektivitet (Greenberg & Baron, 2000, s. 154).

2.4.1 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori er en jobbkarakteristikamodell, altså at egenskaper ved selve arbeidssituasjonen er avgjørende for arbeidstakernes trivsel og jobbprestasjoner (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Herzbergs tofaktorteori identifiserer to hovedfaktorer for trivsel i arbeidssituasjonen, herunder motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Videre påstår Herzbergs tofaktorteori at det er faktorer som skaper trivsel, motiveringsfaktorer, og faktorer sitt fravær som skaper mistrivsel, hygienefaktorer. Disse er uavhengig av hverandre. Modellen forsøker derfor å identifisere forhold som skaper trivsel på arbeidsplassen og forhold som skaper mistrivsel på arbeidsplassen (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).



Figur 2. Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139)

Motiveringsfaktorene er forholdene i Herzbergs tofaktorteori som skaper trivsel og motivasjon, i den grad de er til stede. Dette er faktorene øverst i figuren. Faktorene er lik de forholdene som ligger øverst i Maslows behovspyramide og er tilknyttet personlig vekst og anerkjennelse. Mangel på disse faktorene fører ikke nødvendigvis til mistriivsel eller virker demotiverende, men en likegyldig holdning som hverken skaper trivsel eller mistriivsel, som vist i sentrum av figuren. Derfor er tilstedeværelsen av disse faktorene viktig for å øke trivsel i arbeidssituasjonen (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

Hygienefaktorene er fysiske og sosiale arbeidsforhold, som jobbtrygghet, forsikring, mellommenneskelige relasjoner og lønnsforhold som skaper mistriivsel i den grad de er fraværende. Dette er faktorene nederst i figuren. Hygienefaktorene er faktorer som ikke direkte bidrar til trivsel i arbeidssituasjonen, men når de er oppfylt forsvinner mistriivsel. Hygienefaktorene blir derfor relevant om de er mangelfulle i arbeidssituasjonen, ettersom det skaper mistriivsel i den grad de er utilfredsstillende (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139).

3. Metode

I dette kapittelet presenteres metoden vi har valgt for dette prosjektet. Hensikten er å skape forståelse for hvorfor den valgte metoden er brukt, i tillegg til å beskrive hva vi har gjort fra start til undersøkelsens slutt.

3.1 Valg av metode

Metoden en velger å anvende bør være den metoden som egner seg best til å undersøke den problemstillingen en har valgt (Jacobsen, 2015, s. 64). Vi ønsker å undersøke hvilke faktorer som påvirker turnover-graden blant offiserer i Baseforsvarsbataljon ved 132 Luftving. Problemstillingen bærer preg av at den er relativt åpen og muliggjør for tolkning, noe som betyr at det er en eksplorerende og undersøkende problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 79). Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming for å kunne undersøke i dybden og få innsikt i hva som påvirker turnover-graden blant offiserene. I tillegg ønsket vi å tilegne oss mer kunnskap om hvorfor personell slutter og hvorfor de fortsetter i stilling. Gjennom bruk av kvalitativ metode får vi kunnskap om egne erfaringer fra respondenter som opplever dette fenomenet på nært hold og tanker rundt hvorfor det er som det er.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få frem hvordan et individ forstår en gitt situasjon, som vil komme frem gjennom ord og handlinger. Innsamling av kvalitative data kan foregå på flere måter, gjennom fokusgruppeintervju, observasjon eller åpent intervju. I denne oppgaven har vi valgt å ta i bruk åpne individuelle intervjuer, der innsamlingen av data forekommer gjennom samtale med spørsmål mellom respondent og forskere (Jacobsen, 2015, s. 145). Videre vil metoden legge til rette for en nyansert beskrivelse av temaet. Dette forekommer gjennom at respondentene har mulighet til å snakke åpent ved alle spørsmål slik at en får frem individets egen forståelse av temaet (Jacobsen, 2015, s. 133). Jacobsen (2015, s. 178) bruker begrepene informant og respondent tilnærmet likt, selv om det er forskjeller mellom dem. Vi har valgt å bruke respondent om de vi har intervjuet. Dette har vi gjort på grunnlag av at respondentene våre har direkte kjennskap til situasjonen og er representanter for gruppen vi undersøker (Jacobsen, 2015, s. 178).

3.2 Metoderefleksjon

Det finnes flere fordeler og ulemper ved å gjennomføre en kvalitativ studie. Kvalitativ tilnærming baserer seg på relasjonsbyggende metode, slik at en som forsker oppnår en nærhet til vedkommende som blir intervjuet. Hensikten er å få respondenten sine inntrykk og meninger gjennom deres egne ord. Disse inntrykkene og meningene blir formidlet som svar

på åpne spørsmål. På den måten finnes det også en åpenhet ved at forskeren ikke har spørsmål med faste svaralternativer, men respondenten har mulighet til å gi utdypende svar. Dette gjør at kvalitative tilnærminger ofte vil ha relevans på grunnlag av hvordan respondenten legger frem sin forståelse av situasjonen. Videre gir kvalitativ metode rom for fleksibilitet og tilpasning underveis i forskningen. Dette bidrar til en interaktiv prosess som gjør at vi som forskere kan gjøre endringer på både problemstilling og metoden for datainnsamling underveis (Jacobsen, 2015, ss. 129-131).

På den andre siden er kvalitativ metode ressurskrevende både for intervjuer og intervjuobjekt. Dybdeintervjuer vil ofte ta lang tid og en blir nødt til å prioritere innholdsrike meninger og tanker fra få respondenter i stedet for en stor gruppe. Denne prioriteringen skaper et generaliseringsproblem, som fører til at det kan være vanskelig å oppnå et representativt utvalg med bakgrunn i at en kun undersøker et fåtall personer. Det er heller ikke alltid behov for å generalisere eller finne globale sannheter ved det en undersøker, da kvalitative undersøkelser gjerne har til hensikt å undersøke et fenomen blant noen få enheter som er valgt ut for et spesielt formål (Jacobsen, 2015, s. 237). Dette kan bidra til økt forståelse som igjen kan føre til ny kunnskap eller endring av praksis. Denne undersøkelsen har ikke som formål å løse eller finne direkte fasitsvar ved turnover-graden, men heller belyse utfordringene og hva de er tilknyttet. Selv om funnene ikke kan generaliseres til alle i avdelingen, er dette fortsatt reelt for de vi har intervjuet og hjelper på vår forståelse av fenomenet. I tillegg er kvalitative data komplekse på grunn av nyansene i den informasjonen vi innhenter (Jacobsen, 2015, s. 131).

3.3 Forskningsdesign

Johannesen et al. (2016, s. 78) skiller mellom fire ulike forskningsdesign i kvalitativ metode: Grounded theory, etnografisk, case og fenomenologisk design. Forskningsdesignet beskriver hvordan undersøkelsen gjennomføres – fra start til mål (Johannesen et al., 2016, s. 69). Denne oppgaven baserer seg på et fenomenologisk design, nemlig det å studere mennesker og deres erfaringer og forståelser av en hendelse eller gitt situasjon. Hensikten med metoden er å få en beskrivelse av hvordan personene subjektivt opplever, tenker og mener om et fenomen. Metoden passer derfor best for vår undersøkelse, for å gjenspeile virkeligheten slik respondentene selv opplever det. Gjennom vår forståelse av fenomenet og erfaring fra skolegang og utplassering, skapte vi oss antagelser om hvordan situasjonen er i dag. Derfor har vi valgt en deduktiv tilnærming hvor vi har sett på teorier før vi tok for oss empirien (Jacobsen, 2015, s. 34).

3.4 Datainnsamling

Gjennom bruk av kvalitativ metode har vi valgt å benytte oss av personlig intervju som vi anser som den metoden som egner seg best for denne type oppgave og problemstilling. Dette vil forekomme gjennom individuelle, åpne personlige intervjuer hvor det vil bli gjennomført samtale mellom forsker og respondent. På den måten oppnår vi at respondenten kan svare med utdypende og informasjonsrike meninger, og ikke bli begrenset av svaralternativer som i en spørreundersøkelse. Målet med samtalen er å skape mening og forståelse som kan føre til kunnskap (Dalland, 2020, s. 68). Videre vil vi gå i dybden, slik at respondentens subjektive forståelse av situasjonen blir fanget opp og kan diskuteres videre (Kvale, 1997, referert i Tjora, 2012, s. 114). Denne typen intervjuer gir muligheten til å etablere tillit og åpenhet mellom respondent og intervjuer. I tillegg vil det legges til rette for en flyt i samtalen som vil få frem enkeltindividers synspunkter og forståelse av situasjonen (Jacobsen, 2015, ss. 147-148). Den åpne samtalen vil i vår undersøkelse foregå ved hjelp av et semistrukturert intervju hvor vi har laget en intervjuguide med fast rekkefølge på åpne spørsmål. Dette fører til at vi har tilfredsstillende rammer på intervjuet som vil sikre at vi får svar på de spørsmålene og temaene vi ønsker å belyse (Jacobsen, 2015, s. 150).

For å forsikre oss om at dataen en mottar er hensiktsmessig og riktig i forhold til vårt tema, er det viktig at vi som forskere har relevante spørsmål. Vi vil i mest mulig grad unngå å vinkle intervjuene i en bestemt retning, samt ledende spørsmål som ikke får frem situasjonen slik respondenten opplever den. Dermed unngår vi å frembringe såkalte undersøkelseeffekter. Dette er handlinger som gjør at respondenten kan endre sin oppførsel eller sitt svar på grunn av at de vet de blir undersøkt, eller blir påvirket av intervjueren (Jacobsen, 2015, s. 132). Avslutningsvis i intervjuet tar vi i bruk tilbakemelding som bidrar til å skape en forståelse om hvordan vi som intervjuer kan ha påvirket resultatet eller intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 243). Som en del av forberedelsene til denne studien, ble det produsert en intervjuguide for å sikre struktur og kontinuitet i hvert intervju. Intervjuguiden inneholder flere åpne spørsmål som hjelper respondenten å tenke selv. Vi valgte å gi hver respondent en tilfeldig kode som brukes videre i oppgaven for å sikre anonymitet og oversikt. Kodene er presentert i tabellen nedenfor.

	Kode
Intervju 1	OF A
Intervju 2	OF B
Intervju 3	OF C
Intervju 4	OF D
Intervju 5	OF E
Intervju 6	OF F

Figur 3. Oversikt over respondenter og deres kode

3.5 Utvalgsstrategi og utvalg

Kvalitativ undersøkelse har til hensikt å få mest mulig informasjon og kunnskap om fenomenet som studeres. Vi ønsker å skaffe så nyansert og situasjonsbetinget informasjon som mulig, og på grunn av dette og Baseforsvarsbataljonens størrelse har vi foretatt et strategisk utvalg av respondenter. På bakgrunn av disponibel tid til oppgaven har vi ikke undersøkt alle berørte individer knyttet til denne avdelingen, men vi har forsøkt å finne utvalget som passer best til å delta på undersøkelsen (Johannesen et al., 2021, s. 58-59). Vi landet på å bruke en utvalgsstrategi, snøballmetoden. Gjennom å starte undersøkelsen med en informant som kan mye om temaet, blir en henvist til andre informanter som kan være interessante. På den måten brukte vi en kontaktperson fra Baseforsvarsbataljonen som henviste oss til andre respondenter. Det ville vært utfordrende å bruke en annen utvalgsstrategi som kriteriebasert utvelgelse, da Baseforsvarsbataljonen er et relativt lite miljø å velge ut fra. Vi har ikke tatt hensyn til kjønn, alder eller militær grad i dette utvalget, da vi i forkant av intervjuene satt med en opplevelse av at disse faktorene ikke påvirket turnovergraden i nevneverdig grad. I etterkant av intervjuene og analysen innehar vi fortsatt opplevelsen med tanke på hvilken informasjon vi har fått beskrevet av respondentene. I tillegg har vi sett på Baseforsvarsbataljonen som en begrenset målgruppe. Dette gjør at vi har intervjuet 6 respondenter. Likevel kan dette ha betydning hvis en velger å forme undersøkelsen sin på en annen måte, som kan være en anbefaling til videre forskning.

Ifølge Jacobsen (2015, s. 193) brukes metning som begrep når intervjuene en foretar, ikke gir noe ny informasjon. Vår studie tar utgangspunkt i noe som kan være ekstremt subjektivt. Samtidig fant vi ut at mange av respondentene forteller om de samme faktorene. I hvert intervju kom det frem flere nyanser av fenomenet og derfor oppsto det ingen metning.

Utvalget vårt består av militært personell som er offiserer. De har alle gjennomgått treårig krigsskole og har ulik erfaring innenfor Forsvaret. Alle i utvalget vårt er pendlere, noe en kan tyde i drøftingskapittelet.

3.6 Gjennomføring

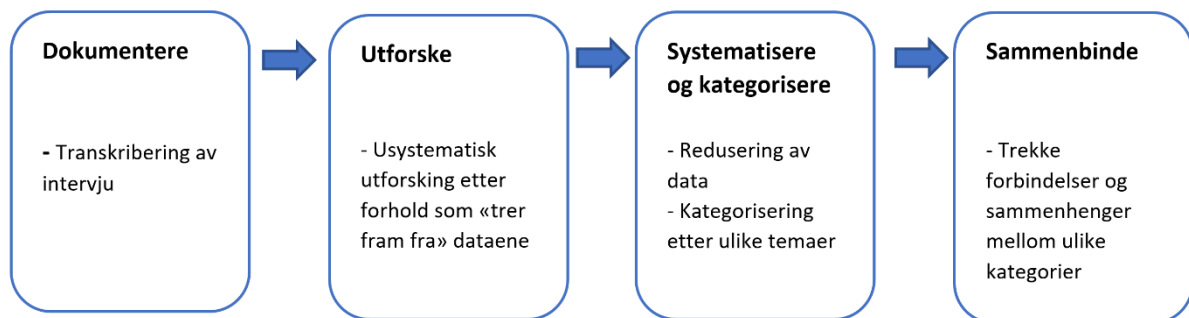
Da vi planla gjennomføringen av intervjuene fokuserte vi på at intervjuene skulle være så naturlig som mulig. Vi valgte å gi respondentene muligheten til å bestemme hvor intervjuene fant sted, slik at vi slapp mulige konteksteffekter (Jacobsen, 2015, s. 152). Dette bidro sannsynligvis til at respondentene ikke ble påvirket av omgivelsene og vi tilrettela for at vi kunne få så ærlig informasjon som mulig. Derfor ble intervjuene gjennomført på arbeidsplassene deres eller på Luftkrigsskolen, da respondentene valgte disse plasseringene. Videre avtalte vi som forskere på forhånd hvilke roller vi skulle ha, slik at intervjuene ble så ryddige som mulig. På den måten kunne en av oss stille spørsmål og kun ha fokus på selve intervjuet, mens den andre forholdte seg til observasjon og notater. Det var satte roller i alle intervjuene, som bidro til at intervjuene foregikk på samme måte hver gang og at vi med stor sannsynlighet unngikk undersøkelseeffekter. Dette førte også til at vi begge fikk gjort oss opp egne tanker og meninger underveis i intervjuene. Jacobsen (2015, s. 157) viser til at personlige intervjuer handler om å skape en atmosfære av forståelse mellom intervjuere og respondent. Vår forståelse ble vist ved hjelp av bekreftende nikk, slik at respondentene skjønnte at vi forstod hva han eller hun snakket om. Gjennom intervjuene var vi ute etter å gi respondentene god tid til å tenke og reflektere rundt spørsmålet som ble gitt og snakke fritt, samtidig som vi var lyttende overfor respondentene og ikke avbrøt underveis i samtalene (Jacobsen, 2015, s. 157).

Alle intervjuene startet med en presentasjon av oss selv og respondenten, hensikten og bakgrunnen for oppgaven, rollene våre og temaene vi ville gå gjennom. Før intervjuene anså vi det som viktig å etablere tillit til respondentene, slik at de kunne åpne seg og fortelle oss ærlige tanker og meninger. Vi gikk gjennom samtykkeerklæringen og sørget for at all nødvendig informasjon om oppgaven var kjent for respondentene. Vi startet båndopptaker etter at respondentene hadde gitt deres samtykke til å delta i forskningen. Fra vårt synspunkt

opplevdes det som problemfritt å etablere tillit til respondentene, da samtalene gikk relativt lett for seg og respondentene ga tilbakemelding på at det ikke var noen utfordringer med tilliten i etterkant av intervjuene. Mot slutten av intervjuet informerte vi respondentene at vi nærmet oss slutten av intervjuene. Da vi avsluttet intervjuet, ble båndopptaker skrudd av og vi spurte respondentene om tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene ble brukt som et kontrolltiltak, i tillegg til at vi har hatt mulighet til å endre hvordan intervjuet blir gjennomført til neste intervju.

3.7 Analyse av data

Kvalitativ analyse handler om å redusere tekster til mindre deler, for så å binde disse elementene sammen og forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes. Dette kalles også for hermeneutisk metode (Jacobsen, 2015, ss. 198-199). På en annen måte kan en si at analyse av kvalitative data består av fire forskjellige deler: dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, og sammenbinde (Jacobsen, 2015, s. 199):



Figur 4. Basert på Jacobsen, analysedeler av kvalitative data (2015, s.199)

3.7.1 Dokumentering av intervju

Vi har tatt opp og skrevet notater av alle intervjuer som er gjennomført. Dette ble gjort på bakgrunn av at vi med sikkerhet vi ville få detaljrike svar på spørsmålene i intervjuguiden. Dette fører til at vi kan gjengi ordrett respondentenes svar, i tillegg til at en får med hvordan respondenten svarer på spørsmålet med tonefall og ordlyd. Det vi ikke får med i et båndopptak er det vi kan se underveis i intervjuet, som ansiktsuttrykk og kroppsspråk. For å få med dette gikk vi som forskere sammen i etterkant av hvert intervju for å reflektere over intervjuet. På denne måten kunne vi få frem hvordan kroppsspråket til respondentene var og om situasjonen kunne ha påvirket innholdet i intervjuet. Dette vil også hjelpe oss når vi drøfter undersøkelsens pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 201). Vi så for oss at tilstrekkelig tid på

intervjuene var 40-50 minutter, slik at alle respondentene kunne uttrykke sine meninger og opplevelser, samtidig ville vi unngå utmattelse eller at det ble for langvarig.

Etter intervjuene var gjennomført satt vi igjen med flere timer med opptak. Disse ble også dokumentert gjennom transkribering, som er en skriftlig fremstilling av informasjonen som er samlet inn i intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 201). Transkriberingen ble gjennomført så fort som mulig etter intervjuenes slutt, da vi ønsket å ha intervjuene friskt i minnet slik at det ble så nøyaktig som mulig. Dette førte til at vi også fikk skrevet ned inntrykkene vi satt igjen med. Intervjuene ble fullstendig transkribert, noe som gjorde at vi lett kunne bevege oss frem og tilbake i intervjuene (Jacobsen, 2015, s. 201).

3.7.2 Kategorisering og sammenbinding av data

For å kategorisere dataene samlet vi data som lignet på hverandre eller som omhandlet det samme, også kalt åpen koding eller første-syklus koding (Saldaña, 2013, Strauss & Corbin, 1990, referert i Jacobsen, 2015, s. 207). Dette førte til at vi senere kunne forholde oss til noen få kategorier. Ved å dele dataen inn i ulike kategorier kan en risikere å ende opp med for brede kategorier eller forhåndsdefinerte kategorier, som ikke fører til nyansert eller ny informasjon og kunnskap (Johannesen et al., 2016, s. 163). Etter den første analysen kom vi frem til de kategoriene vi ønsket å ha i den endelige analysen. Dette omtaler Saldaña (2013, Strauss & Corbin, 1990, referert i Jacobsen, 2015, s. 207) som aksial koding eller andre-syklus koding. Dette betyr at vi har kombinert to metoder for kategorisering for å gjøre det mer oversiktlig for oss selv underveis i analysen. Hver kategori besto av overordnede temaer, hvor det i tillegg fantes underkategorier. Kategoriene besto videre av avsnitt og setninger fra intervjuene som hadde sammenheng med teorien eller hverandre, eller som var rene motsetninger, samtidig som vi fargekodet disse.

Videre i analysen så vi det som hensiktsmessig å forstå hva respondentene faktisk fortalte i intervjuet. Derfor analyserte vi meningsinnholdet i utsagnene på en fortolkende måte for å avdekke sammenhenger, fellestrekk og forskjeller (Malterud, 2011, referert i Johannesen et al., 2016, s. 171). Etter å ha analysert og kodet merket vi oss at flere av avsnittene og utsagnene kan tolkes til flere kategorier, samtidig som ingen av utsagnene er bundet opp til kun én kategori. Vi har valgt å presentere de ulike kategoriene i drøftingen. Der knytter vi respondentenes utsagn opp mot eksisterende teori og forsøkt å få frem sammenhenger, fellestrekk og forskjellene i utsagnene til respondentene.

3.8 Kvalitetssikring av data

Som tidligere beskrevet, har vi ikke undersøkt alle som er berørt av vår problemstilling. Dermed kan vi ikke si at utvalget som er gjort representerer avdelingen som helhet, men på grunn av at respondentene forteller om de samme faktorene vil en kunne argumentere for en lett generalisering og vi har gjennom empirien økt vår forståelse rundt tematikken. På den måten får vi ikke med alle synspunkter og forståelser, likevel inneholder oppgaven tilstrekkelig nyanser og dybde i temaet, samtidig som vi sitter igjen med god forståelse for hva som påvirker de ansatte i avdelingen. Ved kvalitative undersøkelser bruker en pålitelighet og troverdighet for å vurdere kvaliteten på forskningen (Guba & Lincoln, 1989, referert i Johannsen et al., 2016, s. 229).

3.8.1 Pålitelighet

Pålitelighet dreier seg om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen er troverdig og om vi kan stole på de (Jacobsen, 2015, s. 228). Dette spørsmålet kommer frem på grunn av anerkjennelsen om at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2015, s. 241). Under intervjuene kan det hende det har oppstått intervju effekter, som handler om hvordan respondenten blir påvirket av undersøkeren. Dette var noe vi var bevisst på forhånd, og derfor forholdte vi oss til intervjuguiden så godt det lot seg gjøre. Samtidig var vi nødt til å spørre respondentene om å utdype svarene sine der det var nødvendig. I tillegg brukte vi en bekreftelsesmetode underveis i intervjuene, som går ut på om vi forstår og tolker respondenten riktig. Dette gjør at vi som uerfarne forskere til en viss grad kan kontrollere intervju effekten, selv om det ifølge Jacobsen (2015, s. 243) er umulig å kontrollere fullstendig. Tilbakemeldingene i siste del av intervjuene bidro til å kunne diskutere hvordan og om intervju effekter har formet intervjuet (Jacobsen, 2015, ss. 242-243). Ved bruk av disse kontroll tiltakene er det rimelig å anta at de styrket påliteligheten i undersøkelsen.

Videre er måten gjennomføringen av dybdeintervju ble gjort på noe som har styrket påliteligheten i oppgaven. Ved bruk av ansikt-til-ansikt intervju var målet å skape åpenhet og tillit mellom oss og respondent, noe vi mest sannsynlig ikke hadde fått til ved bruk av telefon, chat eller e-post. Underveis i undersøkelsesprosessen ble det utfordringer med å gjennomføre alle intervjuene ansikt-til-ansikt, grunnet respondentens geografiske plassering. Derfor ble et av intervjuene gjort over telefon uten bildeoverføring. Denne intervjutypen kan føre til at det er utfordrende å etablere tillit og åpenhet, samtidig var det ingen forstyrrelser eller andre utfordringer underveis som førte til at det ble en nokså naturlig kontekst ved intervjuet

(Jacobsen, 2015, ss. 148, 243). De andre intervjuene ble gjennomført ved respondentenes kontor eller på Luftkrigsskolen. Respondentene har høy grad av kjennskap til Luftkrigsskolen, grunnet utdanningsperioden på flere år. Dette gjør at intervjuene har foregått i en naturlig kontekst som bidrar til å skape tillit og relasjoner, som igjen øker påliteligheten i undersøkelsen. Derfor anser vi det som at en høy grad av konteksteffekter ikke har forekommet i denne undersøkelsen (Jacobsen, 2015, ss. 243-244).

I båndopptak får en ikke med seg kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Derfor gikk vi som forskere sammen i etterkant av intervjuene for å reflektere over hvordan dette kan påvirke intervjuet og svarene til respondentene. Dette ble gjort for å styrke påliteligheten i undersøkelsen og for å sjekke om situasjonen kan ha påvirket innholdet i intervjuene.

En annen faktor som påvirker påliteligheten i undersøkelsen, er om den er planlagt eller kommer overraskende på respondenten. Informasjons- og samtykkeskjema ble sendt ut i forkant, slik at respondentene hadde mulighet til å forberede seg til intervjuet. Dette kan øke påliteligheten i undersøkelsen da respondentene kan forberede svar og reflektere på egenhånd hva de skal fortelle.

Vi har personlig kjennskap og relasjon til noen av respondentene, grunnet at vi alle har tilknytning til Luftkrigsskolen. Vi ser på det som en fordel, da temaet vi undersøker kan oppleves som sensitivt for noen. Dette kan øke sannsynligheten for at vi får mer åpne og ærlige svar. På den andre siden kan det ha en negativ effekt ved at respondentene kan ha gitt oss feilaktig eller ønsket informasjon. I tillegg kan det at vi kjenner til noen av respondentene gjøre at både vi og respondentene antar at vi forstår hverandre når det kan hende at vi ikke gjør det, som kan tyde på underkommunikasjon. Videre kan relasjonen gjøre at respondentene holder tilbake informasjon for å slippe å bli dømt eller sett ned på. Denne faktoren har vi vært kjent med før vi gjennomførte intervjuene, og vi har forsøkt så godt vi kan å skape en trygg og tillitsfull arena for respondentene. Derfor var det viktig at vi gjennomførte en rolleavklaring før intervjuene, slik at vi som intervjuere kan være så objektive og nøytrale som mulig underveis. Som forskere er det utfordrende å være nøytrale i slike undersøkelser da en har med seg egne verdier og holdninger. For å la være å påvirke undersøkelsens resultater, er det derfor viktig å være bevisst egen rolle og sine egne bias for å unngå forutinntatthet.

Underveis i prosessen er stegene vi har gjennomført kontrollert og dobbeltsjekket, slik at vi kan fange opp mulige feilkilder. Derfor har vi gjennom undersøkelsen informert og begrunnet alle valg som er gjort for å øke påliteligheten i undersøkelsen.

3.8.2 Gyldighet

Forskningens gyldighet går ut på om undersøkelsen faktisk måler det den har til hensikt å måle. Johannesen et al. (2016, s. 230) beskriver dette som intern validitet. Respondentene har på forhånd av intervjuene lest informasjons- og samtykkeskjema som er blitt sendt ut, og på den måten forstått at alle personopplysninger vil være anonymisert. Dette vil øke sannsynligheten for at de svarer så ærlig og presist, og gjengir den virkeligheten de opplever i hverdagen. Dette skaper også en mulighet for at respondentene kan danne seg tanker og meninger i forkant av intervjuet, som vil bidra til nyanser av deres subjektive mening. Forhåndsutsendt informasjonsskriv kan øke sannsynligheten for at respondentene har snakket sammen på forhånd, og på en eller annen måte delt sine tanker og erfaringer. På den andre siden ser vi ikke hensikten med dette, da vår opplevelse er at respondentene genuint ønsker å få frem sine egne nyanserte meninger. Hvis undersøkelsen skulle ha gitt en absolutt sann representasjon av virkeligheten, måtte vi ha intervjuet samtlige offiserer i avdelingen, høyere nivå i organisasjonen og fratrudd personell. Dette kan være med på å minimere gyldigheten av undersøkelsen, slik Alvesson (2011, referert i Jacobsen, 2015, s. 229) hevder. Samtidig kan utvalget være representativt for avdelingen da mange av respondentene forteller om de samme faktorene, men det kommer alltid frem forskjellige beskrivelser og nyanser i hvert intervju. Dette kan også øke gyldigheten i undersøkelsen, da vi får forskjellige beskrivelser av samme fenomen (Jacobsen, 2015, s. 229).

Baseforsvarsbataljonen oppleves som et lite og pakket miljø, som fører til at de samme faktorene påvirker flere personer. Vi har hatt en kontaktperson i Baseforsvarsbataljonen som har sørget for at vi har fått tilgang til respondenter. Dette kan øke sannsynligheten for at de vet hvem hverandre er og at de kan ha snakket sammen.

For å styrke undersøkelsens gyldighet kan en ifølge Jacobsen (2015, s. 237) sammenligne undersøkelsens resultater med en eller flere andre undersøkelser som forsker på det samme fenomenet. Dersom vi tar utgangspunkt i en bachelor skrevet i løpet av 2022, hvor det er forsket på faktorer som påvirker turnover-tid blant teknisk personell ved F-35 vedlikehold på Ørland, ser vi at noen av resultatene deres sammenfaller med noen av våre. Enkelt forklart kommer de frem til flere ulike resultater, som for eksempel at lønn, arbeidsmiljø og

selvutvikling påvirker turnover-tiden blant teknisk personell (Lyng & Løkkemo, 2022, s. 20). Dette sammenfaller med våre resultater som fører til at vår validitet kan bli styrket, men ikke at vår undersøkelse er sann (Jacobsen, 2015, s. 237).

3.9 Etske hensyn

Alle som gjennomfører undersøkelser på personell og individer stilles ovenfor etiske dilemmaer. Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer, i bunn og grunn hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannesen et al., 2021, s.45). Studien vår baserer seg på forskning gjort på individers forståelse og meninger, og av den grunn gjelder de etiske retningslinjene for oss også. Derfor har vi tenkt nøye gjennom hvordan denne oppgaven belyser tema, problemstilling og fenomen uten at dette får etiske konsekvenser for respondentene (Jacobsen, 2015, s. 45).

Datainnsamlingen som er gjort i denne oppgaven er godkjent av forskningsveileder Høgskolelektor Gunhild Foss Heggem og Sjef Baseforsvarsbataljonen Vegard Tromsdal ved 132 Luftving. Den er også godkjent av Sikt for forskningssektoren og Forsvarets Høgskole (FHS), som vist i vedlegg A og B. Alle respondenter har lest og skrevet under på informasjonsskriv med samtykkeerklæring.

3.9.1 Konfidensialitet

Faktorene som kommer frem i undersøkelsen kan være personlig og sensitivt. Derfor er det viktig at datamaterialet som blir samlet inn er anonymt, og at kun vi som forskere har tilgang til disse. På den måten oppnår vi at informasjonen ikke kan bli knyttet til respondentene, samtidig som at all informasjon som ikke blir brukt i denne undersøkelsen blir slettet. Grunnet anonymitet og hensyn til personvern, kan ikke deler av sitater og utsagn brukes. Dette kan påvirke oppbygning av argumentasjon i drøftingsdelen av oppgaven.

3.9.2 Informert samtykke

Informert samtykke dreier seg om at respondentene kan trekke seg eller si nei til å være med i undersøkelsen. Videre har det vært frivillig om de vil være med eller ikke, samtidig som vi tok hensyn til det Jacobsen anser som like viktig som frivillighet, krav til privatliv (2015, 48). Dette fremkommer av at vi ikke har spurt om sensitiv informasjon, med mindre respondentene anså det som viktig for undersøkelsens resultat. I tillegg har respondentene godtatt at det blir brukt lydopptaker under intervjuene, som gjør at vi får gjengitt svarene til respondenten på en bedre måte. Dette bidrar også med å øke påliteligheten i undersøkelsen, da

vi minimerer sannsynligheten for slurv og unøyaktig registrering av data (Jacobsen, 2015, s. 245). Lydopptak har blitt slettet etter transkribering.

4. Drøfting

I dette kapittelet vil vi drøfte oppgavens hovedfunn ved å knytte hovedfunnene opp mot relevant teori for å besvare vår problemstilling; *Hvilke faktorer påvirker turnover-graden blant offiserer i Baseforsvarsbataljonen ved 132 Luftving?* Vi har kommet frem til fire ulike kategorier: organisasjonsnivå, bataljonsnivå, nærmeste sjef og individnivå. På organisasjonsnivå fant vi at lønn og pendling er faktorer som påvirker turnover-graden. På bataljonsnivå ser vi at sosialt tilbud, samlokalisering, og kultur og tradisjoner er viktige faktorer. Nærmeste sjef viser hvordan tillit, forutsigbarhet og fleksibilitet påvirker turnover-graden. Avslutningsvis ser vi på individnivå som viser at mestring og egenutvikling, og ledelse og ansvar er viktige faktorer.

4.1 Organisasjonsnivå

Dette delkapittelet skal se på hvilke faktorer som formes av organisasjonen Forsvaret. Forsvaret er arbeidsgiveren for samtlige av respondentene, og faktorer som er knyttet til organisasjonen er derfor gjennomgående i alle intervjuene. Selv om faktorene ikke er tilknyttet spesifikt til Baseforsvarsbataljonen, påvirker de fortsatt respondentene da Baseforsvarsbataljonen er en avdeling i Forsvaret. Hovedfaktorene som blir fremhevet i alle intervjuene er lønn og pendling, da dette angår alle respondentene. For å forstå hvordan dette påvirker respondentene skal faktorene drøftes opp mot relevant teori som er presentert i tidligere oppgaven.

4.1.1 Lønn

Lønn er en faktor som alle respondentene nevner at påvirker motivasjon. Flere av respondentene sammenligner ansvaret og lønnen i Forsvaret, med ansvaret og lønnen en kunne fått i en tilsvarende sivil jobb. I sammenheng med dette har OF A uttalt:

Så hører man jo rykter om det sivile, hvor du jobber åtte til fire og tjener vel så bra, om ikke bedre, enn det en som jobber åtte til fire 80 prosent av tida, og så siste 20 prosent, så er man enten på øvelsesdøgn eller jobber overtid.

Respondenten har en følelse av at en vil tjene mer i en tilsvarende sivil jobb, enn det en gjør i Forsvaret. Med andre ord, respondentene mener de kan tjene like mye eller mer med færre arbeidstimer. Dette oppleves som urettferdig og gjør at det blir fristende å søke jobb i det sivile markedet som OF B videre påpeker:

Jeg er ikke vond å be hvis jeg får tilbud på en [sivil] stilling som jeg synes er interessant og at jeg føler at jeg får noe igjen for den jobben jeg gjør, i form av lønn og det jeg gjør på arbeidsplassen.

OF C understreker også utsagnet og bekrefter at lønn er en reell faktor når det kommer til viljen til å fortsette i Forsvaret. «Det som påvirker ståtiden i Forsvaret er lønn.»

Flere av respondentene opplever at en må jobbe mye mer i Forsvaret for å få lik lønn som i en tilsvarende sivil jobb, dermed oppleves det en stor lønnsforskjell mellom Forsvaret og det sivile. Respondentene opplever altså at selv om de har likt innskudd som en ansatt med tilsvarende arbeidsoppgaver i en sivil jobb, vil den som jobber i det sivile ha muligheten til større uttak i form av eksempelvis lønn. Opplevd urettferdighet kan sees i sammenheng med likeverdsspenning, ifølge likeverdsteorien til Adams (1976, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132). Ifølge denne teorien vil en arbeidstaker i en organisasjon oppleve en følelse av urettferdighet hvis de mener at de ikke blir behandlet likeverdig i forhold til andre ansatte, slik respondentene opplever. Sammenligningen kan være mellom ansatte i samme organisasjon, eller ansatte i andre organisasjoner eller bransjer med tilsvarende arbeidsoppgaver. Ved opplevd ubalanse skapes en likeverdsspenning, som kan skape misnøye og kan føre til konflikter.

Flere av respondentene opplever at en kan ha god lønn i Forsvaret, men at en da er avhengig av lønnstillegg. En respondent påpeker:

Det som er fint med Forsvaret er jo det at du kan jo jobbe mye og tjene ganske bra og det er jo litt sånn ... Det kommer jo litt an på hva slags stilling man er i og hvor mye øvingsaktivitet og vakter og sånn man har, (...) hvis man ønsker å jobbe mye så har man også muligheten til å tjene en del sånn sett. (OF B)

Lønnstilleggene er tillegg til grunnlønnen som blir gitt i forbindelse med blant annet øvelser, overtidbetaling og vakt, altså oppgaver utenom vanlig arbeidstid. Det er derfor mulig, slik respondenten påpeker, at om en ønsker å få høyere utbetalt lønn, kan en ta på seg ekstra arbeidsoppgaver og dermed jobbe lengre dager. Dette fremhever flere av respondentene som positivt da de selv kan påvirke hvor mye ekstraarbeid de vil ta på seg. Baksiden av å ta på seg ekstra ansvar er at en mister tid hjemme, samt muligheten til å møte venner eller familie, da en ofte jobber lengre dager. Slik en respondent påpeker:

Å hive seg med på aktivitet for å få det lille ekstra da, det har jo en kostnad både på hjemmebane, for at du er mye borte og da må man komme hjem med liksom mer enn det man får. (OF F)

Dette kan tolkes i retningen av at for å ha en god lønn må en derfor ofre litt av hverdagen utenfor jobb. Dette påvirker særlig de med familie som må prioritere mellom ekstra lønn eller tid med familien, som flere påpeker ikke er holdbart over tid. Motivasjonen til å ta på seg ekstra ansvar og være med på trening og øving er derfor varierende for respondentene, hvor flere ytrer at for å få høy lønn som offiser i Forsvaret skal en jobbe veldig mye:

Om du skal føle at du har en god lønn i Forsvaret så må du jobbe ganske mye ekstra da. Du må være mye borte fra familie og samboer og alt det der, og det er ikke holdbart over tid. (OF B)

Som et resultat av dette tar flere av respondentene på seg ekstraansvar som vakt, øvelser og overtidsarbeid for å øke lønnen sin. Ved å ta på seg ekstraansvar må de bortprioritere fritiden sin, og dette går på bekostning av deres sosiale behov og skaper et økt innskudd slik likeverdsteorien (Adams, 1976, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132) påpeker. Ved å ta på seg ekstraansvar øker lønnen og fører til at uttaket oppleves mer likt det sivile, men innskuddet blir høyere. Respondentene opplever dermed ubalanse på begge faktorene. Dette skaper misnøye og en følelse av urettferdighet blant respondentene, da de ikke blir betalt i samsvar med hva de mener de fortjener, sammenlignet med ansatte i det sivile markedet som utfører tilsvarende oppgaver. Det kan derfor tyde på en økt vilje til å slutte i Forsvaret, for så å starte i en sivil jobb i håpet om å oppheve likeverdsspenningen.

4.1.2 Pendling

Pendling er en faktor som treffer alle respondentene da alle respondentene er pendlere. Noen dagpendler og noen ukependler. Pendlerordningen er en ordning for ansatte i Forsvaret, som dekker reiser til tjenestestedene og som muliggjør å ha bostedsadresse på andre lokasjoner enn tjenestestedet. Flere av respondentene ytret at de ikke har lyst til å bosette seg på Ørland og derfor pendler fra andre steder. Flere av respondentene beskriver pendlingen som belastende:

Jeg har veldig stor forståelse for at folk søker seg sivilt på bakgrunn av det[lønn] da. Hvis du i tillegg skal tenke på at du skal pendle og ikke får vært så mye hjemme da, så skal du også få mindre betalt enn tilsvarende stilling i sivil arbeid. (OF D)

Det oppleves som en belastning å være borte fra eget hjem, dette gjelder både de som dagpendler og de som ukependler. Belastningen virker også høyere for de som har noen som venter på at respondentene skal komme hjem. Det å være fraværende fra familie og venner kan, som følge av sosiale behov i Herzbergs tofaktorteori (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138), skape mistrivsel. Sosiale forhold er en hygienefaktor og fraværet av denne faktoren skaper mistrivsel. Dette vil si at ved å redusere respondentenes mulighet til å være med familie og venner gjennom enten ukependling, da en er borte mandag til fredag, eller dagpendling, hvor en er borte 12 timer av døgnet, kan skape mistrivsel for respondentene. I likhet med lønn, viser det seg at også pendling er en årsak til at flere av respondentene ser mot det sivile markedet: «I forhold til det man kunne fått hvis man hadde blitt sivil, sier ikke at jeg hadde kommet til å få en sykt bra jobb sivilt, men jeg hadde i hvert fall sluppet pendlingen» (OF F).

Som belyst av OF F og OF D er kombinasjonen av belastningen med å pendle og det som oppfattes som en lav lønn, incentiver for å søke stillinger på det sivile arbeidsmarkedet. Pendling og lønn kombinert skaper en økt misnøye og øker viljen til respondentene til å søke stillinger sivilt. Tiden fra enkelte av respondentene som dagpendler forlater hjemmet og er tilbake til sitt hjem er på nesten 12 timer. På disse 12 timene får dagpendlerne lønning for 7,5 timer, dette fører til at de opplever at de bruker 4 timer av fritiden sin hver dag til å reise frem og tilbake fra jobb. I løpet av en arbeidsuke er det snakk om nesten 20 timer. Dette påvirker dagpendlerne sin motivasjon negativt, da de opplever at de bruker mer tid på jobb enn det de får kompensert for. Ukependlerne peker også på utfordringene ved å pendle, da de er borte fra mandag til fredag og kun hjemme i helger. Dette kan knyttes til likeverdsteorien (Adams, 1976, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132), da innskudd på arbeidsplassen og uttak fra arbeidsplassen bør være likt med tilsvarende stillinger i andre organisasjoner eller bransjer. Pendlingen er noe som oppleves som et innskudd av flere av respondentene, altså at de bruker av egen fritid til å komme seg til og fra jobb. Pendlerordningen skal egentlig være et uttak som forsvarsansatte skal benytte seg av, som et incentiv for å jobbe i Forsvaret. Dette opplever ikke respondentene da de opplever det som belastende, og vil søke det sivile markedet for å unngå pendlingen.

Pendling er likevel en ordning som flere av respondentene påpeker som positiv, da de har muligheten til å reise hjem. OF D uttaler blant annet «Det er veldig positivt at alle har fått 30 pendlerreiser nå». Uten pendlerordningen hadde respondentene selv måtte betalt for reisene hjem og det hadde blitt en betydelig kostnad i løpet av et år. Videre fremhever respondentene

økningen av antall pendlerreiser per år for ukependlere og at flyavtalen med Danish Air Transport (DAT), som er en kontrakt som sørger for at DAT skal opprettholde flyruten Ørland-Gardemoen i flere år fremover, gir forutsigbarhet for videre pendling. Dette er noe som skaper motivasjon, da respondentene føler seg mer ivaretatt av arbeidsgiver.

Pendlerordningen i Forsvaret er en ordning som alle respondentene våre benytter seg av. Det er nærliggende å tro at flere av respondentene setter pris på ordningen da alle benytter seg av den. Arbeidet som gjøres i tilknytning til pendling blir også positivt mottatt av respondentene. Utfordringen knyttet til pendling er negative følelser og dårlig samvittighet som følge av at en bruker mye av egen fritid til reising og det å være borte fra eget hjem. Dette beskrives som belastende for respondentene, og spesielt de som har familie som venter hjemme. I følge Herzbergs tofaktorteori (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss 138-139) er sosiale behov en hygienefaktor og et behov som mennesker trenger for å oppleve trivsel og velvære. Pendling kan påvirke de sosiale behovene på flere måter. For det første kan lang reisetid føre til mindre tid til å tilbringe med familie og venner, noe som kan føre til en følelse av å ikke være til stede. For det andre kan pendling påvirke mulighetene for å delta i sosiale aktiviteter. Det å ha en lang reisevei kan føre til mindre tid og energi til å delta i sosiale aktiviteter utenfor arbeidstiden, både på hjemstedet og tjenestestedet. Dette kan videre føre til en opplevelse av å være utelukket fra sosiale arrangementer og en manglende oppfyllelse av sosiale behov. Dagpendlerne kan oppleve dette som belastende, da de bruker opptil 4 timer hver dag på reising til og fra jobb. Ved å ta hensyn til de sosiale behovene til arbeidstakeren, og ved å tilrettelegge arbeidssituasjonen på en måte som bidrar til å oppfylle disse behovene, kan en øke trivsel og jobbtilfredshet blant arbeidstakerne. Tilrettelegging kan gjøres ved eksempelvis fjernkontor eller hjemmekontor, når hensiktsmessig, slik at sosiale behov kan pleies. Fjernkontor kan skape mindre tilstedeværelse på arbeidsplassen for respondentene, noe som kan påvirke individet på andre måter. Dette vil vi se nærmere på i delkapittel 4.2, som omhandler tilhørighet til arbeidsplassen.

4.1.3 Delkonklusjon

Hovedfunnene fra drøftingen av hvordan Forsvaret som organisasjon har betydning for turnover-graden til respondenten, viser at respondentene opplever et høyere innskudd enn uttak på arbeidsplassen, sammenlignet med det sivile arbeidsmarkedet. Med mindre det er balanse mellom innskudd og uttak i sammenligning med tilsvarende arbeidsplasser, kan det skape misnøye og virke demotiverende for arbeidstakeren, ifølge likeverdsteorien til Adams. Dette kan føre til en høyere turnover-grad og økt fristelse til å jobbe utenfor Forsvaret.

Incentivene for å jobbe i det sivile, som er blant annet opplevd høyere lønn og muligheten til å jobbe i nærheten av eget hjem, kan peke i retning av økt turnover-grad. Dette fører til et behov for å endre på uttaket eller innskuddet til respondentene. En endring av innskuddet kan være å tilrettelegge for hjemmekontor oftere for de som pendler, for å minimere opplevd belastning med lang pendlevei. Videre er det også mulighet for å se på uttakene, med ordninger som kan veie opp for en opplevd lav lønn.

4.2 Bataljonsnivå

Flere av respondentene uttrykker en følelse av savn knyttet til manglende fellesskapsfølelse med de andre ansatte og kompaniene i Baseforsvarsbataljonen, noe som kan påvirke deres motivasjon på arbeidsplassen i negativ retning. Respondentene indikerer at dette skyldes et begrenset sosialt tilbud på tvers av kompaniene, mangel på samlokalisering mellom kompaniene og bataljonen, og generell mangel på felles kultur og tradisjoner i bataljonen. Respondentene understreker videre at tilstedeværelse av disse faktorene kan styrke deres tilhørighet til Baseforsvarsbataljonen. Det er verdt å merke seg at høy tilhørighet til kompaniene og lav tilhørighet til bataljonen kan skyldes at de ulike troppene og kompaniene alltid har eksistert, mens Baseforsvarsbataljonen som avdeling er relativt ny. Som en konsekvens er det en del godt etablerte kulturer, tradisjoner og rutiner innad i kompaniene, men lite som er felles for bataljonen. Uavhengig av årsak oppleves det som et behov å skape en tilhørighet til Baseforsvarsbataljonen, for å bidra til å redusere turnover-graden. Behovet for tilhørighet anses av flere forskere som utslagsgivende for indre motivasjon på arbeidsplassen (Anderson et al., 1976, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 144).

4.2.1 Sosialt tilbud på tvers av kompaniene

Flere av respondentene savner å bygge relasjoner med de andre ansatte i Baseforsvarsbataljonen, ettersom flere føler på kun å ha relasjoner med de ansatte i sitt eget kompani. Noen av respondentene opplever at grunnen skyldes mangelen på sosiale arenaer på tvers av kompaniene. Det å ikke knytte sosiale relasjoner på tvers av kompaniene kan føre til redusert tilhørighet i Baseforsvarsbataljonen, da en opplever isolasjon til sitt eget kompani, ifølge OF A: «Det at man får inn de sosiale arenaene gir deg en større grad av tilhørighet til bataljonen». Mangelen på sosiale arenaer kan føre til at en ikke får utvidet nettverket sitt like mye, da arenaene for å møte andre ikke er til stede. En av respondentene beskriver det slik:

Spesielt så knyttes relasjoner best i sosiale settinger, så det å få samlet bataljon og kompani på tvers av hverandre på initiativ av bataljon. Det savner jeg mest egentlig (OF E).

Ettersom dette påvirker alle i bataljonen, påpeker respondenten at bataljonen må tilrettelegge for dette. Det å knytte relasjoner på tvers av bataljonen opplever respondentene som viktig for å skape et godt arbeidsmiljø. Sosiale relasjoner er en av de grunnleggende behovene, ifølge Maslows behovspyramide (1998, referert i Greenberg & Baron, 2000, s.135), som mennesker trenger for å oppleve trivsel og velvære på arbeidsplassen. Herzbergs tofaktorteori (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139) presiserer viktigheten av sosiale relasjoner som en hygienefaktor. Dette vil si at sosiale relasjoner ikke direkte er motiverende for arbeidstaker, men fraværet av sosiale relasjoner kan skape mistrivsel. Fraværet av de sosiale arenaene i Baseforsvarsbataljonen kan føre til mistrivsel innad i bataljonen, altså skape en høyere grad av turnover. Flere av respondentene sier de opplever et godt sosialt tilbud til sine respektive kompanier, som fører til at flere trives innad i kompaniene, og dermed føler større tilhørighet til kompaniet. Hvis bataljonen arrangerer sosiale arenaer som bidrar til å bygge relasjoner på tvers av kompaniene, kan bataljonen bidra til å skape tilhørighet og redusere mistrivsel, og dermed skape et bedre arbeidsmiljø for å redusere turnover-graden.

4.2.2 Samlokalisering

Samlokalisering er en annen faktor som respondentene opplever påvirker deres tilhørighet til Baseforsvarsbataljonen, da kompaniene er plassert på ulike lokasjoner på Ørland flystasjon. Respondentene mener dette fører til at kompaniene blir mer isolert for seg selv. Dette opplever flere kan påvirke følelsen av at det er mange kompanier og ikke en bataljon. «Det er veldig sjeldent at man er sammen som en hel bataljon da eller at flere kompanier jobber sammen da» (OF D). Flere av respondentene fremhever tilhørigheten til sitt eget kompani som en motivasjonsfaktor: «Bataljonen er ikke samlokalisert (...), som gjør at jeg har lyst til å jobbe for [kompaniet] i større grad enn bataljonen» (OF A). Uten samlokalisering kan det føre til at det er vanskeligere å samarbeide, da det kreves mer koordinering for å trene sammen. Dette skyldes trolig at en tilbringer mest tid med de i eget kompani, og det er de en samarbeider med til daglig. Ved å være plassert på ulike plasser på flystasjonen med få treffpunkter hvor en kan møtes på tvers av kompani, kan dette oppleves som en av grunnene til lav tilhørighet til Baseforsvarsbataljonen.

Tilhørighet handler om å føle seg som en del av en gruppe eller et fellesskap. Når en føler seg tilknyttet en gruppe, kan det gi oss en følelse av mening og verdi. Ifølge selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 142), er tilhørighet en av de tre grunnleggende behovene som må oppfylles for å oppleve indre motivasjon og trivsel. Indre motivasjon er viktig for å skape selvstendige arbeidstakere som vil bidra i organisasjonen. Flere av respondentene identifiserer at de har en høy grad av tilhørighet til sitt respektive kompani og har derfor indre motivasjon til å bidra innad i kompaniet. Flere av respondentene påpeker at dette kan skyldes plasseringen til de ulike kompaniene – at de er lokalisert på ulike steder på Ørland flystasjon. Respondentene opplever at dette isolerer de ulike kompaniene som fører til mindre samspill med andre utenfor sitt eget kompani. Dette bidrar til økt tilhørighet til kompaniet, men redusert tilhørighet til bataljonen som helhet. Fraværet av samlokalisering kan derfor påvirke tilhørigheten i negativ retning på bataljonsnivå og derfor påvirke motivasjonen til respondentene i negativ retning. Dette kan påvirke respondentens vilje til å jobbe på bataljonsnivå, da de føler en stor tilhørighet til kompaniene og ikke vil endre nåværende arbeidssituasjon.

4.2.3 Kultur og tradisjoner

Respondentene har uttrykt at tradisjoner og kultur oppleves som viktig og påvirker deres tilhørighet til Baseforsvarsbataljonen. Sammenlignet med andre avdelinger i Forsvaret, oppleves det at det er lite faste tradisjoner og kultur innad i Baseforsvarsbataljonen. En respondent uttrykte at avdelingsmerke og kulturelle arrangementer på vegne av bataljonen vil bidra til å øke tilhørigheten og stoltheten i bataljonen:

Litt flåsete sagt, men avdelingsmerke, kulturelle arrangement på vegne av bataljonen, det vil bidra til å bygge oss opp og vil bidra til å bygge min tilhørighet og stolthet i bataljonen i større grad (OF A).

En annen respondent savner en slik bataljonstilhørighet og påpekte at andre avdelinger har en mer markant kultur med faste tradisjoner:

Hvis du sammenligner med Telemarkbataljonen og andre avdelinger i hæren, så er det ikke noen sånn syk kultur med faste tradisjoner og sånne ting da. Det er kanskje det jeg savner mest, å ha en sånn bataljonstilhørighet. (OF B)

En tredje respondent påpekte opplevelsen av større tilhørighet til tidligere arbeidsplasser, som kunne skyldes en dårlig ivaretagelse av kultur eller mangel av kultur i Baseforsvarsbataljonen.

Det kan jo skyldes mange grunner, men vi er ikke noe god på kultur og ivaretagelse av kultur. Så vi har ikke noe vi forenes under da. Vanskelig å få til sosiale ting. Opplevde mye mer tilhørighet i avdelinger jeg jobbet i før. (OF F)

Det å ha tradisjoner og kultur oppleves derfor som nødvendig for å skape stolthet og tilhørighet til Baseforsvarsbataljonen. Baseforsvarsbataljonen er en nyopprettet bataljon som består av ulike veletablerte kompani og tropper med lengre tradisjoner og kulturer. Kultur og tradisjoner bidrar til å gi arbeidstakere en felles identitet og tilhørighet til en bestemt gruppe eller samfunn. Det kan gi arbeidstakeren en følelse av å være en del av noe større enn seg selv og dermed gi en følelse av å tilhøre en gruppe. Dette kan knyttes til ulike motivasjonsteorier, både sosiale behov i Maslows behovspyramide (Maslow, 1998, referert i Greenberg & Baron, 2000, s. 135), sosiale behov som hygienebehov i Herzbergs tofaktorteori (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139) og tilhørighet som en del av indre motivasjon i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 144). Alle teoriene underbygger behovet av å føle på tilhørighet til gruppen for å motiveres på arbeidsplassen. Tilhørigheten til bataljonen kan derfor bygges gjennom kultur og tradisjoner som bataljonen i sin helhet kan forenes under.

4.2.4 Delkonklusjon

Alle respondentene opplever at de mangler tilhørighet til Baseforsvarsbataljonen. Dette ser ut til å skyldes flere faktorer. De føler det mangler et sosialt tilbud som kan knytte kompaniene sammen, de savner samlokalisering av kompaniene og felles bataljonskultur og tradisjoner. Flere av respondentene mener at en økning i disse faktorene kan bidra til økt tilhørighet til Baseforsvarsbataljonen. Ifølge Deci og Ryans selvbestemmelsesteori vil en økning i tilhørighet øke indre motivasjon hos arbeidstaker, noe som er viktig for å opprettholde engasjement og trivsel på arbeidsplassen. Det kan spekuleres i om en sterkere kultur i Baseforsvarsbataljonen vil gjøre at pendling oppleves som mindre belastende, da tilfredshet på arbeidsplassen kan overstyre andre faktorer. Faktorene legger til rette for økt samspill med bataljonen som helhet, som er nødvendig ettersom hverdagen hovedsakelig består av samspill innad i eget kompani. Det kan derfor spekuleres om det er nødvendig med tiltak som gjør at bataljonen kan møtes regelmessig. Videre kan en kombinasjon av høy tilhørighet til kompaniene og lav tilhørighet til bataljonen tyde på at kan være en av årsakene til at flere av respondentene ikke ønsker å stige i hierarkiet internt i Baseforsvarsbataljonen. Dette kan skyldes at respondentene opplever indre motivasjon og oppfyllelse av det sosiale behovet på sin nåværende arbeidsplass, som de kan risikere å miste om de søker eller inntreer stillinger

høyere i organisasjonen. Det kan derfor være hensiktsmessig å finne tiltak som kan øke tilhørigheten til hele bataljonen og samtidig opprettholde tilfredsheten og motivasjonen til de ansatte på deres nåværende nivå.

4.3 Nærmeste sjef

Flere av respondentene ser på nærmeste sjef som en viktig faktor for deres motivasjon til å jobbe i Baseforsvarsbataljonen. Nærmeste sjef fungerer som den primære lederskikkelsen og er ansvarlig for å tilby støtte, veiledning og tilbakemeldinger på arbeidsoppgavene som utføres, og er dermed av stor betydning for flere av respondentene og arbeidsmiljøet innad i avdelingen. Dette delkapittelet vil ta for seg hvordan nærmeste sjef som en faktor kan påvirke turnover-graden i Baseforsvarsbataljonen. I analysen av funnene ser vi at nærmeste sjef påvirker tre underkategorier: tillit, forutsigbarhet og fleksibilitet.

4.3.1 Tillit

Nærmeste sjef er personen som gir respondentene arbeidsoppgaver. Respondentene opplever tilliten som blir vist ved å få nye arbeidsoppgaver, som positivt. OF B har uttalt at tillit er den største motivasjonsfaktoren, samtidig som det legger til rette for økt mestringsfølelse i stillingen. Dette fører til at respondenten har nødvendig tillit til å utføre nye arbeidsoppgaver, som igjen øker muligheten for at offiseren kan utvikle seg og avdelingen i en god retning. OF A uttalte «alt bunner ut i en sjef som gir tillit, stiller noen krav, men gir stor handlefrihet (...) det har gjort at jeg føler stor grad av jobbtilfredshet». Dette kan tyde på at nærmeste sjef oppleves som viktig for å bidra til å skape jobbtilfredshet og et godt arbeidsmiljø, ettersom det er sjefen som tilrettelegger for arbeidstakerne. Når personellet har en følelse av autonomi og kontroll over egen arbeidssituasjon, kan det føre til indre motivasjon og engasjement på arbeidsplassen, som følge av behov for selvbestemmelse (Deci & Ryan, 2000, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 143). Samtidig nevner OF A at det å bli fulgt opp jevnlig, altså at sjefen kvalitetssikrer arbeidet som blir gjort, er viktig, selv om det blir gitt stor handlefrihet. Flere av respondentene har påpekt at for mye oppfølging kan føre til opplevd kontroll eller detaljstyring, som forbindes med lav grad av tillit. «Hvis sjefen driver og kontrollerer alt du gjør og gir lite rom for selvstendig tenkning og selvstendig utarbeidelse, tror jeg er en faktor som kan virke demotiverende» (OF A).

Tillit fra nærmeste sjef og økt handlefrihet i utførelsen av arbeidsoppgaver, med jevnlig oppfølging, kan se ut til at påvirker personellets motivasjon. Gjennom nye arbeidsoppgaver og utfordringer tildelt fra en sjef eller overordnet, opplever respondentene tillit som

fasiliteter for mestring. Dette kan knyttes til Maslows behovspyramide (Maslow, 1954, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114) ved anerkjennelse samt behov for kompetanse som følge av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2017, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 144). Mennesket er alltid jagende etter å bli bedre, og vil derfor motiveres av nye arbeidsoppgaver en føler en kan mestre. Dette vil vi se nærmere på i delkapittel 4.4, hvor vi undersøker dette på individnivå. Tillit kan derfor være en form for anerkjennelse, ettersom nærmeste sjef gir krevende arbeidsoppgaver og har tillit til at respondenten mestrer arbeidsoppgaven. Dermed er det rimelig å anta at en høy grad av tillit og handlefrihet fører til økt motivasjon blant offiserene i Baseforsvarsbataljonen, og mest sannsynlig reduserer turnover-graden.

4.3.2 Forutsigbarhet og karriere- og tjenesteplaner

Alle respondentene, med unntak av OF A, har uttalt at manglende forutsigbarhet er en faktor som virker demotiverende. Flere av respondentene påpeker at offiseren ofte kan bli brukt som en kasteball mellom ulike stillinger. Manglende forutsigbarhet skyldes ifølge respondentene ofte mangel på personell og personell som slutter i Baseforsvarsbataljonen. Dette åpner stillinger som igjen må fylles av andre. Behovet for sikkerhet, trygghet og stabilitet i hverdagen er et grunnleggende behov som må tilfredsstilles før selvrealisering kan oppfylles, ifølge Maslows behovspyramide (Maslow, 1970, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 138). På den måten kan det se ut til at manglende forutsigbarhet virker demotiverende for personellet, og kan fjerne muligheten for å motiveres gjennom andre behov høyere i behovspyramiden. Dersom offiserene i Baseforsvarsbataljonen har en forutsigbar og stabil jobbfremtid, vil de føle seg trygge og sikre på sin plass i organisasjonen. Dette kan bidra til å tilfredsstille behovene på trygghetsnivået i behovspyramiden. Ifølge Herzbergs tofaktorteori (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138) kan forutsigbarhet virke som en hygienefaktor ved at offiserene har muligheten til å vokse og utvikle seg i organisasjonen. Stabilitet og sikkerhet er viktige hygienefaktorer som må være til stede for å unngå misnøye blant de ansatte. Dersom personellet har en klar forståelse av karriereveien sin videre, er det rimelig å anta at motivasjonen øker og en yter mer på arbeidsplassen. På spørsmål om hva som påvirker motivasjonen i negativ retning svarer OF F:

Manglende karriere- og tjenesteplaner, usikkerhet rundt hvilken stilling du skal ha neste år, sånne ting, da. Så det at vi klarer liksom ikke å skape forutsigbarhet eller opplever ikke at det er sånn spesielt profesjonelt mye som skjer heller, da.

Samtidig svarer OF B på hva som kan bidra til at han fortsetter i Baseforsvarsbataljonen: «En klarere plan for karrierevei, for den er jo ikke spikret (...) hver august så vet du ikke om du skal fortsette eller blir plassert en annen plass». Respondentene påpeker igjen viktigheten av forutsigbarhet og skulle gjerne hatt en karriereplan slik at de vet med sikkerhet hva og hvor de skal de nærmeste årene. Dette kan sees i sammenheng med Maslows trykghetsbehov (Maslow, 1970, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 138), da manglende forutsigbarhet vil gjøre det utfordrende å fokusere på høyere behovsnivåer som karriere og selvrealisering. Dermed kan det tyde på at manglende forutsigbarhet og usikkerhet rundt karriere og tjenesteplaner vil påvirke motivasjonen negativt.

En av respondentene påpeker også viktigheten av å være i samme stilling over tid: «Det er litt for hastverk da, at man skal være et år der og et år der (...), så får man ingen tilhørighet til jobben og føler heller ikke at man mestrer jobben» (OF B). Dette vil frarøve offiserens mulighet til å oppleve mestring, grunnet hyppige stillingsbytter. Ofte stillingsbytter innebærer nye utfordringer, som kan føre til mestring eller en følelse av inkompetanse da en blir overveldet med oppgaver. Behovet for kompetanse er viktig for indre motivasjon, ifølge selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 143). Utilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre arbeidsoppgavene kan se ut til at vil påvirke individets vilje til å utføre liknende arbeidsoppgaver. Dermed kan det føre til at dette påvirker turnover-graden blant offiserer i Baseforsvarsbataljonen. Mestring og egenutvikling vil bli drøftet videre i delkapittel 4.4.1.

Flere av respondentene opplever også at de sjeldent blir hørt i sine ønsker når det gjelder videre karriere eller stillinger. OF D har uttalt:

Det er veldig sjeldent jeg føler at meningen til den enkelte blir tatt i betraktning da. Den dialogen må kanskje være enda mer åpen for at folk skal få lov til å gjøre det de har lyst til.

OF B understøtter OF D sitt utsagn:

De hører liksom ikke på hva det er som er dine ønsker og din motivasjon. De spør deg jo, men til syvende sist så er det jo Forsvaret sitt behov som bestemmer.

På en annen side forklarer OF F: «Min sjef gjør så godt han kan, men han har ikke de verktøyene tilgjengelig for å motivere folk, i hvert fall ikke på mitt nivå kanskje.»

Dermed kan det tyde på at noen i Baseforsvarsbataljonen prøver å legge til rette, men nødvendige forutsetninger er dessverre ikke til stede. Dette kan være grunnet søknadsrunder, beordringsrunder og endring av organisasjonsstruktur, som fører til at tidskritiske stillinger må fylles på kort varsel, og sannsynligvis skaper dette interne utskiftninger. Igjen skaper dette en manglende forutsigbarhet for personellkabalene for HR-avdelingen, da kritiske stillinger må fylles. Videre kan dette føre til noe som oppleves av respondentene som manglende dialog og medvirkning, som virker demotiverende og påvirker arbeidstilfredsheten negativt, ifølge Herzbergs tofaktorteori (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139). Manglende dialog og medvirkning fungerer derfor som hygienefaktorer og fører til mistriivsel på arbeidsplassen, på bakgrunn av at dialog og medvirkning ikke er oppfylt for respondentene. Dette kan også knyttes til Maslows behovspyramide (Maslow, 1970, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 138), da stabilitet og trygghet er en del av grunnleggende behov.

Derfor kan Baseforsvarsbataljonen, der det er mulig og hensiktsmessig, øke graden av autonomi og involvering blant offiserene når det gjelder karriere- og stillingsvalg. Dette kan gjøres ved å etablere en åpen dialog mellom offiserene og deres sjef. I tillegg kan det etableres større informasjonsflyt rundt karriere- og stillingsmuligheter, for å tilfredsstille offiserenes behov for informasjon om dette. Dette tiltaket vil føre til at offiserene i større grad føler seg hørt, noe som vil øke deres motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. Dermed er det også mindre sannsynlighet for at de søker etter andre utfordringer, i eller utenfor Forsvaret. En kan også se på det som nødvendig at individet selv får presisere sine ønsker, da noen ønsker å være lengere i en type stilling enn andre. Noen stillinger er mer kritiske enn andre og respondentene forstår hvorfor stillingene skal fylles, men savner fortsatt å kunne bestemme i større grad selv hva de ønsker å gjøre med karrieren sin.

4.3.3 Fleksibilitet

Fleksibilitet oppleves som viktig for flere av respondentene. Ettersom alle pendler er det ønskelig å benytte seg av fjernkontor noen dager i måneden. Respondentene ser på nærmeste sjef som den som kan tilrettelegge for dette. OF A uttalte at «så lenge sjefen er litt fleksibel på når en benytter seg av [jernkontor]». Dette er for å kunne ha mer tid hjemme og unngå en dag med pendling. Det kan se ut som at respondentenes ønske om fleksibilitet til å benytte seg av fjernkontor kan sees på som et forsøk på å balansere jobb og fritid. På den måten tilfredsstilles sosiale behov som kjærlighet og tilhørighet hjemme, ifølge Maslows behovspyramide (Maslow, 1998, referert i Greenberg & Baron, 2000, s. 135). Herzbergs tofaktorteori

(Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139) beskriver utilstrekkelig jobbtilfredshet som en faktor som skaper mistriksel. Pendling kan oppleves som belastende og ved å tilrettelegge ved å fjerne utilfredsheten ved bruk av fjernkontor, kan offiserene oppnå økt motivasjon på arbeidsplassen. Dermed kan respondentene oppnå likevekt mellom jobb og fritid.

På spørsmålet om hvilke faktorer som kan bidra til at de fortsetter i Baseforsvarsbataljonen svarte OF F «Muligheten for å ha hjemmekontor oftere, tror jeg nok er en viktig faktor for min del.» Ettersom pendling er en faktor som flere av respondentene anser som belastende, er muligheten for hjemmekontor noe som begrenser pendlingen og oppleves som motiverende. Blant tidligere funn har vi beskrevet hvordan respondentenes kultur og tilhørighet til Baseforsvarsbataljonen er. Hvis vi skal se disse funnene i sammenheng, er det interessant å se hvordan manglende kultur og tilhørighet virker demotiverende på offiserene, samtidig som de ønsker mer fleksibilitet til å benytte fjernkontor. Det vil være en utfordring å øke tilhørigheten dersom flere ønsker å benytte fjernkontor, da en ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen. Offiserene selv er ofte ansvarlig for personell og har et lederansvar. Ved bruk av fjernkontor kan dette føre til at deres undergitte opplever en utilgjengelig leder og mulig påvirke deres motivasjon. Dermed kan det tyde på at offiserene og deres sjefer bør finne en hensiktsmessig løsning som ivaretar både behovet for å minimere pendling og behovet for tilhørighet. I tillegg kan det spekuleres i om bedre miljø og tettere kultur vil minske respondentenes behov for redusert pendling. Dette kan bli utfordrende for pendlerne som har et større ansvar hjemme.

4.3.4 Delkonklusjon

Tillit, forutsigbarhet og fleksibilitet i arbeidshverdagen er tre faktorer som påvirker turnovergraden blant offiserer i Baseforsvarsbataljonen. Økt grad av tillit fra nærmeste sjef eller overordnet og et stort handlingsrom bidrar til personellens følelse av autonomi og kontroll over egen arbeidshverdag, noe som igjen bidrar til jobbtilfredshet blant offiserene. Videre er det å bli sett og fulgt opp noe offiserene ser på som viktig, da de ønsker tilbakemelding på måloppnåelse av arbeidsoppgavene. Karriere- og tjenesteplaner er, ifølge noen av respondentene, utilstrekkelig i Baseforsvarsbataljonen. Trygghet og stabilitet er et grunnleggende behov, noe som fører til at det er utfordrende å beholde personellet sitt dersom det ikke legges til rette for videre karriere og muligheter. Samtidig må en påpeke uforutsigbarheten søknadsrunder, beordringsrunder og endring av organisasjonsstruktur medfører, da dette skaper et vakuum som må fylles. Det vil være utfordrende for Baseforsvarsbataljonen å legge til rette for fleksibilitet i forbindelse med fjernkontor, da dette

bør balanseres for å oppnå en større grad av tilhørighet for respondentene. Avslutningsvis kan tillit ses på som et må-krav i Baseforsvarsbataljonen, da detaljstyring av nærmeste sjef vil gå utover arbeidsmiljø og motivasjon blant respondentene. Dette kan tyde på et behov for å identifisere tiltak som øker forutsigbarhet og fleksibilitet, slik at offiserene opplever å bli hørt i sine ønsker og fortsetter sin karriere i avdelingen.

4.4 Individnivå

Dette delkapittelet vil ta for seg faktorer på individnivå som kan påvirke turnover-graden blant offiserer i Baseforsvarsbataljonen. Faktorer på individnivå kan regnes som mestring gjennom nye utfordringer og faglig utvikling i form av lederskap, styring, kompetanse og personlig utvikling.

4.4.1 Mestring og egenutvikling

Mestring har tilknytning til menneskelig behov for kompetanse, som er viktig for å føle på indre motivasjon (Deci & Ryan, 2017, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 144). I sammenheng med dette nevner OF A «Mer mestring i jobben skaper tilfredshet, som igjen gjør meg motivert for å oppleve mer mestring, mer tilfredsstillelse, mer mestring, mer tilfredsstillelse». Dette blir understreket av OF D:

Man føler seg aldri på en måte ferdig utlært eller at ting går på skinner. Man føler at det ofte er god motvind og at man stanger hodet litt i veggen, da er det utrolig godt når ting løsner når man får litt mestringsfølelse gjennom jobben.

OF B poengterer det samme: «det å få være med på endring, da får du utfordret deg selv veldig mye». Det kan se ut til at det å få nye utfordringer er en motivasjonsfaktor hos flere av respondentene, samtidig som det å mestre disse er nødvendig for å oppfylle de behovene en sitter på. Dette kan også knyttes til tillit fra nærmeste sjef, da tillit legger grunnlaget for at sjefen gir en nye utfordringer. Når en mestrer nye utfordringer kan det føre til at en videreutvikler ferdigheter en allerede har eller danner nye ferdigheter. På den måten kan vi lære og vokse som mennesker, som sammenfaller med Maslows selvrealiseringsbehov (Maslow, 1998, referert i Greenberg & Baron, 2000, s. 135) som sier at en kan realisere sitt potensial og bli den beste versjonen av seg selv dersom en opplever mestring og tilfredshet på jobben. I tillegg kan mestring gi en følelse av prestasjon, som øker motivasjonen og troen på seg selv. Samtidig har det sammenheng med indre motivasjon (Deci & Ryan, 2017, referert i Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 144), som sier at mestring kan føre til økt motivasjon gjennom

egeninteresse for aktiviteten. Dermed kan mestring føre til en følelse og et behov om å oppleve samme mestring på nytt.

I forbindelse med motivasjon på arbeidsplassen var det flere av respondentene som nevnte det å utvikle seg selv som en stor faktor for jobbtilfredshet. OF A forteller at «etter hvert som jeg bygger opp kompetanse så får jeg bedre forutsetninger til å gjøre min jobb». OF E bekrefter det samme når det ble spurt om hva som motiverte deg for å begynne som offiser «utvikle meg selv som leder og få mer kompetanse innenfor ledelse». Videre nevner OF C:

Jeg må jo understreke det at det er en utrolig givende hverdag og man får utrolig mye egenutvikling av jobben som offiser i Baseforsvarsbataljonen, og det tror jeg kan holde ganske mange ganske lenge.

Dette indikerer at mange av respondentene er opptatt av å utvikle seg selv og bygge opp egen kompetanse. Ifølge Maslows behovspyramide (Maslow, 1954, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115) er en følelse av tilfredstillelse og utvikling et vekstbehov. Dette er et iboende behov hos mennesket som ikke kan mettes, hvor en alltid har et ønske om å øke sitt ferdighets- og kunnskapsnivå. På samme måte beskriver Herzbergs tofaktorteori (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138) hvordan personlig vekst bidrar til motivasjon i arbeidssituasjonen. Dersom personellet mestrer nye utfordringer, vil motivasjon og tilfredshet øke. Det er derfor rimelig å anta at ønsket om å fortsette i Baseforsvarsbataljonen styrkes for personellet, sett at en kjenner på personlig vekst og ferdighetsutvikling i møte med nye utfordringer.

OF F uttalte at «det er mye utenomsportslig som opptar mye tid. Sånn styrings-ting og sånn man skal ha innspill på. Det er dørgende kjedelig og går utover motivasjonen». Her blir respondentene nødt til å bruke tid på arbeidsoppgaver de må, men ikke har lyst til å gjøre, og får ikke brukt sin kompetanse og kapasitet på det en liker å holde på med. I tråd med Maslows (Maslow, 1954, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115) og Herzbergs (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138) motivasjonsteorier bidrar ikke dette til verken anerkjennelse eller personlig vekst, dermed faller motivasjon og trivsel. Dersom en jobber med noe en har interesse for, bestemmer det hvor stor grad en opplever selvrealisering. En av respondentene nevner hvordan deres forventninger til jobben ikke samsvarer med realiteten, som førte til at motivasjon og trivsel raste. På den måten er det rimelig å anta at

personellet som driver med arbeidsoppgaver som ikke føles meningsfulle eller interessante, vil søke etter nye jobber som fremmer personlig vekst og utvikling av ferdighetsnivå.

4.4.2 Ledelse og ansvar

Flere respondenter poengterer det å se utvikling hos andre som noe positivt og føler på mestring når de ser andre soldater og ansatte bli bedre i sin stilling. OF F nevner at «det er utrolig mye flinke folk som løser oppdragene veldig bra». Videre forteller OF A:

Jeg liker å utvikle mennesker. Jeg liker å se en soldat starte på bunnen og gjennom et år så ser du at personen har utviklet seg stort. Det gir meg en stor mestringsfølelse som gir meg motivasjon til å fortsette det jeg driver med.

Samtidig poengterer OF B det samme «å ha personellansvar (...). Det er en kjempestor motivasjon å se at en kan være med på å utvikle andre mennesker». Det virker derfor som det er av reell betydning å utvikle andre mennesker og se de mestre sine arbeidsoppgaver, og det virker som at dette gir stor motivasjon hos de fleste av respondentene. Å lede eller ha ansvar for andre kan gi en følelse av formål og mening, fordi det gir en følelse av å være en del av noe større enn seg selv. Respondentene kan føle at de har direkte innvirkning på soldatenes liv og bidrar til deres utvikling på flere måter. Dette kan føre til en følelse av at det en gjør har en større hensikt og betydning, enn de andre arbeidsoppgavene en har som offiser i Baseforsvarbataljonen. Ifølge Maslows behovspyramide (Maslow, 1998, referert i Greenberg & Baron, 2000, s. 135), kan det å ha ansvar for andre og se dem utvikle seg gi en følelse av å tilfredsstille selvrealiseringsbehovet. Tilsvarende kan det også se ut til at ansvar og ledelse av andre bidrar til å tilfredsstille behovet for tilhørighet og anerkjennelse ved å bygge relasjoner til andre og muligens gi anerkjennelse for deres prestasjoner. Dette fører til at det kan bygges positive relasjoner og en kan føle seg en del av et team eller et fellesskap. I tillegg kan det å ha ansvar for andre menneskers utvikling gi en følelse av stolthet og prestasjon når en ser at de oppnår suksess og når sine mål. Å bidra til andres suksess kan gi en følelse av å ha gjort en forskjell og en positiv innvirkning på andres liv, som kan være en motiveringsfaktor, ifølge Herzbergs tofaktorteori (Herzberg et al., 1959, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

4.4.3 Delkonklusjon

Dette delkapittelet har vist at å føle mestring gjennom nye utfordringer er en betydelig faktor for offiserenes motivasjon. Mestring kan føre til en videreutvikling av ferdigheter og

kunnskaper. Videre viser funnene at ansvar og ledelse av andre bidrar til å tilfredsstillere behovet for tilhørighet og anerkjennelse. Samtidig ser vi at arbeidsoppgaver som ikke utfordrer personellet og ikke lar dem bruke sin kompetanse og kapasitet kan føre til lavere motivasjon og trivsel. Dette kan resultere i at personellet søker etter nye jobber som fremmer mer personlig vekst og utvikling. Disse funnene understreker betydningen av å gi personellet utfordringer som gir rom for læring og utvikling, samt å tilby ansvar og ledelse av andre for å øke motivasjon og tilfredshet i Baseforsvarsbataljonen.

5. Avslutning

I denne oppgaven har vi svart på problemstillingen: *Hvilke faktorer påvirker turnover-graden blant offiserer i Baseforsvarsbataljonen ved 132 Luftving?* For å kunne besvare denne problemstillingen har vi redegjort for motivasjonsteorier knyttet til faktorer som vi anså var av betydning for turnover-graden blant offiserer ved Baseforsvarsbataljonen. Videre har vi knyttet sammen teori og resultater fra undersøkelsen og drøftet funnene på organisasjonsnivå, bataljonsnivå, nærmeste sjef og individnivå.

Funnene kan peke på tendenser og bidra til økt forståelse rundt turnover-grad og belyse faktorer som personellet opplever som utfordrende. Våre hovedfunn lønn, pendling, manglende tilhørighet, fravær av en felles bataljonskultur og tradisjoner, og usikkerhet rundt karriere- og tjenesteplaner er faktorer som bidrar til høy turnover-grad. Respondentene peker også på flere sentrale faktorer som synes å holde turnover-graden lav og som allerede er til stede i Baseforsvarsbataljonen i dag. Disse faktorene er fleksibilitet til å benytte fjernkontor, tillit og stor handlefrihet, mulighet for mestring og egenutvikling, og ansvar og ledelse av personell. Dersom det er ønskelig for Baseforsvarsbataljonen å sørge for at de beholder personell, kan det være nyttig å se nærmere på disse faktorene og vurdere mulige tiltak for å redusere påvirkningen eller benytte seg av forståelsen for å redusere turnover-graden blant offiserer ved Baseforsvarsbataljonen.

5.1 Videre forskning

Opgaven har forsøkt å forklare fenomenet gjennom bruk av kvalitativ undersøkelse. Det kan derfor være hensiktsmessig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse, i forsøk på å bekrefte eller avkrefte funnene i denne studien. Det kan være relevant å undersøke forskjeller i kjønn, alder eller grad, for å se om resultatene ville blitt annerledes. I tillegg kan det være interessant å benytte seg av et utvalg som ikke kun består av pendlere eller benytte seg av personell som har sluttet i Baseforsvarsbataljonen for å få flere nyanser av fenomenet.

6. Litteraturliste

- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2000). *Behavior in organizations*. Saddle river: Prentice Hall International.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til vitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til vitenskapelig metode* (6. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lyng, P. O., & Løkkemo, M. (2022). *Hvilke faktorer påvirker turnover-tiden blant teknisk personell ved F-35 vedlikehold*. Luftkrigsskolen, Trondheim.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2021). *Skolen som læringsarena: Selvopfatning, motivasjon, læring og livsmestring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

6.1 Kilder til figurer

Figur 1: Norheim, T. (2022). *Maslows behovspyramide*. Hentet fra [Maslows behovspyramide - Yrkesliv i barne- og ungdomsarbeiderfag - NDLA](#)

Figur 2: Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.Utg.)
Bergen: Fagbokforlaget.

Figur 3: Oversikt over respondenter og deres kode. Luftkrigsskolen, Trondheim. 27. april 2023

Figur 4: Basert på Jacobsen, D. I. (2015). *Analysedeler av kvalitative data*. Side 199. I: *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.