



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren

Carina-Therese Vinterdal

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
Vår 2023

Forord

Denne oppgaven og Norges respons på krigen i Ukraina har stort sett vært det som har oppholdt meg det siste året. I den forbindelse har min personlige verden blitt liten, og det åpenbare som å være med venner og familie har ikke hatt en fremtredende plass. Jeg ønsker derfor å takke mine nærmeste for tålmodigheten for mitt fysiske og mentale fravær. Spesielt vil jeg med stor beundring takke min mann som har vært bærebjelken i familien (og alt familien har foretatt seg uten min tilstedeværelse). Min manns innsats er et levende bevis på at en masteroppgave ikke er et en-persons-prosjekt.

Tusen takk til Hærstaben for at dere gjennom å godkjenne undersøkelsen viser at dere ønsker mer kunnskap om turnoverintensjon blant offiserer i Hæren.

Tusen takk til informant Arntzen ved FPVS som har gitt meg tilgang til nyttig informasjon.

Tusen takk til sjefsforsker Hanson ved FFI som har tillatt meg å ta i bruk upubliserte resultater fra FFIs eksisterende forskning.

Tusen takk til Frank Steder som på vegne av meg har sendt ut spørreundersøkelsen.

Tusen takk til dere 22 offiserer som deltok i intervju med åpenhet og gode refleksjoner.

Tusen takk til alle Hærens offiserer som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen.

Tusen takk til veilederne mine Kåre og Henrik som alltid har vært der når jeg har trykket på nødknappen.

Carina-Therese Vinterdal

Oslo 15.05.2023

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg brukt kvalitativ og kvantitativ metode til å undersøke hva det er som påvirker tanker om å slutte (turnoverintensjon) blant offiserer i Hæren. Jobbkraft-ressursmodellen til Demerouti og Bakker (2007) samt sosial bytteteori har vært oppgavens teoretiske linse. Gjennom 22 intervju og en tverrsnittundersøkelse som gikk til samtlige offiserer i gradsspennet OF 1 til OF 3 i Hæren, fant jeg at turnoverintensjon er en konsekvens av høy belastning og negative opplevelser knyttet til organisasjonen. Intervjuene bidro til å kartlegge den felles oppfatningen av hva som var årsaken til turnoverintensjon, mens spørreundersøkelsen var et godt redskap til å klarlegge årsakssammenhengene og omfanget av fenomenet.

Turnoverintensjon skyldes at en rekke utfordrings- og hindringskrav bidrar til å øke offiserenes totale belastning uten at nødvendige organisatoriske jobbressurser bufrer den samme belastningen. Det mest omtalte hindringskravet er jobb-hjem-privatliv konflikt (J-H-P-konflikt) hvor offiserene opplever at de må forsake privatlivet til fordel for Forsvaret gjennom sin karriere. Medieringsanalysen viste at dette hindringskravet fullstendig medierte effekten som arbeidsbelastning og funksjonelt fravær har på turnoverintensjon.

Mangel på kompetanse, høyt funksjonelt fravær, mangel på autonomi, lite sammenheng mellom Forsvarets uttalte mål og offiserenes virkelighet samt lite fleksibel HR-praksis er også medvirkende årsaker til at offiserene tenker på å slutte ettersom dette er jobbkraft som bidrar til at offiserene må øke innsatsen. Arbeidsbetingelsene preget av lav tilgang til organisatoriske ressurser medfører at offiserene sitter med opplevelsen av at Forsvaret ikke investerer i sine ansatte. Det fører til en skjevhet i resiprositeten og brudd på den psykologiske kontrakten. Lønnen oppleves derfor også som urettferdig.

Oppgaven viser også at offiserene har høyt jobbengasjement som knyttes til de positive jobbressursene profesjonsnærhet/profesjonstilknytning, kollegial støtte, individuell og kollektiv mestring samt mening med jobben. Tankene om å slutte oppstår dermed ikke på grunn av selve jobben, det er forholdene rundt som tvinger dette frem. Offiserenes ansvarsfølelse, lojaliteten til kollegaer og samfunnsoppdraget er det som forhindrer offiserene fra å se seg om etter en ny jobb utenfor Forsvaret. For å beholde offiserene i fremtiden kan ikke jobbengasjementet tas for gitt. Det anbefales derfor at Forsvaret og/eller Hæren retter innsats mot gjeldende HR-praksis ettersom samtlige jobbkraft er knyttet til dette domenet. Studien underbygger viktigheten av å opprettholde den psykologiske kontrakten mellom organisasjonen og dens ansatte, og å tilby nødvendige jobbressurser for å forebygge turnover.

Nøkkelord: Jobbkraft-ressurs modellen, sosial bytteteori, den psykologiske kontrakten, Forsvaret, turnover, turnoverintensjon, motivasjon, J-H-P Konflikt, kollegaer, mening med jobben, arbeidsbelastning, autonomi, HR-praksis, urettferdige prosedyrer og utbrenthet.

Summary

The purpose of this empirical study was to explore turnover intention amongst officers in the Norwegian Army. Moreover, explanation as to why the officers considered quitting the armed forces were analysed using job demand-resources model and social exchange theory. Based on 22 interviews and a cross-sectional survey that included all officers in the OF1 to OF3 rank range, I found that turnover intention is a consequence of high workload and negative experiences associated with the defence organization. The interviews helped to identify the common perception of what causes turnover intention, while the survey made a clarification of the causal relationships and scope of the phenomenon possible.

Turnover intention (thoughts of leaving the Norwegian Armed Forces) arises due to different hindrance demands. These demands increase the total workload of officers without providing requisite organizational job resources to buffer the resulting burden. The most frequently mentioned obstacle is the job-home-private life conflict (J-H-P conflict), where officers feel they must sacrifice their private lives for the benefit of the armed forces. The mediation analysis showed that this obstacle completely mediated the effect that workload and functional absence have on turnover intention.

Lack of competence, high functional absence, lack of autonomy, inadequate alignment between the military's stated goals and officers' reality, as well as inflexible HR practices are further contributing factors that cause officers to consider leaving. The working conditions, characterized by low access to organizational resources, lead officers to perceive that the military are failing to invest in its employees. This leads to an imbalance in reciprocity and a breach of the psychological contract. Therefore, officers also perceive their salary as unfair.

The thesis also shows that officers have high job engagement linked to positive job resources such as professional closeness/professional affiliation, collegial support, individual and collective mastery, and perceiving the job as meaningful. Therefore, thoughts of quitting arise not because of the job itself but because of the surrounding circumstances that force this outcome. Officers' sense of responsibility, loyalty to colleagues, and the military's protective mission prevent them from seeking civilian employment. To retain officers in the future, job engagement must not be taken for granted. Therefore, it is recommended that the Norwegian Armed Forces and/or the Norwegian Army focus their efforts on current HR practices, as all job demands are related to this domain. This study highlights the importance of maintaining the psychological contract between the organization and its employees and providing necessary job resources to prevent turnover.

Keywords: Job demand-resources model, social exchange theory, psychological contract, the Norwegian Armed Forces, turnover, turnover intentions, motivation, collegial support, meaningful job, J-H-P conflict, workload, autonomy, human resources practices, unfair procedures, and strain.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	IV
Summary	VI
Innledning	1
BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG RELEVANS	1
PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING	3
Teori	4
TURNOVER OG TURNOVERINTENSJON	4
KONSEKVENSER AV TURNOVER FOR FORSVARET SOM ARBEIDSGIVER	5
SOSIAL BYTTETEORI OG POSITIV PSYKOLOGI	6
JOBBKRAV-RESSURS MODELLEN.....	7
Den motiverende prosessen fører til jobbengasjement	9
Den stressende prosessen fører til utbrenthet	10
Personlige ressurser som motstandskraft mot stress og offiserens rolle	11
EKSISTERENDE FORSKNING OM SLUTTÅRSAKER I MILITÆR KONTEKST	11
Forskningsdesign	14
Studie 1 – Ustrukturerte dybdeintervju	15
METODE.....	15
UTVALGET.....	15
INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU.....	17
ETISKE VURDERINGER OG DILEMMAER.....	18
KODING, GROVSORTERING OG VALG AV TEORI	20
FRA KODING TIL EMPIRI – KATEGORISERING OG ANALYSE.....	23
ANALYSE.....	25
Presentasjon av funn.....	25
Offiserenes egne tanker om å slutte.....	25
Offiserenes felles opplevelse av jobbkrav.....	25
Offiserenes felles opplevelse av jobbressurser	29
OPPSUMMERING OG DELKONKLUSJON	31
STUDIENS STYRKER OG SVAKHETER	32
Studie 2– Tverrsnittundersøkelse	34
INNLEDNING	34
AVGRENSNING.....	34
HYPOTESER	35
METODE.....	38
Fremgangsmåte og utvalg.....	38
Måleverktøy	40
Reliabilitet og begrepsvaliditet.....	43
Metoder benyttet i den statistiske analysen.....	45
RESULTATER	46
Hypotesetesting	48
STUDIENS STYRKER OG SVAKHETER	50
DELKONKLUSJON	52
Drøfting	53
J-H-P KONFLIKT	53
ARBEIDSBELASTNING OG ANSVAR	55
KOMPETANSE OG FUNKSJONELT FRAVÆR	57

AUTONOMI	58
FORSVARETS MÅL VS. OFFISERENES OPPFATNINGER	61
JOBBENGASJEMENTET UNDER PRESS	63
ORGANISATORISKE RESSURSER OG BRUDD PÅ DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKTEN	64
LØNN.....	67
TANKER OM Å SLUTTE TIL TROSS FOR HØYT JOBBENGASJEMENT	68
Oppsummering og konklusjon.....	70
IMPLIKASJONER FOR FORSVARET OG VIDERE FORSKNING	72
Litteraturliste	73
Vedlegg.....	87
OVERSIKT.....	87
VEDLEGG 1 INFORMASJONSSKRIV INTERVJU.....	88
VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE.....	91
VEDLEGG 3 ORDSKY ETTER TRANSKRIBERING OG KODING	92
VEDLEGG 4 EKSEMPEL PÅ SORTERING OG KATEGORISERING (STRESSPROSESS) I LYS AV JK-R MODELLEN	93
VEDLEGG 5 EKSEMPEL PÅ SORTERING OG KATEGORISERING (MOTIVASJONSPROSESS) I LYS AV JK-R MODELLEN	94
VEDLEGG 6 EKSEMPEL PÅ SITATER SOM KNYTTES TIL JOBBRESSURSER	95
VEDLEGG 7 EKSEMPEL PÅ SITATER SOM KNYTTES TIL JOBBKRAV	100
VEDLEGG 8 EKSEMPEL PÅ SAMLET ANALYSE PER RESPONDENT	112
VEDLEGG 9 SAMLET OVERSIKT ALLE 22 RESPONDENTER.....	113
VEDLEGG 10 FORELØPIGE FUNN FRA FFI UNDERSØKELSEN «MOTIVASJON, INNSATS OG KOMPENSASJON»....	115
VEDLEGG 11 SPØRRESKJEMA MED INFORMASJONSSKRIV, E-POST OG PÅMINNELSE.....	117
VEDLEGG 12 UNIVARIAT ANALYSE	125
VEDLEGG 13 MEDIERINGSANALYSER HYPOTESE 3A OG 3B.....	144
VEDLEGG 14 GODKJENNING NSD STUDIE 1.....	146
VEDLEGG 15 GODKJENNING NSD STUDIE 1 OG 2.....	147
VEDLEGG 16 FØRSTE GODKJENNING FORSVARETS FORSKNINGSNEMD	148
VEDLEGG 17 ANDRE GODKJENNING FORSVARETS FORSKNINGSNEMD.....	150
Figurer
FIGUR 1 JOBBKRAV-RESSURS MODELLEN	8
FIGUR 2 OPPGAVENS FORSKNINGSDESIGN	14
FIGUR 3 FORSKNINGSDESIGN: KODING, GROVSORTERING OG VALG AV TEORI	20
FIGUR 4 INTUITIV MODEL ETTER GROVSORTERING	21
FIGUR 5 FORSKNINGSDESIGN: KATEGORISERING OG ANALYSE	23
FIGUR 6 JK-R MODEL SOM VISER OFFISERENES JOBBKRAV OG JOBBRESSURSER.....	31
FIGUR 7 VISUELL FREMSTILLING AV HYPOTESE 3A	37
FIGUR 8 VISUELL FREMSTILLING AV HYPOTESE 3B	37
FIGUR 9 EKSEMPEL PÅ MEDIERINGSANALYSE	46
Tabeller.....
TABELL 1 RELIABILITETSANALYSE SAMTLIGE MÅLEBATTERI	44
TABELL 2 KORRELASJONSMATRISER, JOBBKRAV, JOBBRESSURSER OG UTFALLSVARIABLER	47
TABELL 3 MEDIERINGSANALYSE HYPOTESE 3A	48
TABELL 4 MEDIERINGSANALYSE HYPOTESE 3B	49

Innledning

Bakgrunn for valg av tema og relevans

Etter anneksjonen av Krym i 2014 endret fokuset seg fra global innsats til lokal beredskap, og behovet for å styrke den operative delen av Forsvaret ble stadfestet som en nødvendighet (Forsvaret, 2015, s.12). For at dette skulle la seg realisere ble det anbefalt å redusere støttefunksjoner og effektivisere utdanning til fordel for operativ virksomhet (Forsvaret, 2015, s.25). Human Resources (HR) reformen og Utdanningsreformen (URE) ble implementert etter ønske om å transformere HR i Forsvaret og redusere kostnader samtidig som man skulle heve kvaliteten på utdanningen (Forsvaret, 2015; Forsvarsdepartementet, 2017, s.24 & 37).

Likevel står Forsvaret i 2023 overfor store utfordringer innenfor personell og kompetanse (Meld. St. 14 S (2020-2021), s.43 og 44; NOU 2023: 14, s.52; Skjelland et al., 2023, s.46 & 47). Den sikkerhetspolitiske situasjonen forverret seg kraftig etter Russlands angrep på Ukraina. Forsvaret har over tid blitt «kjørt på full maskin» og må fortsette å balansere daglig operativ innsats, bygging av beredskap og kompetanse (Grensjefene i Solli, 2022, 13:50-32:05). I følge Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) har Forsvarets ansatte høy arbeidsinnsats samtidig som de med høyest arbeidsinnsats opplever ubalanse mellom jobb og fritid (Hanson i Skjelland et al., 2022c, 26:08 og 36:05). Videre vil det oppstå offisersmangel i nær fremtid dersom Forsvaret ikke gjør umiddelbare tiltak for å forebygge dette som en konsekvens av den demografiske utviklingen i forsvarssektoren (Meld. St. 14 S (2020-2021); NOU 2023: 14; Rognstrand, 2022b; Skjelland et al., 2022a; Skjelland et al., 2023; Strand, 2022).

Ifølge en rapport fra McKinsey (De Smet et al., 2021), er turnover et stort problem som kommer til å vedvare i det moderne arbeidsmarkedet som også Forsvaret er en del av. Tilfredse arbeidstakere er i dag mer villige til å forlate jobbene sine dersom en større/bedre jobbmulighet dukker opp (De Smet et al., 221, s.4). Lojaliteten til en arbeidsgiver kan ikke lenger forventes i samme grad som tidligere (Abbasi & Hollman, 2000). Det kan medføre ytterligere utfordringer for Forsvarets avdelinger, særskilt Hæren, som for det meste er lokalisert i tynt befolkede strøk. Urbaniseringstrenden medfører samtidig at det er få arbeidsplasser for medflyttere i distriktsområdene. Dette kan påvirke viljen til å bosette seg eller jobbe på ett sted over tid ettersom ansattes forutsetninger for å balansere familie, egen karriere og partners karriere utfordres (Meld. St. 14 S (2020-2021), s.44).

Forsvaret er ikke alene om å konkurrere om arbeidstakerne. Ifølge Manpower Groups kvartalsvise arbeidsmarkedsbarometer er det rekordstort bemanningsbehov i arbeidsmarkedet, 70 prosent av norske arbeidsgivere opplever det utfordrende å finne kvalifisert arbeidskraft (ManpowerGroup, 2022, 2. avsnitt). Dersom politiske ambisjoner i langtidsplanen skal oppnås kan ikke Forsvaret tape konkurransen i fremtidens arbeidsmarked (Skjelland et al., 2022b, s.2). Dette innebærer at Forsvaret på lik linje med andre etater og sivile bedrifter må konkurrere om arbeidskraft.

Uønsket turnover blant offiserer i Forsvaret er ifølge Forsvarets personell- og Vernepliktscenter (FPVS) ikke et problem (Arntzen, 2022). Statistikk viser at antall offiserer som slutter i Forsvaret er lavt sammenliknet med andre arbeidsgivere i offentlig sektor¹. Forsvarssjefens beslutning om å øke antall elever på Forsvarets stabsskole har også grunnlag i forventet naturlig avgang, og ses ikke i sammenheng med uønsket turnover (Rognstrand, 2022b). FFI hevder også at det er høyere turnover i arbeidslivet generelt, men at kostnaden knyttet til turnover er betydelig høyere for Forsvaret (Strand i Skjelland et al., 2022c, 1:22:05-1:22:41).

I følge Kuvaas og Dysvik (2020) er det verdifullt å undersøke turnoverintensjon i egen organisasjon fordi det gir et bilde av hvor fornøyde arbeidstakerne er, samtidig som det skaper forutsetning for å iverksette HR-tiltak i tide for å forbygge uønsket turnover (s.220). Å undersøke bakenforliggende årsaker til turnoverintensjon blant offiserer i Hæren er dermed av interesse ettersom «[...] vakanser gir ingen forsvarsevne» (Skjelland i Skjelland et al., 2022b, 03:35).

«Uten offiserer kan ikke Forsvaret løse sitt oppdrag» (NOU 2023: 14, s.212). Det er derfor nyttig å undersøke hva stadig tjenestegjørende selv tenker om Forsvaret som fremtidig arbeidsplass. Realisering av Langtidsplan 2021-2024 forutsetter at Forsvaret må jobbe kontinuerlig for å rekruttere og beholde ansatte (Skjelland et al., 2022a, s.29). I denne oppgaven skal jeg derfor undersøke om dagens tjenestegjørende offiserer har tanker om å slutte og hva grunnen er. Videre skal oppgaven bidra til å øke kunnskapen om frivillig turnover blant offiserer i Hæren gjennom å identifisere hvilke faktorer som har størst betydning for turnoverintensjon. Oppgaven vil være et nyttig bidrag for å identifisere om frivillig turnover medfører ytterligere utfordringer knyttet til personellbehov i Forsvaret de kommende årene.

¹ Luftmaktseminar 2022; Tilfeldig turnover blant offiserer i Forsvaret per år; 2018:3,72%, 2019: 3,59%, 2020: 5,04% 2021: 4,14%.

Problemstilling og avgrensing

Den valgte problemstillingen er:

I lys av jobbkrav-ressurs modellen; hvordan kan opplevelsen av jobbkrav og jobbressurser forklare turnoverintensjon blant offiserer i Hæren?

Forskningsspørsmålene som skal analyseres i oppgaven er;

- 1) *Hva er den felles oppfatningen av faktorer som bidrar til turnoverintensjon blant offiserene i Hæren? (Kvalitativ)*
- 2) *Hvilke jobbkrav og jobbressurser påvirker turnoverintensjon blant offiserene i Hæren? (Kvalitativ/kvantitativ)*

Oppgaven avgrenses til å undersøke tanker om å slutte blant offiserer i Hæren i gradsspennet fenrik til major (OF 1-3). Jeg har valgt denne personellkategorien ettersom det er disse offiserene som er tettest på den utøvende delen av virksomheten. Kategorien ivaretar også linjelederansvar og er tettest på de yngste spesialistene som Forsvaret har stadfestet utfordringer med å beholde (Fauske & Strand, 2021). Samtidig er det i denne fasen fremtidig karrierevalg skal tas parallelt med at personellet befinner seg i et aldersspenn hvor familie skal etableres og ivaretas. Hæren er lokalisert i hele landet med Finnmark landforsvar plassert lengst nord, Brigade Nord plassert i Troms og Hans Majestet Kongens Garde i sør. Driftsenheten (DIF) Hæren har dermed behov for å ha personellet spredt geografisk i hele landet utenfor storbyer ettersom de fleste av Hærens leire er lagt i spredtbygde strøk (Prop 14S (2020-2021), s.43 og 44; Skjelland et al., 2022c). Det er samtidig denne kategorien personell som må beholdes for at Forsvaret skal kunne bekle stillinger på høyere nivå de kommende årene (Skjelland et al., 2022a, s.30).

Teori

Teorien som presenteres i dette kapittelet skal bidra til å beskrive kausale sammenhenger som kan gi forklaringskraft til fenomenet turnoverintensjon. Det er problemstillingen som har styrt valget av teori. Problemstillingen har imidlertid blitt spisset underveis i samspillet mellom egen empiri og fornyet innsikt i eksisterende forskningslitteratur. Denne spissingen blir beskrevet nærmere i metodekapittelet.

Ettersom turnoverintensjon og årsakene til turnoverintensjon skapes i en dynamisk kontekst har det vært naturlig å se til teori og empiri knyttet til psykologiske mekanismer (Lytell & Drasgow, 2009, s.336). Jobbkra-ressurs (JK-R) modellen til Bakker og Demerouti (2007) ble derfor valgt som oppgavens teoretiske grunnlag. Modellen er basert på psykologi, særlig positiv psykologi (Christensen & Undebakke, 2013) og sosial bytteteori (Bakker et al., 2023, s.13.8). Oppgavens teoretiske utgangspunkt er at fenomenet turnoverintensjon er et negativt organisatorisk utfall som henger tett sammen med motivasjon. Motivasjonen påvirkes i sin tur av den subjektive opplevelsen av ubalanse mellom tilgjengelige ressurser og jobbkra-ressurs som medfører stress eller utmattelse (Bakker & Demerouti, 2007). Sosial bytteteori med motivasjonsrelaterte utfall står derfor sentralt for å forstå offiserenes felles opplevelse av fenomenet. Positiv psykologi står sentralt ettersom JK-R teorien beskriver at høye jobbkra-ressurs fører til økt motivasjon dersom det er tilstrekkelig med jobbressurser.

I dette kapittelet vil jeg definere uønsket turnover og turnoverintensjon. Videre skal jeg ta for meg JK-R modellen og beskrive hvordan denne kan nyttes for å belyse motivasjons- og stressprosesser som kan innvirke på offiserenes turnoverintensjon. Kapittelet skal også belyse eksisterende empiri knyttet til sluttårsaker i militær kontekst ettersom den militære konteksten har unike trekk (Lindgren i Skjelland et al., 2022c, 06:38-07:09).

Turnover og turnoverintensjon

For organisasjoner medfører turnover åpenbare dysfunksjonelle effekter. Turnover kan oversettes til gjennomtrekk eller utskiftning av medarbeidere og betyr kort sagt at medarbeidere skifter arbeidsgiver (Det Norske Akademi for Språk og Litteratur, 2023). I litteraturen blir turnover eller turnoverintensjon relatert til en persons psykologiske tilknytning til organisasjonen, og fremkommer som et uttrykk for ansattes subjektive følelse av utmattelse eller ubehag knyttet til nåværende jobbsituasjon og/eller organisatoriske mangler (Hom et al., 2019, s.3). Det finnes ulike varianter av turnover, men i denne oppgaven er det uønsket turnover som er vektlagt. Uønsket turnover oppstår

når en organisasjon mister ansatte det er ønskelig å beholde for å unngå tapt kompetanse (Grimsø et al., 2015, s.113). På individnivå er dette beskrevet som frivillig turnover hvor valget om å slutte har en sterk sammenheng med ansattes motivasjon (Hom et al., 2019, s.2). Turnoverintensjon defineres som den subjektive sannsynligheten for at et individ vil velge å forlate organisasjonen innenfor en angitt tidsperiode (Hao Zhao et al., 2007, s.651).

Indre motiverte medarbeidere kjennetegnes ved at atferd utføres med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til oppgavene som skal utføres (Buch et al., 2019, s.22). Indre motivasjon er nært beslektet med begrepet jobbengasjement (Buch et al., 2019, s.51; Kuvaas & Dysvik, 2020, s.218), og ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) anses den empiriske overlappen knyttet til disse to begrepene som betydelig (s.65). I denne oppgaven vil derfor jobbengasjement implisitt innebære indre motivasjon. Indre motiverte ansatte er i større grad stolte av organisasjonen og føler tilhørighet til denne (også kalt affektiv forpliktelse), og er ifølge Buch et.al (2019) negativt relatert til turnoverintensjon. Indre motiverte ansatte tenker derfor i mindre grad på å forlate organisasjonen man er en del av (s.22). Selv om turnoverintensjon i praksis ikke gjenspeiler faktisk turnover er dette nyttig å studere ettersom det kan gi verdifull innsikt i ansattes persepsjoner og hva som kan være avgjørende for at ansatte velger å bli (Ngo-Henha, 2018, s.2760; RTO, NATO, 2007). En organisasjon kan ha dårlige arbeidsforhold uten at dette merkes på turnoverfall dersom det er liten etterspørsel i arbeidsmarkedet (Buch et al., 2019, s.220). Dersom etterspørselen etter arbeidskraft i arbeidsmarkedet øker vil en organisasjon kunne oppleve dramatisk turnover uten at organisasjonen rekker å sette i gang tidsriktige tiltak (Buch et al., 2019, s.220).

Konsekvenser av turnover for Forsvaret som arbeidsgiver

At personell slutter innebærer en signifikant kostnad for en organisasjon (Abbasi & Hollman, 2000; Oosthuizen et al., 2016). Forebygging av uønsket turnover er derfor en av de mest prioriterte oppgavene i NATO (RTO, NATO, 2007, s.4B-2). Bård Kuvaas (2022) peker på studier som viser at det å erstatte personell som slutter har en kostnad på 93-200 prosent av årslønnen (4.avsnitt). I forbindelse med denne masteroppgaven ba jeg FPVS om opplysninger om hva uønsket turnover av offiserer koster for Forsvaret. FPVS beskriver at det ikke finnes data på dette. En forklaring er muligens kompleksiteten en slik beregning innebærer. Analytiker Øyvind Arntsen beskrev kostnadsutregningen slik:

«For det første så må rotasjonskostnaden erstattes. Dersom en kompanisjef velger å slutte må hen erstattes av en annen offiser som igjen må erstattes av en annen. Dette er komplekst å regne ut. Videre kommer det en kostnad knyttet til ansettelse som igjen er avhengig av hvilket gradsnivå man befinner seg på. Dersom NK bataljon slutter er det minimum to personellmangler nedover i organisasjonen som må fylles for at vedkommende kan erstattes. Videre får man som et resultat av turnover en aktivitetsdipp med bakgrunn i manglende erfaring, og man får økt belastning nedover i organisasjonen som må gå med vakanse og som kanskje må tettes av en spesialist. Kostnadene er derfor store».

Utgifter knyttet til turnover settes ofte i forbindelse med rekruttering, ansettelsesprosesser og opplæring (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.47). Kostnader knyttet til turnover øker problemet ytterligere dersom kvalifisert personell vanskelig lar seg erstatte (Lee & Bruvold, 2010, s.985). Ettersom Forsvaret er alene om å produsere kompetanse gjennom interne kurs og skoler, kan ikke Forsvaret bruke den sivile utdanningsløyfen til å fylle vakanser (Lindgren i Skjelland et al., 2022c, 07:32). Som Arntsen påpeker er det en rekke skjulte kostnader knyttet til turnover som ikke enkelt lar seg måle og som dermed ikke beregnes. Kostnader kan være knyttet til forstyrrelser i eksisterende arbeidsflyt, erodering av moral blant resterende ansatte og tap av kompetanse og opparbeidede erfaringer som er nyttige for organisasjonen (Abbasi & Hollman, 2000, s.334).

I militær kontekst anses tilgjengelig personell som selve grunnpilaren for at militærmakten skal kunne utrette sine oppgaver med å forsvare landet. Å beholde kompetent personell kan derfor anses om en forutsetning for en effektiv militærmakt (Lindberg & Bonander, 2022, s.7; NOU 2023: 14, s.217). Stadig tjenestegjørende personell med vernepliktige soldater anses som buffer den dagen et land blir angrepet ettersom mobilisering av en nasjons samlede ressurser tar tid (Lindberg & Bonander, 2022, s.7). Uønsket turnover kan dermed få konsekvenser som ikke lar seg måle før det er for sent. Denne kvalitative kostnaden er imidlertid vanskelig å se for seg ettersom krig på norsk jord gjerne anses som et hypotetisk problem (Diesen, 2020, 2.avsnitt).

Sosial bytteteori og positiv psykologi

Sosial bytteteori har som utgangspunkt at utvekslingen av sosiale og materielle goder er fundamentalt for menneskelig interaksjon (Homans, 1958, s.606). Ettersom enhver form for samhandling innebærer en kostnad gjennom bruk av tid, energi eller ressurser, tar teorien utgangspunkt i at den som deltar vil ønske å økonomisere sine handlinger slik at disse kostnadene holdes så lave som mulig (Blau, 1986; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.425). Sosial bytteteori er den mest innflytelsesrike rammeverket for forståelsen av prososialt motivert adferd (Buch et al., 2019,

s.17). Ansatte som er prososialt motiverte ønsker ofte å gjøre en innsats til fordel for andre og kjenner en sterkere forpliktelse til å yte innsats utover stillingsbeskrivelsen som et resultat av et oppriktig ønske om å gi tilbake til organisasjonen (Buch et al., 2019, s.17 & 18). Sosial bytteteori bidrar dermed til å øke forståelsen for relasjoner mellom ansatte og organisasjonen hvor gjensidighet er viktig. Det forutsetter at medarbeidere og organisasjonen investerer i hverandre i forventning om at fordelaktig behandling blir gjengjeldt. Denne balansen mellom innsats og belønning er beskrevet som organisasjonsekvilibrum (March & Simon, 1993, s.103). Dersom ansatte opplever at det er en skjevhet i gjensidigheten vil det kunne påvirke i hvor stor grad ansatte ønsker å gi tilbake til organisasjonen. Det omtales i forskningslitteraturen som brudd på den psykologiske kontrakten (Buch et al., 2019; Robinson & Rousseau, 1994; RTO, NATO, 2007, s.D-2).

Med psykologisk kontrakt menes «[...] et individs antakelse om vilkår og betingelser i en gjensidig avtale mellom en selv og en annen part» (Rousseau, 1989, s.123, min oversettelse). Psykologiske kontrakter representerer et kognitivt rammeverk som bidrar til å forstå nåværende og fremtidige sosiale bytteforhold mellom ansatte og arbeidsgiver samt forstå ansattes holdninger og handlinger (Conway & Briner, 2009, s.83). Med økt individualisering i det moderne arbeidslivet er teorien om den psykologiske kontrakten blitt mer aktualisert. Studier viser at brudd på den psykologiske kontrakten har en signifikant innvirkning på jobbrelaterte utfall som turnoverintensjon ettersom brudd ofte fører til redusert tillit og misfornøyde ansatte (Hao Zhao et al., 2007; Kraak et al., 2022; Robinson & Rousseau, 1994; RTO, NATO, 2007).

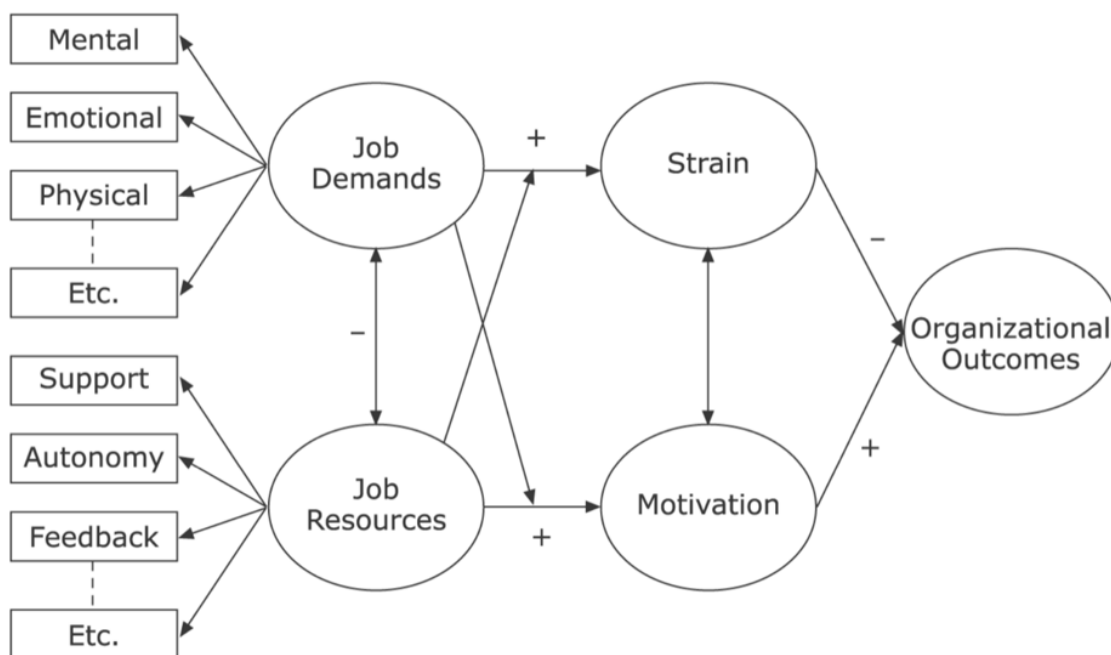
Positiv psykologi er et vitenskapelig studie av optimal menneskelig fungering, og har som mål å promotere de faktorene som er positive sider ved menneskets liv, og som gir mennesker og organisasjoner mulighet til å trives, blomstre og være på sitt beste (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.321; Seligman & Csikszentmihalyi i Christensen & Undebakke, 2013). Positiv psykologi har derfor rettet oppmerksomheten mot psykologisk vekst og velvære snarere enn mot behandling av psykisk lidelse (Skre & Svartdal, 2022). Denne vitenskapelige tilnærmingen er ansett som viktig for å generere kunnskap rundt utviklingen av sunne arbeidsplasser (Christensen & Undebakke, 2013, s.2).

Jobbkraft-ressurs modellen

Den mest brukte modellen for å måle arbeidstakeres velvære gjennom engasjement og utbrenthet er JK-R-modellen (Christensen & Undebakke, 2013, s.2; Bakker et al., 2023). Demerouti og Bakker (2007) utviklet modellen som en motpol til tidligere forskning som ikke vektla at utfordrende

jobbkrev også hadde en positiv side ved seg: at ansatte kan trives og blomstre med høy arbeidsbelastning dersom jobbressursene oppleves som tilstrekkelig (Bakker et al., 2023, s.13.23). Videre er modellen et forsøk på å binde sammen andre jobb-karakteristikk modeller (eks; Hackman & Oldham, 1976; Karasek Jr, 1979) som kun tar for seg utvalgte karakteristikk og knytter disse til ulike utfall. JK-R modellen løfter disse perspektivene og hevder at utbrenthet og jobbengasjement er et resultat av en rekke jobbkarakteristikk (Bakker et al., 2014, 2023; Bakker & Demerouti, 2007). Modellen tar sikte på å forstå hvordan jobbkrev påvirker individets velvære og ytelse og består av to parallelle prosesser (Bakker & Demerouti, 2007). I den stressende prosessen bidrar jobbkrev til stress og utbrenthet. I den motiverende prosessen bidrar ressursene til å redusere stresset, øke ytelse og velvære og er driveren for jobbengasjement (Bakker et al., 2014). JK-R modellen anses som fleksibel og helhetlig og kan benyttes i alle unike jobbkontekster (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2007). Årsaken er at forholdet mellom jobbkrev, jobbressurser og jobbengasjement ikke forandrer seg selv om innholdet i disse endres (Bakker et al., 2023; Van den Broeck et al., 2010).

Figur 1 Jobbkrev-ressurs modellen



Figur 1 viser JK-R modellen hvor kombinasjonen av høye jobbkrev og lave jobbressurser fører til utbrenthet (strain), mens kombinasjonen av høye jobbkrev og jobbressurser fører til jobbengasjement (motivation). Motivasjonsprosessen fører til positive organisatoriske utfall, mens den stressende prosessen fører til negative organisatoriske utfall slik som turnover eller turnoverintensjon (Bakker & Demerouti, 2007, s.313).

JK-R modellen har vært i kontinuerlig utvikling, og nye og utvidede bruksområder for teorien kommer stadig til. Derfor finnes det også komplekse sammenstillinger av modellen. I Bakker et al sin artikkel (2023) oppsummeres denne utviklingen gjennom å beskrive at modellen kan brukes på flere nivå (multilevel). Flernivå JK-R teori tar i større grad innover seg at ansatte er en del av en gruppe og/eller organisasjon og derfor kan ikke gruppe og organisasjonsperspektiver utelates fra modellen. Flernivå JK-R teori har fortsatt det samme teoretiske utgangspunktet, men hensikten er å belyse at organisasjoner i stor grad påvirker hvordan arbeidstakere motiveres av eksempelvis HR-praksiser som ofte er knyttet til organisasjonsnivå (Bakker et al., 2023, s.13.22). Studier gjennomført i 2023 har også vist at det er nødvendig med ytterligere forskning på hvordan ikke-arbeidsrelaterede krav påvirker opplevelsen av jobbkrav (Bakker et al., 2023, s.13.23; Demerouti & Bakker, 2023).

Den motiverende prosessen fører til jobbengasjement

Jobbengasjement kan defineres som «[...] en positiv jobbrelatert tilstand karakterisert av høy energi, entusiasme og innsatsvilje, samt evne til å være dypt konsentrert og oppslukt av jobben» (Richardsen, 2018, 3. avsnitt). Engasjerte medarbeidere legger ned mye arbeid i jobben sin ettersom de identifiserer seg med den, er åpne for nye erfaringer og føler at jobben gir energi (Bakker et al., 2023, s.13:53). Jobbengasjement varer imidlertid over tid og skal ikke forveksles med lykkefølelse eller trivsel som har en kortvarig effekt (Christensen i Kontochristos, 2022).

Jobbressurser

I den motiverende prosessen bidrar jobbressursene til at de grunnleggende psykologiske behovene blir tilfredsstilt (Bakker et al., 2023, s.13:10). Jobbressurser defineres som:

«[...] de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved jobben som har motiverende potensiale og bidrar til å nå jobb-mål og som kan regulere innvirkninger av jobbkrav samtidig som de stimulerer til læring og personlig utvikling» (Demerouti et al., 2001, s.501, egen oversettelse).

Dersom jobbressursene oppleves som tilfredsstillende øker jobbengasjementet og viljen til å yte det lille ekstra (Demerouti & Bakker, 2011). Jobbressurser kan videre deles inn i tre ulike kategorier: gruppenivå, ledernivå og organisatorisk nivå. Studier viser at jobbressurser tilknyttet alle disse nivåene har en påvirkning på jobbengasjement (Lesener et al., 2020). Ressurser knyttet til organisasjonsnivå reflekterer imidlertid hvordan jobben styres og organiseres, og har derfor en direkte og sterkere sammenheng med medarbeideres jobbengasjement enn de andre nivåene. Det

innebærer at justering av ressurstilgangen fra organisasjonsnivå har best effekt dersom en ønsker å påvirke medarbeideres jobbengasjement (Lesener et al., 2020, s.259).

Den stressende prosessen fører til utbrenthet

JK-R teorien hevder at når kravene er høye, vil det føre til stress, utmattelse og i verste fall utbrenthet (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2007). Det er dette som beskrives som den stressende prosessen som igjen vil føre til negative organisatoriske utfall. Begrepet utbrenthet har lenge vært debattert blant akademikere (Schaufeli, 2021), men kjennetegnes gjennom graden av utmattelse, kynisme og ineffektivitet (Bakker et al., 2023).

Jobbkraft

Med jobbkraft menes «[...] fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som krever vedvarende fysisk, kognitiv og/eller følelsesmessig innsats og som derfor assosieres med en psykologisk og/eller fysisk kostnad» (Demerouti et al., 2001, s.501). I den stressende prosessen er det mengden jobbkraft og graden av alvorlighet knyttet til jobbkraftene som påvirker innsatsen ansatte må legge ned på jobb. Høy innsats over tid bidrar til å forbruke den fysiske, kognitive og følelsesmessige innsatsen og medfører i verste fall utmattelse, utbrenthet og/eller helsemessige problemer (Bakker et al., 2023, s.13:17 & 13:18). Jo høyere innsats som kreves for å ivareta forpliktelser på jobb jo mer fremtredende blir ressursene (Bakker et al., 2008, s.192). Ifølge Mihaela et al (2022) tilhører militært ansatte en yrkesgruppe som ofte opplever kognitivt stress på arbeidsplassen (s.348). Militært ansatte viser seg også å ha høy arbeidsbelastning som ifølge Hopkinson (2021) kan bidra til stress med påfølgende uønskede effekter på helse og evne til å ivareta arbeidsoppgaver (s.15 og 16).

Innenfor jobbkraft skiller man normalt mellom «challenge demands» (utfordringskrav) og «hindrance demands» (hindringskrav) (Van den Broeck et al., 2010, s.736). Utfordringskrav kan slå negativt ut dersom man ikke har ressurser til å løse dem. Dersom man har tilstrekkelige ressurser, kan selv høye nivåer på utfordringskrav gi positive konsekvenser (Bakker et al., 2023, s.13:18 & 13:53). Det er imidlertid en vanlig misoppfatning blant forskere som tar i bruk JK-R modellen at bortfall av utfordringskrav som for eksempel ansvar eller korte tidsfrister, medfører at jobben blir mer motiverende (Bakker et al., 2023, s.13.17 & 13.18). Eksempelvis kan jobbkraft være en kombinasjon av stort ansvar, korte tidsfrister, fysisk anstrengelse, emosjonell og mental belastning, krav til sosial interaksjon, høyt arbeidstempo, høye krav til nøyaktighet eller kompleksitet i oppgaver og kan

oppleves utfordrende. Dersom man derimot har ressursene som kreves for å møte disse kravene vil man ende opp med å føle desto mer mestring og engasjement (Van den Broeck et al., 2010). Hindringskrav derimot, er jobbkrav som fremkaller negative følelser blant ansatte og som tapper energi. Hindringskrav har derfor en sterk påvirkning på utbrenthet og turnover (Van den Broeck et al., 2010; Tuckey et al., 2015).

Personlige ressurser som motstandskraft mot stress og offiserens rolle

I løpet av årene har JK-R modellen blitt videreutviklet og utvidet. For eksempel har enkelte studier vist hvordan personlige faktorer som personlighet kan påvirke hvordan individer responderer på jobbkrav, og at personlige ressurser i stor grad bufrer sammenhengen mellom jobbkrav og utbrenthet (Mazzetti et al., 2021; Young et al., 2018) I Forsvaret rekrutteres offiserer fra et begrenset segment av befolkningen og selekteres etter fysiske og praktiske ferdigheter ved siden av ledelsesferdigheter (Meld. St 14 (2012-2013), s.30). Offiserer kjennetegnes ved at de har akademisk og militær profesjonsutdanning med breddekompetanse. Deres primære rolle er å lede samt føre kommando og kontroll (Prop 111 LS (2014-2015), s.26). Offiseren må være forberedt på å sette sitt eget eller andres liv i fare for nasjonens sikkerhet (Forsvarsloven, 2022, §34), og har således «[...] ansvar og forpliktelse overfor samfunnet som ingen andre har» (Johansen, 2015, s.58). Lasswell hevder at offiserens ansvar for «[...] the management of violence» er unikt (Lasswell sitert i Huntington, 1985, s.11). Det er nettopp evnen til å utøve vold på vegne av staten under krevende omstendigheter offiserer skal ha. Offiseren må derfor kunne handle riktig i kritiske øyeblikk (Matlary, 2008, s.1256). Offiserer anses som en yrkesgruppe med robuste personlige ressurser. Personlige ressurser som motstandskraft mot stress ble derfor ikke vektlagt i denne oppgaven.

Eksisterende forskning om sluttårsaker i militær kontekst

Forsvarets forskningsinstitutt og Svendsenutvalget har i kjølvannet av store organisatoriske endringer i det norske forsvaret, gjennomført flere empiriske undersøkelser (Fauske & Strand, 2021; Skjelland et al., 2022a; Svendsen et al., 2020). Disse rapportene og andre graderte FFI-rapporter rundt personellivretakelse ved skjermede avdelinger (Steder, 2023; Steder, 2021) samt FFIs seneste undersøkelse (Hanson et al., 2023, ikke publisert), er viktige bidrag til forståelse for hvorfor personell vurderer å slutte i Forsvaret, og hvorfor de er viktige å beholde. Samtidig har den svenske Riksrevisjonen undersøkt hvordan det svenske Forsvaret skal klare å beholde sine ansatte (Lindberg & Bonander, 2022). I granskningsrapporten fra Lindberg og Bonander (2022) beskrives selve

arbeidsoppgavene knyttet til profesjonen som den fremste motivasjonen for at ansatte ønsker å bli værende (s.42). Frustrasjon oppstår når profesjonsrettet utdanning uteblir med bakgrunn i personellmangel, og at dette ikke ser ut til å forbedres (Lindberg & Bonander, 2022, s. 29 & 30).

Research and Technology Organisation (RTO) gjennomførte i 2007 en stor NATO studie som får klart frem at opplevelsen av livskvalitet har stor betydning for turnoverintensjon blant militært personell, og at ansattes persepsjoner er et viktig bidrag for å forstå hvorfor ansatte velger å slutte (RTO, NATO, 2007, s.4B-5 & 4B-6).

Svendsenutvalget hadde til hensikt å komme med innspill på hvordan Forsvaret kunne forbedre evnen til å rekruttere, beholde og utvikle kompetanse (Prop 14S (2020-2021), s.10). I Svendsenrapporten kommer det frem at Forsvarets insentivsystem er omfattende og rigid, og at det er en av flere årsaker til at Forsvaret mister personell. Forsvaret mangler evnen til å praktisere disse tilstrekkelig fleksibelt og individuelt (Svendsen et al., 2020, s. 38). Videre peker rapporten på at tiltak knyttet til ivaretagelse av kompetanse er et av de viktigste virkemidlene for å beholde ansatte (Svendsen et al., 2020, s.38).

Fauske & Strand (2021) fant i sin studie at sluttårsaker knyttet til misnøye blant ansatte hadde sammenheng med karriere og utviklingsmuligheter, balanse mellom jobb og familie/fritid og lønn (s.38). I FFIs Forsvarsanalyse for 2022 påpeker forskerne at Forsvaret vil miste kompetanse med lang ledetid når en stor del av offiserene slutter ved oppnådd aldersgrense (Skjelland et al., 2022a, s.29). Videre viser analysen at Forsvaret må iverksette tiltak for å ikke tape konkurransen med det sivile arbeidsmarkedet (Skjelland et al., 2022a, s.70). Forsvarsanalysen utgitt i 2023 bekrefter at disse utfordringene fortsatt er gjeldende (Skjelland et al., 2023, s.45 & 46). Forsvarskommisjonen (NOU 2023: 14) underbygger dette og anbefaler å justere Forsvarets nåværende retning for å sikre tilstrekkelig antall offiserer med rett kompetanse i fremtiden.

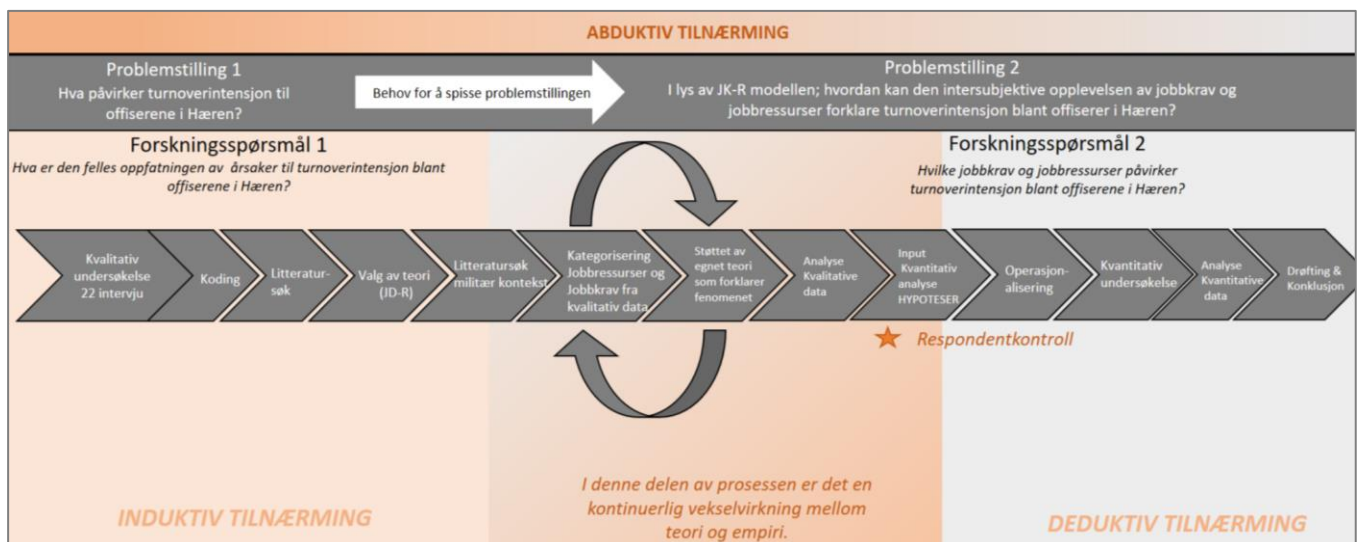
Litteraturgjennomgang av bachelor- og masteroppgaver etter innføring av URE viser at det er gjort en rekke studier på turnover og motivasjon blant ansatte i Forsvaret. Av de oppgavene som er knyttet til offiserer, har Thorsvik (2016) konkludert med at behovet for å være med familien har en stor innvirkning på hvorfor offiserene velger å slutte. Den geografiske plasseringen av arbeidsstedet oppleves heller ikke kompatibelt med et liv ved siden av jobben (Thorsvik, 2016, s.30). Lindanger & Berg-Jensen (2020) peker på noe av det samme. Deres oppgave viser at uforutsigbar arbeidshverdag fører med seg ubalanse mellom jobb og fritid og at ansatte opplever at det fører til stress (s.56). Den

totale arbeidsbelastningen på jobb og i privatlivet kombinert med snever karrierevei og lite attraktive jobbmuligheter var hovedårsakene til at offiserene sluttet (Lindanger & Berg-Jensen, 2020, s.IV). Christophersen (2017) finner i sin oppgave indikasjoner på at jobb-hjem-konflikt er en av faktorene som bidrar til turnover blant kvinnelige offiserer (s.60). I Svarstad & Nikolaisens masteroppgave (2021) ble det også avdekket positivt signifikant statistisk sammenheng mellom arbeid-hjem-familie-fritid konflikt og turnoverintensjon (.23***) (s.70). I Saghaus oppgave (2021) påpeker hun at det er behov for mer utdanning og bedre oppfølging knyttet til karriere, hvor de kvinnelige offiserene opplever usikkerhet med tanke på framtidssiktene i Forsvaret. Respondentene hadde lav tillit til ansettelses- og karrieresystemet, og opplevde at Sjøforsvaret hadde en altfor byråkratisk tilnærming til personellivaretagelse. Et høyt arbeidspress medførte videre at ansatte valgte å slutte eller at de ble sykemeldte (Saghaug, 2021, s.53 &77). Brandbus masteroppgave (2020) konkluderer også med at manglende muligheter for karriere og selvrealisering påvirket turnover og hevder at Forsvaret ikke er gode nok på å tilfredsstille behovet for forutsigbarhet i jobbutsikter. Samtidig anså offiserene behovet for å være i nærheten av sine nærmeste så stort, at de valgte jobber i nærheten av familie eller der de er vokst opp, selv når det gikk på bekostning av andre faktorer som relevante stillinger (Brandbu, 2020, s.38). Kollerud (2021) konkluderer i sin masteroppgave, at offiserer som har sluttet i Hans Majestet Kongens Garde gjorde dette med bakgrunn i misnøye, hvor bedriftspolitik og lønn var de mest fremtredende årsakene. Oppgaven peker på at grunnlønnen oppleves som lav sett oppimot belastning og arbeidsmengden som offiserene la ned (s.44).

Forskningsdesign

For å få økt innsikt i hva som påvirker offiserenes tanker om å slutte valgte jeg å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode. Forskningsdesignet ble valgt for å sikre at jeg ikke snevret meg inn for tidlig og mistet synet av interessante forhold (Repstad, 2007, s.31). Problemstillingen ble justert etter hvert som jeg fant ny og uventet empiri, og etter hvert som jeg fikk satt meg grundig inn i forskningslitteraturen. Det å kombinere metoder anses som nyttig for å studere fenomener på flere måter og gir en sikrere basis for tolkning (Repstad, 2007, s.29). Jeg valgte derfor en pragmatisk abduktiv tilnærming hvor jeg igjennom prosessen beveget meg mellom deduktiv og induktiv tilnærming for å lete etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer (Jacobsen, 2016, s.34 og 35).

Figur 2 Forskningsdesign



Figur 2 viser forskningsdesignet og den abduktive prosessen fra start til slutt.

Jeg valgte å gjennomføre to ulike studier med ulike formål og metode som til sammen skulle besvare den overordnede problemstillingen. I studie 1 var jeg ute etter offiserenes subjektive oppfatninger knyttet til turnoverintensjon i motsetning til studie 2, som skulle gi et representativt bilde på utbredelsen av problemet. Masteroppgavens to utvalg tar for seg én type ansattkategori i Hæren. Oppgaven fordyper seg også i én virksomhet og betraktes som en casestudie (Busch, 2021. s.56). Masteroppgaven har dermed ikke til hensikt å generalisere funnene til andre sivile yrkesgrupper eller andre forsvarsgrener.

Studie 1 – Ustrukturerte dybdeintervju

Metode

I studie 1 skulle følgende forskningsspørsmål besvares:

Hva er den felles oppfatningen av faktorer som bidrar til turnoverintensjon blant offiserene i Hæren?

Studie 1 er kvalitativ og bygger på forutsetningen om at det finnes mer enn en virkelighet, og har sitt utgangspunkt i at kunnskap blir konstruert i møtet mellom forsker og respondenter (Nilsen, 2012, s.25). Kvalitativ forskning med intervju egnet seg spesielt godt som metode til å besvare forskningsspørsmålene ettersom årsaken til turnoverintensjon kan være sammensatt. Ved å gjennomføre åpne ustrukturerte intervjuer med 22 respondenter kunne jeg identifisere komplekse sammenhenger (Busch, 2021, s.53). Samtidig var det fornuftig i en tidlig fase ettersom jeg ønsket å utvikle en dypere forståelse av saksfeltet (Johannessen et al., 2018, s.36). For å forstå offiserens perspektiver var det nødvendig å snakke med dem (Patton, 2002, s.341; Repstad, 2007, s.28). Bruk av intervju åpner opp for nyanser og innsikt som ikke lar seg undersøke gjennom kvantitativ metode (Repstad, 2007, s.25).

Utvalget

I kvalitativ forskning velges gjerne utvalget strategisk ut ifra at kildene skal bidra til informasjonsrikdom knyttet til et spesielt tema eller kontekst (Patton, 2002, s.228). Andre faktorer som studiens formål, design, karakteristikk av populasjonen, analytisk tilnærming og tilgjengelige ressurser for forskningen har også betydning når utvalget skal bestemmes (Hennink et al., 2017).

Ved valg av respondenter var det viktig at offiserene kunne formidle innsikt i forskningsspørsmålet (Busch, 2021, s.57). Ettersom jeg undersøker turnoverintensjon blant offiserer i gradsspennet fenrik til major, var det nødvendig med en strategisk utvelgelse. Jeg benyttet meg av Forsvarets interne adressekatalog på *FisBasis Begrenset* og valgte ut offiserer i lederroller med ulike offisersgrader fra ulike avdelinger i Hæren. Dermed fikk jeg et variert utvalg (Nyeng, 2012, s.73). Jeg var opptatt av fremdrift i prosessen og valgte derfor ut offiserer som jeg gjennom fargeindikator på Outlook kunne se var tilgjengelige. Jeg sendte e-post med informasjon om oppgavens formål og foreløpige problemstilling, og ba dem om å ta forbindelse dersom de var interessert. For de i utvalget som jeg var usikre på om hadde lest e-posten, sendte jeg også en tekstmelding hvor jeg understreket at deltakelse i intervju var frivillig og anonymt. Et system ble utarbeidet hvor jeg markerte hvem som

hadde svart og hvem som hadde fått tilsendt informasjonsskriv på hvilket medium for å unngå feilkommunikasjon. Å sikre tydelig kommunikasjon, unngå å sende samme dokument flere ganger og ved å konsekvent bruke fornavn når jeg henvendte meg, ønsket jeg å signalisere at nettopp deres deltakelse var viktig og at jeg som forsker opptrådte ryddig og saklig.

Av de 28 spurte var det 22 som valgte å delta. Det møter kravet for koding (som tradisjonelt krever inntil 9 intervju) og mening (som oppstår ved 16-24 intervju) (Hennink et al., 2017, s.591). Jeg ønsket å intervju minimum fem fra hvert gradsnivå for å få tilstrekkelig mengde data ettersom de yngste offiserene antakelig var en del av den nye utdanningsmodellen. De eldste offiserene representerte erfaringer fra Forsvaret over tid. Fordi responsen var god endte utvalget opp med 22 respondenter bestående av elleve OF 1 (fenrik/løytnant), fem OF 2 (kaptein/rittmester) og syv OF 3 (major). Seks offiserer jobbet som sjef for en stabssesksjon hvor de nettopp hadde kommet fra stillinger som kompanisjefer eller troppsjefer i Hæren. Resterende 16 var enten kompanisjefer, nestkommanderende kompani eller troppsjefer. Det var noen av respondentene som fylte flere funksjoner samtidig, enten ved å være troppsjef for mer enn en tropp eller ved å ha ansvar for flere stabsfunksjoner samtidig. Det var også flere i utvalget som var midlertidig disponert i stillinger med høyere gradsnivå.

Flere av respondentene uttrykte i den innledende dialogen at de satte pris på å bli spurt om et slikt viktig tema. Dette var kommentarer som førte til at jeg ble usikker på om jeg hadde valgt respondenter som var sinte eller som bar nag til organisasjonen, og som derfor ikke ville bidra konstruktivt i en intervjusituasjon. Usikkerheten slo jeg fort fra meg da dette viste seg å være en gjennomgående holdning i utvalget.

Den store mengden intervju innebar at jeg måtte sette av tre måneder til sortering, kategorisering og analyse. Ettersom jeg hadde anledning til dette valgte jeg å benytte meg av muligheten til å snakke med alle som samtykket til deltakelse.

Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Intervjuguiden hadde til hensikt å undersøke offiserenes opplevelser av årsaken til turnoverintensjon i Hæren. Respondentene var mentalt forberedt på hovedtema, men fikk ikke kjennskap til spørsmålene på forhånd. På spørsmål om intervjuet krevde forberedelser svarte jeg nei ettersom det var den spontane og umiddelbare responsen jeg var ute etter.

Ettersom jeg ønsket å forme respondentene så lite som mulig, bestod intervjuguiden av få åpne spørsmål (Patton, 2002, s.353). Hensikten var også å redusere tidsbruken slik at arbeidsmengden i etterkant ble minst mulig. Intervjuguiden var ikke formet av teori og åpnet derfor opp for at offiserenes opplevelser, meninger og oppfatninger kunne legge premisset for samtalen og for senere valg av teori. Ettersom forskeren i kvalitative studier er det viktigste instrumentet (Nilsen, 2012, s.29; Creswell, 2014, s.185), innebar det at jeg måtte respondere på situasjoner og tilpasse de forhåndsdefinerte spørsmålene underveis. Eksempelvis var det unaturlig å spørre om offiseren noen gang hadde tenkt på å slutte dersom tema allerede var berørt. Oppfølgingsspørsmål bestod av: «Hvorfor er det slik?», «Hva mener du med det?», «Hva legger du i det begrepet?». Hensikten var hele tiden å skape forståelse for hva offiserene la i de forskjellige utsagnene.

Relasjoner og nærhet har stor betydning i kvalitativ forskning (Jacobsen, 2016; Nilsen, 2012), og jeg startet derfor intervjuene med å introdusere meg selv og forsikre meg om at respondentene hadde forstått formålet med studien, og at den var frivillig og anonym. Ettersom jeg ikke hadde kjennskap til offiserenes bakgrunn ba jeg dem om å fortelle litt om seg selv for at overgangen til selve intervjuet skulle bli naturlig. Det ga meg innblikk i demografisk informasjon og hvor mye de ville dele. Intervjuet bestod opprinnelig av seks spørsmål, men ble tidlig utvidet til åtte. De ekstra spørsmålene var: «Hvordan opplever du HR-tiltakene i Forsvaret?», og «Hva med HR-tiltak i Hæren?». Jeg fant ikke noen HR-strategi. Hæren hadde imidlertid en slik strategi, men denne var unntatt offentlighet og kunne derfor ikke gjenfortelles i sin helhet under intervjuet. Jeg vurderte derfor om spørsmålene skulle stilles fra gang til gang avhengig av tid tilgjengelig.

Hoveddelen av intervjuet startet med spørsmålet «Hvordan synes du det er å være offiser i Hæren i dag?». Spørsmålet hadde ikke til hensikt å antyde eller lede inn på et spesielt tema, men skulle benyttes til å åpne opp for refleksjon. Ettersom det over tid har vært offentlig diskurs rundt mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret fryktet jeg at dette spørsmålet kunne tolkes som ledende, og at de trodde eller oppfattet det slik at jeg forventet kommentarer om nettopp dette.

Informasjonsskrivet som beskrev hovedtema og foreløpig problemstilling fungerte sannsynligvis som en mental bevisstgjøring og tok fokuset vekk fra de organisatoriske problemene som har fått stor medieoppmerksomhet. De neste spørsmålene i intervjuguiden ble kun stilt dersom offiserene ikke berørte disse på egenhånd.

Jeg benyttet meg av Skype til selve intervjuet. Det var ikke til hinder for å oppnå nærhet ettersom det ble opprettholdt god flyt i samtalene. De gangene det oppstod tekniske utfordringer med internett eller hodetelefoner, ble dette avdekket på forhånd.

Etiske vurderinger og dilemmaer

Som offiser i Forsvaret gjennom 20 år er jeg en del av prosessen og ikke nøytral (Creswell, 2014, s.186; Nilsen, 2012, s.26). Egenopplevde situasjoner betyr at jeg som forsker har med meg en forforståelse som kan påvirke kvaliteten på innsamling av data og analysen dersom jeg ikke tar i bruk forholdsregler. Spesielt ble objektivitet satt på prøve under kartleggingen hvor jeg ikke hadde etablert en teoretisk linse jeg kunne støtte meg på. Samtidig var det også en rekke praktiske og analytiske fordeler med å ha samme bakgrunn som utvalget. Tilgangen til personellet og interne kommunikasjonssystem gjorde rekrutteringen av intervjuobjekter enklere. Carreiras og Castro (2013) har forsket på kvalitative studier i militære sammenhenger. Forskerne hevder at militære organisasjoner anses som lukkede institusjoner. At forskeren har militær kunnskap og erfaring gir derfor unike fordeler så lenge forskeren klarer å holde distanse, og ikke har en kollegial forbindelse til de som studeres (Carreiras & Castro, 2013, s.1 og 118). Militære organisasjoner er et komplekst sosialt system som må anerkjennes i enhver forskning knyttet til den militære konteksten (Carreiras & Castro, 2013, s.2). Jeg opplevde at fortellingene ga mening ettersom jeg ved flere anledninger kunne kjenne meg igjen i utsagn og betraktninger. Verdien av å ha vært en del av Forsvarets utvikling over tid satte meg i posisjon til å bryte igjennom lag med filtre som ofte er tilstede i militære kontekster (Carreiras & Castro, 2013, s.19). Respondentene kunne også benytte seg av artefakter, stammeord og forkortelser uten å måtte tenke seg om hvilket bidro til en bedre dialog.

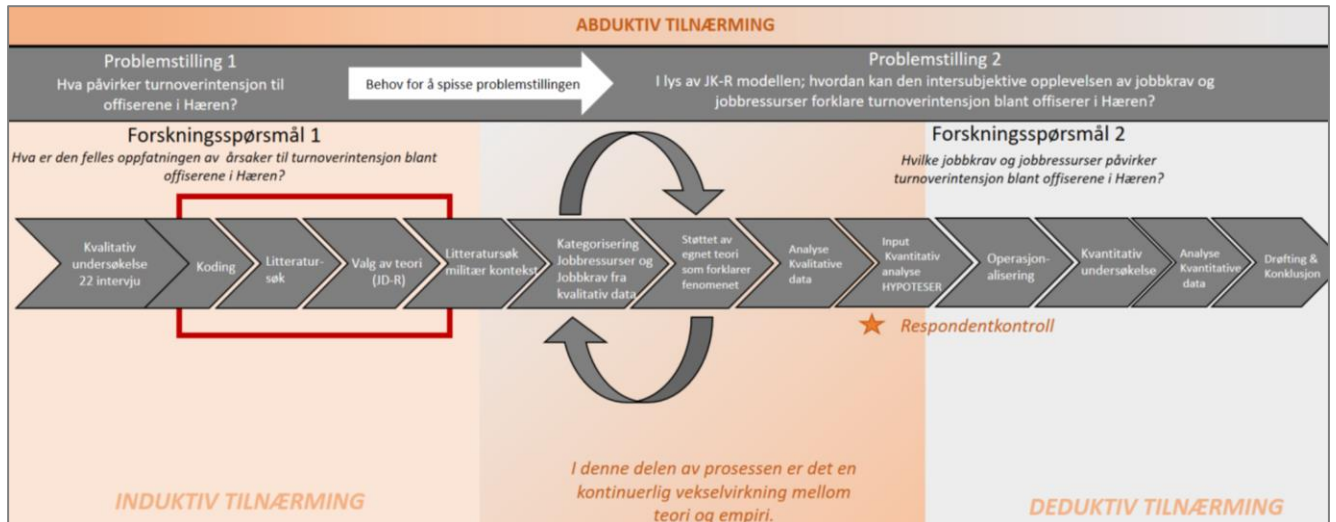
Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for dem som blir undersøkt, Forsvaret som organisasjon og samfunnet forøvrig (Johannessen et al., 2018, s.45). Jeg vurderte hvorvidt funnene i denne studien kunne bidra til å avsløre for mye rundt nåværende status blant offiserer i Hæren. Etter intervjuene var gjennomført opplevde jeg at lojaliteten til arbeidsgiver ble satt på prøve. Dette fordi offiserene, uten at jeg ledet dem inn på det, tegnet et dystert bilde som i

det offentlige rom kan tolkes som lav moral. Jeg valgte imidlertid å lytte til Forsvarssjefens oppfordring om at han trenger lojale og ikke lydige ansatte (Veum, 2020). Samtidig var oppgaven godkjent av Hæren, transparens ble ivaretatt gjennom hele prosessen og Norsk senter for forskningsdata (NSD) og Forsvarets Høgskole (FHS) ble informert ved endringer i prosjektet.

Å snakke med offiserer om å slutte har ikke vært enkelt ettersom det kan bidra til å sette sluttanker på dagsorden til dem som har blitt intervjuet. Samtidig anså jeg det som nødvendig å lytte til hva som lå bak slike tanker. Drivkraften som forsker har vært å bidra til økt innsikt på området. Ettersom temaet til en viss grad avslører offiserenes innerste tanker som vanligvis ikke deles med arbeidsgiver, ble anonymitet svært viktig. Sitatene som nyttes i oppgaven ble derfor gjennomgått og godkjent av den enkelte. Stedsnavn og enkelte ord ble byttet med nøytrale formuleringer eller endret uten at det har påvirket mening. Intervjuene baserte seg på frivillighet, og som beskrevet på side 15 fikk den enkelte tilsendt informasjonsskriv om rettigheter, ivaretagelse av data samt informasjon om undersøkelsens hensikt. Slik fikk offiserene på forhånd innblikk i og forutsetning for å forstå hva de samtykket til (Johannessen et al., 2018, s.48). I intervjuet valgte jeg kun å ta opp lyd, filmopptak kunne ha ført til at respondentene endret adferd. Anonymitet var viktig for at offiserene skulle kunne opptre naturlig i intervjusituasjonen.

Koding, grovsortering og valg av teori

Figur 3 steg i forskningsdesign – koding, grovsortering og valg av teori



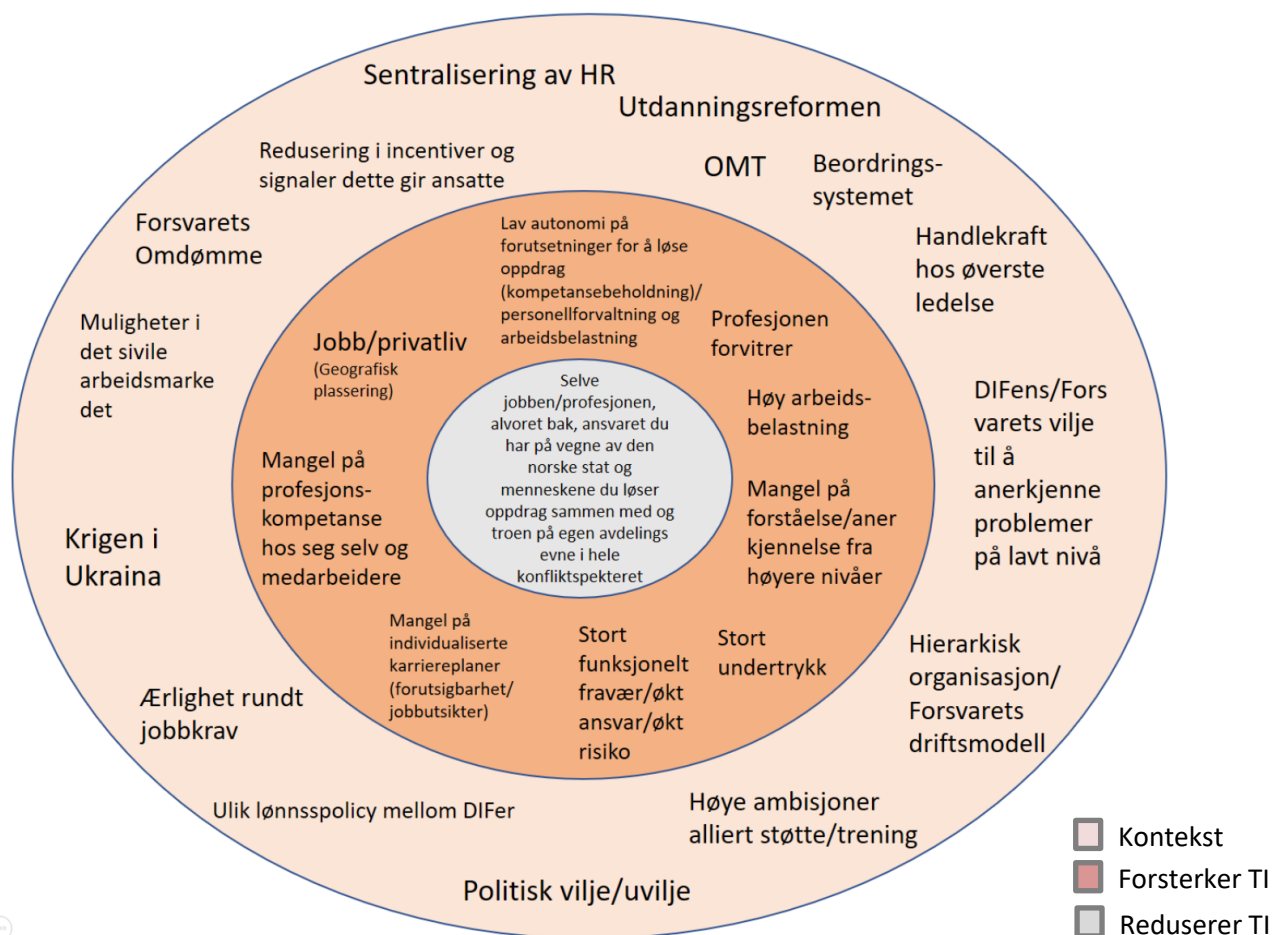
Figur 3: Rød firkant viser hvilken del av prosessen avsnittet omhandler.

Kvalitativ forskning er en systematisk og strukturert prosess (Nilsen, 2012, s.84), og med et stort materiale var det nødvendig å få grep om dette. Den sosiale virkeligheten er kompleks, og når virkeligheten skal beskrives, skjer det i form av tolkninger (Nyeng, 2012, s.73). Dette tolkningsmangfoldet krever refleksjon og at forskeren er god til å sortere ut støy for å finne mønster i datamaterialet (Nilsen, 2012, s.84). Jeg lente meg mot Repstads (2007) anbefalinger for den kvalitative forskeren og leste igjennom det transkriberte materialet flere ganger mens jeg skrev ned stikkord i marginen (s.124). Hensikten var å legge til rette for egne refleksjoner knyttet til datamaterialet. Videre valgte jeg å kode datamaterialet ved hjelp av ordsky (vedlegg 3). Transkriberingsmaterialet hadde totalt 38 621 ord der utfordrende (84), arbeidsbelastning (72), funksjonelt fravær (56), livet (48), kompetanse (41), profesjonsstolthet (40), hjemme (38), forutsigbarhet (34), lønn (33) og mennesker (33) var de ti hyppigst nevnte ordene i tillegg til Hæren (65) og Forsvaret (145). Informasjon om sivilstand og yrkeserfaring ble ikke tatt med i produksjonen av ordskyen og er heller ikke med i beregningen av antall ord.

Repstad (2007) hevder at analyse kan gjøres på mange måter, men at det er fordelaktig å klassifisere etter emner som går igjen for deretter å se etter mønstre (s.126). Relevante sitater fra de transkriberte intervjuene ble foreløpig grovsortert under faktorene (1) forsterker turnoverintensjon, og (2) reduserer turnoverintensjon. Materialet utgjorde en formidabel datamengde som krevde systematisk tilnærming og ryddighet for å unngå feilsitering som i verste fall kunne påvirke slutninger

og oppgavens validitet. Sitatene fikk egen linje med henvisning til respondentnummer. Til sammen utgjorde dette 336 linjer i Excel. Jeg anså det som nødvendig å rette innsatsen mot å sette dataen inn i en teoretisk sammenheng (Repstad, 2007, s. 113). Repstad (2007) anbefaler at det foregår en gjensidig korrigerende mellom teoretiske perspektiver og empiriske data (s.117). En foreløpig modell som visualiserte tidlig tolkning av datamaterialet ble laget etter grovsorteringen for å forenkle denne prosessen.

Figur 4 visualisering av foreløpig funn etter grovsortering



Figur 4 viser den foreløpige modellen som ble laget etter grovsortering.

Flere av offiserene knyttet kontekstuelle faktorer som eksempelvis politisk (u)vilje, URE, manglende forståelse fra høyere nivåer og krigen i Ukraina til egen turnoverintensjon. Jeg innså at det kunne være en rekke årsaker til turnoverintensjon som kunne knyttes til kontekstuelle forklaringer som

omstilling og endringsprosesser i Forsvaret, men som ikke ville la seg vitenskapelig undersøke og/eller teste i denne masteroppgaven. Dette fordi problemstillingen setter krav til hvilke empiriske data som må samles inn (Busch, 2021, s.29). Jeg identifiserte også at problemstillingen på dette tidspunktet var for vid og måtte gjøres håndterbar innenfor den tidsressursen jeg hadde.

Problemstillingen «*Hva forklarer turnoverintensjon blant offiserer i Hæren*» ble forkastet selv om den hadde vært en grei rettesnor under datainnsamlingen. En slik fremgangsmåte er ikke uvanlig i kvalitative studier hvor man må være åpen for det uventede (Nilsen, 2012, s.27; Repstad, 2007, s. 32). Litteratur- og teorisøk var uventet tidkrevende fordi det fantes en stor mengde med empiri som kunne forklare bakenforliggende psykologiske mekanismer som kunne føre til turnoverintensjon i ulike yrkesgrupper.

Oversikten over gjennomgangstematikk etter koding og grovsortering viste at offiserene lot seg motivere av belastningen som den ansvarsfulle jobben medførte, men opplevde samtidig belastningen som stressende. Jobben i seg selv var meningsfull og offiserene lot seg engasjere samtidig som de opplevde manglende mulighet til å påvirke arbeidsmengden, manglet nødvendig kompetanse, hadde for få ansatte på jobb, manglet forutsigbarhet og at jobben gikk utover privatlivet. Jeg undersøkte eksisterende forskning innenfor arbeidsbelastning og jobbengasjement, og med bedre kjennskap til teori som kunne være aktuelt ble JK-R modellen valgt som teoretisk fundament. Respondentenes uttalelser pekte på at offiserene opplevde høyt arbeidspress. Videre så det ut til at motivasjon for å bli værende i Forsvaret ble påvirket av arbeidsgivers vilje til å skape forutsetninger for å lykkes. JK-R modellen beskriver at arbeidstakere som opplever et misforhold mellom jobbkrav og jobbressurser øker stressnivået. Det kan bidra til negative organisatoriske utfall som turnoverintensjon såfremt den enkelte balanserer den stressende prosessen med en tilsvarende motiverende prosess der tilgangen på jobbressurser er god (Bakker & Demerouti, 2007).

Problemstillingen knyttet til valgt relevant teori ble derfor:

I lys av jobbkrav-ressurs modellen; hvordan kan opplevelsen av jobbkrav og jobbressurser forklare turnoverintensjon blant offiserer i Hæren?

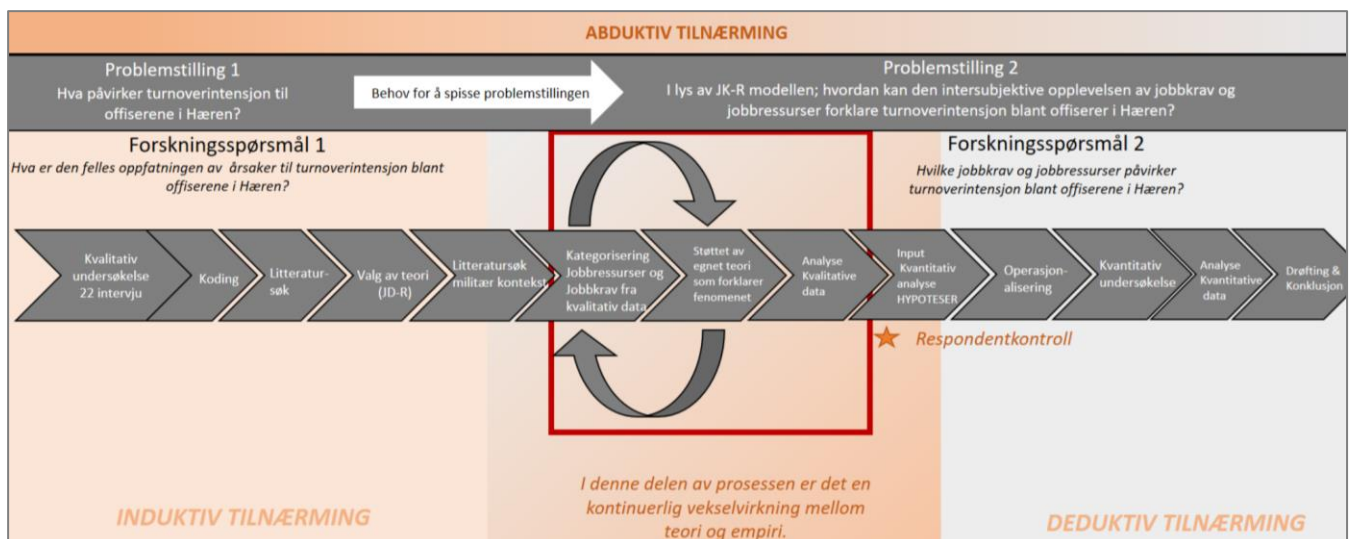
For å svare ut problemstillingen var det nødvendig å kartlegge hva offiserene opplevde som jobbkrav og jobbressurser. Jeg måtte derfor legge til et nytt forsknings spørsmål:

Hvilke jobbkrav og jobbressurser påvirker turnoverintensjon blant offiserene i Hæren?

Det teoretiske grunnlaget skal prinsipielt ha stor betydning for data som samles inn (Busch, 2021, s.65). Jeg valgte derfor å sortere datamateriale på nytt i lys av JK-R modellen, og sitater ble sortert under faktorene (1) stressprosess og (2) motiverende prosess med egne kommentarer på siden av sitatene (se vedlegg 4 og 5 for eksempel). Under hele sorteringsprosessen ble respondentenes sitater fjernet fra den individuelle konteksten (antall barn, pendler/ikke pendler, antall år i Forsvaret), for å konsentrere meg om å gjøre datamengden håndterbar.

Fra koding til empiri – kategorisering og analyse

Figur 5 steg i forskningsdesign fra koding til empiri, kategorisering og analyse



Figur 5: Rød firkant viser hvilken del av prosessen avsnittet omhandler.

Etter sortering av materialet hadde jeg oversikt over hva offiserene anså som stressende og motiverende. Det var likevel nødvendig å skille mellom hva som var jobbkraav og jobbressurser. I tråd med Bakker et als definisjon (2023) definerte jeg jobbkraav utfra at dette var aspekter som krevde fysiske, kognitive eller psykiske anstrengelser og som derfor medførte økt belastning. Jeg definerte jobbressurser utfra fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske aspekter som offiserene opplevde var motiverende og som gjorde jobbhverdagen lettere å håndtere (s.13.9).

Jeg gjennomgikk datamaterialet på nytt og delte det i jobbkraav og jobbressurser. Denne fasen var krevende ettersom akademiske artikler som tester JK-R modellen sjeldent spesifiserer hvordan jobbkraav og jobbressurser er operasjonalisert. Jeg benyttet meg av eksemplene i artikkelen til

Schaufeli & Taris (2013) som rettesnor. Da eksemplene er trukket fra en annen kontekst enn Forsvaret, måtte jeg selv definere hva som var offiserens jobbkrav. Eksempelvis er «kravet om å jobbe på en ugunstig geografisk plassering» som regel ikke et krav i en bedrift eller organisasjon, men et personlig valg. I Forsvaret derimot er det forventet at offiserene må være fleksible ettersom en av Hærens viktigste roller er å signalisere at landmakten har slagkraft i nord (Lervik, 2021). Videre er det også et krav om å bygge erfaring på ulike nivåer for å oppnå utvikling i egen karriere som ofte innebærer at offiserene må tjenestegjøre på forskjellige steder. Det innebærer at offiserene opplever dette som et jobbkrav uavhengig om det er eksplisitt formulert eller ikke fra Forsvarets side. Videre ble faktorer som ofte i spørreundersøkelser assosieres med jobbbressurser definert som jobbkrav. Eksempelvis var manglende kompetanse og manglende autonomi faktorer som bidro til å forverre den stressende prosessen. Det er en vanlig misoppfatning ved bruk av JK-R teori i spørreundersøkelser at lav skår på jobbbressurser som eksempelvis autonomi defineres som jobbkrav (Bakker et al., 2023, s.13:18). I denne oppgaven er det imidlertid offiserenes opplevelser og min fortolkning som legger premissene, og ettersom faktorene settes i sammenheng med økt belastning og stress, havnet de under definisjonsrammen til jobbkrav.

Underveis i prosessen var det viktig at sitatene med respondentnummer fulgte mine foreløpige slutninger knyttet til jobbkrav og jobbbressurser slik at jeg hele tiden kunne gå tilbake å etterprøve egen fortolkning. Det var viktig ettersom jeg ble nødt til å støtte meg til annen teori og/eller empiri som kunne gi forklaringskraft til min fortolkning av offiserenes virkelighet. Egne kvalitative funn satte dermed krav til hvilke teorier som måtte legges til grunn (Busch, 2021, s.46). JK-R modellen bidrar ikke til å forklare hvordan jobbkrav og jobbbressurser påvirker stress, trivsel og motivasjon (Schaufeli & Taris, 2013, s.55). For å oppnå økt forståelse måtte jeg derfor knytte jobbbressurser og jobbkrav til annen relevant teori for å finne forklaringskraft til offiserenes opplevelser. For eksempel snakket offiserene mye om manglende mulighet til å påvirke. Det kan forklares som manglende autonomi. Det var derfor nødvendig å kjenne til begrepet og hvordan autonomi eller mangel på det påvirker offiserens opplevelse av stress og motivasjon. Denne iterative prosessen medførte derfor at det teoretiske grunnlaget ble utvidet underveis.

Etter den generelle kategoriseringen var ferdigstilt satte jeg sammen slutningene i en individuell kontekstramme (se eksempel i vedlegg 8). Jeg hadde dermed oversikt over den enkelte respondents opplevde jobbkrav og jobbbressurser. For å forsikre meg om at respondentene kjente seg igjen, valgte jeg å sende det foreløpige individuelle resultatet til 25 prosent av utvalget. Definisjonen på jobbkrav

og jobbressurser ble vedlagt slik at respondentene hadde grunnlag for å vurdere min analyse. For enkelhets skyld valgte jeg de fem første respondentene jeg visste var tilgjengelig. Samtlige fem ga uttrykk for at de kjente seg igjen i den foreløpige individuelle analysen og jeg besluttet derfor å ikke sende den til resten.

Analyse

Hittil har jeg presentert hvordan datamaterialet har vært nytt til å skaffe oversikt samt bidratt til å velge teori som grunnlag for fortolkning og kategorisering. Videre har jeg beskrevet hvordan jeg har brutt opp datamengden og satt det sammen i lys av teori, og hvor i prosessen jeg har fortolket datamaterialet og metoden som har vært benyttet. I prosessen har jeg dermed ordnet data for å finne mønstre slik at det blir lettere med fortolkning. Samtidig er data satt inn i en teoretisk sammenheng hvor det kontinuerlig har foregått fortolkning (Repstad, 2007, s.113). Slikt sett har prosessen kontinuerlig inneholdt elementer av analyse (Repstad, 2007, s.113). I neste avsnitt presenteres min samlede forståelse og fortolkning av offiserens opplevelser hvor hensikten er å besvare hvilke jobbkrav og jobbressurser som har betydning for turnoverintensjon.

Presentasjon av funn

Offiserenes egne tanker om å slutte

Av 22 respondenter er det fem offiserer som ser for seg et langt arbeidsforhold med Forsvaret og 16 som synes det er vanskelig å se for seg det samme. Det er to respondenter som uttaler eksplisitt at de ikke sitter med opplevelsen av at offiserer velger å slutte. Disse har i intervjuet delt sine tanker knyttet til egen motivasjon og hva de tror er årsaker til at kollegaer har sluttet eller har tanker om å slutte. To av respondentene har sagt opp, en har tatt permisjon fra Forsvaret. Felles for disse tre er at de har fått jobb i det sivile arbeidsmarkedet hvor alle har gått opp i lønn.

Offiserenes felles opplevelse av jobbkrav

Analysen av datamaterialet viser at 21 av 22 offiserer nevner ugunstig geografisk plassering som årsak til at offiserer tenker på å slutte, samtidig som dette anses som en betingelse for å jobbe i Hæren. Den geografiske plasseringen av Hærens lokasjoner, krav til tilstedeværelse i rollen som sjef og høy arbeidsbelastning medfører også at 19 av 22 offiserer opplever at privatlivet må forsakes til fordel for Forsvaret. Det anses som mindre realistisk å ta med seg familie og/eller samboer til steder der det er lite attraktivt å oppholde seg. Det går utover samboers faglige utvikling, sosiale og

karrieremessige muligheter, oppvekstbetingelser for barn og egen økonomi. Kostnader knyttet til reise mellom landsdelene anses som høye. Offisersjobben kommer ofte først og innebærer beordringer, uforutsigbar hverdag, ugunstige arbeidstider og medfører at livet blir vanskelig å planlegge. Som R11 sier: «Grunnen til at jeg innimellom vurderer å slutte er fordi den militære jobben kombinerer ganske dårlig med et liv for øvrig. Det blir ganske altoppslukende», eller som R9 sier: «Det er ikke bare meg».

Kravene som stilles til offiseren oppleves dermed å ha en direkte konsekvens for dem han/hun er glad i som krever stor fleksibilitet hos offiseren og offiserens nærmeste. Denne oppfattelsen har offiserene om hele sin militære karriere ettersom karrieren stanser opp om man blir på ett sted. Privatlivet forsakes ytterligere om man blir for lenge på Hærens tjenestesteder, samtidig som flere påpeker at «det å ha et liv ved siden av jobb» er viktig for livskvaliteten. Jobbens geografiske plassering anses derfor som et hindringskrav for de av offiserene som ikke har en personlig tilknytning til tjenesteområdet.

19 av 22 offiserer peker på høy arbeidsbelastning som en av årsakene til at offiserene tenker på å slutte. Offiserene opplever at de forløpende må ivareta et bredt spekter av oppgaver. Dette krever kognitiv innsats og energi. R3 mener at arbeidsbelastningen er en av hovedårsakene til at offiserer slutter: «Man kan ikke forvente et like stort arbeidspress som det er på troppsjefer nå i mange år fremover. Det er jo et rotterrace, hamsterhjul og hele pakka». R5 sier at mange blir utbrent ettersom all energi brukes på jobb samtidig som tempoet er så høyt at de færreste har tid til å stoppe opp og reflektere. R18 påpeker at flere ansatte blir syke av arbeidsbelastningen, at tempoet kan være helseskadelig og at dette også medfører økt risiko for at det skal skje ulykker ved avdelingen. R6 påpeker at belastning er motiverende, men at dette forutsetter at man opplever mestring, men at arbeidshverdagen akkurat nå oppleves som å befinne seg i en konstant oppoverbakke. R8 understreker at det ikke er mulig å jobbe hjemmefra når du er en del av Brigaden ettersom det er behov for fysisk tilstedeværelse.

17 av 22 offiserer sier at det å være offiser og sjef for en avdeling innebærer et stort ansvar, hvor det å unnlate å ivareta pålagte oppgaver, ansatte og vernepliktige soldater ikke er et alternativ. Profesjonstilknytningen og samfunnsansvaret i fred, krise eller krig ligger som en bunnlinje i offiserenes motivasjon. R18 uttaler at det som motiverer sterkest er ansvaret knyttet til profesjonen. R7 påpeker også at Forsvaret består av hardtarbeidende mennesker som gir mye av seg selv for å

ivareta dette pålagte ansvaret: «Vi har et Forsvar med mennesker som hver dag gjør en jobb for å bli så gode som mulig for å forsvare landet og at det er et visst behov for at vi har det.. dessverre». Troen på egen avdelings evne til å løse oppdrag i fred, krise og krig er svært viktig, og forsterker ansvarsfølelsen som offiserene sitter med.

16 av 22 offiserer beskriver at høyt funksjonelt fravær gjør at arbeidsdagen øker belastningen. Funksjonelt fravær anses som et stort problem, og enkelte av offiserene beskriver situasjonen som uholdbar. R7 sier:

«[...] som sagt så synes jeg det er krevende at folk er mye borte, [at] man aldri vet hvem man har på jobb omtrent. Og det er så lite målbart det vi holder på med, det går jo utover noe, men det synes ikke for nivåene over meg på en måte».

Offiserene opplever at det ikke er nok personell til å løse pålagte oppgaver og oppdrag fordi personellet de trenger for å klare dette er borte fra avdeling for å gjennomføre nødvendig utdanning. Som R17 sier:

«Det må gjøres noe internt i Forsvaret.. det må gjøres noe med måten vi drifter på.. for mye av det er.. det er så mange arbeidsoppgaver som blir pålagt i tillegg til det vi skal gjøre som skjer på kort sikt.. plutselig skal det støttes noe her ... det skal sendes noe folk dit ... nå med tanke på URE og OMT som gir et enda høyere funksjonelt fravær så spiser det veldig på folka som er igjen ved avdeling og jobber».

16 av 22 offiserer påpeker at ansatte ikke får nødvendig profesjonsrettet kompetanse fra Forsvaret til å kunne løse arbeidsoppgavene som pålegges. Videre hevder 13 av 22 at ansatte har for lav kompetanse og for lite erfaring. Offiserene understreker behovet for at spesialistene og offiserene må få nødvendig utdanning som gjør de i stand til å gjøre jobben gjennom det militære utdanningssystemet. Som eksempel sier R4 at elementære kunnskaper som å drive skytebanetjeneste ikke er på plass. Offiserene frykter at manglende profesjonsrettet kompetanse knyttet til det de blir satt til å gjøre går ut over sikkerhet i den daglige oppdragsløsning. Videre frykter de for at dette går utover forsvarets operative evne. R4 sier:

«[...] Nå vet vi ikke lengre hva slags kompetansepakke den enkelte har og innholdet i lagførerskolen endres ofte, både til opptaksrutiner, hva slags utdanningsprogram man skal igjennom. Og er man igjennom befalsskole i stedet for lagførerskole så har man jo ingen

praktisk tilnærming til skytebanetjeneste, sikkerhetsvurderinger i felt, eller fagnære ting, men man er i en fellesoperativ ramme som ikke treffer vårt nivå, og på sikt betyr dette at troppssjefen må velge å sitte i skytebanetårnet til nabotroppen eller nabokompaniet som ikke er [troppssjefens] jobb, men må gjøres ettersom de nye troppssjefene ikke har skytelederutdanning, og på sikt er det vanskelig å forestille seg hvordan vi skal berge gjennomføringen av ulike aktiviteter da».

12 av 22 offiserer nevner også lønn og mangel på pensjon på hele lønnen som en forsterkende effekt på turnoverintensjon. Dette har en sammenheng med at offiserene dels ikke opplever å bli lønnet for innsatsen som legges ned, og dels at for å få det som anses som akseptabel lønn må de jobbe mer enn ett årsverk. Det innebærer at for å få en levedyktig lønn må offiserene øke belastningen på seg selv og familien. Samtidig gir ikke stillinger som assosieres med lavere belastning en lønn som anses som akseptabel og er derfor ikke er verdt å pendle til. R2 sier:

«[...] Ifølge de jeg prater med så er lønn og pensjonsgivende inntekt en avgjørende faktor for om de ønsker å bli i Forsvaret. Vi vil jo aldri bli lønnsvinnere, det tror jeg heller ikke folk ser for seg, men når grunnlønnen er på lik linje med en uflaglært på Rema 1000 så er det interessant at Forsvaret tror at vi skal klare å rekruttere og beholde eget personell da».

Enkelte av offiserene opplever at de har fleksibilitet i den daglige utførelsen av jobben. R2 sier blant annet at muligheten til å kunne være hjemme med syke barn eller å søke om studiepermisjon er luksus som ikke må tas for gitt. R13 opplever på sin side fleksibilitet til å utvikle avdelingen slik hen ønsker og finner dette motiverende. Likevel sier 12 av 22 offiserer at sjefer på bataljons- og kompaninivå ikke har tilstrekkelig myndighet til å kunne påvirke arbeidsbelastning. 10 av 22 offiserer opplever også lite myndighet og handlefrihet innenfor personellforvaltning og karriereplanlegging. Også her oppleves det som om sjefer og HR-personell på kompani- og bataljonsnivå ikke har tilstrekkelig autonomi. 9 av 22 opplever også HR prosedyrene i Forsvaret som urettferdige, lite konsistente og uforutsigbare. I likhet med manglende autonomi innenfor HR og arbeidsbelastning oppleves dette som hindringer for å få utført jobben og øker stressnivået i hverdagen.

12 av 22 offiserer påpeker at det er manglende sammenheng mellom uttalte mål og den virkeligheten som offiserene opplever. Offiserene ser problemer innenfor personell og kompetanse som ikke endres og som øker den mentale og fysiske belastningen som offiserene utsettes for i arbeidshverdagen. Offiserene mener disse problemene må løses for at jobbhverdagen ikke skal være for belastende og at et forsvar skal være troverdig. R11 sier: «[...] det jeg tror er årsaken til at veldig

mange slutter er fordi du opplever systematisk problemer som ikke endres og derfor mister folk motivasjonen ... meg selv inkludert ... tidvis».

R13 hevder Forsvaret rekrutterer personell ved å lokke med Bachelor fremfor å være tydelig på hvilken belastning og ansvar denne jobben faktisk innebærer, og at dette får uheldige konsekvenser for avdelingene og profesjonen. Til tross for den ustabile sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa opplever R13 at Hæren og Forsvaret er i tidenes motbakke. R4 sitter med opplevelsen av at belastningen på lavt nivå er høyere enn beslutningstakere er klar over:

«[...] man har ikke lyst å være sistemann som blir med på et synkende skip ... ikke for å overdramatisere, men det plager meg at vi får fingeren tilbake og at vi blir sett på som bakstreverske når det er det stikk motsatte av det man gjør ... at vi skal gjøre mer med mindre, men fortsatt nå de samme målsettingene».

Offiserenes felles opplevelse av jobbressurser

19 av 22 respondenter uttaler at nærhet til profesjonen i hverdagen er motiverende. Med profesjonsnær arbeidsdag menes den praktiske utførelsen av det militære yrket. Det innebærer aktiviteter der offiseren leder personellet, trener, tilrettelegger eller øver på samfunnsoppdraget. Hverdagen oppleves profesjonsnær når avdelingen jobber sammen for å heve kvaliteten på oppdragsløsningen. Som R16 sier: «[...] god tjeneste med nok ammunisjon til å få gjennomført det troppen er satt til å gjøre, det er det som holder folk lengst».

12 av 22 uttaler også at det å ha en meningsfull jobb er viktig. Spesielt er evnen til å løse oppdrag i fred, krise og krig noe som opptar offiserene og som tillegges stor betydning for egen motivasjon. Spesielt viktig er det å løse militære oppdrag sammen med sine kollegaer. R10 påpeker at øvelser, i motsetning til hva mange tror, gir energi. Det er i slike situasjoner man faktisk utøver det som er profesjonsnært og hvor man kjenner det gode profesjonsfelleskapet på kroppen. Videre sier hen at det er dagene imellom øvelsene som bidrar til belastning. R1 uttaler at Hæren er en unik arbeidsplass med bakgrunn i oppdraget. R6 peker på selve profesjonsgrunnlaget og synes jobben med å bygge team og mennesker for å løse oppdrag sammen gjør jobben motiverende. R9 mener at det å være en del av Hærens operative ende er og blir viktig, og var det som var tiltrekkende med Forsvaret. R12 lar seg sterkt motivere av å løse oppdrag og R13 opplever sin motivasjonsmessige topp i karrieren fordi hen sitter med følelsen av, og har troen på at avdelingen er i stand til å løse oppdrag i fred, krise og

krig. R15 har tatt valget om å forlate Forsvaret som arbeidsplass fordi hen opplever det motsatte ettersom det profesjonsnære ikke lenger synes å være viktig for Forsvaret, og at ansatte ikke lenger har de forutsetningene som trengs for å kunne løse pålagte oppdrag. R15 påpeker samtidig at dette er synd ettersom hen kjenner sterk motivasjon til samfunnsoppdraget. R16 utdyper at krigen i Ukraina har hatt stor betydning og har bidratt til å forsterke mening i jobben, ikke bare for seg selv, men i samfunnet generelt og blant venner og familie.

17 av 22 offiserer fremhever sosial støtte blant sine nærmeste kollegaer som en viktig motivasjonsfaktor. Offiserene opplever at det er et godt kollegialt samhold, hvor det å jobbe sammen mot et felles mål oppleves motiverende. R1 mener at trivsel er det som gjør Hæren til en god arbeidsplass. R4 tenker ofte på å forlate Forsvaret, men at det gode kollegiale samholdet gjør valget vanskelig. Samtidig uttaler R4 at det eksisterer en gråsoner mellom jobb og privatliv ettersom man tilbringer mye tid og mestrer sammen. Det fører til nære og tette bånd. R4 opplever også at de fleste er prestasjonsorienterte hvor alle har lyst til å lykkes og derfor bygger hverandre opp. Dette står i sterk kontrast til R4s tidligere sivile arbeidsgiver hvor lønn var en sterk driver for den enkelte og felleskapets innsats. R5 sier at folk velger å bli i Forsvaret på grunn av det kollegiale samholdet til tross for at de ikke er tilfreds med Forsvaret som arbeidsgiver. R6 uttaler at «hvis jeg skal velge å bli så er det fordi jobben er kul, fordi de menneskene jeg jobber med rundt er kjernen [...]». R8 tror de aller fleste isolert sett trives på jobb på grunn av det kollegiale fellesskapet og R10 fremhever samholdet som avgjørende for egen motivasjon. R12 sier at hen tror de aller fleste trives på jobb, men at det er følelsen av at man ikke blir sett og/eller ivaretatt av Forsvaret som arbeidsgiver som gjør at folk ofte har en negativ innstilling. Det er svært få av respondentene som nevner dårlig lokal ledelse eller mangel på sosial støtte. Det er kun en av respondentene som uttaler misnøye med lokal ledelse hvor respondenten uttaler at ledelsen ikke tar hensyn til undergittes meninger.

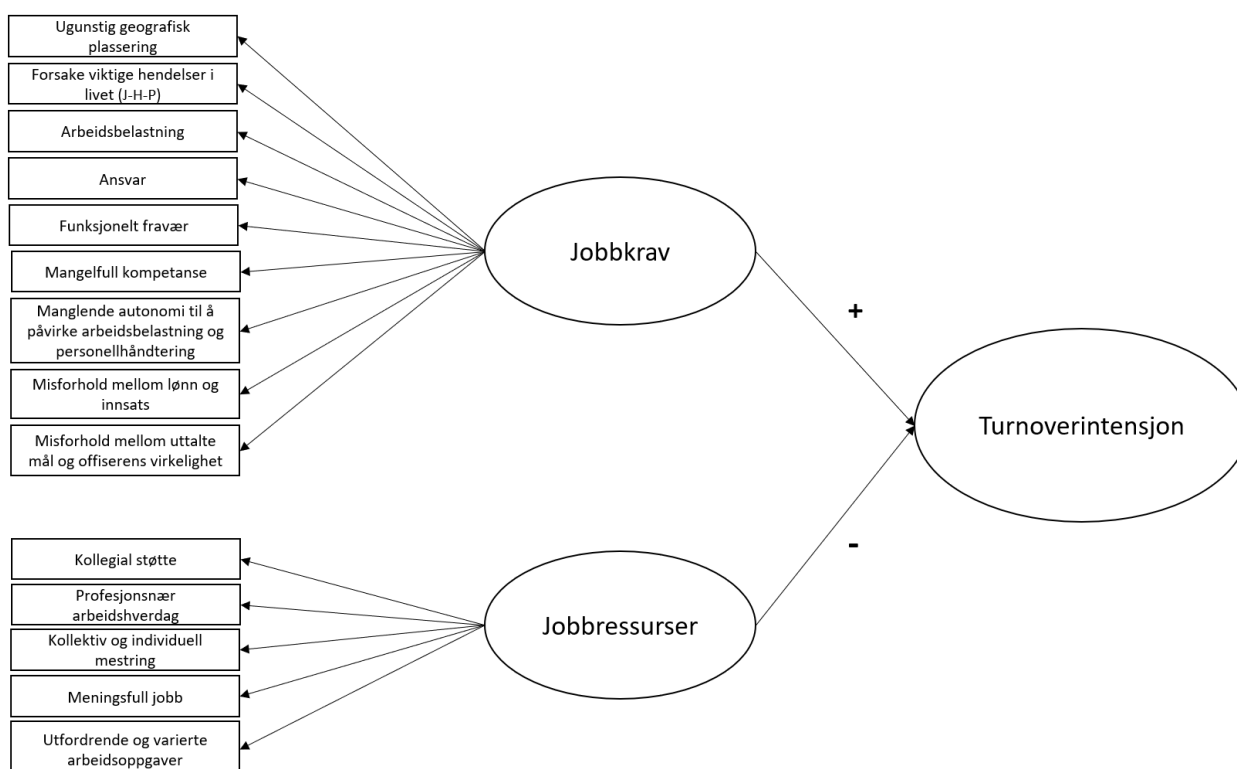
Det å oppleve mestring har også betydning for over halvparten av offiserene. Mestring innebærer at man opplever progresjon og personlig utvikling eller at avdelingen har utvikling. Derfor er utfordringer og varierte arbeidsoppgaver en viktig ingrediens for offiserenes egen motivasjon. R1 påpeker at arbeidshverdagen er variert og krevende, men at det er positive utfordringer som er motiverende. R2 og R3 påpeker at utfordringer er viktig for fremtidig valg av arbeidsgiver og at de opplever det som viktig at man i jobbsammenheng får brukt kompetansen sin. R6 sier også at hen liker utfordringer og understreker betydningen av å se hurtig effekt av egeninnsatsen. Hen beskriver det som fantastisk å få muligheten til å få være troppsjef. R8 sier at det er søken etter nye faglige- og

lederutfordringer som gjør at hen ønsker å bli kompanisjef. R9 synes jobben i Hæren er en arena for mestring og R10 understreker at det å mestre som team er noe av det som er mest motiverende. R14 peker på at det er uendelig med oppgaver som må løses, men at dette er problemløsning i praksis som hen finner motiverende selv om det til tider er krevende. R17 sier at hen setter pris på utfordringene og at det er dette som holder hen i Forsvaret. R18 og R19 sier også at utfordringer er viktig, og især faglige utfordringer for R19. R22 som har valgt å slutte sier også at en stor del av motivasjon for yrkesvalget ligger i utfordringene som knyttes til profesjonen og det å være offiser i Hæren.

Oppsummering og delkonklusjon

Hittil har jeg presentert offiserenes felles opplevelse av hvilke jobbkrav og jobbressurser som påvirker turnoverintensjon i lys av JK-R modellen (figur 6).

Figur 6 offiserenes opplevelser av jobbkrav og jobbressurser



Figur 6 viser hvilke jobbkrav og jobbressurser som har betydning for offiserenes turnoverintensjon.

Figur 6 viser min fortolkning og svar på forskningsspørsmål 2: *hvilke jobbkrav og jobbbressurser har størst betydning for turnoverintensjon*, gjennom at det innledende forskningsspørsmålet (forskningsspørsmål 1) bidro til valg av teoretisk linse som offiserenes felles opplevelser ble tolket igjennom.

JK-R modellens teoretiske utgangspunkt er at høye jobbkrav må møtes med nødvendige jobbbressurser for at ikke den stressende prosessen skal lede til utbrenthet og uønskede organisatoriske utfall (Bakker & Demerouti, 2007). I studie 1 har jeg foreløpig funnet hvilke jobbkrav som virker så mentalt eller fysisk belastende at de får betydning for turnoverintensjon. Samtidig tyder det på at offiserene finner motivasjon i den profesjonsnære delen av arbeidsdagen, kollegial støtte, meningsfull jobb, utfordrende oppgaver og mestring. Det å presentere offiserenes opplevelse av jobbkrav og jobbbressurser forklarer imidlertid ikke hvordan disse bidrar til at 16 av 22 offiserer ikke ser for seg Forsvaret som fremtidig arbeidsplass. Det er drøfting av funn fra begge studier i lys av teori som til sammen skal bidra til økt forståelse av problemet (Creswell, 2014, s.4). Drøftingen skal gi svar på problemstillingen, og vil derfor komme etter studie 2 er presentert.

Studiens styrker og svakheter

Grunnlaget for forskning er at informasjonen som samles inn gjøres på en slik måte at dataene er reliable (Jacobsen, 2016). Kvaliteten av forskningsmetoden har også betydning på hvor sterke konklusjoner som kan trekkes (Busch, 2021). Transparens har derfor vært et bærende prinsipp og jeg har valgt å legge store deler av datamaterialet i vedlegg til oppgaven.

Åpne intervju uten prestrukturering gjorde analysen svært tidkrevende (Johannessen et al., 2018). Valget om å gjennomføre intervju med åpne spørsmål var et bevisst valg ettersom jeg ville at offiserenes virkelighet skulle komme frem uten at jeg som forsker skulle påvirke gjennom en strukturert intervjuguide, eller ved å stille spørsmål om konkrete forhold. Dette er med på å styrke den indre validiteten, men økte samtidig kravene til meg som forsker da uttalelsene måtte systematiseres og analyseres i lys av valgt teori. Jeg kunne ha spurt offiserene om hva de anså som jobbkrav og jobbbressurser, men da måtte jeg ha valgt teori i forkant. Samtidig er det nødvendig med forståelse for JK-R modellen for å være i stand til å skille mellom jobbbressurser og jobbkrav. I denne studien er det derfor min fortolkning av offiserenes uttalelser som er lagt til grunn for opplevelsen av utbrenthet, jobbengasjement, jobbkrav og jobbbressurser.

At jeg sendte min foreløpige analyse til 25 prosent av utvalget for å kontrollere at jeg ikke hadde mistolket offiserene økte sannsynligheten for at jeg hadde forstått hele utvalget i studie 1 korrekt. Videre ble alle benyttede sitater i denne oppgaven fremsendt respondentene og informanten fra FPVS for kontroll.

Jeg var også påpasselig med å se forbi respondentenes etterpåkløkskap. Eksempelvis gjentok en respondent flere ganger at hen sikkert ikke var god nok til å ta vare på seg selv og at dette var årsaken til opplevelsen av høyt arbeidspress. Selvdisciplin og evnen til å legge jobben bak seg når man drar hjem kan være noe av forklaringen, men ikke hele forklaringen. Jeg måtte derfor se etter det som lå bak, nemlig opplevelsen respondenten hadde til å redusere arbeidsmengden selv, hvilket jeg anså som liten basert på uttalelser og den samlede analysen.

JK-R modellen er krevende å benytte i kvalitative studier ettersom modellen legger opp til å se etter statistiske sammenhenger og hvor sterke de er. Studie 1 gir ikke svar på disse sammenhengene, men bidrar til å belyse hvilke jobbkrav og jobbressurser som har betydning for turnoverintensjon. Å benytte modellen kvalitativt har stilt strenge krav til konsentrasjon og etterrettelighet for å ivareta reliabiliteten. Det kan ikke utelukkes at enkelte elementer har blitt utelatt eller misoppfattet av meg ettersom jeg har vært tvunget til å distansere meg i koding og kategorisering for å se etter hva som var felles. Dette kunne vært unngått ved å benytte flere forskere i analyse som korrektiv (Repstad, 2007, s.114) og/eller ved å redusere antall respondenter. Basert på tidligere erfaring, var jeg imidlertid klar over at kvalitative studier er omfattende, og hadde derfor lagt opp til periodevis innsats med gode pauser slik at konsentrasjonen ble opprettholdt. Jeg ville ikke å redusere datamateriale da jeg ønsket å ha nok data til å se komplekse sammenhenger (Hennink et al., 2017, s.591).

Etter litteratursøk og samtaler med HR-seksjonen i Hæren fant jeg knapt noe om overordnede HR-tiltak knyttet til å beholde ansatte. Som beskrevet på side 17 kom det likevel frem at sjef Hæren hadde iverksatt en rekke tiltak i sitt ordreverk. Dersom jeg ikke hadde stilt spørsmål knyttet til HR er det ikke sikkert at dette tema ville fått like fremtredende plass i datamaterialet.

Studie 2– Tverrsnittsundersøkelse

Innledning

Studie 1 viser at 16 av 22 offiserer synes det er vanskelig å se for seg Forsvaret som arbeidsgiver i fremtiden grunnet omfanget av jobbkravene som er med på å øke den totale belastningen. I tråd med JK-R teorien synes det som om dette har en sammenheng med høye jobbkrav og lave jobbressurser (Bakker & Demerouti, 2007). For å undersøke om dette gjaldt for flere, valgte jeg å ta i bruk tverrsnittsundersøkelse. Mange forskere mener det ikke er tilstrekkelig å lene seg mot menneskelige analytiske egenskaper fordi forforståelse kan bidra til mistolkning (Navarro & Foxcroft, 2022, s.1.1 og 1.1.1). Fordelen med en tverrsnittsundersøkelse er muligheten den gir for en presis beskrivelse av en tilstand på ett tidspunkt, samt at slike undersøkelser vil kunne undersøke hvilke fenomener som varierer samtidig på dette tidspunktet (Jacobsen, 2016, s.109). Tverrsnittstudie gir imidlertid ikke mulighet til å se på tidsrekkefølgen, og gir bare begrenset adgang til å kontrollere for andre mulige forklaringer (Jacobsen, 2016, s.109). Å undersøke kvalitative funn ved hjelp av kvantitativ metode styrker oppgavens ytre validitet på den delen som undersøkes. Hensikten med å benytte kvantitativ metode og statistikk som en del av oppgavens overordnede forskningsdesign er å øke tilliten til de konklusjonene som blir trukket (Navarro & Foxcroft, 2022 s.111). En kombinasjon av kvantitative og kvalitative perspektiver er nyttig ettersom psykologiske begreper spenner vidt (Andersen, 2017, s.1 & 13). Sammen vil studiene bidra til en mer komplett forståelse av problemet.

Denne studien skulle bidra til å svare ut forskningsspørsmål 2:

Hvilke jobbkrav og jobbressurser påvirker turnoverintensjon blant offiserene i Hæren?

Avgrensning

I tillegg til å benytte bivariate analyser for å teste de mest åpenbare teoretiske antakelsene (som at jobbkrav har positiv sammenheng med turnoverintensjon og at jobbressurser har en tilsvarende negativ sammenheng), hadde jeg planlagt å gjennomføre flere lineære regresjoner. Jeg ønsket opprinnelig å teste hvorvidt jobbressursene (kollegial støtte, medarbeiderinvestering og mening med jobben) modererte sammenhengen mellom jobbkrav og turnoverintensjon. Videre hadde jeg planlagt å teste hvorvidt utbrenthet medierte sammenhengen mellom jobbkrav og turnoverintensjon. Grunnet tidsbegrensning ble jeg nødt til å avgrense meg til noen få hypoteser som kunne testes med regresjonsanalyser.

Ettersom studie 2 er en kontroll av egen empiri fra studie 1 og JK-R teori, har jeg valgt å legge univariat analyse som vedlegg til oppgaven. Slike analyser kan gi interessante svar på enkelte områder som ikke er innenfor de valgte hypotesene for denne studien (Jacobsen, 2016, s.317). Jeg mener slik transparens er hensiktsmessig ettersom deler av disse funnene belyses i drøftingskapittelet, samtidig som resultatene gjøres tilgjengelig for leseren. Studie 2 vil i hovedsak konsentrere seg om bivariate sammenhenger og derigjennom bidra til å øke forståelsen for hvordan utvalgte jobbkrav og jobbressurser påvirker turnoverintensjon. Regresjonsanalysene avgrenses til den stressende prosessen i JK-R modellen hvor jeg ser på sammenhengen mellom tre variabler:

Arbeidsbelastning, J-H-P konflikt og turnoverintensjon

Funksjonelt fravær, J-H-P konflikt og turnoverintensjon.

Hypoteser

JK-R teorien sier at høye jobbkrav må møtes med nødvendige jobbressurser for å unngå negative individuelle utfall som utbrenthet, og negative organisatoriske utfall som turnoverintensjon (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2007). Dersom jobbkravene er høye forutsetter de tilstrekkelig jobbressurser for å unngå stress og utbrenthet (Bakker et al., 2023, s.13.9; Bakker & Demerouti, 2007, s.314). Stress og utbrenthet på sin side har en positiv sammenheng med turnover (Coetsee & Oosthuizen, 2017; Demerouti et al., 2001). Utfordringskrav som eksempelvis høy arbeidsbelastning (Bakker et al., 2023) kan også føre til jobbengasjement dersom ansatte opplever at det er tilstrekkelig jobbressurser for å møte jobbkravene. Dette kan være medarbeiderinvestering, kollegial støtte og autonomi (Bakker et al., 2023, s.13.11).

Delkonklusjonen fra studie 1 viser at summen av arbeidskrav oppleves belastende og at det påvirker motivasjonen for å bli værende i Forsvaret. Studie 1 klarer imidlertid ikke å angi styrken på sammenhengene eller si noe om i hvor stor grad den enkelte offiser opplever jobbkravene som belastende og jobbressursene som motiverende. I denne studien ønsket jeg derfor å se på styrken på sammenhengene mellom arbeidskravene og jobbressursene opp mot utfallsvariablene i JK-R modellen: jobbengasjement, utbrenthet og turnoverintensjon. Dette skulle samtidig bidra til å finne ut om JK-R modellens teoretiske utgangspunkt kunne styrkes eller svekkes.

Med bakgrunn i JK-R modellens stressprosess som sier at jobbkrav har en positiv sammenheng med utbrenthet ble følgende hypoteser utviklet:

H1a: Jobbkrevet arbeidsbelastning har en positiv sammenheng med utbrenthet.

H1b: Krav til å forsake privatlivet til fordel for jobben (J-H-P konflikt) har en positiv sammenheng med utbrenthet.

H1c: Jobbkrevet manglende kompetanse har en positiv sammenheng med utbrenthet.

H1d: Jobbkrevet funksjonelt fravær har en positiv sammenheng med utbrenthet.

Med bakgrunn i JK-R modellens stressprosess som sier at jobbkrav har en positiv sammenheng med negative organisatoriske utfall ble følgende hypoteser utviklet og testet:

H2a: Jobbkrevet arbeidsbelastning har en positiv sammenheng med turnoverintensjon.

H2b: Jobbkrevet, opplevelsen av at privatlivet må ofres til fordel for jobben (J-H-P konflikt) har en positiv sammenheng med turnoverintensjon.

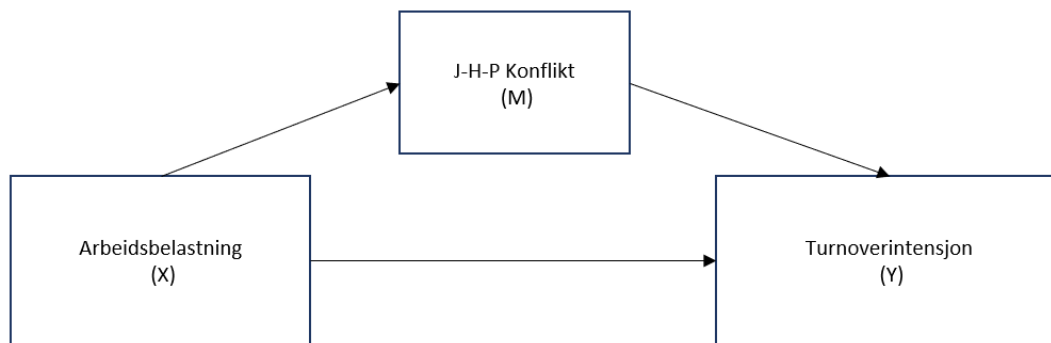
H2c: Jobbkrevet manglende kompetanse har en positiv sammenheng med turnoverintensjon.

H2d: Jobbkrevet funksjonelt fravær har en positiv sammenheng med turnoverintensjon.

Studie 1 viser at funksjonelt fravær bidrar til å øke en allerede opplevd høy arbeidsbelastning. Videre viser studie 1 at offiserene opplever geografisk plassering og krav om å forsake privatlivet til fordel for Forsvaret som et stressmoment, og at dette fører til et belastende spenningsforhold mellom jobb og privatliv. Det kan ha negative konsekvenser for velvære og arbeidsytelse (Bakker & Geurts, 2004, s.360) som igjen kan bidra til turnoverintensjon (Allen et al., 2000, s.280). Studier av militært tilsatte viser at livskvalitet og jobb-hjem- privatliv konflikt har betydning for turnoverintensjon (Brandbu, 2020, s.38; Christophersen, 2017, s.60; Fauske & Strand, 2021, s.38; RTO, NATO, 2007, s.4B-5 & 4B-6; F. Steder, 2023; Svarstad & Nikolaisen, 2021, s.70; Thorsvik, 2016, s.30). Jeg ønsket derfor å undersøke om kravet til å forsake privatlivet til fordel for forsvaret (J-H-P konflikt) medierte forholdet mellom arbeidsbelastning og turnoverintensjon samt om J-H-P konflikt medierte forholdet mellom mangel på personell (funksjonelt fravær) og turnoverintensjon. Ved å gjennomføre medieringsanalyse undersøker jeg om den kausale effekten mellom to variabler helt eller delvis kan forklares gjennom en tredje mellomliggende variabel (Baron & Kenny, 1986, s.1176). Med bakgrunn i JK-R modellen og funn i studie 1 ble følgende hypoteser utviklet og testet:

H3a: Arbeidsbelastning påvirker opplevelsen av at privatlivet må forsakes til fordel for Forsvaret som igjen påvirker turnoverintensjon, altså: J-H-P konflikt medierer sammenhengen mellom arbeidsbelastning og turnoverintensjon.

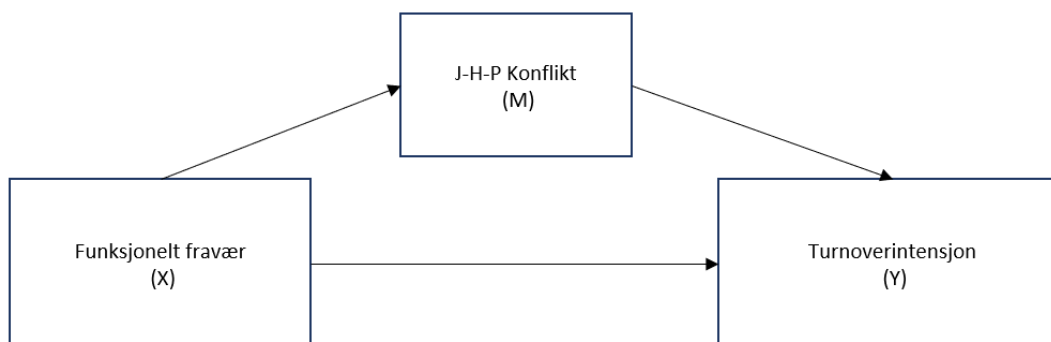
Figur 7 hypotese 3a



Figur 7 viser en visuell fremstilling av hypotese 3a

H3b: Mangel på personell (funksjonelt fravær) påvirker opplevelsen av at offiserene må forsake privatlivet til fordel for Forsvaret og dette påvirker turnoverintensjon, altså: J-H-P konflikt medierer den positive sammenhengen mellom opplevelsen av funksjonelt fravær og turnoverintensjon.

Figur 8 hypotese 3b



Figur 8 viser en visuell fremstilling av hypotese 3b

Med bakgrunn i JK-R modellens motivasjonsprosess som sier at jobbressurser har en positiv sammenheng med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007) ble følgende hypoteser utviklet:

H4a: Jobbressursen mening med jobben har en positiv sammenheng med jobbengasjement

H4a: Jobbressursen kollegial støtte har en positiv sammenheng med jobbengasjement

Med bakgrunn i JK-R modellens motivasjonsprosess som peker på at jobbressurser har en negativ sammenheng med organisatoriske utfall som turnoverintensjon (Bakker & Demerouti, 2007) ble følgende hypoteser utviklet:

H5a: Jobbressursen mening med jobben har en negativ sammenheng med turnoverintensjon.

H5b: Jobbressursen kollegial støtte har en negativ sammenheng med turnoverintensjon.

Metode

Fremgangsmåte og utvalg

Spørreskjemaet ble sendt ut til samtlige offiserer i Hæren på gradsnivå OF 1-3. Det var forskeren Frank Steder ved FFI som sendte denne ut på vegne av meg. Han har tilgang til programmet *ConfirmIt* som benyttes ved spørreundersøkelser i Forsvaret. Populasjonen på tidspunktet da spørreskjema ble sendt ut bestod ifølge FPVS av 699 offiserer. Jeg hadde ikke anledning til å etterprøve denne informasjonen, og det kan dermed ikke utelukkes at enkelte som besvarte undersøkelsen ikke tilhører DIF Hæren eller har sagt opp. Det kunne vært avklart dersom jeg hadde valgt å ta med demografiske variabler som bekreftet/avkreftet offiserenes tilhørighet til DIF Hæren. Da jeg ønsket færrest mulig spørsmål i spørreskjema, unnlot jeg det.

Jeg fikk tilgang til offiserenes mailadresser fra FPVS etter godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd og Hæren. Undersøkelsen ble sendt ut i vinterferien for å unngå sammenfall med vinterøvelsen JOINT VIKING 23 hvor de færreste har tilgang til internett og/eller private mobiltelefoner. Det ble sendt ut tre purringer i perioden mellom uke 8 og uke 14. Jeg hadde planlagt å purre kun én gang, men på grunn av høy aktivitet i Hæren ønsket jeg å gi folk mulighet til å svare når det passet dem. I en hektisk hverdag setter jeg selv pris på påminnelser. Forsvaret hadde på dette tidspunktet nettopp sendt ut medarbeiderundersøkelsen og jeg fryktet at populasjonen skulle velge bort å svare på min

undersøkelse enten på grunn av undersøkelsestretthet eller fordi de ikke anså undersøkelsens tema som interessant nok. I tillegg var jeg redd det økte fokuset på cybersikkerhet i etaten skulle føre til at enkelte ikke turte å delta på grunn av frykt for at undersøkelsen var spam. Jeg sendte derfor ut e-post som beskrev at det var mulig å ta forbindelse med undertegnede.

Spørreskjemaet startet med åtte demografiske variabler. Spørsmål om grad, utdanningsnivå, pliktår, sivil utdanning, utdanning ved siden av jobb, antall barn og sivilstatus ble stilt for å kunne gjennomføre univariate analyser knyttet til de ulike spørsmålsbatteri. Videre unngikk jeg bakgrunnsvariabler som jeg anså som unødvendig for å begrense innhenting av persondata, samt for å redusere respondentenes tidsbruk som ofte påvirker motivasjonen for å besvare. Spørsmål om kjønn ble eksempelvis valgt bort ettersom dette ikke var relevant. Resterende del av spørreskjema bestod av ni ulike spørsmålsbatteri og ble valgt med bakgrunn i hypotesene som var utviklet på dette tidspunktet.

I svaralternativene ble fempunkts Likert-skala benyttet konsekvent for å unngå feilkilder. Slike skalaer er vanlig å benytte når man ønsker måle et teoretisk begrep (Brace, 2013 i Jacobsen, 2016, s.268). En kombinasjon av svarene rundt et fenomen gir dermed et samlet mål på respondentenes holdning til fenomenet som måles (Malt & Grønmo, 2020). Fempunkts Likert-skala er en enkel, standardisert og fleksibel målemetode som gir pålitelige og konsistente data, og som gir mulighet for kvantitativ analyse og sammenlikning av resultater (Jacobsen, 2016). En fempunkts Likert-skala gir imidlertid begrenset variasjon i svarene. Det kan hende at noen personer har en mening som ikke passer inn i alternativene på skalaen, noe som kan føre til at dataene blir unøyaktige eller ikke representerer mangfoldet. Noen ganger kan også fempunkts Likert-skalaen føre til uklare eller unøyaktige svar, spesielt når det er vanskelig å skille mellom alternativene. Dette kan føre til at resultatene blir mindre pålitelige eller mindre informative.

For å redusere risiko for at respondentene havnet i en bestemt rytme som kunne føre til feilaktige avkryssninger, valgte jeg å variere retning på påstander for å tvinge respondentene til å bevege seg mellom alternativene (Jacobsen, 2016, s.276). Jeg valgte å ikke inkludere navn på variabelen som overskrift på spørreskjema slik at respondentene kun svarte utfra tekstinnholdet i selve påstanden uten å bli påvirket av overskriften. For å avslutte med noe positivt, ble spørsmål om jobbengasjement plassert sist. Spørreundersøkelsen ble også testet med et lite utvalg bestående av 11 personer før

utsendelse. Testen bidro til å rette opp skrivefeil og gjentakelser samt justere innhold i e-posten slik at denne ikke skulle fremstå som overveldende.

Svarresponsen endte opp på 60 prosent av populasjonen (samtlige OF1-3 i Hæren). Av 409 som påstartet undersøkelsen var det 405 som samtykket til deltakelse hvorav 17 falt fra underveis. Frafallet underveis kan ha en sammenheng med at respondentene ikke fant alternativer som passet eller at respondentene ikke forstod at det var mulig å la være å svare på enkelte av spørsmålene underveis i undersøkelsen. Samtlige spørsmål bortsett fra samtykke, var frivillig å svare på ettersom jeg ønsket at respondentene ikke skulle føle seg påtvunget til å svare. Frafallet var beskjedent og var ikke knyttet til særskilte spørsmål og anses derfor som tilfeldig og ikke systematisk (Navarro & Foxcroft, 2022, s.2.7.6).

Utvalget (n) bestod av 394 som fullførte hele spørreundersøkelsen. Dette utgjør 56,5 prosent av populasjonen (N). Ettersom det er en forutsetning for mange statistiske analyser at data er normalfordelt ble det gjennomført en visuell kontroll av all data. Det ble gjort ved å se på den sentrale tendensen, eventuelle utliggere samt standardavvik og hvordan svarene var fordelt per spørsmål/påstand.

Blant utvalget var 41,9 % fenrik/ løytnant, 30,7 % kaptein/rittmeister og 26,9 % major. Det skilles ikke på midlertidige eller faste disponeringer. 89,3 % har gjennomgått grunnleggende offisersutdanning og 6,1% har gjennomgått videregående offisersutdanning. 23,6 % har pliktår form 01.08.2023. 76,9 prosent er i et forhold hvorav 46,4% oppgir å ha barn eller omsorgsansvar for barn. 71% av utvalget oppgir at de er ledere med personalansvar.

Måleverktøy

Jobbkravet funksjonelt fravær

Funksjonelt fravær anses som et unikt fenomen for Forsvaret ettersom personellet som er borte på grunn av studier, utdanning, permisjoner og liknende, forlater sin funksjon og sine arbeidsoppgaver over tid uten at dette erstattes med vikarer. Funksjonelt fravær ble prioritert med bakgrunn i at dette ble ansett som et arbeidskrav i studie 1. Spørsmålsbatteriet hadde til hensikt å bidra til å kartlegge omfanget, og hvorvidt funksjonelt fravær ble oppfattet som belastende for et større utvalg.

Funksjonelt fravær ble målt med tre påstander: «Det er funksjonelt fravær med min avdeling», «Funksjonelt fravær medfører ekstra belastning blant medarbeidere ved min avdeling» og «Funksjonelt fravær ved min avdeling medfører ekstra belastning for meg». Svaralternativene var fra «Helt enig» til «Helt uenig».

Jobbressursen medarbeiderinvestering

Jobbressursen medarbeiderinvestering ble valgt fordi offiserene i studie 1 opplevde manglende kompetanse hvilket kunne tyde på at denne ressursen ville skåre lavt. Påstandene er hentet fra Lee og Bruvold, 2003 (sitert i Kuvaas & Dysvik, 2020) med Cronbachs alfa=0,92 (s.225).

Medarbeiderinvestering ble målt med tre påstander som eksempelvis «Gjennom faktisk avsetning av tid og penger til medarbeiderutvikling viser min organisasjon at den virkelig investerer i seine medarbeidere». Svaralternativene var fra «Helt enig» til «Helt uenig».

De neste variablene som ble undersøkt i studien ble valgt med bakgrunn i at de var mest omtalt i studie 1 hvor 21 av 22 opplever krav til å jobbe på en ugunstig geografisk lokasjon, og 19 av 22 opplever at privatlivet forsakes av jobben og at dette medfører belastning. Videre opplevde 12 av 22 høy arbeidsbelastning, 17 av 22 opplevde kollegial støtte, 12 av 22 opplevde mening med jobben hvor begge var kilder til motivasjon.

Jobbkravet arbeidsbelastning

Arbeidsbelastning ble målt med ni påstander hentet fra Advicia (sitert i Svarstad, 2010, s.44), som eksempelvis «Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp» og «Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige». Svaralternativene var fra «Helt enig» til «Helt uenig».

Jobbkravet J-H-P konflikt

J-H-P konflikt ble målt etter fem påstander hentet fra Notelaers (2023, artikkel under utarbeidelse), som eksempelvis «Det er tider der du trenger å være på jobb og hjemme samtidig» og «Arbeidet ditt tar så mye av energien din at det har en negativ effekt på privatlivet ditt». Svaralternativene var fra «Alltid» til «Aldri».

Jobbressursen kollegial støtte

Kollegial støtte ble målt etter tre spørsmål hentet fra Notelaers (2023, artikkel under utarbeidelse), som eksempelvis: «Kan du regne med støtte fra dine kollegaer dersom det oppstår problemet i arbeidet ditt?» og «Kan du spørre kolleger om hjelp dersom du trenger det?» Svaralternativene var fra «Alltid» til «Aldri».

Jobbressursen mening med jobben

Mening med jobben ble målt etter fire spørsmål hentet fra Notelaers (2023, artikkel under utarbeidelse), som eksempelvis: «Er arbeidet ditt meningsfylt?» og «Føler du at arbeidet du gjør er viktig?». Svaralternativene var fra «Alltid» til «Aldri».

Utfallsvariabel utbrenthet

Utbrenthet ble målt etter tre påstander hentet fra Notelaers (2023, artikkel under utarbeidelse), som eksempelvis: «Jeg tviler på nytten av arbeidet mitt» og «På slutten av en arbeidsdag føler jeg meg tom». Svaralternativene var fra «Alltid» til «Aldri».

Utfallsvariabel turnoverintensjon

Turnoverintensjon ble målt etter fire påstander hentet fra Notelaers (2023, artikkel under utarbeidelse), som eksempelvis: «Jeg leter aktivt etter en ny jobb utenfor Forsvaret» og «Jeg vil gjerne slutte i denne jobben». I en av påstandene ble «min organisasjon» byttet ut med Forsvaret. Svaralternativene var fra «Helt enig» til «Helt uenig».

Utfallsvariabelt jobbengasjement

Jobbengasjement ble målt etter fire påstander hentet fra Notelaers (2023, artikkel under utarbeidelse), som eksempelvis «På jobben er jeg full av energi» og «Når jeg står opp har jeg lyst å gå på jobb». Svaralternativene var fra «Alltid» til «Aldri».

Reliabilitet og begrepsvaliditet

Ettersom spørreskjemaet bestod av flere psykologiske begrep, valgte jeg å benytte spørsmålsbatteri som var operasjonalisert og testet i andre empiriske undersøkelser. Det ga meg anledning til å vurdere om begrepsvalidering foretatt tidligere fortsatt kunne benyttes. Begrepsvalidering handler om å ta et «[...] meningsbærende men noe vagt konsept, og gjøre dette om til et målbart instrument» (Navarro & Foxcroft, 2022, s.2.1.2, egen oversettelse). Det var kun målebatteriet «funksjonelt fravær» som ble definert og operasjonalisert på egenhånd. Jeg valgte også å definere funksjonelt fravær i spørreskjemaet for å synliggjøre hva jeg la i dette begrepet (min definisjon bygger på Elvenes i Gharahkhani, 2022, 11:20:48; Rognstrand, 2022a).

Ettersom de fleste målinger innen psykologi gjøres ved hjelp av indirekte måleverktøy, rapporterer forskere ofte en pålitelighetsmåling for å demonstrere at elementene som utgjør målingen er pålitelige. Det betyr at resultatene skal være konsistente og at svarene ikke bare er tilfeldig støy (McNeish, 2018, s.1). En slik reliabilitetsanalyse skal bevise at skalaen måler det samme konsekvent. Det er ikke det samme som at skalaen måler det den er konstruert for å måle (begrepsvaliditet).

For å verifisere at de ulike spørsmålsbatteriene i spørreskjemaet var pålitelige, ble det gjennomført en reliabilitetsanalyse (tabell 1). Manglende målvalidering kan føre til at jeg som forsker trekker slutninger som kan være feilaktige (McNeish, 2018). I denne oppgaven har jeg valgt å presentere både Cronbachs alfa (α) og McDonald's omega (ω) ettersom Cronbach alfa er mye brukt i empiriske undersøkelser og dermed er lettere å sammenlikne med eksisterende empiri. Cronbachs alfa er en funksjon av korrelasjonen mellom de ulike påstandene/spørsmål som er benyttet for å måle en egenskap (Kuvaas & Dysvik, 2020, s.234). McDonald's Omega er derimot noe nyere, men tas mer og mer i bruk. McDonald's omega bygger på faktoranalyse og er derfor ansett som mer robust og et mer egnet mål for indre konsistens enn Cronbachs alfa (Stensen & Lydersen, 2022, s.2).

Reliabilitetskoeffisienten kan for begge variere fra 0 til 1 der 1 indikerer perfekt korrelasjon mellom indikatorene.

Tabell 1 reliabilitetsanalyse

Spørsmålsbatteri	Hentet fra	Items	Cronbachs alfa/ McDonald's Ω	Nytt målebatteri	Ny Cronbachs alfa/ McDonald's ω
Turnoverintensjon	(Notelaers, 2023)	4	0.907 / 0.909		NEI
J-H-P Konflikt	(Notelaers, 2023)	5	0.872 / 0.875		NEI
Arbeidsbelastning	(Advicia i Svarstad, 2010, s. 44 og 93)	9	0.375 / 0.492 FORKASTET	Autonomi 4 items Benyttes ikke i studie 2 grunnet studiens avgrensning	0.691 / 0.696
				Manglende kompetanse 2 items (Q11-2 & Q11-3)	0.499 / 0.517
				Arbeidsbelastning 3 items (Q11-1, Q11-2 og Q11-3)	0.561 / 0.589
Funksjonelt fravær	Operasjonalisert på egenhånd	3	0.884 / 0.897		NEI
Mening i jobben	(Notelaers, 2023)	4	0.882 / 0.885		NEI
Kollegial støtte	(Notelaers, 2023)	3	0.794 / 0.808		NEI
Medarbeiderinvestering	(Lee & Bruvold i Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 225)	3	0.884 / 0.885		NEI
Utbrenthet	(Notelaers, 2023)	3	0.699 / 0.752		NEI
Jobbengasjement	(Notelaers, 2023)	5	0.849 / 0.859		NEI

Tabell 1 viser reliabilitetsanalysen av samtlige målebatteri samt hvilke nye målebatteri som ble forkastet og hvilke målebatteri som ble med videre.

Reliabilitetsanalysen viste at samtlige målebatteri forutenom arbeidsbelastning ga indeks på 0.70 eller høyere på Cronbachs alfa eller McDonald's omega hvilket anses som tilfredsstillende måling (McNeish, 2018, s.29; Mehmetoglu & Mittner, 2020, s.316; Ringdal, 2020, s.104). I spørsmålsbatteriet arbeidsbelastning fant jeg ved å teste de ulike påstandene, at den i tråd med Karaseks definisjon av arbeidsbelastning (Karasek Jr, 1979) også måler det som JK-R modellen beskrives som jobbressurser om de er tilstede: autonomi og kompetanse. Det er dette Karasek omtaler som kontroll i målebatteriet hvor lav kontroll og høye krav gir høy arbeidsbelastning (Karasek Jr, 1979). Karaseks modell har imidlertid i moderne tid blitt kritisert og forkastet (Bakker et al., 2023, s.13.8), og i etterkant ser jeg at jeg kunne ha laget et eget spørsmålsbatteri som i større grad ivaretok påstander knyttet til arbeidsbelastning og kompetanse som jobbkrav i tråd med funnene fra studie 1. Med bakgrunn i lav reliabilitet i dette spørsmålsbatteriet valgte jeg å splitte Q11 arbeidsbelastning i tre ulike variabler: autonomi som jobbressurs og arbeidsbelastning samt manglende kompetanse som jobbkrav. Det semantiske språket knyttet til påstandene var mer i tråd med funnene fra studie 1 og

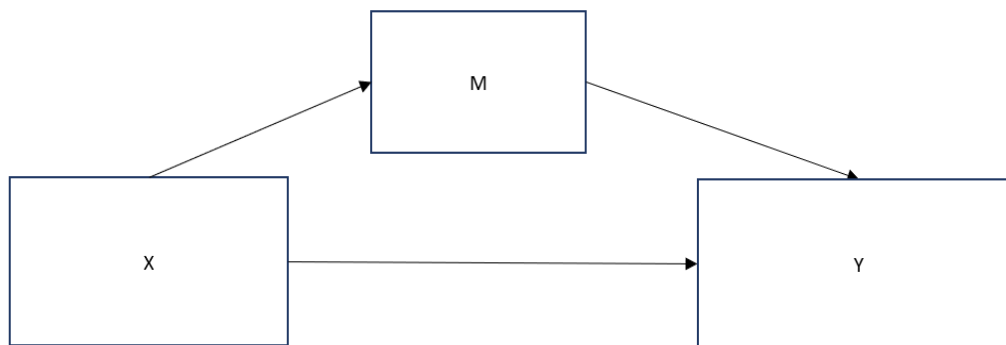
JK-R teorien og bidro til å øke den indre konsistensen i forhold til det jeg ønsket å måle. Disse nye faktorene hadde imidlertid hverken Cronbachs alfa eller Mc Donald's omega på 0.7. Jeg besluttet likevel å ta med arbeidsbelastning og manglende kompetanse videre. Hva som er sterk nok korrelasjon mellom indikatorer må vurderes utifra kontekst og hva informasjonen skal brukes til (Kuvaas & Dysvik, 2020, s.234; Navarro & Foxcroft, 2022, s.12-1-5). Jeg aksepterte reliabilitetsnivået ettersom disse jobbkravene var viktige for offiserene i studie 1 samt at jeg ikke hadde annet å benytte. Etter reliabilitetstesten ble spørsmålsbatteriene slått sammen til en variabel med en samlet summeskår for å forenkle videre analyse.

Metoder benyttet i den statistiske analysen

For å gjennomføre analysene brukte jeg dataprogrammet Jamovi (JamoviProject, 2023, versjon 2.3.21.0). Reliabilitetsanalyse ble gjennomført med modulen «Factor - Reliability Analysis». Univariate og bivariate analyser ble gjennomført i modulen «Exploration - Descriptives». Korrelasjoner ble gjennomført med modulen «Regression – Correlation matrix». For å bedømme styrken på korrelasjonene har jeg benyttet meg av Jacobsen (2016). Jacobsen hevder det er umulig å stadfeste like strenge krav til sammenhenger i samfunnsvitenskap som i naturvitenskap. Derfor er det også lavere krav til hvor sterke korrelasjonene skal være for at disse skal bedømmes som sterke eller svake i samfunnsvitenskap. Som en tommelfingerregel hevder han at svake korrelasjoner ofte befinner seg under 0,30, middels korrelasjoner mellom 0,30 og 0,50, hvorpå sterkere korrelasjoner er over 0,50 (Jacobsen, 2016, s.344). I medieringsanalysene ble modulen «Regression-Linear Regression» brukt. For å verifisere egen medieringsanalyse benyttet jeg meg av modulen «medmod-Medation».

En medieringsanalyse bidrar til å finne ut om grunnen til at en variabel (X) henger sammen med en annen variabel (Y) er at den virker gjennom en mellomliggende variabel (M).

Figur 9 eksempel på medieringsanalyse



Figur 9 viser eksempel på medieringsanalyse

For å teste om den positive sammenhengen mellom X og Y ble mediert av M, fulgte jeg de tre stegene som anbefales av Baron og Kenny (1986). I steg 1 testet jeg om det var en signifikant direkte sammenheng mellom X og Y. Det var en forutsetning for å gå videre til steg to hvor jeg testet om det var en sammenheng mellom X og M. Denne sammenhengen måtte også være til stede for å fortsette til steg 3. I steg 3 la jeg til både X og M som uavhengige variabler i en multipel regresjon med Y som avhengig variabel. For å kunne konkludere med at mediatoren M fullstendig medierte sammenhengen mellom X og Y forutsatte det at M hadde en signifikant direkte sammenheng med Y. Samtidig kontrollerte jeg at den direkte effekten fra X som var tilstede i steg 1, ikke lenger var signifikant i steg 3 (Baron & Kenny, 1986, s.1176-1177).

Resultater

Det ble gjennomført korrelasjonsanalyse for å undersøke samvariasjon. Korrelasjonsmatrisen (tabell 2, side 47) viser gjennomsnitt, standardavvik, reliabilitet og korrelasjoner.

Tabell 2 Korrelasjonsmatrise

	Gjennomsnitt	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utfallsvariabler												
1. Turnoverintensjon	3.22	1.18	.909									
2. Jobbengasjement	3.37	0.685	-.463***	.859								
3. Utbrenthet	2.74	0.802	.438***	-.437	.752							
Jobbkrav												
4. J-H-P konflikt	3.20	0.730	.406***	-.237***	.573***	.875						
5. Arbeidsbelastning	3.19	0.714	.253***	-.204***	.539***	.481***	.589					
6. Funksjonelt fravær	4.47	0.813	.174***	-.019	.263***	.296***	.282***	.897				
7. Manglende kompetanse	3.43	0.819	.200***	-.178***	.471***	.377***	.909***	.257***	.517			
Jobbressurser												
8. Medarbeiderinvestering	2.78	0.966	-.331***	.299***	-.328***	-.255***	-.199***	-.116*	-.152***	.885		
9. Kollegial støtte	4.05	0.614	-.358***	.509***	-.386***	-.196***	-.197***	-.027	-.124***	.345***	.808	
10. Mening i jobben	3.81	0.649	-.437***	.689***	-.402***	-.188***	-.136**	-.004	-.105**	.306***	.607***	.885

Reliabilitet er målt i McDonald's omega og markert som fet skrift på diagonal.
*p < .05, to-halet. **p < .01, to-halet. *** p < .001, to halet.

Tabell 2 viser korrelasjonsmatrisen mellom jobbkrav, jobbressurser og utfallsvariablene utbrenthet, jobbengasjement og turnoverintensjon.

Hypotesetesting

I tråd med JK-R teorien er det positive korrelasjoner mellom jobbkrav og utfallsvariabler som utbrenthet og turnoverintensjon. H1a, b, c og d er støttet ettersom arbeidsbelastning, J-H-P konflikt, manglende kompetanse, og funksjonelt fravær har positiv statistisk sammenheng med utbrenthet selv om funksjonelt fravær kun har en svak positiv statistisk sammenheng. Korrelasjonsanalysen viser også at de utvalgte jobbkravene også har en positiv statistisk sammenheng med turnoverintensjon. Hypotese 2a, b, c og d er dermed støttet. Sammenhengene er svake eller moderate, det kan bety at disse medieres gjennom utbrenthet slik JK-R modellen beskriver (Bakker & Demerouti, 2007). Dette ble ikke testet.

Videre viser korrelasjonsanalysen i tråd med JK-R teorien at det er signifikant negativ korrelasjon mellom utvalgte jobbbressurser og turnoverintensjon og signifikant positiv korrelasjon mellom jobbbressursene og jobbgasjement. Hypotese 4a og b samt hypotese 5a og b er dermed støttet. Til tross for at korrelasjoner ikke sier noe om årsak-virkning slik som multivariate regresjonsanalyser bidrar til, er statistisk samvariasjon mellom to variabler et sentralt krav for at sammenheng skal foreligge (Jacobsen, 2016, s.331).

H3a: Enkel regresjonsanalyse viste at effekten mellom arbeidsbelastning og turnoverintensjon var statistisk signifikant, ($\beta = .253, p < .001$). Det var også en signifikant direkte effekt mellom arbeidsbelastning og mediatoren J-H-P konflikt ($\beta = .481, p < .001$).

Tabell 3 medieringsanalyse hypotese 3a

Medieringsanalyse arbeidsbelastning (X) J-H-P konflikt (M) turnoverintensjon (Y)					
Model Fit Measures					
Model	R	R ²			
1	0.412	0.170			
Model Coefficients - TI tot					
Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	0.895	0.2876	3.11	0.002	
ARB BEL tot	0.133	0.0879	1.52	0.130	0.0801
J H P Total	0.593	0.0852	6.96	<.001	0.3673

Tabell 3 viser medieringsanalyse hvor J-H-P konflikt fullstendig medierer sammenhengen mellom arbeidsbelastning og turnoverintensjon.

Resultatet etter medieringsanalysen indikerer at effekten som arbeidsbelastningen hadde på turnoverintensjon har blitt kraftig redusert og ikke lenger er signifikant ($\beta = .080$, $p = .130$). Samtidig er effekten som mediatorsen J-H-P konflikt har på turnoverintensjon sterk ($\beta = .367$, $p < .001$). Den direkte effekten arbeidsbelastningen hadde på turnoverintensjon kan derfor sies å fullstendig medieres av J-H-P konflikt. Hypotese 3a er støttet.

H3b: Enkel regresjonsanalyse viste at effekten mellom funksjonelt fravær og turnoverintensjon var statistisk signifikant, ($\beta = .174$, $p < .001$) Det var også signifikant direkte effekt mellom funksjonelt fravær og mediatorsen J-H-P konflikt ($\beta = .296$, $p < .001$).

Tabell 4 medieringsanalyse hypotese 3b

Medieringsanalyse funksjonelt fravær (X) J-H-P konflikt (M) turnoverintensjon (Y)						
Model Fit Measures						
Model	R	R ²				
1	0.407	0.166				
Model Coefficients - TI tot						
Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate	
Intercept	0.9266	0.3489	2.656	0.008		
J H P Total	0.6373	0.0784	8.124	<.001	0.3944	
Funk fravær Tot	0.0568	0.0719	0.790	0.430	0.0384	

Tabell 4 viser medieringsanalyse hvor J-H-P konflikt fullstendig medierer sammenhengen mellom funksjonelt og turnoverintensjon.

Medieringsanalysen viser at effekten som funksjonelt fravær hadde på turnoverintensjon har blitt kraftig redusert og er ikke lenger signifikant ($\beta = .038$, $p = .430$). Samtidig var effekten som mediatorsen J-H-P konflikt hadde på turnoverintensjon sterk ($\beta = .394$, $p < .001$). Den direkte effekten funksjonelt fravær hadde på turnoverintensjon kan derfor sies å fullstendig medieres av J-H-P konflikt og hypotese 3b er støttet.

Studiens styrker og svakheter

I alle studier er det viktig å være åpen og ærlig på hva som er studiens styrker og svakheter. Vedleggene til denne oppgaven er en forutsetning for oppgavens reliabilitet da det åpner opp for at den som ønsker kan fordype seg i detaljer samt se hvilke valg jeg har foretatt meg. Videre har jeg vært åpen på valgene som er gjort og hva som kunne vært gjort annerledes. Dette er en forutsetning for å kunne diskutere oppgavens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2016, s.385). Alle funn er presentert uavhengig om korrelasjonene styrket eller svekket foreløpige antakelser i studie 1. Dette er viktig ettersom selvsensur er mulig for å underbygge egne funn, også kalt publiseringsbias (Navarro & Foxcroft, 2022, s.2.7.12).

Jeg kan ikke utelukke at svarene i spørreundersøkelsen er påvirket av informasjonen respondentene fikk i forkant av studien. Ettersom studien er basert på frivillighet og egenrapportering kan den være preget av at de som bærer på negative tanker har valgt å svare fremfor de som enten er likegyldige eller positivt innstilt til organisasjonen. Samtidig ønsket jeg at respondentene skulle få kjennskap til hvorfor deltakelse var viktig. Ettersom jeg har gjennomgått samtlige påstander/spørsmål visuelt og verifisert at hele skalaen er benyttet, er det lite sannsynlig.

For å unngå at spørreundersøkelsen skulle oppleves for lang ble det utarbeidet en sterkt forkortet spørreundersøkelse. Ulempen med å ikke ta med samtlige berørte jobbkrav og jobbressurser var at jeg ikke fikk testet omfanget av funnene i studie 1. Fordelen er imidlertid at de utvalgte spørsmålsbatteriene bygger på funn fra studie 1 og JK-R teori. Det betyr at de viktigste forklaringsfaktorene har blitt hensyntatt som bidrar til å styrke konklusjoner som trekkes (Jacobsen, 2016, s.109)

Det er ikke mulig i denne undersøkelsen å hevde at turnoverintensjon blant offiserene har eller kommer til å endre seg dersom de uavhengige variabelenes påvirkning på styrkeforholdet mellom arbeidskrav og turnoverintensjon endrer seg. For å vurdere om det vil oppstå endringer på turnoverintensjon er det nødvendig med longitudinelle data. De gjør det mulig å følge sammenhenger i endringer og kunne stadfeste kausale sammenhenger (Bono & McNamara, 2011, s.657). Studien til Biggs et al (2013) demonstrerer at oppfattelse av ressurser og hvordan disse påvirker hverandre og jobbengasjement over tid. Den understreker at longitudinelle undersøkelser er nødvendig for å forstå hvordan mønstre forandrer seg (Biggs et al., 2013, s.312).

Videre har Baron og Kennys metode for mediering (1986) blitt kritisert for å ha utelatt at medieringseffekten har flere forutsetninger som bør kontrolleres før medieringseffekten kan slås fast (Dunn & Bentall, 2007 i Aalen & Stensrud, 2020). Eksempelvis forutsetter medieringseffekten at det er nødvendig å justere for alle felles årsaker til mediatoren og utfallet, hvor en rekke andre bakenforliggende faktorer eksisterer (Aalen & Stensrud, 2020, 3. avsnitt). Det er dermed en svakhet i studien at jeg ikke har gjennomført det.

Delkonklusjon

Studie 2 skulle bidra til å besvare forskningsspørsmål 2: *Hvilke jobbkrav og jobbressurser påvirker turnoverintensjon blant offiserer i Hæren?*

Som forventet viser studie 2 at jobbkravene J-H-P konflikt, arbeidsbelastning, funksjonelt fravær og manglende kompetanse har en positiv statistisk sammenheng med turnoverintensjon. Samtlige jobbkrav viser seg også å ha en sterkere positiv statistisk sammenheng med utbrenthet enn turnoverintensjon. J-H-P konflikt er variabelen som korrelerer sterkest på utfallsvariablene jobbengasjement, utbrenthet og turnoverintensjon. Utbrenthet på sin side har også en positiv statistisk sammenheng med turnoverintensjon. Videre viser studie 2 at jobbressursene medarbeiderinvestering, kollegial støtte og mening med jobben har en signifikant negativ sammenheng med turnoverintensjon og en signifikant positiv sammenheng med jobbengasjement. Av de utvalgte jobbressursene er mening i jobben den jobbressursen som korrelerer sterkest med både jobbengasjement, utbrenthet og turnoverintensjon.

Studie 2 bekrefter dermed at utvalgte jobbkrav og jobbressurser har betydning for turnoverintensjon. Medieringsanalysene viser at det er en sammenheng mellom opplevelsen av arbeidsbelastning og turnoverintensjon og en sammenheng mellom funksjonelt fravær og turnoverintensjon, men at denne sammenhengen ikke er direkte. I stedet medieres effekten gjennom J-H-P-konflikt hvor privatlivet må forsakes til fordel for Forsvaret. Det betyr at sammenhengen mellom arbeidsbelastning og J-H-P konflikt og funksjonelt fravær og J-H-P konflikt bidrar til at offiserer ønske å slutte i jobben. Videre indikerer det at J-H-P konflikt har en større betydning på turnoverintensjon enn arbeidsbelastning og funksjonelt fravær. Analysen bidrar imidlertid ikke til å belyse andre bakenforliggende faktorer som kan spille inn, og det kan derfor ikke utelukkes at andre medieringer har funnet sted.

Drøfting

Hvordan kan opplevelsen av jobbkrav og jobbbressurser forklare turnoverintensjon blant offiserer i Hæren?

I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte hvordan opplevelsen av jobbkrav og jobbbressurser kan forklare turnoverintensjon blant offiserer i Hæren. Det vil jeg gjøre gjennom å drøfte funn fra studie 1 og 2 opp mot valgt teori.

J-H-P konflikt

Studie 1 viser at privatlivet ofte må forsakes til fordel for Forsvaret. Videre oppleves det som et krav fra arbeidsgiver at offiserene og deres nærmeste må utvise stor grad av fleksibilitet igjennom karrieren. Det hele oppleves uforutsigbart og bidrar til å øke belastning samt redusere livskvalitet. I denne oppgaven er disse opplevelsene operasjonalisert som jobb-hjem-privatliv konflikt som i offiserens kontekst anses som et hinder for måloppnåelse på jobb og i privatlivet (Hoonakker et al., 2013, s.53; Van den Broeck et al., 2010). Opprettholdelse av balanse mellom privatliv og jobb er viktig for generell trivsel og tilfredshet i livet (Steder, 2023, s.11), og anses som vedvarende utfordring i Forsvaret, og særlig Hæren (Heen et al, 2023, s.8). De fleste ønsker tid med familie og venner eller har forpliktelser som kommer på toppen av jobbkravene (Bakker et al., 2011, 2023; Demerouti & Bakker, 2023). Ubalanse mellom jobb og privatliv kan påvirke forholdet mellom den ansatte og Forsvaret som arbeidsgiver og offiserens personlige utvikling og vekst (Breevaart & Bakker, 2018, s.338). Reduksjon av ansattes velvære grunnet J-H-P konflikt kan føre til turnoverintensjon og turnover (Demerouti et al., 2001; Zulkarnain & Akbar, 2013, s.668). Dette gjelder spesielt for den militære yrkesgruppen som er utsatt for ugunstige arbeidstider og høy arbeidsbelastning (Heen et al, 2023, s.8; RTO, NATO, 2007, s.A-104).

I Studie 2 viser det seg at J-H-P konflikt er det jobbkravet som har sterkest positiv sammenheng med utbrenthet (.57***) og turnoverintensjon (.41***). Korrelasjonene sier kun noe om samvariasjon, men medieringsanalysene viser imidlertid at J-H-P konflikt fullstendig medierer effekten som arbeidsbelastning og funksjonelt fravær har på turnoverintensjon når J-H-P konflikt settes inn som uavhengig variabel. Det kan bety at J-H-P konflikt har en større betydning for turnoverintensjon enn arbeidsbelastning og funksjonelt fravær. På den andre siden ble det ikke kontrollert for andre mulige

forklaringer. Det skaper usikkerhet knyttet til dette funnet. Når man likevel ser medieringsanalysene i sammenheng med studie 1 synes det som om J-H-P konflikt har større betydning enn andre jobbkrav ettersom det var dette jobbkravet som var mest omtalt. J-H-P konflikt øker den kognitive og emosjonelle belastningen såpass mye at den får stor betydning for motivasjonen til å bli i Forsvaret. Det understøttes av FFIs studie om sluttårsaker blant personell i Forsvaret (Fauske & Strand, 2021), hvor lang reisevei viser seg å være den vanligste sluttårsaken (Strand i Skjelland et al., 2022c, 18:05). I følge FFI har også ukependlere 33 prosent større sannsynlighet for å slutte i Forsvaret (Hanson i Skjelland et al., 2022c, 36:19). Videre peker Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) nyeste rapport på at endringer i arbeidsmarkedet tvinger frem at den sivile partneren på lik linje som den militært ansatte vil bekle krevende stillinger. Det øker sjansen for at den totale belastningen fører til at ansatte i Forsvaret velger å slutte (Heen et.al, 2023, s.42).

Studie 1 viser også at jobbkravet ikke bare påvirker offiserene. Det har også stor betydning for medflytters eller gjenværende partners (og barnas) personlig utvikling og vekst ettersom offisersjobben legger beslag på tid og energi. En studie gjennomført av Bakker et al (2011) viste at når ansatte rapporterer høye jobbkrav (eks arbeidsbelastning) og lite jobb-ressurser (eks utviklingsmuligheter) rapporterte medarbeidernes partner høyt på jobb-hjem konflikt. I en annen studie (Ohlsson et al., 2021) fant forskerne ut at offiserer justerer egen adferd overfor egen partner. Det gjorde de for å imøtekomme organisasjonens behov slik at offiseren kan være tilgjengelig og fleksibel for organisasjonen. Dette er gjenkjennbart fra studie 1. Flere av offiserene opplever å bære på dårlig samvittighet overfor samboer og/eller partner som må ta seg av barn og/eller andre forpliktelser slik at offiseren kan løse sine militære plikter. Ifølge Heen et al (2023) vil en familiepolitikk som bidrar til redusert J-H-P konflikt være essensielt for å beholde forsvarsansatte i fremtiden (s.100).

McKinsey har utført en undersøkelse i det sivile arbeidsmarkedet hvor hele 45 prosent peker på at familieforpliktelse hadde stor innflytelse på hvorfor de valgte å slutte, interessant nok veide familieforpliktelser like tungt blant dem som tenkte på å slutte (De Smet et al., 2021, s.8). En annen studie har tatt for seg JK-R modellen under koronakrisen (Demerouti & Bakker, 2023). Her fant forskerne ut at det i fremtiden ved bruk av JK-R -modellen er nødvendig med en mer holistisk tilnærming til hvordan ansatte reagerer på jobbkrav. Grunnen er at rollen ansatte har på jobb og i privatlivet er sammenvevd. Tid og energi er samtidig en avgrenset ressurs for det enkelte individ (Bakker et al., 2023, s.13:22; Demerouti & Bakker, 2023). Dette underbygges av FFI-forskeren Steders eksternnotat (2023) som tar for seg balansen mellom arbeid og fritid i en skjermet avdeling i

Forsvaret (unntatt offentlighet). Notatet stadfester at utfordringer knyttet til jobb-hjem konflikt er store, og i noen tilfeller så store at ansatte velger å forlate organisasjonen (Steder, 2023, s.1). At J-H-P konflikt er et hindringskrav som må tas på alvor for å redusere turnover blant offiserer underbygges av flere andre studier. J-H-P konflikt viser seg å være en av de mest fremtredende årsakene til turnoverintensjon og/eller turnover blant ansatte generelt og offiserer spesielt i det norske Forsvaret (Brandbu, 2020, s.43; Christophersen, 2017, s.67; Fauske & Strand, 2021 s.36 og 38; Heen et.al, 2023, s.42; Lindanger & Berg-Jensen, 2020 s.52 og 60; Steder, 2023, s.27; Svarstad & Nikolaisen, 2021, s.57 og 61; Thorsvik, 2016, s.39).

Arbeidsbelastning og ansvar

Studie 1 viser at offiserene opplever høy arbeidsbelastning, hvor enkelte hevder at belastningen er på grensen til uholdbar. Studie 2 viser også at det er en positiv statistisk sammenheng mellom arbeidsbelastning og turnoverintensjon (.25***) og arbeidsbelastning og utbrenthet (.54***). Det kan bety at arbeidsbelastning medieres av utbrenthet slik som JK-R modellen hevder. Det ble imidlertid ikke undersøkt, men studier viser at høy arbeidsbelastning over tid kan føre til utbrenthet (Bakker et al., 2014; Janssen et al., 2001) og turnover (Janssen et al., 2001, s.1368; Strand i Skjelland, et al., 2022c, 17:40). Videre viser den deskriptive analysen at 24 % av offiserene opplever alltid eller ofte at «jeg føler meg utbrent av arbeidet mitt». Samtidig er 60% alltid eller ofte «entusiastisk over min jobb/ mitt yrke». Studien til Chênevert et. al (2021) peker på at ansatte som motiveres av jobressurser som underbygger profesjonstilhørighet bruker lang tid før de selv iverksetter tiltak for å motvirke utbrenthet, som kan resultere i turnover eller sykefravær (s.4-7). I studie 1 finner jeg de samme tendensene. På den ene siden kan det bety at offiserene motiveres av arbeidsbelastning ettersom de setter pris på profesjonsnære utfordringer som gir opplevelse av mestring. Som R6 sier: «[...] Vi jobber jo i Forsvaret fordi vi liker litt press og at det går fort i svingene». På den andre siden medfører høy arbeidsbelastning slitasje og det kan synes som offiserene tillater og aksepterer høy terskel for negativ stress. Wibowo et al (2021) fant blant annet i sin studie at arbeidsbelastning hadde en indirekte sammenheng med turnoverintensjon (Wibowo et al., 2021, s.409). Det kan bety at opplevd arbeidsbelastning er et utfordringskrav som stimulerer til vekst dersom forholdene er lagt til rette (Van den Broeck et al., 2010).

Studien til Hopkinson (2021) blant militært ansatte i New Zealand Defence Force viser at høy arbeidsbelastning over tid også påvirker evnen ansatte har til å ivareta arbeidsoppgaver. R22 frykter i

likhet med Hopkinson (2021) at arbeidsrelatert stress som et resultat av høy arbeidsbelastning og høye jobbkrev, kan medføre uønskede hendelser:

"[...] vi kan ikke kutte på dette [militær utdanning] for å spare penger.. det har for store konsekvenser.. bortsett fra at man ikke ser konsekvensene før det er for sent da ... eller at noen dør i en ulykke på jobb fordi vi har så høyt funksjonelt fravær på jobb fordi vi utdanner folka våre samtidig som de har fått en viktig jobb ... Vi må gjøre noe med dette umiddelbart altså.. konsekvensen er for stor.. for folk jobber seg i hjel».

Sitatet til R22, studie 1 og studie 2 viser at arbeidsbelastningen til offiserene preges av en rekke hindringskrav som oppleves som utelukkende negativt (J-H-P konflikt, funksjonelt fravær, mangel på kompetanse osv.). Studie 2 viser at hindringskravet jobb-hjem konflikt fungerer som en mellomliggende faktor eller mediator fordi den kobler sammen arbeidsbelastningen og turnoverintensjon. Med andre ord, når arbeidsbelastningen øker, kan dette føre til økt jobb-hjem konflikt, som igjen kan føre til en økning i turnoverintensjon.

Høy arbeidsbelastning er imidlertid et vanlig karaktertrekk ved militære avdelinger og er således ikke unikt for dette utvalget (Heen et al, 2023; Hopkinson, 2021; Spielberger & Reheiser, 1994). Offiserenes opplevde arbeidsbelastning samsvarer også med flere studier og rapporter knyttet til det norske Forsvaret. I Utsyns rapport om personellutfordringen i Forsvaret, fremheves det at «[...] ansatte ved operative avdelinger jobber 1,7 årsverk» (Forsvarsstaben v/ Anders Hauge Eltvik sitert i Langemyr & Aasen, 2020, s.15). Årsaken kan være arbeidstider som er regulert i samfunnet ellers, ikke harmonerer med behovet for militær aktivitet som politisk nivå har lagt til grunn (Langemyr & Aasen, 2020). FFI har basert på registerdata fra FPVS (fra 2020) funnet at militært ansatte jobber langt mer enn normal arbeidstid, og at de som jobber mest jobber mer enn 1,38 årsverk (Skjelland et al., 2022c, 26:15). Flere offiserer i studie 1 nevner også at de jobber mer enn de registrerer fordi offisersjobben og ansvaret krever det. Slik adferd er dermed ikke fanget opp av FFI sin studie. I AFI-rapporten (2023) kommer det frem at forsvarsansatte opplever at arbeidsbelastningen har økt betraktelig og at det er disse opplevelsene som danner grunnlag for beslutningen om å slutte eller bli i Forsvaret (s.33). For offiserene i denne studien preges den opplevde arbeidsbelastningen av at offiserene ønsker å ivareta det uskrevne og skrevne ansvaret som ligger til offisersrollen og profesjonen. Det til tross for at hindringskravene og utfordringskravene øker arbeidsbelastningen.

Studie 1 viser nemlig at 17 av 22 offiserer uttrykker at de opplever jobbkrevet «å ivareta et stort ansvar» som motiverende, men belastende. Ansvaret oppleves motiverende fordi det gir en følelse

av å bli utfordret samtidig som de opplever å bidra til noe større enn seg selv. Offiserenes pålagte ansvar kan imidlertid synes å strekke seg langt utover det de har kapasitet til å håndtere innenfor arbeidstiden. Mihaela et al (2022) fant i sin studie om stress i militær kontekst at nettopp opplevd press for å etterleve profesjonens krav påvirket stressnivå og var med på å redusere opplevelsen av jobbtillfredshet (s.353). Forventningen til at sjef er sitt ansvar bevisst, kommuniseres også tydelig, og kan dermed oppleves som normative prinsipper som må etterleves. Forsvarssjefen sier:

«Vi jobber ikke som offiserer. Vi er offiserer. Det stilles høye krav til soldater, befal og offiserer som del av den militære profesjon. Hvis du ikke når opp til disse kravene, da har du ingen plass i denne profesjonen. Det er ingen menneskerett å være yrkesmilitær. Hver gang vi senker krav, svekker vi også vår egen yrkesstolthet og integritet» (Eirik Kristoffersen i Story, 2022, siste avsnitt).

Ansvar til offiserene forsterkes også til stadighet gjennom mediasaker som synliggjør manglende ledelse (eksempel: Aase, 2023). På forsvaret.no står det at «[...] en jobb i forsvaret er mer enn bare en jobb» (Forsvaret, 2023). Lederansvaret innebærer dermed at offiserene må være fysisk til stede der de ansatte er. Samtidig forsvinner ikke lederansvaret etter at den formelle arbeidstiden er over. Jobbkravene generelt og hindringskravene spesielt må derfor sees i sammenheng med det pålagte ansvaret som offiserene selv ønsker å etterleve i rollen som leder og offiser. I likhet med funnene i Heen et al (2023), opplever offiserene hindringskravene som stadig økende.

Kompetanse og funksjonelt fravær

I studie 1 kommer det frem at mangel på profesjonsrettet kompetanse og høyt funksjonelt fravær øker arbeidsbelastningen ettersom det legger et konstant press på eksisterende arbeidsoppgaver. Samtidig mener offiserene at det øker risikoen for ulykker og omfanget av det pålagte ansvaret. Funksjonelt fravær og manglende kompetanse oppleves som hindringskrav fordi de påvirker offiserens og avdelingens evne til å ivareta pålagte oppgaver. I studie 2 fant jeg at manglende kompetanse hadde en sterk positiv sammenheng med arbeidsbelastning (.90***), men at det var en svak signifikant positiv sammenheng med utfallsvariabelen turnoverintensjon (.20***). Det tyder på at det burde vært gjennomført en medieringsanalyse for å undersøke hvorvidt arbeidsbelastning medierte effekten som manglende kompetanse hadde på turnoverintensjon. Likevel viser studie 1 tydelig at mangel på kompetanse forsterker offiserenes opplevde totalbelastning som kommer av en rekke høye jobbkra.

Offiserene opplever blant annet at oppgaven med å kompetanseheve de yngste spesialistene og til dels også de yngste troppsjefene har havnet på de mest erfarne ettersom kompetansen ansatte får fra utdanningsinstitusjonene ikke er tilstrekkelig. De mener dette burde vært ivaretatt av Forsvaret som på den ene siden er ansvarlig for den militære utdanningen, og som på den andre siden stadfester kompetanse- og holdningskrav til ansatte (eksempel: Forsvaret, 2020). Dette understøttes av Forsvarskommisjonen som mener det er nødvendig for forsvarets operative evne at offisersutdanningen styrkes ytterligere (NOU 2023: 14, s.213). Videre peker kommisjonen på at manglende kompetanse blant ansatte forbindes med økt risiko for ulykker (NOU 2023: 14, s.53). Kompetanseutfordringen er imidlertid gjenkjennbar i den svenske Försvarsmakten, hvor ansatte ikke opplever at det er tilstrekkelig personell til å ivareta utdanningsbehovet som ansatte har (Lindberg & Bonander, 2022, s.29 & 30).

Funksjonelt fravær er også et hindringskrav som oppleves utelukkende negativt. Studie 2 viser at funksjonelt fravær har en signifikant positiv sammenheng med turnoverintensjon og utbrenthet. Disse korrelasjonene var imidlertid svake. Det kan skyldes at andre faktorer spiller en større rolle i å påvirke variablene eller at det er tilfeldigheter involvert i dataene. Selv om det er en svak korrelasjon mellom to variabler, kan det likevel være betydelige implikasjoner av denne sammenhengen avhengig av konteksten. I den deskriptive analysen kom det frem at 72 prosent var helt enig i «at det eksisterer funksjonelt fravær ved sin avdeling», og at «dette medfører ekstra belastning blant medarbeidere». Studie 2 viser også at J-H-P konflikt medierer effekten mellom funksjonelt fravær og turnoverintensjon. Det kan bety at når det er for få ansatte til å håndtere arbeidsmengden kan det føre til at de gjenværende ansatte opplever en konflikt mellom jobb og personlige forpliktelser. Funksjonelt fravær bidrar til å øke stress og belastning. Videre kan dette gå utover privatlivet som bidrar til å øke intensjonen om å forlate jobben.

Autonomi

Til tross for at flere opplever autonomi i selve oppgaveløsningen, sier litt over halvparten av offiserene at de ikke har mulighet til å påvirke oppdragsmengden. Det er med på å øke den totale arbeidsbelastningen på en negativ måte. Autonomi kan, om den er tilstede være en jobbressurs som påvirker jobbensgjensvar. Autonomi dreier seg om i «[...] hvilken grad arbeidstakere har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.142). I det ligger den subjektive oppfatningen av frihet til å påvirke og medvirke. Ansatte må gis myndighet til selv å kunne ta beslutninger i saker som berører eget ansvarsområde. Eksempler på slike områder er

karriereplanlegging eller balansering av arbeidsbelastning. Autonomi innebærer også at ansatte må kunne velge metode for utførelse av jobben og at det legges til rette for handlefrihet i selve utførelsen (Morgeson & Humphrey, 2006). Humphrey et. al (2007) fant i sin metaanalyse av 259 studier med til sammen 219 625 respondenter, at opplevelsen av autonomi bidro til tilfredshet med arbeidsoppgaver, kollegaer, personlig utvikling og avansement (s.1348). I følge Kuvaas (2014) er autonomi den aller viktigste faktoren for å redusere opplevelsen av jobbstress. Videre er autonomi med på å øke lojalitet til arbeidsgiver og bidrar til at ansatte prestere bedre, øker den indre motivasjonen og reduserer turnoverintensjon (5:01-17:48). Studie 1 tyder på at opplevelsen av manglende autonomi har tilsvarende motsatt effekt. 10 av 22 offiserer påpeker også manglende mulighet til å påvirke forvaltning av eget personell. Offiserene beskriver at de som ledere ikke får anledning til å bidra inn i karriereplanlegging for ansatte som de har linjelederansvar for. Videre hevder de at dette gjelder de fleste ledere på lavere nivå i Forsvaret. Dette er et eksempel på at manglende autonomi frarøver offiserenes mulighet til å benytte egne erfaringer og kompetanse til å løse pålagte oppgaver (Kuvaas, 2014, 17:00).

Offiserene er ikke alene om opplevelsen av manglende autonomi: Sjef Luftforsvaret hevder at Forsvaret må avbyråkratiseres for på den måten å øke sjefenes autonomi (Rolf Folland i Solli, 2022, 31:00). Sjef Hæren sier også at sjefer må få økt autonomi overfor personellet og at lokale sjefer må ha myndighet og tilstrekkelig HR-støtte. Han mener dette er nødvendig for at personellet skal oppleve å bli tatt på alvor og slik at nødvendig forutsigbarhet blir ivaretatt (Lars Lervik i Solli, 2022, 24:44- 25:15). Svendsenutvalget (2020) påpekte det samme i sin rapport og konkluderte at sjefer må holdes ansvarlige for at gjennomføringsevnen skal kunne økes, men at dette igjen forutsetter at sjefene får kontroll over virkemidlene (Svendsen et al., 2020, s.40). Tre år etter utvalgets rapport ser det ut til at dette fortsatt en utfordring.

Offiserenes opplevelse av dagens HR-policy er at den er lite brukervennlig og kontrollbasert. Lite brukervennlig HR gir ikke tilstrekkelig autonomi ettersom den ikke tar hensyn til lokale behov, oppleves påtvunget, standardisert og fragmentert (Dysvik, 2014). Forsvarskommissjonen peker også i den retningen og mener Forsvaret bør modernisere og forbedre personellpolitikken for å i større grad å gjøre seg til en attraktiv arbeidsgiver (NOU 2023: 14, s.326). Studier viser at kontrollbasert HR medfører høyere turnover enn forpliktelsesbasert HR som i større grad bidrar til å oppnå effektivitet gjennom gode arbeidsforhold (Dysvik, 2014). Det viser seg at ansatte som er misfornøyde med HR-praksis og arbeidsbetingelser slutter oftere (Batt & Colvin, 2011, s.6). Ledere har en nøkkelrolle i å

forme ansatte og påvirke ansattes omgivelser på jobb (Christian et al., 2011). Offiserene opplever ikke at de gis forutsetning for å fylle en slik rolle. I følge Dysvik (2014), er ikke gode ledere med mellommenneskelige egenskaper tilstrekkelig for å beholde ansatte. I tillegg trengs brukervennlig HR som gir mellomlederen mulighet til å fungere på en slik måte at de oppleves som støttende (s.30).

Offiserenes opplevelse av kontrollbasert og lite brukervennlig HR fører også til at enkelte HR-prosedyrer oppleves som urettferdige. R6 uttaler at hen synes jobben er viktig, men at Forsvaret og Hæren har «[...] grunnleggende organisatoriske problemer som henger så langt oppe som gjør at jeg kanskje fra mitt nivå så begynner jeg å miste litt troen på.. ikke det vi driver med på mitt nivå, men organisasjonen i sin helhet». Offiserene har flere eksempler på hvordan de forhindres fra å ivareta kontrollspennet i lederansvaret: lang saksbehandlingstid på personellsaker, lite fleksible barnepassordninger, usikkerhet og misvisende informasjon knyttet til bonus- og pendlerordninger, liten mulighet til å påvirke dimisjoner, liten mulighet til å gi ansatte nødvendige (og pålagte) kurs, liten mulighet til å avvise pålagte oppgaver fra Hærstaben, ulik tilnærming til antall dager studiepermisjon internt i Hæren og Forsvaret, ulik tilnærming til hvem som får studieplass på Forsvarets skoler og ulik tilnærming på lønn. Det oppleves også som det er ulik lønnspraksis avhengig av hvilken driftsenhet man er knyttet til. Offiserene opplever prosedyrene som både mangelfulle og lite rettferdige internt i Hæren, og mellom Hæren og de andre DIFene. Rettferdige prosedyrer og organisatorisk rettferdighet kan om de er tilstede være med på å gjøre krevende arbeidsdager mer håndterbar (Proost et al., 2014, s.491-492).

Den nåværende HR-praksisen med lav autonomi og urettferdige prosedyrer skaper frustrasjon, og opplevelsene øker belastningen. Det bidrar til at tanker om å slutte oppstår. Dette samsvarer med annen empiri som sier at jobbkrav har en positiv sammenheng med turnoverintensjon dersom ansatte ikke opplever at organisasjonen har rettferdige prosedyrer (Proost et al., 2014, s.495). Opplevelsen av rettferdige prosedyrer har betydning for hvordan ansatte opplever sin arbeidssituasjon og anses som rettferdige dersom de er konsekvente, inneholder presis informasjon og følger moralske og etiske standarder (Colquitt et al., 2001). Videre viser forskning at det er positiv sammenheng mellom opplevelsen av rettferdige prosedyrer og jobbprestasjoner, og at det er en entydig negativ sammenheng mellom opplevd rettferdige prosedyrer og turnoverintensjon (Kuvaas, 2008, s.1).

Forsvarets mål vs. offiserenes oppfatninger

Over halvparten av offiserene i studie 1 tar opp manglende sammenheng mellom uttalte målsettinger og den virkeligheten som offiserene opplever. Spesielt gjelder dette innenfor kompetanse og utdanning. I forskningslitteraturen beskrives det som «strategic alignment», eller strategisk tilpasning. Det refererer til prosessen med å sikre at virksomhetens overordnede strategi, mål og verdier er i tråd med dens operasjonelle aktiviteter og beslutninger. Effekten skal være at ansatte har en klar forståelse av hvordan «[...] deres oppgaver passer med de overordnede målene som organisasjonen har» (Biggs et al., 2013, s.301, egen oversettelse). En vellykket strategisk tilpasning kan øke virksomhetens produktivitet, effektivitet og lønnsomhet. I en longitudinell studie blant australsk politi gjennomført av Biggs et. al (2013), fant man at klart uttalte strategiske målsettinger som ansatte kunne se direkte knyttet oppimot de daglige arbeidsoppgavene bidro til økt jobbengasjement (Biggs et al., 2013, s.303 & 314).

For det første opplever ikke offiserene at utdanningsreformen har tilrettelagt for at sektoren har nødvendig kompetanse for å løse oppdrag (som var målsettingen med URE i Meld. St 14 (2012-2013), s.7). For det andre opplever offiserene et motsetningsforhold mellom løftene som politisk nivå gir om styrking av Forsvaret og Hæren (Gram, 2022), og det som faktisk skjer. Arbeidsbelastningen er i utgangspunktet høy. Samtidig øker oppdragsmengden og aktiviteten i Forsvaret som et resultat av den sikkerhetspolitiske situasjonen med behov for alliert trening og øving. Offiserene opplever at kompetansemangelen, det funksjonelle fraværet og arbeidsinnsatsen ikke tas på alvor. Det forsterker opplevelsen av manglende sammenheng mellom pålagte oppgaver og Forsvarets målsettinger. R13 som på den ene siden opplever å være på sin «motivasjonsmessige topp» i karrieren sier samtidig at hen opplever at problemene som kjennes på kroppen ikke synes å påvirke høyere nivåer:

«[...] det er en sånn frykt i organisasjonen hvor folk ikke ser lys i tunnelen.. fordi problemene som tårner seg opp.. [de] kjennes så store og utfordrende ... enn så lenge så får du sånn polert bilde.. jaja.. vi mangler kanskje litt ammunisjon.. kanskje vi har litt gamle stridsvogner, men vi har jo de beste soldatene i hele verden og vi får jo 200 mill til å bygge en kaserne på GP ... så Hæren burde være fornøyd altså.. og så sitter vi her da med fire visekorporaler i lagførerstillinger og offisersmangel og [materieill] som har nådd levetiden sin, og hvor erstatning av dette ikke engang er begynt på ... og så tror jeg rett og slett noen blir motløse, jeg vet ikke helt om jeg vil si det selv, men det at Forsvaret jobber i tidenes oppoverbakke nå.. det er ikke noe flytsone nå i det hele tatt.. har jeg lyst å være med på det prosjekt her? Fordi det kjennes ut som det er slag på slag».

R4 peker på at offiserer velger å slutte eller tenker på å slutte grunnet ikke-målbare faktorer som usikkerhet til organisasjonens utvikling, økt ansvar med bakgrunn i lavere kunnskapsnivå hos ansatte og at de ikke blir lyttet til. For flere av offiserene ser det ut som om problemene på deres nivå ikke har betydning, selv om det er dette nivået som skal utøve makt på vegne av staten og som i praksis sitter med ansvaret for personellet. Det bidrar til en følelse av håpløshet og manglende muligheter til å påvirke. Dermed er det lettere å velge en annen jobb hvor man også er geografisk nærmere familien. R4 sier at det som kommer frem i granskningsrapporter rundt Helge Ingstad og sprengningsulykken på Skjold blir diskutert på jobb. Videre forklarer hen at de samme tendensene som er beskrevet som årsak til ulykkene har blitt en norm i jobbhverdagen som preges av høyt stressnivå:

«Jeg hadde et ønske om å gjøre en karriere, men det er vanskelig når man ikke klarer å se lengere frem enn ett til to år og de strukturelle endringene, de gjør ikke hverdagen vår bedre. Jeg har ikke lyst til å sitte som kompanisjef på et eller annet tidspunkt å være ansvarlig for noe jeg ikke kan stå inne for, for det er barna til folk og det er foreldrene til folk som man står ansvarlig for som sjef, og da synes jeg det er viktig at man ikke bare ender opp med å jatte med [godta politiske grep som URE], og så ender det opp med at det enten skjer en ulykke eller hvis ting skjer og man skal gjøre den faktiske jobben sin så er ikke systemet rigget for å tåle det da».

R11 mener også at det er systematiske problemer som fører til at offiserer slutter og peker på utdanningsreformen og at den har resultert i et dysfunksjonelt utdanningssystem. Mistro til UREs effekt på kompetanse underbygges av grensjefene: sjef Luftforsvaret sier rett ut at Forsvaret ikke har lyktes med utdanningsreformen (Rolf Folland i Solli, 2022, 23:30). Sjef Hæren, Lars Lervik, hevder at problemet i Hæren ikke er mangel på personell, men at kompetansen blant personellet er for lav (Lars Lervik i Solli, 2022, 16:30-16:50). R22 og R15 har valgt å slutte i Forsvaret fordi de opplever at Forsvaret har utviklet seg i feil retning. R15 opplever at politiske beslutninger har påført Forsvaret stor skade gjennom at profesjonen har blitt vasket ut og synes dette er en farlig retning å gå:

«[...] det er mye jeg synes har beveget seg i negativ retning når det kommer til offiserstilværelsen og profesjonsidentiteten. [...] I bunn og grunn så føler jeg at det som vi ble opplært til på befalsskole og krigsskole ... denne stoltheten av å være offiser ... det alvorlig som henger over profesjonen ... det som går på krig, kriser og konflikter ... at vi skal være rustet til å være de som står opp si såne situasjoner ... det har blitt vannet ut ... og det er et kjempegap ... det er flere og flere som slutter».

Jobbengasjementet under press

Så langt viser det seg at J-H-P konflikt, manglende kompetanse, manglende autonomi, funksjonelt fravær, manglende sammenheng mellom uttalte mål og offiserens virkelighet, alle er vesentlige kilder til frustrasjon som tærer på energi og motivasjon. Samtidig betyr det at arbeidsbelastning og pålagt ansvar oppleves som unødvendig høyt. Spesielt utfordrende blir det når ambisjonene og kravene til leveranser fra høyere nivå opprettholdes til tross for personell og kompetansemangel. Som beskrevet på side 56, kan noe av årsaken være strategiske behov for å opprettholde militær aktivitet og allierte forpliktelser (Prop 1 S (2022-2023), s.33). Samtidig viser studie 1 at oppdragsløsningen oppleves som meningsfull og byr på utfordrende og varierte arbeidsdager sammen med kollegaer. Det er med på å skape mestring på individ- og avdelingsnivå.

Profesjonsnær arbeidshverdag, mestring, kollegial støtte og mening med jobben er nemlig de mest fremtredende jobbressursene i studie 1. I studie 2 viser korrelasjonsanalysen at *mening med jobben* er den jobbressursen som har størst signifikant negativ sammenheng med turnoverintensjon (-.44***) og utbrenthet (-.40***), mens jobbressursen *kollegial støtte* er den med nest størst signifikant negativ sammenheng med turnoverintensjon (-.36***) og utbrenthet (-.37***). Begge jobbressursene har slik JK-R modellen viser, signifikant positiv sammenheng med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007). Det å ha en meningsfull jobb der man bidrar til å gjøre noe viktig for andre enn seg selv, er viktig for ansattes motivasjon (Buch et al., 2019, s.22). Kollegial og sosial støtte er en ressurs som gir den enkelte en følelse av tilhørighet (Van den Broeck et al., 2008), og medfører økt sannsynlighet for måloppnåelse (Demerouti & Bakker, 2011). Sosial støtte reflekterer i hvor stor grad jobben gir muligheter for råd og assistanse fra andre (Karasek Jr, 1979). Videre anses sosial støtte som kritisk for velvære (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.307) og bidrar til jobbengasjement (Biggs et al., 2013, s.304). I forskning om sosiale aspekter i en arbeidssituasjon er dette en jobbressurs som bidrar til å bufre opplevd stress, samtidig som den reduserer belastning i krevende jobber (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.307; Morgeson & Humphrey, 2006, s.1324). Godt arbeidsmiljø er også rangert som viktigst for medarbeidere (Academic Work, 2022; Barck & Falchi, 2022; Børresen, 2022). Det samme finner jeg igjen i Hanson et als studie (2023, ikke publisert) hvor arbeidsmiljø viser seg å være den viktigste egenskapen for offiserer i Forsvaret (se vedlegg 10).

Mangel på profesjonsnær kompetanse påvirker imidlertid muligheten som offiserene har til å ivareta pålagt ansvar knyttet til oppdrag og operasjoner. Det underbygges av Generalmajor Mick Ryan som hevder at det å se bort fra det unike ved militær utdanning kan få katastrofale konsekvenser i neste

krig (Mick Ryan i Amble & Ryan, 2023, 42:15). For offiserene i studie 1 er nettopp evnen til å løse oppdrag i hele konfliktspekteret sammen med vernepliktige og kollegaer en stor kilde til motivasjon, og manglende kompetanse og funksjonelt fravær er en hindring for å oppnå dette. Å måtte forsake privatlivet til fordel for Forsvaret samtidig som de opplever manglende autonomi, urettferdige prosedyrer lite støttende HR-praksis, og manglende sammenheng mellom mål og offiserenes virkelighet, virker å være mer dominerende enn de positive jobbressursene. Det kan synes som at jobbressursene ikke klarer å bufre de negative sidene hvilket er i tråd med annen forskning som peker på at hindringskrav ikke bidrar til jobbengasjement, men snarere bidrar til utmattelse og økt turnoverintensjon (Van den Broeck et al., 2010, s.754). For R15 og R22 er det nettopp det som har skjedd. Til tross for at kollegaer og oppdraget fremstår som viktig har R15 og R22 valgt å slutte i Forsvaret. Årsaken er belastning og frustrasjon knyttet til opplevelsen om at et arbeidsforhold med Forsvaret tar mer enn det gir. Samtidig opplever de at profesjonen i for stor grad er utvannet fordi den praktiske tilnærmingen til militær utdanning er redusert til fordel for sivile egenskaper. Det hele gjør at kvaliteten på oppdragsløsningen forringes. Dette er i tråd med annen forskning av JK-R modellen hvor det viser seg at høye jobbkraav må møtes med tilstrekkelig jobbressurser for at ikke negative organisatoriske utfall som turnoverintensjon skal oppstå (Bakker et al., 2003, s.393).

Organisatoriske ressurser og brudd på den psykologiske kontrakten

Det synes som om offiserenes høye jobbkraav står i kontrast til deres opplevelse av tilgang på jobbressurser som er nødvendige for å kunne etterleve alle implisitte og eksplisitte kraav. Videre er offiserenes bufrende jobbressurser på gruppenivå (eksempel kollegial støtte og mestring med kollegaer) fremfor på organisasjonsnivå. Som Lesener et al. (2020) konkluderer i sin studie reflekterer ressurser knyttet til organisasjonsnivå hvordan jobben styres og organiseres (eks gjennom HR-praksis og autonomi), og har derfor en direkte og sterkere sammenheng med medarbeideres jobbengasjement enn de andre nivåene (Lesener et al., 2020, s.259). Det kan derfor tenkes at det har tilsvarende negativ effekt når opplevelsen er at organisatoriske ressurser ikke bidrar til å lette på belastningen, men heller tvert imot.

Ansatte forventer å utføre oppgaver som er i tråd med deres profesjonelle roller. Imidlertid kan ansatte noen ganger bli pålagt å utføre oppgaver som bryter med denne rollen (Ding & Kuvaas, 2022, s.1). Oppgaver er rimelige i den grad de følger normer for hva som kan forventes, og urimelige i den grad de bryter slike normer. Derfor betraktes urimelige oppgaver som en fornærmelse mot ens profesjonelle identitet (Semmer et al., 2010, s.70). Offiserene må jobbe under betingelser hvor det er

mangel på kompetanse, mangel på autonomi og høyt funksjonelt fravær. Slike arbeidsbetingelser oppfattes urimelige og/eller urettferdige, og medfører i tråd med Semmer et al. studie (2010), økt arbeidsrelatert stress. Enten fordi offiserene mener oppgavene er på utsiden av det de er satt til å gjøre eller fordi oppgavene ikke burde eksistert i utgangspunktet (Semmer et al., 2010, s.1, 73 og 74).

Hardere konkurranse i arbeidsmarkedet medfører at organisasjoners evne til å forvalte de menneskelige ressursene settes på prøve. Medarbeideres motivasjon, intellektuell kapasitet og kompetanse er viktig for organisasjoners suksess. Suksessen forutsetter at organisasjoner ser på ansatte som en positiv ressurs som kan brukes til å skape meningsfulle sammenhenger og ryddige arbeidsforhold (Egerdal, 2020, s.1). Lee & Brovold (2010) fant i sin studie at investering i ansattes utvikling åpner for sterkere forpliktelse mellom ansatte og organisasjonen. Det var med på å øke ansattes motivasjon til å understøtte organisasjonens mål. Studier gjennomført i militær kontekst viser også at høy arbeidsbelastning får mindre betydning for turnover dersom ansatte opplever at organisasjonenes tilrettelegging for trening og utdanning oppleves relevant (RTO, NATO, 2007, s.3-1-13).

Offiserene har behov for å oppleve anerkjennelse fra arbeidsgiver. Opplevelsen av manglende organisatoriske ressurser har derimot ført til at offiserene opplever at det er en skjevhet i resiprositeten i bytterelasjonen. Mangel på organisatorisk støtte fører til at oppgavene i jobbhverdagen oppleves som urettferdige. Opplevelsen av organisatorisk støtte kan beskrives som en ansatts persepsjon av organisasjonens etterlevelse av forpliktelser/arbeidsgiveransvar. Etterlevelsen reflekterer ansattes opplevelse av hvorvidt organisasjonene verdsetter innsatsen, og hvorvidt det er tatt hensyn til ansattes trivsel (Fritt oversatt og parafraisert; Eisenberger et al., 1986 sitert i Rockstuhl et al., 2020, s.934). Eksempelvis viser forskning på opplevd organisatorisk støtte at ansatte tolker organisasjonens handlinger som HR-praksiser og personellpolitikk som indikatorer for hvor forpliktet organisasjonen er til sine ansatte (Hom et al., 2019; Lee & Bruvold, 2010; Settoon et al., 1996). Allen et al. (2003) fant ut at persepsjoner rundt støttende HR-praksiser bidrar til opplevd organisatorisk støtte som hadde en negativ sammenheng med turnover (s.104). Det å utforme en god og hensiktsmessig personellpolitikk krever derfor at organisasjonen balanserer mellom overordnede verdier, organisasjonens mål og behovene til ansatte (Egerdal, 2020, s.239).

Konsekvensen av denne ubalansen mellom egen og organisasjonens innsats, er redusert tillit til Forsvaret som arbeidsgiver. I tråd med teorien om psykologiske kontrakter opplever offiserene kontraktsbrudd som igjen medfører misnøye, mistillit og dermed økt turnoverintensjon (Hao Zhao et

al., 2007, s.662). I en studie gjennomført av 6000 britiske Royal Air force personell fant Clinton og Guest (2014) en positiv sammenheng mellom brudd på den psykologiske kontrakten og frivillig turnover. Årsakene var at ansatte opplevde å bli urettferdig behandlet og dermed hadde manglende tillit til organisasjonen. Funnene indikerer at arbeidsgivere som ivaretar sine forpliktelser overfor ansatte vil påvirke turnoverintensjon til fordel for organisasjonen.

Som beskrevet i teorikapittelet er turnoverintensjon ofte et signal om at ansatte ikke er fornøyde med arbeidssituasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020). I denne studien ser det ut til at denne misnøyen rettes mot Forsvaret som arbeidsgiver og ikke profesjonen eller avdelingen offiseren er en del av. I likhet med andre studier i militær kontekst hvor profesjonsforpliktelse og lidenskap til profesjonen er høy, er lojaliteten lav til organisasjonen og sterk til teamet den ansatte er en del av. Denne manglende lojaliteten til organisasjonen forsterkes av opplevelsen av manglende organisatorisk støtte, og fører til brudd på den psykologiske kontrakten og turnoverintensjon (Kraak et al., 2020, s.255, 2022, s.11). Studien til Fila et al. (2023) viser også at ansatte som i utgangspunktet er indre motiverte i større grad rapporterer høyere stress og turnoverintensjon når de møter på urettferdige oppgaver i jobbsituasjonen (s.1). Mine undersøkelser tyder på at det er nettopp det som skjer. Offiserene gir mye av seg selv basert på lidenskap og ansvarsfølelse og lar seg motivere av militære aktiviteter med kollegaer. Samtidig opplever offiserene at de er utsatt for å måtte gjøre mer enn det som oppleves som rettferdig ettersom de organisatoriske ressursene uteblir. Psykologiske kontrakter er subjektive i sin natur, men har til tross for at disse er uskreve stor betydning for ansattes valg (RTO, NATO, 2007, s.3E-16).

NATOs rapport fremhever at forventningsbrudd fortjener større oppmerksomhet i utviklingen av tiltak knyttet til forebygging av turnover i militær kontekst. Grunnen er at forventningsbrudd har en klar sammenheng med turnover (RTO, NATO, 2007, s.3J-15). Bruddet oppstår ettersom offiserene opplever at Forsvaret har knyttet lovnader til å ivareta utvalgte transaksjonelle, relasjonelle og ideologiske henstillinger eller oppfordringer i bytte mot deres bidrag for at organisasjonen skal nå sine mål (Kraak et al., 2020; Robinson & Morrison, 2000). I verste fall kan denne skjevheten mellom jobbkrav og jobbressurser føre til faktisk turnover dersom etterspørselen etter arbeidskraft i det sivile arbeidsmarkedet øker (Buch et al., 2019).

Lønn

Offiserene opplever at totalbelastningen er stor samt at organisatoriske ressurser uteblir. Det er derfor ikke overraskende at over halvparten av offiserene påpeker lønn og manglende pensjon på stor del av inntekten som kilde til misnøye. 12 av 22 offiserer i studie 1 hevder at dette er en del av årsaken til at offiserene slutter. Pensjonsgrunnlaget har imidlertid vært kilde til frustrasjon blant mange ansatte og har også vært en del av den offentlige diskursen (NTB, 2021; Olsen, 2020; Påsche, 2021). Flere hevder at dette gjør Forsvaret til en mindre attraktiv arbeidsgiver og at man kan risikere personellflukt, og redusert ståtid som kan svekke forsvarsevnen (Jahren, 2022; Halvari, 2021; Langemyr & Aasen, 2020, s.16).

Offiserenes opplevelser samsvarer med FFIs undersøkelse om sluttårsaker i Forsvaret (Fauske & Strand, 2021). Der oppgis misnøye med lønnsbetingelser som en av de vanligste sluttårsakene (s.36). Videre påpeker flere i studie 1 at lønnen ikke er konkurransedyktig sammenliknet med muligheter som det sivile arbeidsmarkedet gir. Fauske og Strand (2021) hevder imidlertid at Forsvaret må finne andre metoder for å beholde personellet enn å være konkurransedyktig på lønn (s.38).

Offiserenes søkelys på lønn er enda en indikator på at de opplever et misforhold mellom egeninnsats og Forsvarets policy for å beholde personellet. Lønn oppleves ofte som en bekreftelse på at medarbeideren er dyktig og verdifull for organisasjonen. Når medarbeidere opplever at HR-prosedyrer er rettfærdige opplever de både fordelaktige og ufordelaktige utfall som berører dem i en arbeidssituasjon (som for eksempel høyere eller lavere lønn) som mer rettfærdige (Kuvaas, 2022). At medarbeidere er tilfredse med lønnen kan dermed være med på å øke den indre motivasjonen (Kuvaas et al., 2020). Tilfredse medarbeidere som opplever autonomi og personlig utvikling opplever også i større grad å være fornøyd med lønnen (Humphrey et al., 2007). Samtidig viser studier at ansatte som benytter økonomi som rasjonale for sine valg i arbeidslivet tyder på lav motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2013). På den andre siden må lønn opprettholdes på et visst nivå for å unngå misnøye (Fauske & Strand, 2021, s.38). Drøftingen så langt har vist at offiserene opplever misnøye, og at det har en sammenheng med høye jobbkrav som bidrar til at lønn som verdisetting av offiserene får økt fokus. Dersom opplevelsen av organisatoriske ressurser endres, kan det tenkes at offiserene forandrer synet på gjeldende lønnsbetingelser såfremt disse oppleves som rettfærdige.

Tanker om å slutte til tross for høyt jobbengasjement

Til tross for misnøye med den høye totalbelastningen er det ikke uvanlig at offiserene jobber gratis eller velger å prioritere jobb foran privatliv. I følge R4 er det nødvendig for å lykkes med oppdragsløsningen og for at avdelingen skal bli ivaretatt. Denne dedikasjonen finner jeg igjen hos de fleste av offiserene som identifiserer seg med og ser på jobben som en positiv utfordring som gir energi. Det tyder på indre motivasjon og høyt jobbengasjement (Bakker et al., 2014, 2023). Studier viser også at ansatte er mer jobbengasjerte når de kognitive kravene er høye (Breevaart & Bakker, 2018, s.344).

FFIs nyeste studie viser også tegn til høy innsats og høy indre motivasjon blant militært ansatte (Hanson i Skjelland et al., 2022c, 29:08). I studie 2 viser korrelasjonsanalysen at jobbengasjement har en signifikant negativ sammenheng med turnoverintensjon (-.46***), og i den deskriptive analysen er 43 prosent enige i at de «ofte har lyst å gå på jobb når de står opp». Jobbengasjementet står imidlertid i kontrast til turnoverintensjon hvor 16 av 22 i studie 1 ikke ser for seg Forsvaret som fremtidig arbeidsgiver. Deskriptiv analyse i studie 2 viser også at 39-41 prosent av offiserene sier seg enig eller nokså enig i at «om de kunne velge fritt så ville de sluttet i jobben», hvorpå 39 prosent er helt enig eller nokså enig i at de «aktivt leter etter en ny jobb utenfor Forsvaret». Prosentandelene indikerer at offiserene har negative opplevelser som påvirker motivasjonen (Lum et al., 1998).

Det er interessant at offiserene på tross av uttalt uholdbart stressnivå og misnøye grunnet høye arbeidskrav likevel brenner for jobben sin og ønsker å levere og prestere. At høye jobbkrav, hvor de fleste i denne studien anses som hindringskrav kombinert med lav tilgang til jobbressurser medfører jobbengasjement og turnoverintensjon er selvmotsigende. Det divergerer fra modellens teoretiske utgangspunkt. Studier hvor JK-R modellen er benyttet viser nemlig at tilgang på nødvendige jobbressurser og tilstrekkelig med utfordrende jobbkrav er det som fører til høyt jobbengasjement (Van den Broeck et al., 2010). I følge JK-R teorien må jobbressursene oppleves som tilfredsstillende for å øke dedikasjon, og dermed viljen til å yte ekstra (Demerouti & Bakker, 2011). Samtidig viser studier at indre motiverte mennesker i større grad ønsker å gi det lille ekstra dersom de opplever at organisasjonen investerer i sine medarbeidere (Dysvik & Kuvaas, 2008), noe offiserene i liten grad opplever.

Det kan tyde på at enkelte ressurser kan ha større betydning enn andre, og at disse bygges opp over tid. Slike sammenhenger lar seg imidlertid ikke måle i kvalitative undersøkelser og/eller

tverrsnittstudier. Eksempelvis kan lidenskap til profesjonen, kollegial støtte og mening i jobben være av så stor betydning at disse buffer negative opplevelser knyttet til høye jobbkraav når offiserene skal vurdere sitt arbeidsforhold med Forsvaret. I følge flere av offiserene er det nettopp det profesjonsnære og profesjonsfelleskapet som holder dem igjen. Videre bygges et slikt fellesskap over tid. Militære kontekstuelle faktorer som tette bånd mellom kolleger viser seg å influere turnoverintensjon, og som tidligere drøftet er ofte tilknytningen til egen enhet sterkere enn organisasjonen (Kraak et.al, 2020, s.256). Sterk profesjonsidentitet kjennetegner også offiserene og kan således bidra til at det å slutte i jobben kan oppleves vanskelig og tar tid (Chênevert et al., 2021, s.3).

Forholdet mellom offiserenes jobbengasjement og turnoverintensjon avviker likevel fra JK-R modellen ettersom offiserene er jobbengasjerte og bærer preg av stress og høy turnoverintensjon på en og samme tid. Forholdet avviker også fra annen forskning som konkluderer med at indre motiverte mennesker i mindre grad tenker på å slutte (Dysvik & Kuvaas, 2009). Dersom man gjennomfører kvantitative undersøkelser for å finne ut om offiserene er indre motiverte med tanke om at dette forebygger turnover, kan det dermed være risiko for at man konkluderer med at alt er i skjønneste orden så lenge det skåres høyt på indre motivasjon. Offiserene lar seg nemlig sterkt motivere av jobbressurser som kollegial støtte, mening med jobben, mestring og lidenskap til profesjonen og militær aktivitet som bygger opp under dette. Tanker om å slutte oppstår fordi organisatoriske ressurser som organisatorisk støtte, sammenheng mellom mål og midler, rettferdige HR-prosedyrer/fleksibel HR-praksis herunder; rett og nok kompetanse, nok ansatte på jobb, medarbeiderinvestering og rettferdig lønn oppleves fraværende. Konsekvensen er økt belastning som oppleves uholdbar over tid til tross for høyt jobbengasjement. Som Fila et al. (2023) fant i sin studie kan indre motivasjon blant ansatte gå fra å være en ressurs til en sårbarhet om denne ikke ivaretas fra organisasjonens side (s.1 og 2).

Oppsummering og konklusjon

«Men will work hard for money; they will work harder for other men. But men will work hardest of all when they are dedicated to a cause» - Harry Emerson Fosdick

I denne oppgaven har jeg kombinert kvalitativ og kvantitativ metode for å undersøke hvordan jobbkrav og jobbbressurser kan forklare turnoverintensjon blant offiserene i Hæren. Den kvalitative studien la føringer for den kvantitative gjennom at de mest omtalte jobbkravene og jobbbressursene i studie 1 ble undersøkt i studie 2. Det kan dermed ikke utelukkes at det kan være andre jobbkrav og jobbbressurser som har betydning for turnoverintensjon for populasjonen (OF 1-3 i Hæren). Tverrsnittstudien har gitt verdifull informasjon som underbygger funn i studie 1, men kan samtidig ikke bidra med årsaksforklaringer slik longitudinelle studier kan.

JK-R modellen viser at kombinasjonen av tilgang til jobbbressurser og høye jobbkrav bidrar til jobbbengasjement. Hva som er jobbkrav og jobbbressurser er imidlertid subjektivt, og noe som bør defineres i en gitt kontekst. Videre forklarer ikke JK-R modellen hvorfor enkelte jobbkrav samhandler med jobbbressurser. Forklaringen bak de underliggende psykologiske prosessene finner man gjerne i andre teoretiske rammeverk som eksempelvis sosial bytteteori. JK-R-modellen bidrar dermed til å spesifisere hvilken type jobbkarakteristikker som fører til hvilke typer psykologiske tilstander og resultater, men forteller ikke hvorfor dette er tilfelle (Schaufeli & Taris, 2014, s.55). JK-R modellen er kritisert for dens enkle tilnærming til komplekse fenomener (Schaufeli & Taris, 2014). For at JK-R modellen skal få økt nytteverdi, bør derfor forskere som benytter den ha god innsikt i konteksten som modellen skal brukes i. Fordelen med å gjennomføre en kvalitativ studie i forkant er lite omtalt, utover at modellen hevdes å kunne brukes på alle yrkesgrupper (Bakker & Demerouti, 2007). Dersom JK-R modellen benyttes i kvantitative studier uten kjennskap til ansattes opplevelser knyttet til jobbkrav og jobbbressurser, er det sannsynlig at viktige variabler uteblir. De bakenforliggende årsakene til at jobbkravene oppleves belastende fant jeg først da jeg gikk i dybden og pratet med offiserene. En slik pragmatisk tilnærming til JK-R modellen kan med fordel utnyttes bedre i forskningssammenheng ettersom et bredere datagrunnlag gir en «sikrere basis for tolkning» (Repstad, 2007, s.29).

For å svare på problemstillingen, kartla jeg innledningsvis hvilke faktorer som påvirket turnoverintensjon. Som en følge av valget av JK-R modellen som teoretisk fundament, kategoriserte jeg offiserenes uttalelser i jobbkrav og jobbbressurser. De mest fremtredende jobbkravene og

jobbressursene og deres sammenheng med turnoverintensjon ble deretter testet kvantitativt. Studie 2 underbygger JK-R teoriens utgangspunkt og deler av funnene fra studie 1: at jobbkravene J-H-P konflikt, funksjonelt fravær, arbeidsbelastning og mangel på kompetanse har en positiv sammenheng med turnoverintensjon, mens jobbressursene kollegial støtte og mening med jobben derimot har en negativ sammenheng med turnoverintensjon.

Drøftingen viser at offiserene opplever ufordelaktig høy belastning på grunn av høye jobbkraav, hvor hindringskraavene fremstår som utelukkende belastende (J-H-P konflikt, manglende kompetanse, funksjonelt fravær, manglende autonomi, kontrollbasert HR-praksis, urettferdige prosedyrer og manglende sammenheng mellom organisasjonens uttalte mål og offiserenes virkelighet). J-H-P konflikt står som det fremste og viktigste hindringskraavet knyttet til turnoverintensjon. Videre forsterkes jobbkraavene av at offisersrollen er noe man er 24/7. Drøftingen viser også at til tross for at offiserene opplever høye jobbkraav er jobbengasjementet høyt. Man skulle derfor forvente at turnoverintensjonen var lavere. Det sterke jobbengasjementet knyttes til oppdraget og personellet.

Det at 16 av 22 i studie 1 ikke ser for seg en fremtidig karriere i Forsvaret henger sammen med at offiserene opplever at Forsvaret stiller høye krav uten å legge til rette for jobbressursene som skal til for å oppfylle kraavene. Organisatoriske jobbressurser kan bidra til å øke ansattes tilknytning til organisasjonen og redusere turnover (Allen et al., 2003, s.104; Kuvaas, 2008, s.18).

Turnoverintensjon blant offiserene i studie 1 tyder på at den totale belastningen verken oppleves bærekraftig i jobbsituasjonen eller når jobben ses i sammenheng med privatlivet. Konsekvensen av høye jobbkraav og manglende organisatoriske ressurser er at det ikke oppleves gjensidighet i bytterelasjonen mellom offiserene og Forsvaret som arbeidsgiver. Manglende organisatoriske ressurser tolkes dermed som at organisasjonen ikke støtter eller investerer tilstrekkelig i de ansatte. Skjevhet i bytterelasjonen kommer også til syne gjennom misnøye med lønn. Lønnsbetingelsene oppleves som urettferdig ettersom offiserene har lav grunnlønn og ikke opptjener pensjon av den ekstra tiden som offiseren er borte fra familie/partner for at organisasjonen skal nå sine mål. Offiserenes negative opplevelser knyttet til organisasjonen kan dermed ha ført til brudd på den psykologiske kontrakten. Slike opplevelser og brudd på den psykologiske kontrakten viser seg også å ha betydning for turnoverintensjon i andre militære sammenhenger (Kraak et al., 2020; RTO, NATO, 2007).

Summen av opplevde hindringskrav og manglende organisatoriske ressurser forklarer den samlede opplevelsen av årsaker til at offiserer ikke ser for seg Forsvaret som en fremtidig arbeidsgiver. Faren er at betingelsene som offiserene arbeider under kan resultere i utbrenthet og/eller uønsket turnover på sikt (Lum et al., 1998). Ikke fordi offiserene vil slutte, men fordi de føler de ikke har noe annet valg. Det kan få uheldige utslag for Forsvarets oppbygning i tråd med Forsvarets langtidsplan (Skjelland et al., 2022a). Positive jobbressurser på gruppenivå kombinert med offiserenes lidenskap til profesjonen ser imidlertid ut til å være det som fører til jobbengasjement og som inntil videre holder på offiserene.

Implikasjoner for Forsvaret og videre forskning

Oppgaven viser at justering av organisatoriske jobbressurser er nødvendig for å redusere belastning og for å reparere bruddet på den psykologiske kontrakten. Samtidig viser oppgaven at offiserene har et sterkt jobbengasjement, men som FFIs sjefsforsker Torbjørn Hansson sier: «[...] Den indre motivasjon, den kan vi ikke ta for gitt» (Hanson i Skjelland et al., 2022c, 40:55). Tiltak bør derfor rettes mot de arbeidskravene som oppleves hindrende som J-H-P konflikt, funksjonelt fravær, manglende kompetanse, manglende autonomi, manglende rettferdige prosedyrer og lite brukervennlig HR-praksis. Manglende sammenheng mellom mål og midler anses å være utenfor Hærens og Forsvarets handlingsrom ettersom reformer og investering i forsvar besluttes på politisk nivå. Tiltak som iverksettes bør ha til hensikt å bufre jobbkravene for å forebygge utbrenthet og stimulere jobbengasjement. Det bidrar til å ta vare på indre motiverte offiserer og derigjennom forebygge uønsket turnover (Kuvaas, 2014). Det er urovekkende at funksjonelt fravær oppleves som en ekstra belastning for så mange offiserer. Ettersom samtlige hindringskrav ligger innenfor HR- domenet, er det her fokuset bør rettes. Forsvaret bør bygge sin HR- strategi basert på evidensbasert HR (Kuvaas & Dysvik, 2020). Forsvarets HR-praksis bør være brukervennlig og helhetlig for at offiserene skal lykkes med å ivareta personellet, og for at organisasjonen skal forebygge uønsket turnover (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Ved fremtidig bruk av JK-R modellen anbefales det at jobbkravene og jobbressursene defineres utifra den unike konteksten ansatte er en del av. Spesielt gjelder det militært personell, ettersom «en jobb i Forsvaret er mer enn bare en jobb» (Forsvaret, 2023). Det er omfattende, men samtidig unngår man å utelukke variabler som kan ha betydning. I fremtidig forskning på turnoverintensjon i militær kontekst anbefaler jeg å undersøke nærmere om profesjonstilknytning og organisatorisk støtte kan moderere sammenhengen mellom jobbkrav og turnoverintensjon.

Litteraturliste

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management, 29*(3), 333–342.
<https://www.proquest.com/docview/215948942/fulltextPDF/CD4C5D4D235F4F98PQ/1?accountid=49820&parentSessionId=7NBWSMxfmVHJn9f857r2kOCY8HSK4ryuYI3hvw3zY7s%3D>
- Academic Work. (2022). *YPAI 2022 Young Professional Attraction Index*. Academic Work.
https://publications.academicwork.no/YPAI_2022_Insights_Guide_NO/#page=1
- Allen, D., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Allen, T. D., Herst, Dacid. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.2.278>
- Amble, J., & Ryan, M. (2023). *Modern War Institute at West Point* (23.02.2023).
<https://open.spotify.com/show/5FdMfpQJyuPOVMLExnNUIH?si=323vLMPiQgGB9aeGIAB7RA&nd=1>
- Andersen, J. (2017). «Mixed methods»-design i helseforskning. *Sykepleien 2017;105 (64738): e-64738*. <https://doi.org/10.4220/Sykepleiens.2017.64738>
- Arntzen, Ø. (2022, 10. november). *Tallenes tale: Turnover og Ståtid—Har vi en beholde utfordring, eller hva er galt?* [Powerpointpresentasjon]. Luftforsvarets evne til å beholde sine ansatte, Luftmilitært Samfund. <https://www.luftmils.no/>
- Bakker, A. B., Brummelhuis, L. L. ten, Prins, J. T., & Van der Heijden, F. M. M. A. (2011). Applying the job demands–resources model to the work–home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behaviour, 79*(1), 170–180.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.004>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 22*(3), 309–328. <https://doi.org/DOI10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 1*, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 10*, 13.1-13.29. <https://doi.org/doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual Processes at Work in A Call Centre: An Application of the Job Demands Resources Model. *European Journal of Work and Organisational Psychology, 12*(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>

-
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference. *WORK AND OCCUPATIONS*, 31(3), 345–366. <https://doi.org/10.1177/0730888404266349>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Barck, J., & Falchi, J. (2022). *The Most Attractive Employers in Norway*. Universum. <https://universumglobal.com/no/students-2022/>
- Baron, Reuben. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Batt, R., & Colvin, A. (2011). An Employment Systems Approach to Turnover: HR Practices, Quits, Dismissals, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 54(4), 695–717. https://www.researchgate.net/publication/241801803_An_Employment_Systems_Approach_to_Turnover_HR_Practices_Quits_Dismissals_and_Performance
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. (2013). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 35, 301–317. <https://doi.org/10.1002/job.1866>
- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2. utg.). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203792643/exchange-power-social-life-peter-blau>
- Bono, Joyce. E., & McNamara, G. (2011). From the editors publishing in AMJ - Part 2: Research design. *The Academy of Management Journal*, 54(4), 657–660. <https://www.jstor.org/stable/23045105>
- Brandbu, M. G. (2020). *Hvorfor slutter Hærens logistikkutdannede offiserer?: En kvalitativ studie om hvorfor logistikkutdannede offiserer slutter i Hæren* [Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi, Uit]. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/19955/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2019). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (1. utg.). Cappelen Damm AS.
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving for Bachelor- og masterstudenter* (2. utgave). Fagbokforlaget.
- Børresen, C. (2022). *Employer brand research 2022*. randstad norway. <https://info.randstad.no/hubfs/REBR2022/REBR%20Norge%202022%20rapport.pdf?hsLang=no>

-
- Carreiras, H., & Castro, C. (2013). *Qualitative Methods in Military Studies*. Routledge.
- Chênevert, D., Kilroy, S., Johnson, K., & Fournier, P.-L. (2021). The determinants of burnout and professional turnover intentions among Canadian physicians: Application of the job demands-resources model. *BMC Health Services Research*, *21*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06981-5>
- Christensen, M., & Undebakke, K. (2013). KIWEST – teorier, begreper og indekser [KIWEST Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser]. ARK. <https://www.ntnu.no/documents/34221120/0/Rapport+KIWEST.pdf/72246001-923c-4b49-9777-3ac48ed2f138>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*, 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Christophersen, S. H. (2017). *Kvinnelige yrkesoffiserer – hvorfor lykkes ikke Sjøforsvaret?: En kvantitativ studie av gjennomtrekk blant yrkesoffiserer i Sjøforsvaret med fokus på kjønnsmessige forskjeller* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole]. https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2478012/MA_2017_Christophersen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Clinton, M. E., & Guest, D. E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(1), 200–207. <https://doi.org/10.1111/joop.12033>
- Coetzee, M., & Oosthuizen, R. M. (2017). Work-role psychosocial flourishing: Its mediation role on workplace bullying and employee turnover intention. *Journal of Psychology in Africa*, *27*(3), 211–215. <http://dx.doi.org/10.1080/14330237.2017.1321826>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *24*, 71–130. <https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch3>
- Creswell, J. (2014). *Research design; Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4. utg.). SAGE Publications Inc.
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021). ‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The choice is yours. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/great%20attrition%20or%20great%20attraction%20the%20choice%20is%20yours/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours-vf.pdf?shouldIndex=false>

-
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review, 0*(0), 1–28. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3)(499–512). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Det Norske Akademi for Språk og Litteratur. (2023). Turnover. *Det Norske Akademis Ordbok*. Det Norske Akademi for Språk og Litteratur 2023. <https://naob.no/ordbok/turnover>
- Diesen, S. (2020, 12). *Når endringer blir en trussel* [Leserinnlegg]. Stratagem. <https://www.stratagem.no/nar-endringer-blir-en-trussel/>
- Ding, H., & Kuvaas, B. (2022). Illegitimate tasks: A systematic literature review and agenda for future research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 26*(4), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2148308>
- Dysvik, A. (2014, november 14). *Hvordan kan HR bidra som (1) rådgivere (2) samtalepartner for rådmannen (3) sentral i omstillingsarbeidet* [Foredrag]. <https://www.slideserve.com/kynthia-rose/anders-dysvik-handelsh-yskolen-bi-anders-dysvik-bi-no>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development, 12*(3), 138–157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2009). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review, 39*(5), 622–638. <https://doi.org/10.1108/00483481011064172>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology, 52*, 412–430. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x>
- Egerdal, Å. (2020). *HR Boka* (2. utg.). Gyldendal.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020* (FFI rapport nr. 21/00746). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7066/21-00746.pdf>

-
- Fila, M. J., Semmer, N. K., & Kern, M. (2023). When being intrinsically motivated makes you vulnerable: Illegitimate tasks, and their associations with strain, work satisfaction, and turnover intention. *Occupational Health Science, OnlineFirst*, 1–29.
<https://doi.org/10.1007/s41542-022-00140-w>
- Forsvaret. (2015). *Et forsvar i endring: Forsvarsjefens fagmilitære råd*. Forsvaret.
https://www.forsvaret.no/forskning/forskning-utvikling-ved-forsvarets-hogskole/institutt-for-forsvarsstudier/forskningsressurser/fagmilitaere-utredninger/2015%20Forsvarssjefens%20fagmilit%C3%A6re%20r%C3%A5d%20-%20Et%20forsvar%20i%20endring.pdf/_/attachment/inline/b0b115a2-cca3-46fa-abdb-ac65bdae0f77:7d47de97aef0998243151d9377a300fda77ab15f/2015%20Forsvarssjefens%20fagmilit%C3%A6re%20r%C3%A5d%20-%20Et%20forsvar%20i%20endring.pdf
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret. https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20Opa%CC%8A%20ledelse.pdf#:~:text=Forsvarets%20kjerneverdier%20er%20respekt%2C%20ansvar%20og%20mot%20%28RAM%29.,i%20Forsvaret%20ut%C3%B8ver%20lederskap%20etter%20h%C3%B8y%20etisk%20standard.
- Forsvaret. (2023, 26. april). *En jobb i Forsvaret er mer enn bare en jobb* [Hjemmeside]. Forsvaret.no.
<https://www.forsvaret.no/>
- Forsvarsdepartementet. (2017). *Kampkraft og bærekraft: Iverksettelsesbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden 2017–2020* [Iverksettelsesbrev]. versjon 2.0.
<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/2016-12-20-u-ivb-ltp-2017-2020-v2.0.pdf>
- Forsvarsloven. (2022). *Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m.(LOV-2016-08-12-77)*. Lovdata.
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-08-12-77/KAPITTEL_3#%C2%A717
- Gharahkhani, M. (2022). *Referat ordinær spørretime den 2. Mars 2022, Sak nr. 2 [11:19:54]*. Stortinget. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2021-2022/refs-202122-03-02?m=2#112048-3-2>
- Gram, B. A. (2022, 10.mai). *Forsvaret av Norge skal styrkes* [Hjemmeside]. Regjeringen.no.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvaretskalstyrkes/id2912160/>
- Grimlø, R. E., Egerdal, Å., & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjon; Teori og Praksis* (5. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250–279.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf

-
- Halvari, T. (2021, 2.juni). *Personellet forventer pensjon på ATF tillegg- Det kan være avgjørende for om de fortsetter i Forsvaret* [Hjemmeside]. NOF. <https://www.nof.no/arkiv/Personellet-forventer-pensjon-pa-ATF-tillegg>
- Hanson, T., Lindgren, P. Y., & Einarsdottir, I. (2023). *Motivasjon, innsats og kompensasjon – en spørreundersøkelse blant personellet i forsvarssektoren*, [ikke publisert] (FFI-Rapport Nr. 23/00275). Forsvarets Forskningsinstitutt. Vedlagt denne oppgaven som vedlegg 10.
- Hao Zhao, W. Sandy. J., Glibkowski, B., C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647–680. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>
- Heen, H., Ellingsen, D., Lilleaas, U-B. (2023). *Mellom familiens og Forsvarets krav* (AFI-rapport nr. 01/2023). Arbeidsforskningsinstituttet AFI. https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/3044092/r2023_01%20Mellom%20familiens%20og%20Forsvarets%20krav.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*, 7(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave* (1. utg.). Routledge. s.1-53. https://www.routledge.com/Employee-Retention-and-Turnover-Why-Employees-Stay-or-Leave/Hom-Griffeth-Allen/p/book/9781138503793?_gl=1*17nhq7b*_ga*ODAyMzI4ODg5LjE2NzY4OTk0MDE.*_ga_OHYE8YG0M6*MTY4MzcxNTE2MC40LjEuMTY4MzcxNTIwNi4wLjAuMA
- Homan, G. C. (1958). Social Behaviour as Exchange. Routledge. *The University of Chicago Press*, 63(6), s.597- 606. https://www.jstor.org/stable/pdf/2772990.pdf?refreqid=excelsior%3A8809f465823a74df2d6d0ad1c9cd7968&ab_segments=&origin=&initiator=
- Hoonakker, P., Carayon, P., & Korunka, C. (2013). Using the Job-Demands-Resources model to predict turnover in the information technology workforce – General effects and gender differences. *Psihološka obzorja / Horizons of Psychology*, 22(51–65). <https://doi.org/10.20419/2013.22.373>
- Hopkinson, K. B. (2021). *Job demands and resources: Flourishing and wellbeing in the New Zealand Defence Force* [Master of Arts in Psychology, Massey University]. <https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/16763/HopkinsonMATHesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Huntington, S. (1985). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (2. utg.). The Belknap press of Harvard University Press.

-
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3 utgave, 2.opplag). Cappelen Damm Akademisk.
- Jahren, J. (2022, 28. oktober). *Forsvarsdepartementet og Forsvaret svikter de ansatte* [Hjemmeside]. BFO. <https://bfo.no/siste-nytt/nyheter/forsvarsdepartementet-og-forsvaret-svikter-de-ansatte>
- JamoviProject, T. (2023). *Jamovi* (2.3.21.0) [Computer software]. <https://www.jamovi.org/>
- Janssen, P. P. M., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (2001). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses. *JAN- Leading Global Nursing Research*, 29(6), 1360–1369. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1999.01022.x>
- Johannessen, L. E. F., Witsø Rafoss, T., & Børve Rasmussen, E. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Johansen, R. B. (2015). Den militære profesjon – endring og kjerne. *PACEM* 18:1, 18:1, 55–68. <http://pacem.no/wp-content/uploads/2015/07/6Johansen.pdf>
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–304. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kollerud, M. (2021). *Faktorer som påvirker turnover blant Krigsskoleutdannede offiserer i HMKG* [Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, UiT Norges arktiske universitet]. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/28857/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kontochristos, I. L. (2022, 29. januar). *Jobbengasjement handler om noe litt annet enn det vi ofte tror*. [Hjemmeside]. ledernytt.no. <https://www.ledernytt.no/jobbengasjement-handler-om-noe-litt-annet-enn-det-vi-ofte-tror.6379165-347687.html>
- Kraak, J. M., Griep, Y., Barbaroux, P., & Lakshman, C. (2022). Turnover intentions and safety compliance in the military: A psychological contract perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 0, Ahead of print, 1–25. <https://doi.org/10.1177/23409444221138582>
- Kraak, J. M., Lakshman, C., & Griep, Y. (2020). From top gun to the daily grind: Contextualizing psychological contract breach for military pilots. *European journal of work and organizational psychology*, 29(2), 243–261. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681500>
- Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
- Kuvaas, B. (2014, 15. desember). *Lønn og motivasjon*. [Foredrag]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=r8fylQ8dhmY&feature=youtu.be>

-
- Kuvaas, B. (2022, 9.mars). *Noen jobbholdninger er viktigere enn andre* [Hjemmeside]. BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2022/03/noen-jobbholdninger-er-viktigere-enn-andre/>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion, 44*(4), 525–533. <https://doi.org/0.1007/s11031-020-09828-4>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (4. utgave/1. opplag). Fagbokforlaget.
- Langemyr, H., & Aasen, M. (2020). *Personellutfordringen i Forsvaret: Rekruttering, kompetanse og digitalisering*. UTSYN- Forum for utenriks og sikkerhet. <https://www.prosjektutsyn.no/wp-content/uploads/2020/10/Personellutfordringen-i-Forsvaret.pdf>
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2010). Creating value for employees: Investment in employee development. *International journal of human resource management, 14*(6), 981–1000. <https://doi.org/DOI: 10.1080/0958519032000106173>
- Lervik, L. (2021, 1. juni). *Landmakt i nord: Avgjørende for avskrekking* [Hjemmeside]. Den norske Atlanterhavskomité. <https://www.atlanterhavskomiteen.no/ukens-analyse/landmakt-i-nord-avgjorende-for-avskrekking>
- Lesener, T., Burkhard, G., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress, 34*(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Lindanger, F., & Berg-Jensen, M. (2020). *Oppsigelser i Ubåttjenesten: En kvalitativ studie om hvorfor krigsskoleutdannede offiserer slutter etter endt plikttjeneste* [Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, UiT Norges arktiske universitet]. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/22692/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lindberg, H., & Bonander, F. (2022). *Expansion utan prioritet – personalförsörjningen av kontinuerligt tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (RiR 2022:19)* (Granskningsrapport 2022:19). Riksrevisjonen (Sverige). https://www.riksrevisionen.se/download/18.efb2627182e9406df98c71e/1662108406069/RiR_2022_19_webb.pdf
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behaviour, 19*(3), 305–320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N)
- Lytell, M. C., & Drasgow, F. (2009). “Timely” Methods: Examining Turnover Rates in the U.S. Military. *Military Psychology, 21*(3), 334–350. <https://doi.org/10.1080/08995600902914693>
- Malt, U., & Grønmo, S. (2020). Likert-skala. I *Store norske leksikon*. Store norske leksikon. <https://snl.no/Likert-skala>

-
- ManpowerGroup. (2022, juli). *MEOS Q4 2022: Historisk høye bemanningsutsikter* [Hjemmeside]. ManpowerGroup. <https://www.manpowergroup.no/innsikt/historisk-hoye-bemanningsutsikter>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Blackwell Publishers. 2.utg.
- Matlary, J. H. (2008). Profesjonsidentitetens betydning. *Tidsskriftet den norske legeförening*, 10, 1256.
- Mazzetti, G., Vignoli, M., Topa, G., & Robledo, E. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Mode. *Psychological Reports*, 0(0), 1–38. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- McNeish, D. (2018). Thanks Coefficient Alpha, We'll Take it From Here. *Psychological Methods*, 23(3), 412–433. <https://doi.org/10.1037/met0000144>
- Mehmetoglu, M., & Mittner, M. (2020). *Innføring i R for statistiske dataanalyser*. Universitetsforlaget.
- Meld. St. 14 (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/16eb33bcb4b847509f9f7b28f7cfbafa/no/pdfs/stm201220130014000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 14 S (2020-2021). *Prop. 14 S (2020-2021) Evne til forsvar-vilje til beredskap, Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>
- Mihaela, R., Luminita, S. M., Giorgiana, M. L., & Valentina, M. (2022). Organizational stress and job satisfaction in military personnel. *Technium Social Sciences Journal*, 28, 346–366. <https://doi.org/10.47577/tssj.v38i1.7898>
- Morgeson, F., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Navarro, Danielle. J., & Foxcroft, David. R. (2022). *Learning statistics with R: A tutorial for psychology students and other beginners*. (0.75). creative commons CC BY-SA 4.0 licence. <https://doi.org/10.24384/hgc3-7p15>
- Ngo-Henha, P. E. (2018). A Review of existing Turnover Intention Theories. *International Journal of Business, Human and Social Sciences*, 10(11), 2760–2767. <https://zenodo.org/badge/DOI/10.5281/zenodo.1316263.svg>
- Nilsen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- Notelaers, G. (2023). *Artikkel under utarbeidelse*.

-
- NOU 2023: 14. (2023). *Forsvarskommisjonen av 2021: Forsvar for fred og frihet*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/8b8a7fc642f44ef5b27a1465301492ff/no/pdfs/nou202320230014000dddpdfs.pdf>
- NTB (2021, 8. april). Regjeringen vil fjerne pensjonsplikt for 200.000 offentlige ansatte. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/dleXq1/regjeringen-vil-fjerne-pensjonsplikt-for-200000-offentlige-ansatte>
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Ohlsson, A. A., Nilsson, S. A., & Larsson, G. (2021). A qualitative study of military officers' perceptions of the adaptations couples make to meet the military organisation's implicit expectations. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2940>
- Olsen, Ø.F. (2020, 22. juni). Frykter at ansatte blir pensjonstapere. *Forsvarets Forum*.
<https://forsvaretsforum.no/forsvaret-pensjon/frykter-at-ansatte-blir-pensjonstapere/128108>
- Oosthuizen, R. M., Coetzee, M., & Munro, Z. (2016). Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees. *Southern African Business Review*, 20, 446–467. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/6059>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3. utg.). SAGE Publications Inc.
- Proost, K., Verboon, P., & Van Ruysseveldt, J. (2014). Organizational justice as buffer against stressful job demands. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 487–499.
<https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0040>
- Prop 1 S (2022-2023). *For budsjettåret 2023 Utgiftskapittel: 1100–1161 Inntektskapittel: 4100–4150, 5576, 5652*. Forsvarsdepartementet.
https://www.regjeringen.no/contentassets/826a4b6b30de43589d6e680c985611d3/no/pdfs/prp202220230001_fdddpdfs.pdf
- Prop 14 S (2020-2021). *Evne til forsvar – vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>
- Prop 111 LS (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (Militærordningen)*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>
- Påsche, E.S. (2021, 6. oktober). Saksøker staten: -Det er et pensjonsran. *NRK Troms og Finnmark*.
https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/militaere-fagforeninger-saksoker-staten_-_det-er-et-pensjonsran-1.15674764
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse; Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. utg.). Universitetsforlaget.

-
- Richardsen, A. M. (2018, 19. desember). *Engasjerte ansatte kan utrette mirakler* [Hjemmeside]. BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/12/engasjerte-ansatte-kan-utrette-mirakler/>
- Ringdal, K. (2020). *Enhet og mangfold- samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245–259. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.4030150306>
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 933–962. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3>
- Rognstrand, A. (2022a, 6. februar). *Tilsynsrapport: Mener at fravær i Hæren går på sikkerheten løs* [Hjemmeside]. Forsvarets forum. <https://forsvaretsforum.no/haeren-personell-sikkerhet/tilsynsrapport-mener-at-fravaer-i-haeren-gar-pa-sikkerheten-los/241350>
- Rognstrand, A. (2022b, 15. desember). Venter offisersmangel: Flere utdannes denne våren. *Forsvarets Forum*. <https://forsvaretsforum.no/forsvarets-hogskole-offiser-personell/venter-offisermangel-flere-utdannes-denne-varen/299635>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139. https://www.researchgate.net/publication/226857215_Psychological_and_Implied_Contracts_in_Organisations
- RTO, NATO. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel—Final Report of Research Task Group HFM-107* (RTO TECHNICAL REPORT RTO-TR-HFM-107). Research and Technology Organisation North Atlantic Treaty Organisation. https://www.nato.int/issues/women_nato/recruiting%20&%20retention%20of%20mil%20personnel.pdf
- Saghaug, K. Nymo. (2021). *Kvinnelige ledere i Sjøforsvaret: Hva må til for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i Sjøforsvaret?* [Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse, UiT Norges arktiske universitet]. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/26649/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Saksvik, P. Ø., & Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schaufeli, W. (2021). The burnout enigma solved? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(3), 169–170. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3950>

-
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demand-Resources model: Implications for improving Work and Health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (s. 43–68). Springer.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/411.pdf>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behaviour. *Applied Psychology*, 59(1), 70–96.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Skjelland, E., Berg-Knutson, E., Arnfinnsson, B., Diesen, S., Glærum, S., Sagsveen Guttelvik, M., Kvalvik, S., Mørkved, T., Olsen, K. E., Sellevåg, S. R., Sendstad, C., Røren Strand, K., & Voldhaug, J. E. (2022a). *Forsvarsanalysen 2022* (FFI-Rapport Nr. 22/00659). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7306/22-00659.pdf>
- Skjelland, E., Berg-Knutson, E., Arnfinnsson, B., Diesen, S., Glærum, S., Sagsveen Guttelvik, M., Kvalvik, S., Mørkved, T., Olsen, K. E., Sellevåg, S. R., Sendstad, C., Røren Strand, K., & Voldhaug, J. E. (2022b). *Forsvarsanalysen 2022. Utvidet sammendrag av FFI-Rapport 22/00659*. Forsvarets forskningsinstitutt.
<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7306/22-00659.pdf>
- Skjelland, E., Strand, K. R., Hammer, A.-L., Lindgren, P., Hanson, T., Rudberg, R., Hanssen, T., & Stenberg, A. (2022c, 24. november). *FFI-Frokost: Slik kan Forsvaret beholde flere*. https://www.ffi.no/aktuelt/arrangementer/ffi-frokost-motivasjon-innsats-og-belastning--virker-insentivene?fbclid=IwAR25Gxyt0Bu2kpxO_-y2KTmCvWr3KOaJ__HzTakw06_guh9aVG5PAzOvc9s
- Skre, I. B., & Svartdal, F. (2022). Positiv psykologi. I *Store norske leksikon*. Universitetet i Tromsø.
https://snl.no/positiv_psykologi
- Solli, P. E. (2022, 9. november). *Arbeidslivet endrer seg – Er Forsvaret forberedt?* [Debatt]. Norsk luftfartsmuseum, <https://www.luftfartsmuseum.no/aktivitetskalender/foredrag>
- Spielberger, C. D., & Reheiser, E. C. (1994). Job stress in university, corporate, and military personnel. *International Journal of Stress Management*, 1, 19–31.
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF01857281>
- Steder, F. B. (2023). *Balansen mellom arbeid og fritid*. [ikke publisert] *Unntatt offentlighet jf. Offentleglova § 21* (FFI-Notat 21/xxxx). Forsvarets Forskningsinstitutt..
- Steder, F. B. (2021). *Helhetlig personellivretagelse i Forsvarets spesialstyrker*. *Unntatt offentlighet jf. Offentleglova § 21* (FFI-Rapport Nr. 21/00305). Forsvarets Forskningsinstitutt.

-
- Stensen, K., & Lydersen, S. (2022). *Indre konsistens: Fra alfa til omega? 12*.
<https://doi.org/10.4045/tidsskr.22.0112>
- Story, T. (2022). I Forsvaret er det ikke rom for ledere uten tillit. *Forsvarets Forum*.
<https://forsvaretsforum.no/meninger-mobbing-og-seksuell-trakassering/i-forsvaret-er-det-ikke-rom-for-ledere-uten-tillit/287534>
- Strand, K. R. (2022, 25. april). Forsker slår alarm om offisersmangel. *Forsvarets Forum*.
<https://forsvaretsforum.no/ffi-offiser-utdanning/forsker-slar-alarm-om-offisersmangel/262240>
- Svarstad, C. (2010). *Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltakelse i en endringsprosess?* [Masteroppgave, Universitetet i Agder]. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/136466/Christine%20Svarstad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Svarstad, D., & Nikolaisen, K. (2021). *Turnoverintensjon i Sjøforsvarets operative avdelinger* [Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, UiT Norges arktiske universitet].
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/25725/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Svendsen, B., Bakken, Ø., Chramer, C., Hanssen, T., Hellebust, S., Offman Mathisen, K., & Warncke, M. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi, Veier mot et høyteknologisk forsvar*. Svendsen-utvalget.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget-okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>
- Thorsvik, M. B. (2016). *Opp eller ut? En kvalitativ studie om hvorfor Krigsskoleutdannede ingeniører slutter etter endt pliktjeneste* [Master i organisasjon og ledelse for offentlig sektor, UiT Norges arktiske universitet].
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/9388/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Tuckey, M.R., Searle, B.J., Boyd, C.M., Winefield, A.H., & Winefield, H.R. (2015). Hindrances are not threats: advancing the multidimensionality of work stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 131-147. <https://doi.org/10.1037/a0038280>
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating jobhindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European journal of work and organizational psychology*, 19(6), 735–759.
<https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Veum, E. (2020, 26. august). Åpenhjertig forsvarssjef om krig og kjærlighet. NRK.
<https://www.nrk.no/norge/apenhjertig-forsvarssjef-om-krig-og-kjaerlighet-1.15133745>
- Wibowo, A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A (2021). The effect of workloads on turnover intention with work stress as mediation and social support as moderated variables. *Journal of Applied Management*, 19(2), 404-412. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1656/1612>

Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behaviour*, 39(10), 1330–1346. <https://doi.org/10.1002/job.2303>

Zulkarnain, Z., & Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 2028–9324. https://www.researchgate.net/publication/237841389_Analysis_of_Psychological_Well-being_and_Turnover_intentions_of_Hotel_Employees_An_Empirical_Study

Aalen, Odd. O., & Stensrud, M. J. (2020). Kan statistikk si noe om mekanismer? *Tidsskriftet den norske legeforening*, 6. <https://doi.org/10.4045/tidsskr.20.001>

Aase, B. (2023). Uønskede medarbeidere er et lederansvar. *Forsvarets Forum*. <https://forsvaretsforum.no/ledelse-leder-meninger/uonskede-medarbeidere-er-et-lederansvar/313269>

Vedlegg

Oversikt

Vedlegg 1	Informasjonsskriv intervju	Studie 1
Vedlegg 2	Intervjuguide	
Vedlegg 3	Ordsky etter transkribering og koding	
Vedlegg 4	Eksempel på sortering og kategorisering av stressprosess i lys av JK-R modellen Respondent 1-22 (studie 1)	
Vedlegg 5	Eksempel på sortering og kategorisering av motivasjonsprosess i lys av JD-R modellen Respondent 1-22 (studie 1)	
Vedlegg 6	Eksempel på sitater som knyttes til jobbressurser	
Vedlegg 7	Eksempel på sitater som knyttes til jobbkrav	
Vedlegg 8	Eksempel på samlet analyse per respondent	
Vedlegg 9	Samlet oversikt turnoverintensjon, jobbressurser og jobbkrav alle 22 respondenter	
Vedlegg 10	Foreløpige funn fra FFI undersøkelsen «Motivasjon, innsats og kompensasjon» (Hanson et al., 2023, ikke publisert)	Resultater FFI studie
Vedlegg 11	Spørreskjema med informasjonsskriv, e-post og påminnelse	Studie 2
Vedlegg 12	Univariat analyse	
Vedlegg 13	Medieringsanalyser	
Vedlegg 14	Godkjenning NSD studie 1	Godkjenninger
Vedlegg 15	Godkjenning NSD studie 1 og 2	
Vedlegg 16	Første godkjenning Forsvarets forskningsnemd	
Vedlegg 17	Andre godkjenning Forsvarets forskningsnemd	

Vedlegg 1 Informasjonsskriv Intervju



FORSVARET
Forsvarets høyskole

Forespørsel om deltakelse i datainnsamling til:

Masteroppgave i militære studier

«Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren»

Dette er en forespørsel til deg om å delta som respondent i min masteroppgave.

I dette skrevet gir jeg informasjon om masteroppgaven og hva deltakelse for deg vil innebære.

Bakgrunn og formål

Et stadig tilbakevendende tema er hvordan Forsvaret skal klare å beholde de menneskelige ressursene.

Forsvarsanalysen 2022¹ underbygger nødvendigheten av dette og hevder at Forsvaret risikerer å mangle personell de kommende årene for å realisere gjeldende langtidsplan. Offiserskorpset fremheves som spesielt utsatt, og har en sammenheng med at et stort antall offiserer går av med pensjon samtidig som Forsvaret skal øke sin struktur. I lys av politiske ambisjoner for Forsvaret og den strategiske utviklingen med økt spenning i våre nærområder blir derfor tilflyt av personell viktig. Samtidig blir det å beholde dagens offiserer avgjørende. Det er derfor nødvendig å skaffe tilveie kunnskap om hva som skal til for å beholde dagens offiserer. Formålet med oppgaven er å bidra til nettopp dette gjennom å undersøke hva som er gjeldende status på turnoverintensjonen blant offiserer i Hæren. Videre skal oppgaven bidra til å identifisere hvilke faktorer som har størst betydning for at den enkelte velger et langt arbeidsforhold i Forsvaret.

Den valgte problemstillingen er;

Hva påvirker turnoverintensjonen blant offiserer i Hæren?

Forskningsspørsmålene som skal analyseres i oppgaven er;

- 1) Hva er turnoverintensjonen blant offiserene i Hæren?
- 2) Hvilke faktorer kan bidra til å redusere offiserenes turnoverintensjon?
- 3) Hvilke faktorer kan bidra til å øke offiserenes turnoverintensjon?

¹FFI-rapport 22/00659; <https://www.ffi.no/aktuelt/arrangementer/forsvarsanalysen-2022>

Forskningsspørsmålene har blitt endret i etterkant i lys av JK-R modellen

Hva kan du forvente å bli spurt om?

Intervjuet vil ta for seg den enkeltes refleksjoner om egen motivasjon og bakgrunn for valget av Hæren som arbeidsgiver. Videre vil intervjuet sette søkelys på tanker om å avslutte sitt arbeidsforhold og hvilke faktorer den enkelte anser som viktig for å velge et langt yrkesliv i Hæren og Forsvaret.

Om deltakelse i studien

For å få innsikt i turnoverintensjon og faktorer med betydning for dette har jeg valgt en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Dette innebærer hurtigintervju av offiserer som igjen danner grunnlag for spørreundersøkelse som blir sendt ut til et større utvalg på et senere tidspunkt.

Dersom du velger å delta i denne studien innebærer det å stille til et hurtig-intervju. Intervjuene blir gjennomført på Skype eller annen digital plattform da dette anses som mest praktisk for deltakerne. Intervjuet vil ta rundt 10-20 min, og data vil registreres som lydfile. Deltakelse på intervju vil ikke forplikte deg til å besvare spørreundersøkelsen på et senere tidspunkt.

Jeg vil kun bruke personlige opplysninger for å komme i kontakt med deg. All identifiserbar informasjon, både navn på personer, arbeidsted etc. vil være behandlet i anonymisert form når resultatene publiseres i selve masteroppgaven. Mens studien pågår vil jeg erstatte navn og kontaktopplysninger med en kode, lagret på en adskilt kryptert navneliste. Avdelingen din eller nåværende arbeidsted vil ikke kunne identifiseres.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det er kun jeg og min veileder og prosjektansvarlig (Kåre Dahl Martinsen, Professor, Forsvarets Høgskole – Institutt for Forsvarsstudier) som vil ha tilgang til personidentifiserbare opplysninger.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: - innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, - å få rettet personopplysninger om deg, - få slettet personopplysninger om deg,

- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og - å sende klage til personvernombudet om behandlingen av dine personopplysninger. Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Studien er også meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette innebærer at jeg har forpliktet meg til å oppbevare data på forsvarlig måte, samt å slette alle personidentifiserende opplysninger ved prosjektets slutt. Prosjektet løper i perioden 01.08.22-31.05.23, og alle personopplysninger og opptak vil slettes når prosjektet avsluttes.

Har du spørsmål til studien, eller forhold du ønsker å ta opp, ta kontakt per mail eller telefon.

Kontaktinformasjon masterstudent:

E-post: [REDACTED] Telefon: [REDACTED]

Kontaktinformasjon prosjektansvarlig og veileder:

E-post: [REDACTED] Telefon: [REDACTED]

Kontaktinformasjon Forsvarets personvernombud:

E-post: forsvarets.personvernombud@mil.no / Telefon: 915 03 003

Med vennlig hilsen

Carina-Therese Vinterdal, Mastergradsstudent, Forsvarets Høgskole.

Vedlegg 2 Intervjuguide

Intervjuguide hurtiginterviu - masteroppgave «Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren»

Ved opptak:

Det er (DATO) jeg sitter med

- Spørre om båndopptaker + informere om at jeg noterer ned noe underveis i tilfelle tekniske utfordringer.
- Spørre om båndopptaker/opptak + informere om at jeg noterer ned noe underveis i tilfelle tekniske utfordringer. Kun lyd-opptak og ikke videoopptak.

Oppvarming/innledning:

- Ingenting av det du ytrer, uttaler eller påpeker vil brukes imot deg.
- Viktig med forventningsavklaring rundt disse forhold i starten av intervjuet.
- Husk at jeg har taushetsplikt og det du sier vil aldri bli brukt imot deg i noen som helst sammenhenger.
- Alt du sier anonymiseres det er viktig at du føler deg trygg på at ingen sitater eller annen kontekstuell informasjon som kan relateres til den enkelte skal nyttes i selve teksten i masteroppgaven.
- Masteroppgaven og funnene kan bli nyttet, men dette er etter en grundig analyse av alle intervjuene og eksisterende forskning og teorier.
- Beskrive hensikten med masteroppgaven og hva jeg undrer meg over.
- Intervjuene grunnlag for bedre forståelse og utforming av spørreskjema

Bakgrunns-spørsmål:

Kan du si kort litt om deg selv?

Hvor lenge har du jobbet i Hæren/Forsvaret?

Høyeste oppnådd militær utdanning?

Har du gjennomført annen utdanning?

Hovedspørsmål - Refleksjonsspørsmål:

1. Hvordan synes du det er å være offiser i Hæren i dag?
2. Hvordan trives du på jobb?
Hva er viktig for deg for at du kjenner deg motivert i arbeidshverdagen?
Hva er det beste med å jobbe i forsvar og Hæren?
3. Har du noen gang tenkt på å slutte – i såfall hvorfor?
4. Hvordan opplever du HR tiltakene fra Forsvaret?
Hva med HR tiltak i Hæren?
5. Om du skulle ha laget et spørreskjema som skulle kartlagt årsaken til at Hæroffiserer velger å slutte. Hvilke spørsmål mener du burde vært stilt?

Avslutning:

- Har du noe på hjertet eller noe å tilføye – noe du tenker jeg burde ha spurt om?
- Takke for tiden
- Informere om veien videre og informere om at vedkommende kan ta forbindelse om det skulle være noe, eller dersom vedkommende ønsker å trekke seg fra prosjektet, hvilket han/hun kan gjøre når som helst.

Vedlegg 4 Eksempel på sortering og kategorisering (stressprosess) i lys av JK-R modellen

Stressprosess (NB Ikke bare negativt)	Stressprosess (NB Ikke bare negativt)
Opplever lite forståelse for profesjonen og hva som skal til for å sørge for rett kompetanse i dette yrket	Stort funksjonelt fravær
Stort kompetansegap og kompetanseforskjeller ved avdeling	Krav til leveranser til tross for funksjonelt fravær
	Krav til å opprettholde ambisjoner til tross for redusert evne (funksjonelt fravær/kompetanse)
	Krav til å løse eksisterende og oppdukkende oppdrag til tross for at evne til å løse disse er lav og uten opplevd mulighet til å si nei
	Krav til å kutte forsvarlig forvaltning for å være tilside for å få gjennomført utdanning
	Krav til høy arbeidsbelastning
Opplevelsen av at offiserer ikke blir satset på	Stort kompetansegap oppleves belastende
Opplevelse av at viktige stillinger ikke blir besatt	Opplevelse av at Våpengenen svømmer i motbakke påvirker stoltheten og tro på fremtiden
Opplevelse av at problemer hopper seg opp (personellmangel/kompetansmangel og viktige oppgaver som må løses)	Opplevelse av manglende ærlighet på høyere nivå for å kraftsamle
Opplevelsen av å måtte godta nåsituasjonen og at situasjonen pyntes på samtidig som en selv føler på et stort ansvar	

Stressprosess (NB Ikke bare negativt)

Opplever lite forståelse for profesjonen og hva som skal til for å sørge for rett kompetanse i dette yrket

Stort funksjonelt fravær

Kompetansegap og kompetanseforskjeller ved avdeling

"Helt overordnet så synes at det å være offiser er bra... Det er fint å være offiser. Men... Det er jo noen men... Det er noen smånn... Både internt og eksternt... Jeg tror at det å jobbe i Forsvaret har mistet litt pungen sin utad... Sånn at jeg opplever at det er litt lite forståelse for hva vi egentlig skal gjøre og hvem vi er... og så er jo jeg en av de som synes URE er vanskelig å tilpasse seg etter. Ehhm... som troppesjef blir man veldig berørt... Det er et funksjonelt fravær nå... og det er veldig uforutsigbart hva man har på jobbe med, hvilken utdanning folk har, hvor mye utdanning folk har og hva de har vært igjennom. Da tenker jeg på lagførere, troppesjefer, troppesjefanter... så akkurat nå så er det veldig stor forskjell på de som jobber på troppsnivå- så det er vanskelig "R7.

Stressprosess (NB Ikke bare negativt)

Krav til leveranser til tross for funksjonelt fravær

Krav til å opprettholde ambisjoner til tross for redusert evne (funksjonelt fravær/kompetanse)

Krav til å løse eksisterende og oppdukkende oppdrag til tross for at evne til å løse disse er lav og uten opplevd mulighet til å si nei

Krav til å kutte forsvarlig forvaltning for å være tilside for å få gjennomført utdanning

Krav til høy arbeidsbelastning

" Dette med ekstern støtte er jo et stort problem [som R4 ikke opplever at man kan gjøre noe med selv]. Vi oppdragstilles jo relativt ofte til å støtte med personell inn til alt fra alliert vinter trening til utdanning på krigsskole, befalskole og lagførerskole, at vi må stille personell der uten at vi får noe reduksjon i ambisjoner, så vi skal på en måte levere det samme til samme tid, med samme tempo og med samme kvalitet, men vi skal gjøre flere andre ting i tillegg samtidig som vi da mangler en del nøkkelpersonell på grunn av de er på utdanning selv mens de er i tjeneste som da fører til det funksjonelle fraværet. I tillegg til det, når kompetansen blir tynnere i flere ledi både på lagsnivå, troppsnivå, kompaninivå osv så er det fagledede i alle driver med, et eksempel er når jeg var [funksjon] og en Lagfører var midlertidig lagfører, to rett fra Lagførerskolen, en [troppesjef] [opplevde] arbeidsress og så er det en uerfaren troppesjef som ikke har så mye fartstid på lovt nivå og som ikke har fagkompetanse på hvordan du skal gjøre lagførerutdanning. Dette er et eksempel på at når kompetansen ikke er der blir belastningen desto større på de som er rundt og da ender det opp med at [en person med annen funksjon enn å være troppesjef] må ut å ha GSU utdanning med soldater, jeg som [funksjon] må tilside sette mange oppgaver for å følge opp troppesjefens arbeidsoppgaver og overta en del av jobben fordi lagførerne ikke har nødvendig kompetanse. Troppesjefen er så sliken at hen ikke klarer å overta skikken fra mangel på kompetanse. Det som skjer er at resten av organisasjonen rundt må tillegge seg flere oppgaver for at alt ting skal gå rundt på en sikkerhetsmessig måte. Dette er et bilde på en arbeidsdag hvor mange på lovt nivå står kort og det er de som skal ta en del av skikken på mindre erfarne troppesjefer. Et annet eksempel er [en funksjon] som må hospitere has en annen avdeling for å lære seg å være [den funksjonen] som da gjør at kompanisjefen står uken en [en avgjørende funksjon ved avdelingen] over lengre tid [den funksjonen] har [lite erfaring] når vedkommende begynte stilling. Man har ikke det støtteapparatet å støtte seg på. Worst case kan man jo ende opp med at utdanning blir gjennomført på en ikke forsvarlig måte "R4

[Kommentar: R4 sammenlikner arbeidshverdagen med andre ulykker som har skjedd og sier at de har diskutert mye på jobb om at det som kommer frem i granskingsrapporter rundt Helge Instad, sprengningsulykken på skjold, så er det noen fellesnevne hvor mange av de samme tendensene i arbeidshverdagen som nå har blitt en norm enn unntaket fra regelen]

Stressprosess (NB Ikke bare negativt)

Opplevelsen av at offiserer ikke blir satset på

Stort kompetansegap oppleves belastende

Opplevelse av at viktige stillinger ikke blir besatt

Opplevelse av at Våpengenen svømmer i motbakke påvirker stoltheten og tro på fremtiden

Opplevelse av at problemer hopper seg opp (personellmangel/kompetansmangel og viktige oppgaver som må løses)

Opplevelse av manglende ærlighet på høyere nivå for å kraftsamle

Opplevelsen av å måtte godta nåsituasjonen og at situasjonen pyntes på samtidig som en selv føler på et stort ansvar

"... jeg kjenner ikke at hæren er i vinden om dagen... jeg ser rundt meg og ser masse gode offiserer som slutter eller søker sivile jobber eller som blir helt motsette fordi de hverken blir satset på eller blir fortalt at dem blir satset på... jeg ser masse kompetansegap rundt omkring... jeg ser masse ledige stoler, jeg ser stillingsrunder i ekselsjema hvor det står ingen tilsetning eller ingen søker... lange lister... jeg ser manøverkorpssjefroller som ikke blir besatt... hverken på runde 1, 2 eller 3... manøverkompanisjefer som burde være den fremste og vildeste drømmen med alle offiserer med ambisjoner i hele hæren... jeg... ser visekorporaler som fyller sesjonroller fordi det er det eneste som er... og så må du dekke opp for dette her på en måte... og samtidig så er jeg på kompaninivå svært høyt på motivasjonsskalaen, men her og nå har jeg troa på det jeg driver med... så jeg velger å ikke se alt for mye problemer... det kjennes ut som om hele hæren svømmer i oppoverbakke... eh... og den følelsen det gir meg er ikke akkurat stolthet... eller glede for fremtiden... men det betyr at det er enda flere huller som må dekkes... enda mer tid borte fra familien... enda flere årsvær som må jobbes inn for å ta inn på alt det andre... og vi har ikke begynt på URE og OMT enda... [eri]... men noen må jo gjøre den jobben som ikke blir gjort fordi vi enten har kompetansmangler eller vi har stoler som ikke er fylt... enten så må jobben kuttes... eller så må den gjøres av noen andre... for noen arbeidsoppgaver så viktige at de ikke kan... altså vi bare fisker det i august... det går liksom ikke... det er jo mennesker... det er en sånn frykt i organisasjonen hvor folk ikke ser lys i tunnelen... fordi problemene som tårner seg opp... er... kjennes så store og utfordrende... a gj sanner noen som reser seg opp og sier at dette er drit og at det vil kreve blod, svette og tårer for å komme seg igjennom det... ehh... samtidig... det laget som står igjen på andre siden... det kommer til å være det beste og ytterste av det vi klarer å dra sammen... men enn å lenge så får du sånn polert bilde... joja... vi mangler kanskje litt ammunisjon... kanskje vi har litt gamle stridsvogner... men... vi har jo de beste soldatene i hele verden og vi får jo 200 mill til å bygge en kaserne på GP... så Hæren burde være fornydd altså... og så sitter vi her da med fire visekorporaler i lagførerstillinger og offisersmangler og... ehh... [materieill] som har nådd levetiden sin og hvor erstatning av dette ikke egngang er begynt på... "R13

Vedlegg 5 Eksempel på sortering og kategorisering (motivasjonsprosess) i lys av JK-R modellen

	Motivasjon
Oppdraget meningsfullt	"Det er åpenbart mye med organisasjonen som kunne vært bedre, men det er jo noe med oppdraget og folka som gjør at man blir" R2
Menneskene/kollegiene betyr mye	
	Motivasjon
Liker ansvar	"Personlig så liker jeg jo å ha et ansvar, p-ansvar og jobbe i et miljø med mennesker som vil mye, som er løsningsorienterte, målrettet, det er et veldig bredt spekter av ting man kan gjøre. Det er så mye forskjellig man kan finne på, både hvis man vil ha en operativ karriere, men også mange fine stillinger man kan gå for hvis man vil ha det litt roligere" R5
Jobbe med mennesker som er engasjerte	
Karrieremuligheter/Jobbmuligheter	
	Motivasjon
Opplive mestring	"Vi jobber jo i Forsvaret fordi vi liker litt press og at det går fort i svingene.. Vi liker jo at det skjer masse.. Så klager vi litt når det nærmer seg jul, at vi ser slitne.. At vi har vondt i halsen.. Men det er jo i bunn og grunn det vi trives med og da.. mye belastning, men jeg tror vi tåler mye belastning i all den tid vi føler at vi får til noe.. an må føle at man lykkes med det man skal gjøre.. hvis du jobber hardt og mislykkes.. at du leverer et dårlig produkt.. nei da er det ikke noe gøy å jobbe lenger" R6
Liker belastning	
	Motivasjon
Meningsfull jobb viktig	"Hadde du spurt meg for to år siden så hadde nok ting vært annerledes.. Det er jo en veldig indre motivasjon for det å være offiser, fordi jeg i utgangspunktet representerer å være noe mer enn bare jobb som for meg er veldig viktig.. Det betyr en del for meg å kunne identifisere meg og jobbe med verdier som i utgangspunktet er mer enn bare meg selv og kunne være en del av et.. noe som jobber for noe større enn seg selv da.. så jeg trives veldig mye med det og de menneskene jeg jobbet med var jo i systemet av den samme grunnen.. så som mange sier.. man jobber for den ved siden av seg.. man jobber for menneskene og finner veldig mye av motivasjonen i det da..." R10
Menneskene viktig/profesjonsfelleskap og samhold	
	Motivasjon
Tro på det man driver med	"Jeg husker enda [for noen år siden] så satte vi oss ned fordi jeg [måtte gi et svar om fremtiden], og da måtte vi ta et valg.. Vi snakket sammen i noen dager og da så jeg at jeg kan levere oppsigelse... og this is it... Fordi jeg gidder ikke være i forsvaret uten mål og mening.. så..ellers kan jeg si til sjefen min at jeg vil bli sjef å gå for det.. jeg så ikke opp, men da kjente jeg på den følelsen skikkelig... den gangen der.. det var første gangen jeg prøvde å kjenne på følelsen av at nok er nok.." R13
Oppliver å bli satset på	"...og så er jeg liveredd for å komme i den stillingen hvor jeg ikke tror på det jeg driver med lenger.. at da er det veldig mye enklere å liksom ta et valg.. eller forsvinn da.. eller at hæren ikke satses på meg.. da er det veldig enkelt.. Hæren må fortelle meg at de skal jobbe for at jeg skal få det til.." R13
	Motivasjon
Å se resultater av egen innsats	"Jeg ønsker å være troppsjef i mer enn to år, men dette er det jo flere som vil.. Så jeg får ikke sitte lenger som troppsjef.. Jeg har søkt om å være troppsjef lenger en annen plass, men den ble sperret fordi det er behov for personell i staben her jeg er nå.. så.. i utgangspunktet skulle jeg gjerne jobbe lenger i denne stillingen, men er ikke negativt innstilt til å holde på med noe annet heller..." R16
Følelse av tilhørighet	[trives godt i rollen som troppsjef]
Mulighet til å jobbe mye	"Den rollen du har er jo fantastisk.. I allefall i den jobben jeg sitter i.. Det er jo helt rått.. Jeg snakket med en sivil kompis og der hører jeg hva de gjør på jobb og hvor lite de føler tilhørighet til sin jobb og sin utdanning så skjønner jeg at folk synes det er kjipt å jobbe 40 timer i uka.. mens jeg synes det er drøyt å få jobb dobbelt så mye.. så.. ja.. det er kjempemasse bra med å få lov til å være offiser.. [hva er det som gjør dette?]... for det første så ser jeg en direkte effekt på innsats som blir lagt ned i ferdighetsnivået og holdninger blant soldatene og befalet mitt basert på hvor mye målrettet og kvalitetsmessig arbeid nedlegges.. så det er ganske kort feed-back loop [ft hva man gjør og hva man får igjen.. og så er det jo.. jeg har valgt å bosette meg i tjenestemiljøet så jeg pendler ikke og når jeg først bor her så kan jeg jo bare jobbe.. så det er motiverende og bare ha.. ha muligheten til det.. og så er det selvfølgelig... det å få lov til å jobbe med folk da.. på mange måter bidra til å oppdra... til å få folk til å gå igjennom utviklingen fra ungdom til voksen... det synes jeg er veldig givende og kanskje en av de største motivasjonene jeg har.. og så er det å skyte og sprengte ting da.." R16
Jobbe med mennesker/utvikle mennesker	
Selve jobboppgavene oppleves motiverende	

Vedlegg 6 Eksempel på sitater som knyttes til jobbressurser

Jobbressurs	Sitat	Respondent
Offiserene jobber under omstendigheter hvor de opplever kollegial støtte/fellesskap/ Samhold/positiv feedback	"Jeg tror det kan være bra utenfor Forsvaret også. Jeg har pratet en god del med de som har sluttet, og de trives jo. Man kan ikke sammenlikne alle jobber oppimot det du gjør i Forsvaret heller, vi har jo en unik arbeidsplass på mange måter". [henviser til det kollegiale og viktigheten med Forsvarets oppdrag]. "Trivsel er jo det som er bra med Hæren som arbeidsplass".	R1
	"Det er åpenbart mye med organisasjonen som kunne vært bedre, men det er jo noe med oppdraget og folka som gjør at man blir"	R2
	"Det sitter veldig langt inne å slutte. [R4 liker] at folk drar i samme retning, det er litt gråsoner mellom jobb og privatliv, man knytter veldig nære tette bånd og det er veldig prestasjonsorientert nivå hvor alle har lyst til å lykkes, man bygger hverandre opp og de tingene" [Dette opplevde ikke R4 i det sivile hvor det var mer fokus på lønn]"	R4
	"og så er det jo klart at det er kjempemange fine folk i Forsvaret også, men det blir noe annet da" " Personlig så liker jeg jo å ha et ansvar, p-ansvar og jobbe i et miljø med mennsker som vil mye, som er løsningsorienterte, målrettede [...]"	R5
	"Hvis jeg skal velge å bli så er det fordi jobben er kul, fordi de menneskene jeg jobber med rundt er kjernen.. Altså jeg gleder meg til å dra på jobben for å møte mine ansatte.. Det er jo bra folk, det er gøy"	R6
	"Jeg valgte å komme tilbake til Forsvaret fordi.. Ja det var littarbeidsmiljøet og..plassen.. Jeg synes det var alright.."	R7
	"Jeg tror de aller fleste trives på jobb egentlig"	R8
	"men jeg lurer på hva som motiverer folk.. for jeg motiveres jo av jobben.. og trivsel er viktig for meg og hvis jeg trives i forsvaret og trives i jobben så se jeg ikke grunn til å kaste bort" " "For jeg trives med miljøet.. jeg trives med folka og .. over alt hvor jeg har vært så har det vært bra folk"	R9
	"Hæren er ikke attraktiv som arbeidsgiver for meg lenger selv om verdiene og menneskene i aller høyeste grad er det, men arbeidsgiversiden av Hæren er ikke attraktiv" "jeg trivdes [da R10 jobbet ved avdeling/var avd sjef]veldig mye med det, og de menneskene jeg jobbet med var jo i systemet av den samme grunnen.. sånn som mange sier.. man jobber for den ved siden av seg.. man jobber for menneskene og finner veldig mye av motivasjonen i det da.."	R10
	"Jeg har det veldig bra på jobb.. Trives godt med jobben og kollegaene mine"	R12
	"Og så er det det samholdet som vanskelig kan beskrives.. Men når vi snakker om det å forlate dette stedet her så er det det samholdet.. den følelsen av tilhørighet noe av det som gjør at det.. som gjør at jeg kjenner at det blir vanskelig å snakke om det [å finne en annen jobb].. Jeg har jo jobbet [med profesjonelle] i samme avdeling i mange år som underoffiser og offiser og det er et sterkt samhold som fortsatt gjør seg gjeldende.. og det blir nok ikke borte selv om jeg er ute av forsvaret, men da er jeg ute av det og på en annen måte.. så det samholdet.. det er nok noe av det...det kan også linkes opp mot å jobbe for noe annet enn seg selv.."	R13
	"Jeg trives veldig godt.. Det er en veldig fin gjeng jeg har kommet inn i så folka her er absolutt.. Jeg skjønner hvorfor folk i Forsvaret sier at de blir fordi folk er så gode og fordi gjengen er så god og ikke nødvendigvis fordi alle forutsetningene ligger tilrette for at jobben skal være kjempegøy til alle døgnets tider"	R14
	"Det med ansvars glede.. Robusthet.. Ta vare på folk.. løse oppdrag.. altså den mentaliteten er jo veldig appellerende for meg"	R15
	"og så er det selvfølgelig ..det å få lov til å jobbe med folk da.. " "Den rollen du har er jo fantastisk.. I allefall i den jobben jeg sitter i .. Det er jo helt rått.. Jeg snakket med en sivil kompis og der hører jeg hva de gjør på jobb og hvor lite de føler tilhørighet til sin jobb"	R16
	"Miljøet og at det er unge engasjerte mennesker er motiverende"	R18
	"Altså nå kjører jeg opp på jobb etter nyttår og jeg gleder meg til jobb.. Og det summerer veldig opp da.. Jeg gleder meg til å møte troppen min.. selv om det har vært et hektisk havår" [hva gleder du deg mest til nå] det er å møte kollegaene mine egentlig.. Troppen min .. Ja jeg har jobbet med de [x antall år nå] så jeg gleder meg veldig til det.."	R20
	"Men jeg opplever at selv om det er hektisk og høyt tempo og det stilles krav til at det skal leveres og man har egne krav også så opplever jeg at vi snakker mye mer om hva faktisk et høyt arbeidspress gjør med oss.. jeg kan gå å snakke med sjefen min om at jeg ikke har en balansert hverdag, og jeg kan hvis jeg trenger det ta et par dager.. det er jo veldig fleksibelt på sånne ting og det er veldig positivt.."	R21
	"Jeg finner mye støtte i kollegaemine.. Det er jo det som er limet.. Det som gjør at jeg trives på jobb.. Kameratskapet, fellesskapet.. den gleden med å klare ting sammen.. Nei.. Det er helt unikt for forsvaret"	R22

Jobbressurs	Sitat	Respondent
Offiserene motiveres av profesjonsnærhet/ profesjonstilknytning	<i>"Man kan ikke sammenlikne alle jobber oppmot det du gjør i Forsvaret heller, vi har jo en unik arbeidsplass på mange måter". [henviser til kollegaer og viktigheten med Forsvarets oppdrag og profesjonen]</i>	R1
	<i>"Jeg opplever at mange som går ut av KS i dag har en liten ambisjon om at de skal jobbe 3 år og de årene ska helst være i Oslo og alt skal være tilrettelagt, jeg tror ikke Forsvaret på overordnet nivå er gode nok til å helhetsorientere unge samfunnsborgere hva det faktisk vil si å være en del av det her" [henviser til profesjonen]</i>	R2
	<i>"Det folk snakker om er jo utdanningsreformen der de jeg kjenner i Kapt/majorsstiket sier at profesjonen vaskes ut, og er en av de største skuddene for baugen. Det påvirker mer negativt enn HR reformer" [profesjonsnærhet motiverer og anses som viktig]</i>	R4
	<i>"Hvis jeg skal velge å bli så er det fordi jobben er kul [...] Kommentar: anonymisert hva som legges i kul, men dreier seg om profesjonsnærhet og det å bidra i å utvikle evnen til å løse oppdrag i militær kontekst.</i>	R6
	<i>"[...] jeg jobber i Forsvaret fordi jeg synes det er gøy, [å jobbe i denne profesjonen, nærhet til faget og det unike med militær oppdragsløsning], ikke fordi at jeg på død og liv må jobbe i Forsvaret, og det betyr jo at jeg trenger å jobbe i stillinger jeg synes er gøy"</i>	R7
	<i>"Når jeg søker neste jobb [i Forsvaret] så er det fordi det virker spennende, det virker som det er svært kompetente mennesker der som gir meg utfordringer og andre type lederutfordringer som jeg ikke har hatt før, og så kommer jeg nok til å lære meg masse nye ting innenfor [fagfeltet]"</i>	R8
	<i>"Jeg stortrives jo på jobb.. Jeg har verdens beste jobb jeg.. Har fått gjort mye forskjellig og i det [fagmiljøet] som jeg er en del av så har jeg gjort alt da på lavt nivå.. Jeg burde sikkert gått videre, men det har vært et eget ønske å være her.. Jeg synes det er kult.. jeg liker å være på bakken .. jeg liker å føle meg operativ.. og det var det som var tiltrekkelige med Forsvaret i utgangspunktet.</i>	R9
	<i>" jeg tror ikke det er øvelser.. det er ikke det som er arbeidsmengden.. og det er kanskje mer det som motiverer.. og det er kanskje det man misforstår.. man tro det er øvelser som knekker folk.. det er hverdagen som knekker folk.."</i>	R10
	<i>Det er veldig mye jobb, men det er jo en spennende tid å være på høyere nivå i Hæren fordi det skjer en del ting, det er jo et planverk som aktualiseres, ihvertfall jobben med det og de tiltakene vi må gjøre for å kunne løse de oppdragene som blir mer relevant.. og jeg opplever i større grad at systemet begynner å lære nå... nå er det primært GAP, systematiske GAP særlig som en konsekvens av utdanningsreform og OMT som treffer oss.. hadde vi kke hatt de problemene så tror jeg vi hadde vært på et veldig godt sted fordi det begynner å bli mange flinke mennesker og vi .. skal vi si.. de rutine og hvordan vi jobber systematisk med oppdragsløsning begynner å bli veldig bra...ihvertfall det lille jeg har sett i min karriere.. men ekstremt utfordrende med så høy turnover som vi har... "</i>	R11
	<i>"... jeg trives veldig godt nå.. men skulle jeg pushes opp så tror jeg ståa hadde vært litt annerledes.. å sitte foran PC skjermen hele dagen og kun forvalte arbeidstid og økonomi og.. penger.. det er ikke like givende som å være ute med kollegaer og løse oppdrag hver dag da..." "Det er jo uaktuelt å sitte på kontor.. "</i>	R12
<i>"Jeg sier at jeg er på en all-time high motivasjonstopp vel vitende om at jeg har en familiesituasjon som er her og alt mulig.. Når jeg jobbet [ikke i nord] så bodde vi jo [hjemme] og alt var mye enklere, men dette her [jobben R13 har nå i nord] gir en helt annen følelse i profesjonsdelen av kroppen min.. dette er problemløsning i det daglige..."</i>	R13	

Offiserene motiveres av profesjonsnærhet/ profesjonstilknytning	"folk er... det er ikke alt for kongen lengre.. det er ikke derfor folk møter på linderud lenger.. det har jo ihvertfall forsvars mediesenter forstått når de lager de der reklamekampanjene sine når det står "vil du ta bachelor i forsvaret".. jeg søkte ks fo å bli offiser.. jeg søkte ikke krigsskolen for å ta en bachelor i landmakt... men det er jo det so FMS reklamerer med nå fordi det	R13
	"Jeg skulle ønske at Forsvaret hadde vært.. Den optimale arbeidsplassen for meg fordi jeg liker veldig godt det militære systemet "og ..altså.. den profesjonsidentiteten jeg fikk sparket inn på bs og ks.. Så ja.. Det med ansvarsglede.. Robusthet.. Ta vare på folk.. løse oppdrag.. altså den mentaliteten er jo veldig appellerende for meg.. men det er for mye rundt som gjør at den mister kraften sin da.." "Ting er ikke sånn i dag som da vi startet.. så det er mye jeg synes har beveget seg i negativ retning når det kommer til offiserstilværelsen og prfesjonsidentiteten.." "men det må skje noen endringer som gjør at man klarer å ta vare på den profesjonsidentiteten og den stoltheten som yrke fordrer .. folk må jo ha stolthet rundt det å være en militær leder, og når man opplever at ting blir vannet ut for å sparepenger så blir det lite inspirerende.. de må strekke seg lengere for å være en inspirerende arbeidsplass"	R15
	"så blir man jo stolt å få være en del av dette profesjonsfelleskapet.. det er kanskje itt høytstående, men jeg kjenner i allefall på dette" "... for det første så ser jeg en direkte effekt på innsats som blir lagt ned i ferdighetsnivået og holdninger blant soldatene og befalet mitt basert på hvor mye målrettet og kvalitetsmessig arbeid jeg nedlegger.. så det er ganske kort feed-back loop ift hva man gjør og hva man får igjen.. og så er det jo.. jeg har valgt å bosette meg i tjenesteområdet så jeg pendler ikke og når jeg først bor her så kan jeg jo bare jobbe.. så det er motiverende og bare ha .. ha muligheten til det.. og så er det selvfølgelig ..det å få lov til å jobbe med folk da.. på mange måter bidra til å oppdra ...til å få folk til å gå igjennom utviklingen fra ungdom til voksen..det synes jeg er veldig givende og kanskje en av de største motivasjonene jeg har.. og så er det å skyte og sprengte ting da" "[...] god tjeneste med nok ammunisjon til å få gjennomført det troppen er satt til å gjøre det er det som holder folk lengst .. uansett hvilket nivå du er på så er det frustrerende å jobbe med midler som ikke er tilstrekkelig for målet.. [hvordan opplever du dette nå?] Jeg opplever jo at det er en kamp om ressursene.. og det er jo ikke sikkert det er dumt, men jeg synes det er ekstremt umotiverende når jeg ikke klarer å saffe ressurser slik at jeg kan sørge for at sersjantene mine ikke får en bra arbeidsdag.. og det gir en ekstremt frustrerende følelse"	R16
	"så jobben er bra og det er det som holder meg her da.. en god blanding av praksis og .. teori og administrative oppgaver og kontorjobb og sånne ting.. det gjør det spennende [...] jeg savner et kompanisjefskurs.. det hadde vi jo før.. vi har jo hatt en dag med forvaltning, men det er jo for alle linjeledere ikke nivåstyrt og treffer på en måte ikke den jobben jeg gjør i dag" "det virker ikke som om folk bryr seg så mye om kvaliteten på utdanning av de vernepliktige lenger.. det er liksom alt det administrative rundt...som er det viktigste"	R17
	"Miljøet og at det er unge engasjerte mennesker er motiverende"	R18
	"Altså.. Lederskapsansvaret [etter erfaring så langt i Forsvaret] ga veldig merssmak .. Så det var grunnet til at jeg tok KS og gikk offisersløpet, og da fikk jeg øynene opp for manøver" "Jeg trives godt med å være offer med det ansvaret og den tjenesten" "for min del så er det de faglige utfordringene utfordringen og de karrieremessige utfordringene som er det store variabelen som justerer min motivasjon"	R19
	"Jeg likte meg i Forsvaret.. Dette med struktur.. Det at man ble stilt krav til og.. Jeg har alltid vært mye ute.. Så det å kunne gjøre det i hverdagen .. Det apellerte veldig for meg"	R20
	Jeg synes det er spennende det [å være offiser], det er jo en veldig variert arbeidshverdag vil jeg si.. Jeg er mer på kontor nå enn tidligere.. Jeg trives nok bedre i roller hvor jeg har personellansvar og hvor jeg kan utøve lederskap i større grad, og ikkeen administrativ rolle slik so jeg har nå, hvor det er mye virksomhetsstyring og sånne ting.. men alt i alt så synes jeg det er morsomt å jobbe i Hæren	R21
	"Når du ser hvor avgjørende det er med kvalitet på slagmarken i Ukraina så stiller jeg meg svært undrende til hvor vi er på vei nå.. Og det er .. Det er.. Ja hva skal man si.. Jeg tenker vi må slutte å tenke på dette med krig som en hypotetisk greie.. altså.. enten så har du en militær organisasjon hvor bunnlinja.. altså den terskelen som skal være klar frem til støtten kommer, eller så bommer man.. jeg vet det er vanskelig å argumentere for dette i den politiske verden sikkert, men det er så frustrerende å se hvor mye den militære profesjonen nå bare forvitrer.. vi kan ikke overlate utdanning av den militære profesjon til sivile høgskoler og universitet"	R22

Jobbressurs	Sitat	Respondent
Offiserene motiveres av Individuell og kollektiv mestring og at hverdagen er variert og byr på utfordringer	"Arbeidsoppgavene, det jeg gjør i nuet virker meningsfullt og det er mye å gjøre, det er utfordrende og det er bra"	R1
	"Det må være noe interessant og spennende å gjøre på jobb, og så må det gå opp med privatlivet også. Så det er ganske viktig for min del. Det må bare fungere for at jeg skal kunne klare å jobbe i den jobben jeg har nå"	R3
	"For at jeg kal jobbe etter pliktår må jeg ha en jobb som gir meg noe hvor man får utfordret seg og føler at man får brukt det man kan og får brukt kompetansen sin"	R3
	"det er veldig prestasjonsorientert nivå hvor alle har lyst til å lykkes, man bygger hverandre opp og de tingene"	R4
	"Personlig så liker jeg jo å ha et ansvar, p-ansvar og jobbe i et miljø med mennesker som vil mye, som er løsningsorienterte, målrettet"	R5
	"Når jeg snakker med mine medkullinger så mange av oss den samme opplevelsen, du har masse energi og giv og jobber på , og jobber kanskje to timer gratis her og to timer gratis der og så gir du ganske mye av arbeidskapasiteten din og energien din "	R5
	"samtidig så ville jeg ikke hoppet over til det sivile for enhver pris, jeg må fremdels føle at jeg har en jobb som gir mening og en jobb som utfordrer meg [...]"	R6
	"[...] samtidig ser jeg at F og H har noen grunnleggende organisatoriske problemer som henger så lant oppe som gjør at jeg kanskje fra mitt nivå så begynner jeg å miste litt troen på .. ikke det vi driver med på mitt nivå, men organisasjonen i sin helhet[...] Kommentar: har troen på det som skjer på R6 sitt nivå"	R6
	"Når jeg søker neste jobb [i Forsvaret] så er det fordi det virker spennende, det virker som det er svært kompetente mennesker der som gir meg utfordringer og andre type lederutfordringer som jeg ikke har hatt før, og så kommer jeg nok til å lære meg masse nye ting innenfor [fagfeltet]"	R8
	"for jeg motiveres jo av jobben.. og trivsel er viktig for meg og hvis jeg trives i f og trives i jobben så se jeg ikke grunn til å kaste bort.. eller jeg ønsker jo å bruke den utdanningen jeg har tatt.. Jeg har lagt i ganske mye tid og energi i å ha kommet dit jeg er nå.. og hele valget ble jo tatt på bakgrun av at jeg ønsker å ha en livslang karriere.. Jeg har dårlige dager jeg og.. men det vipper meg ikke av pinnen"	R9
	"Det er veldig mye jobb, men det er jo en spennende tid å være på høyere nivå i Hæren fordi det skjer en del ting, det er jo et planverk som aktualiseres, ihvertfall jobben med det og de tiltakene vi må gjøre for å kunne løse de oppdragene som blir mer relevant.. og jeg opplever i større grad at systemet begynner å lære nå... nå er det primært GAP, systematiske GAP særlig som en konsekvens av utdanningsreform og OMT som treffer oss.. hadde vi kke hatt de problemene så tror jeg vi hadde vært på et veldig godt sted fordi det begynner å bli mange flinke mennesker og vi .. skal vi si.. de rutine og hvordan vi jobber systematisk med oppdragsløsning begynner å bli veldig bra...ihvertfall det lille jeg har sett i min karriere"	R11
	"det er ikke like givende som å være ute med kollegaer og løse oppdrag hver dag da"	R12
	"Det sjefen min gjør er å sette ting i perspektiv.. Så problemet er ikke sjefen, men egne ambisjoner og drømmer for kompaniet"	R13
	"Det er mye nytt å gjøre, det er mye å holde styr på.. Og jeg liker at det er småting som skjer hele tiden som jeg kan fikse.. Her kommer det et problem.. Og jeg liker å finne ut av hvordan dette skal fikses og få noe til å skje.. og det er det nesten hele jobben går ut på.. problemløsning.. og det synes jeg er veldig gøy.."	R14
	"og på den andre siden har det vært utrolig motiverende å jobbe med soldater i denne perioden fordi man kan skape .. eller det er veldig lett å skape motiverte soldater fordi man kan vise at det kan skje ting som krever at vi skal kunne det vi kal kunne.."	R16
	"Jeg er jo veldig veldig glad i jobben da.. Det er jo det som holder meg her.. Det å få lov til å bytte jobb egentlig.. Annet hvert år det det gjør jo at det aldri blir kjedelig.. Det er masse utfordringer, jeg har jobber med verneplikt og profesjonelle og det er forskjellige utfordringer hele veien.."	R17
	"Jeg har jo lyst på karrierestilling for det er jo gøy", "Dette med utfordringer.. Det betyr mye for meg.."	R18
	"Noen mennesker liker jo å jobbe altså.. enn viss personlighetstype synes det er motiverende å jobbe i en veldig hardarbeidende prestasjonsorganisasjon hvor du kan ha en bratt karrierekurve og det gir det sivile.. der kan du ha en sånn rakettkarriere hvor du får ekstremt mye ansvar tidlig hvis du er villig til å jobbe hardt for det.. men der er ikke forsvar..det er en sånn resistens i systemet som gjør at du bre trækker og trækker..[R19 drives av mestring og ønsker at forsvar skal gi rom for talenter]" "for min del så er det de faglige utfordringene utfordringen og de karrieremessige utfordringene som er det store variabelen som justerer min motivasjon"	R19
	Så lenge jeg trives og får oppgaver som er utfordrende slik at jeg alltid har mulighet til å utvikle meg og de rundt meg så har jeg ikke noe tidsperspektiv på hvor lenge jeg skal bli.. Så lenge jeg kan se for meg en hverdag hvor jeg kan utfordres og at det går på personlig plan hjemme.. men jeg har vært tro mot meg selv.. at den dagen jeg går i komfort-sonen og ikke føler at jeg blir utfordret nok.. så ser jeg etter noe annet som kan fortsette det utviklingen da	R20
	"[...] det har jo veldig mye å si da.. Å på en måte føle på utvikling og bli anerkjent for at man er faglig flink.. Det å føle seg faglig flink er en superviktig ting..og kanskje noe av det aller viktigste for å skape trivsel på jobben da.."	R21
	Jobben gir meg masse utfordringer, på godt og vondt.. Men det at jeg hele tiden må løse problemer, og hele tiden må finne løsninger det er jo den motiverende delen av jobben..	R22

Jobbressurs	Sitat	Respondent
Offiserene lar seg motivere av at det er mening i jobben	"Jeg tror det kan være bra utenfor Forsvaret også. Jeg har pratet en god del med de som har sluttet, og de trives jo. Man kan ikke sammenlikne alle jobber oppimot det du gjør i Forsvaret heller, vi har jo en unik arbeidsplass på mange måter". [henviser til kollegaer og viktigheten med Forsvarets oppdrag og profesjonen]	R1
	"Arbeidsoppgavene, det jeg gjør i nuet virker meningsfullt og det er mye å gjøre, det er utfordrende og det er bra" [...]"Arbeidshverdagen oppleves meningsfullt, men i det lange perspektivet er det ikke så bra"	R1
	"Det er åpenbart mye med organisasjonen som kunne vært bedre, men det er jo noe med oppdraget og folka som gjør at man blir"	R2
	"Her fører vi jo GA [mener at de ikke tar betalt for jobben som nedlegges] for å bidra ekstra fordi jobben er så viktig for folk og det er supermotiverende"	R4
	"[...] samtidig så ville jeg ikke hoppet over til det sivile for enhver pris, jeg må fremdeles føle at jeg har en jobb som gir mening og en jobb som utfordrer meg, og da måtte jeg fremdeles ha jobbet med mennesker"	R6
	"[...] " Det er utfordrende å være offiser i Hæren i dag, men jeg må jo tilbake til årsakene til hvorfor jeg ble offiser da.. Jeg like utfordringer, jeg liker personellansvaret, jeg synes det vi gjør er viktig [...]"	R6
	"Jeg tror nok at Forsvaret kan snakke om før Ukraina og etter Ukraina.. Man har kanskje fått litt mere øynene opp i Norge også for at vi har et Forsvar med mennesker som hver dag gjør en jobb for å bli så gode som mulig for å forsvare landet og at det er et visst behov for at vi har det.."	R7
	"Hæren er ikke attraktiv som arbeidsgiver for meg lenger selv om verdiene og menneskene i aller høyeste grad er det, men arbeidsgiversiden av Hæren er ikke attraktiv"	R10
	"men det er en tankeprosess som går kontinuerlig.. som er ganske omkranset av det yrket vi har .. som selvfølgelig ligger i den militære profesjonen, men samtidig så kan det også gå utover andre ting i livet da.."	R11
	"Hadde jeg blitt plassert et sted som har så mye huller, at det nytter ikke å gjøre noe med det.. Dette her kommer ikke til å funke.. Det funker i det administrative spekteret av det vi driver med nå.. Og når vi skruer av brytern så kommer korthuset til å falle sammen.. da blir det for meg et sånt skuespill og da.. da tror jeg den der knekken kommer til å komme ganske tidlig altså.. "	R13
	"jo med det mener jeg at man jobber for noe som er større enn seg selv.. jeg er ikke her for egen vinning.. men fordi jeg opplever det som givende å ikke jobbe for grønne tall.. man jobber for noe som ingen andre får lov til å gjøre.. det er kun vi som får denne muligheten.. og det alvor som henger over profesjonen.. det som går på krig, kriser og konflikter.. at vi skal være rustet til å være de som står opp si sånne situasjoner som det.. og jobbe med folk..profesjonelle.. eller det at man hver dag strekker seg for å bli bedre.. justere gapene man har.. og prøve å bli så god som mulig slik at vi er i stand til å forsvare landet.	R15
	"Den andre store tingen er jo krigen i Ukraina hvor man plutselig i samfunnet blir vedig mye mer aktuell da og på mange måter interessant.. Og det gjør jo at personelig overfor venner og slektninger.. Så blir det en større forståelse for hvorfor jeg mener at jobben min er viktig"	R16
	"Jeg trives jo ...jeg trives med det å være offiser.. Kjernetjenesten.. Og samfunnsansvaret og den biten der.."	R19
"Jeg er villig til å gjøre ganske så mye for oppdraget og for det alvor som ligger i profesjonen"	R22	

Vedlegg 7 Eksempel på sitater som knyttes til jobbkrav

Jobbkrav	Eksempelsitat	Respondent
Offiserene jobber under omstendigheter hvor det er krav til å jobbe på en ugunstig geografisk plassering	"Jeg går i permisjon av flere årsaker egentlig, det ene er dette med reising og pendling og at dette blir nødvendig i et lengre perspektiv uten at det kvalifiserer for høyere stillinger da, og da blir det ikke verdt det. Da er det i alle fall verdt å prøve noe annet slik at jeg kan bruke tiden min på andre ting enn kun jobb. Jeg måtte tenke på familien og se dette i sammenheng med lønnsutvikling og muligheter videre"	R1
	"Jeg ønsker å være sørpå fordi det er lettere med tanke på familie, da tenker jeg på samboer og hvis vi skal få barn etter hvert, alternativt at det må være tilrettelagt nordpå om samboer skal bli med oppover en gang til. Samboer er ikke så gira på det, og at det er for mindre perioder og at man ikke er låst i [nord] over lengre perioder" R3. [lengre periode = 5 år], "men da er jeg avhengig av at vi er sørpå igjen etter det for familens del. Jeg klarer nok ikke noe særlig lengre perioder enn to år sammenhengende. Samboer ønsker ikke å flytte rundt hele tiden og ønsker å være på ett sted over tid... men dette er vanskelig da, når Brigaden er nordpå" R3	R3
	"[...] nå har jeg jo barn da og da må jeg jo være der hvor jeg bør være for å være sammen... da nytter det ikke å være i [nord]"	R8
	" jeg tror kanskje hvis man ser forsvaret under ett og sammenlikner grener så tror jeg man finner mye av utfordringene igjen i lokasjon.. de fantastisk øde plassene som Hæren er lokalisert på fungerte i en familiesituasjon for 40 år siden.. det gjør det ikke lenger i dag.. det kan ikke og det vil ikke være attraktivt for en familie å flytte til Skjold på noen som helst slags tidsperiode om det er ett, to , tre , eller fire år.."	R10
	"Jeg ønsker jo å etablere meg etter hvert og dette er ikke aktuelt å gjøre i nord, og pendling er uaktuelt"	R12
	" Men i Hæren... så tror jeg at folk bytter over til det sivile fordi arbeidsplassene er der de er.. Det er ikke.. Det er ikke det optimale hvis man har familie.. Samboer som bor mer sentralt et annet sted i landet så det påvirker jo om man må pendler mye"	R14
	"At vi begge fikk jobb [i samme område] som begge to hadde lyst på var jo et kriterie for å flytte opp igjen, at vi begge vikk jobber som vi er veldig motivert for da... "	R18
	"Om noen år så satser jeg på å få en jobb i [sted] og da kan vi endelig bo litt sammen igjen.. Nå har vi begge masse å gjøre i hverdagen.. Så det fungerer veldig bra nå.. Men etter hvert så begynner man å teke på familie og de greiene der og da vil jeg helst være tilstede da.. og ikke være borte i 5 av 7 dager i uken"	R20
	"Hæren er jo begrenset geografisk, og må være begrenset i den grad den er bundet til de lokasjonene som Hæren er, og det er en veldig stor faktor for min egen motivasjon .. om jeg noensinne skal komme tilbake til Forsvaret så må jeg enten bli her jeg er, og da stopper all fremtidig karriere.. eller så må jeg dra til indre troms.. og det .. det er ikke alltid det er en god løsning for så mange.. i allefall ikke nå lenger i det samfunnsutviklingen som har vært nå.."	R22

Jobbkrav	Eksempelsitat	Respondent
Offiserene jobber under omstendigheter hvor det er krav til å forsake privatlivet/tid borte fra hjemme/privatliv til fordel for Forsvaret	"Jeg ønsker mer tid hjemme og siden Hæren ikke har uttrykt at de vil satse på oss så [R1 og de offiserene R1 har snakket med som har sluttet] er det bedre å finne en bedrift som faktisk vil satse på en da"	R1
	"Jeg tror geografi har mye og si og de som pendler [i flere år] og som har en familie vil jo oppleve dette forskjellig, sånne ting er en ytterligere forsterkning for at så mange velger å slutte. Før var det mer sannsynlig at man fikk med seg sin bedre halvdel og flyttet dit man jobbet. Nå er det to voksne hvor begge er i fulltidsjobb og man har jo lyst til å se familien sin i løpet av en yrkeskarriere og ikke bare pendle og være hjemme i helgene, og dette prater vi mye om. Loksjon, familie og hverdag er viktigere enn jobb, og det er jo ikke til å stikke under en stol at kanskje dette også er en ting som har endret seg. En kulling av meg sier han tar nesten hvilken som helst stilling i sør enn å bli værende i en kjempegod karrierestilling som han sitter i nå. Hvis han ikke får villighet sørover så slutter han."	R4
	"Det er demotiverende å være så mye borte hjemmefra og føle at hmm... det kanskje ikke er verdt det. Hvor mye man ofrer i forhold til hvor mye man egentlig får tilbake."	R5
	"Det er jo ingen som kan gi offiserene et fireårsperspektiv. Du får to år av gangen, nå skal du inn å gjøre stabstjeneste der og så finner vi ut av resten etterpå som gjør at lokasjon er usikkert, du vet ikke om du blir satset på eller ikke, og du vet ikke om du er på en talentliste eller ikke, så det litt sånn... så jeg tror det å skape forutsigbarhet for folk er kanskje det viktigste, spesielt for offiserer"	R6
	"Jeg synes det er vanskelig å se for meg en livslang karriere i forsvaret, dessverre vil jeg si... men det synes jeg er vanskelig.. Og jeg skulle ønske jeg hadde klart det, men det er noe med den der.. Jeg tror ikke at forsvaret for meg kommer til å være forenelig med livet etterhvert.."	R7
	"Familien er viktigere enn karrieren for jeg kan få meg en fin jobb sivilt uten problemer.. det er mye man har lyst til men ikke på bekostning av alt mulig rart [familie/fritid/livet]"	R8
	"Jeg pendler jo og har familie, og det er ganske krevende for samboeren min hjemme.. Det er ikke bare bare.. Min situasjon er jo bare.. Jeg er kjempemotivert for å jobbe i Forsvaret og jeg trives veldig godt i forsvaret og alt mulig sånt, og jeg ønsker jo å ha en livslang karriere, men man ser jo at det kanskje er noen ting da som gjør det vanskelig å fortsette med det...Det er litt brutalt da [...]. Det er krevende for en person å ha [flere] barn alene når jeg er borte på flere ukers øvelse.. Det er mer enn nok til at den personen som er hjemme blir utbrent, og det har skjedd. Samboeren min har vært utbrent, og det er så sinnsykt vanskelig å få barnepassreiser. Da må begge være borte og ja... det er utrolig vanskelig.."	R9
	"vi taper jo mange til det sivile fordi det er mere forutsigbart og bedre betalt.. jeg tror det rett og slett er det.. det er vel det å ha 09-16 jobb hvor det ikke er døgn eller vakt og sånne ting, det å velge selv hvor du vil etablere deg og bli der.. Det er jo alltid.. når du har samboer og barn så blir det en viktig del av livet.. man vil jo ikke rive opp alle sosiale forbindelser som barna får.. man vil jo gi de et forutsigbart liv.. eldstemann hos meg har byttet barnehage 4 ganger.. Det burde i utgangspunktet ikke være nødvendig, men sånner det nå .. og derfor har jeg kommet il det punktet hvor .. nå må jeg bare bo der jeg bor.. Det er ikke bare meg. Vi er[x]stk i familien...På mange måter føler jeg at jeg har vært hard med familien, men jeg har jo fått realisert meg selv.. men det har jo kostet mye.. for familien og heldigvis har det ikke gått til hælvetet.. men jeg kan se for meg at det er sikkert ville vært forhold som ville gått tapt i løpet av den tiden slik som jeg har holdt på.."	R9
	"Grunnen til at jeg innimellom vurderer å slutte er fordi den militære jobben kombinerer ganske dårlig med et liv for øvrig.. Det blir ganske altoppslukende.. Du må bruke store deler av tiden tid på en jobb... så det har du sikkert kjent på selv.. men det er en tankeprosess som går kontinuerlig.. som er ganske omkranset av det yrket vi har .. som selvfølgelig ligger i den militære profesjonen, men samtidig så kan det også gå utover andre ting i livet da.."	R11
	"...de dagene der hvor offiserene bare klåkket hælene sammen og sa til familien at nå reiser vi til indre troms i fire år og dere har ikke noe valg.. og der skal pappa.. jeg vet du skall føde neste uke.. men du vet vi har den der brigadepøvesen og den gjør vi ikke før til neste år igjen.. så du får nesten fikse de her gereiene her selv altså.. de dagene er over.."	R13
	"[...] det er jo en voldsom draging mot å dra hjem.. og så får jeg jobb [i nord].. og med samboers [særpreg i jobben] så vet vi at samboer ikke kan ta med barn og jobbe.. for det kommer ikke til å gå opp med pendlerliv.. så det er en ekstremt egoistisk avgjørelse vi har endt opp med til slutt.. men vi er fortsatt sammen.. det blir altså vanskeligere og vanskeligere... det er.. samboeren lurer jo på om er det egentlig familien som kommer først.. jeg forstår at samboer lurer.."	R13
	"[...] og så er det jo all den ekstra beastningen med usikkerheten for samboerens del da.. denne usikkerheten rundt kan jeg bli med på sommerferie neste år eller blir det en ny runde til [sted] eller.. kan man planlegge å gjøre noe i påsken eller skal du gjøre noe da.. den uforutsigbarheten som for min del er veldig veldig naturlig .. den er ikke like naturlig for samboers del da.. så det vet jeg samboer opplever som mer slitsomt enn det jeg gjør.. jeg havner jo fort inn i den bobla når jeg er på jobb, men for samboer som er på utsiden så opplever jeg nok at det er tyngre å være utenfor boblen å ikke høre fra kjæresten sin på en uke fordi man er ute på øvelser eller rett og slett jobber så sent at man er sliten og kollarper på sofaen når man kommer hjem.."	R16
	"[...] jeg har pendlet [til nord] i [x antall år] og det er jo en slitasje.. bruker masse tid på reise.. så for min egen del så har jeg brukt opp [x antall] forhold.. det har vært tungt og trist.. men det går greit.. men det har gitt meg større motivasjon til å slutte fordi jeg ser at privatlivet går på bekostning av jobben og så lenge jeg jobber her [i nord] så er det vanskelig å starte noe familieliv et annet sted.. og motivasjonen min til å flytte [hit] er lav på bakgrunn av størrelsen på området og når jeg er her så er det jo stort sett jobb"	R17
"[...] rett og slett forutsigbarhet.. ikke nødvendigvis fremover mot stabsskolen som er 10-15 år frem i tid, men dette er det du kan gjøre de neste 6 årene eller de neste 8 årene.. det tror jeg er en vesentlig faktor.. for da kan man slå seg litt til ro med det da i stedet for at det blir.. altså min opplevelse nå er at man kommer til mai.. og så er det sånn at.. i august så skal du bli NK kompani.. eller du kan sitte som seksjonssjef i staben.. men man vet jo stort sett at offiserene rullerers hvert andre år.. så jeg tror det er mulighet til å skape forutsigbarhet .. litt mer enn det som blir gjort i dag da."	R20	

Jobbkraft	Eksempelsitat	Respondent
Offiserene opplever å jobbe under omstendigheter som har krav til høy arbeidsbelastning/tempo	"Man må gape over et bredt spekter av oppgaver, i alle fall på kaptein og majorsnivå, og det er svært hektisk [...]. Akkurat nå sitter jeg både som [viktig funksjon i BN] og [viktig funksjon i Bn], og når jeg drar nå så er det en løytnant som må være midlertidig S-3 og det er en veldig negativ spiral da"	R1
	"Det koster jo det å, det med fravær [på grunn av jobben] og ugunstige arbeidstider"	R2
	"Jeg tror årsaken til at offiserer slutter er arbeidsbelastning, funksjonelt fravær, behovet for å være hjemme... altså vi bruker jo fryktelig mye tid på jobb da. Jeg leste igjennom tidslippen min for i år og da, altså en ting er jo øvelsesdøgnene, men jeg har jo jobbet tilsvarende det som er 133% stilling og da blir det mindre tid til å være med de hjemme. Man kan ikke forvente et like stort arbeidspress som det er på troppsjefer nå i mange år fremover. Det er jo et rotterrace, hamsterhjul og hele pakka".	R3
	"Når jeg snakker med mine medkullinger så mange av oss den samme opplevelsen, du har masse energi og giv og jobber på , og jobber kanskje to timer gratis her og to timer gratis der og så gir du ganske mye av arbeidskapasiteten din og energien din og du føler at du kommer til å bli utbrent, men så har det egentlig ingenting å si på en måte. Det blir egentlig ikke lagt merke til fordi hele organisasjonen beveger seg så fort og alle har sine ting å tenke på og man har veldig lite tid til å stoppe opp å reflektere"	R5
	"Vi jobber jo i Forsvaret fordi vi liker litt press og at det går fort i svingene.. Vi liker jo at det skjer masse.. Så klager vi litt når det nærmer seg jul, at vi ser slitne.. At vi har vondt i halsen .. Men det er jo i bunn og grunn det vi trives med og da.. mye belastning, men jeg tror vi tåler mye belastning i all den tid vi føler at vi får til noe.. man må føle at man lykkes med det man skal gjøre .. hvis du jobber hardt og mislykkes.. at du leverer et dårlig produkt.. nei da er det ikke noe gøy å jobbe lenger"	R6
	"Av og til så kjenner jeg på at jeg jobber i konstant oppoverbakke da, samtidig så har jeg ikke mistet helt motivasjonen.. Det jeg gjør på mitt nivå er spennende.. Men det gjør jo at jeg kanskje ikke ser for mer en lagsiktig karriere i Forsvaret"	R6
	"[...] vi har et Forsvar med mennesker som hver dag gjør en jobb for å bli så gode som mulig for å forsvare landet og at det er et visst behov for at vi har det.. dessverre.. og at vi jobber i en spesiell organisasjon med et beordringssystem.. at vi jobber plasser der hvor ingen andre er og.. det er på en måte et valg man tar da.. men det ligger også en forventning [fra organisasjonen] at man flytter rundt og du.. ja du starter på nytt hele tiden .. ja det er litt sånn... det tror jeg ikke helt folk forstår da.. at man ofrer egentlig ganske mye for det her... folk spør om lønn liksom.. og den er grei den.. den er helt ok, men jeg jobber i [rurale strøk], ikke innenfor ring 3. Dette tenker jeg på.. at det å være forsvarsansatt det innebærer en totalpakke hvor at det er lite forståelse i samfunnet for hva det egentlig innebærer"	R7
	"Etter lang tid i brigaden og et vannvittig arbeidspress så ønsket jeg roligere arbeidsdager... jeg begynte å bli sliten og ønsket ikke at NA skulle være 1800 og dersom man jobbet mindre enn dette så skulle man ha dårlig samvittighet... "	R8
	"Det funker ikke med hjemmekontor og fis b fjerntilgang når du er kompanisjef, og sånn er det nå bare"	R8

Jobbkraft	Eksempelsitat	Respondent
Offiserene opplever å jobbe under omstendigheter som har krav til høy arbeidsbelastning/tempo	"jeg har egentlig ikke tenkt å slutte, men det er et nytt veiskille nå da.. får jeg ikke noe som er nærmere.. jeg har på en måte utsatt og utsatt.. ja noe annet.. for å komme nærmere hjem.. det blir fort at man gir litt løfter for å berolige hjemme.. det er for en begrenset priode.. at jeg får mer fleksibilitet slik at jeg kan komme hjem oftere.. men det blir jo nesten bare ljug for det er ikke så jævla fleksibelt å være troppsjef.. det er på en måte en forventning om at du er tilstede og at du følger opp dine egne folk.. det er en .. det er mandag til fredag .. man jobber mandag til fredag.. så de løftene om at jeg skal komme hjem masse torsdager og sånn ... det... har ikke blitt så mye av det for å være ærlig" "[...] vi jobber jo vannvittig mye og vi lever jo noen ganger som dyr.. uti skogen.. det er .. alright det.. det lokker meg jo men.. men til hvilken pris"	R9
	"jeg tror ikke det er øvelser.. det er ikke det som er arbeidsbelastningen.. og det er kanskje mer det som motiverer.. og det er kanskje det man misforstår.. man tro det er øvelser som knekker folk.. det er hverdagen som knekker folk..[...] Arbeidsmengden er konstant uavhengig av hvor mange mennesker som er der.. og vi er rekruttert på den måten at vi vil gjøre alt i vår makt, uavhengig av om vi er sjef eller ikke, uavhengig av om vi har en karriere eller ikke... for å jobbe inn den mengden som blir generert.. så det [tiltaket om balanse mellom jobb og fritid] er for meg en flaske. Livsfasepolitikk er jeg i utgangspunktet tilhenger av, men jeg skjønner ikke hvordan vi skal få det til.. og jeg har kjent masse på dette selv .. og jeg ser det veldig rundt meg og da jeg var kompanisjef også.. ekstremt vanskelig å faktisk gjøre noe med det.. det var lettere som kp sjef for da kan du gjøre noe.. absolutt hvis man får det til., men jeg klarer ikke å se hvordan vi skal få det til med det jeg sa i sted [enormt arbeidstrøkk]"	R10
	"Fjernklienter gjør jo at du kan utvide den ellers så ovale arbeidstiden litt mer"	R11
	"Spørsmål knyttet til arbeidsbelastning tror jeg er viktigere enn før fordi større andel av offiserer og befal blir rett og slett utbrent, eller begynner å nærme seg utbrent og det går så langt at dette gidder vi ikke lenger..."	R11
	"Folk trives på selve jobben, det er mer det rundt som er utfordrende. Det blir ikke bedre av at du må gå rundt og slite deg ut hele uka nei"	R12
	"[Hvorfor er jobben bra] Det er mye nytt å gjøre, det er mye å holde styr på.. Og jeg liker at det er småting som skjer hele tiden som jeg kan fikse.. Her kommer det et problem.. Og jeg liker å finne ut av hvordan dette skal fikses og få noe til å skje..og det er det nesten hele jobben går ut på.. problemløsning.. og det synes jeg er veldig gøy.. og det er ikke mangel på ting å gjøre da.. og så.. jeg har ansvar for to tropper [...] generell arbeidsbelastning over tid tror jeg har mye å si for de so velger å slutte.. med tanke på det jeg sa om at vi har mye funksjonelt fravær rundt omkring så.. blir det mer jobb på de som er igjen da .. som kan bli belastende over tid.. jeg ser ikke for meg at det funksjonelle fraværet blir mindre med årene.. ikke nå som man skal sende spesialister på lagførerskolen og befalsskolen mens de.. ja .. mens de er i stilling da.. og de kursene er jo ganske lange.."	R14
	"Det er ekstremt vanskelig å redusere arbeidsbelastningen. Altså det får vi ikke til.. Skal vi redusere arbeidsbelastning så må vi senke ambisjonene og kravene.. Da må vi akseptere å ha dårligere soldater[...] [er det noe alternativ til å nå disse målene?]. nei ..alternativet er jo at vi har soldater som ikke kan [løse oppdrag], og da blir det jo mer på de andre.. så det forplanter seg.. men for soldatene sin del .. de er unge og spreke, flinke og tåler mye.. og de er jo bare i Bn over kort tid, men vi har jo ansatte som har vært her i fem år og som har jobbet i dette rotteracet.. dette jaget da.."	R15
	"Jeg har hørt sjefen nå i halvannet år s at vi skal dra ned tempo og jeg er overbevist om at de mener det, men det er tilsynelatende ikke noe fryktelig reduksjon i tempo, selv om alle sier at vi skal gjøre det.."	R16
	"jeg har pendlet [til nord] i [x antall år] og det er jo en slitasje.. bruker masse tid på reise.. så for min egen del så har jeg brukt opp [x antall] forhold.."	R17
	"Det jobbes mye og folk blir syke.. Flere som ble syke .. Som er robuste folk .. De blir knekt fordi de ikke tåler arbeidsmengden..[...] Det er så mye som skjer at du klarer ikke å ta innover de gode tingene som skjer i livet, til og med da jeg ble kompanisjef som alltid hadde vært drømmen så rakk jeg ikke å feire det..for det er så mye som skjer hele tiden "	R18
	"Hverdagen er jo hektisk uansett.. Vi har implementert den operasjonslinjen her..[balanse fritid/jobb] Så kan vi være ferdig halv fire så stopper vi selv om vi uten tvil kunne ha holdt på mye lengere hver dag..men vi prøver.. Og jeg opplever at vihar blitt flinkere.. [har laget et system hvor de søker å finne balanse i flaket for å styre dette], men det kan bli vanskelig når nivået over krever at du skal vær med på dette, være med på dette og være med på dette... da spiser de litt av den tiden.."	R20
" [...] ellers så sliter jeg litt med å finne en god balanse i hverdagen.. Jeg pendler jo til [sted] og så er det relativt høyt tempo her .. Jeg skal jo til [sted] på ganske kort tid.. Så vi har hatt en veldig hektisk høst. Og da brenner jo lunta i begge ender,.. men så kom juleferien og man får jo alltid hentet seg inn igjen da.. men jeg trives i Hæren.. det gjør jeg [...] Men jeg opplever at selv om det er hektisk og høyt tempo og det stilles krav til at det skal leveres og man har egne krav også så opplever jeg at vi snakker mye mer om hva faktisk et høyt arbeidspress gjør med oss"	R21	

Jobbkrav	Eksempelsitat	Respondent
Funksjonelt fravær Offiserene jobber under omstendigheter hvor de mangler personell for å løse pålagte oppgaver/oppdrag.	"[...] det er så stort funksjonelt fravær eller folk som har sagt opp og planlagt vakanse da, så det sitter jo laverere OR der i stedet for [...] presset blir stort fordi det er så mange som er borte, og da blir totalpakka som gjør at det ikke er verdt det over tid... ilettefall det inntrykket med mange som jeg har pratet med som er relativt jevnaldrene. At det kommer til å gå tomt på et eller annet tidsunkt, at det ikke er mere krefter igjen å ta av så trenger folk å få seg en pause. Det er for mye å gjøre".	R3
	"Og så innser jo vi [offiserer på nivå 4] at vi er litt sånn arbeidsmaur langt ned i kjede som kanskje ikke har så stor påvirkning og gjennomslagskraft på ting så da blir det jo bare til at vi snakker om ting, og så snakker vi med sjefene våre som ser de samme utfordringene fra sitt perspektiv som de kjenner på. Vi er veldig løsningsorienterte og prøver å gjøre det beste vi kan med de utfordringene vi møter, men det er ting som kommer, som f.eks funksjonelt fravær som påvirker mye".	R4
	" Dette med ekstern støtte er jo et stort problem [som R4 ikke opplever at man kan gjøre noe med selv]. Vi oppdragstilles jo relativt ofte til å støtte med personell inn til alt fra alliert vinter trening til utdanning på krigsskole, befalsskole og lagførerskole, at vi må stille personell der uten at vi får noe reduksjon i ambisjoner, så vi skal på en måte levere det samme til samme tid, med samme tempo og med samme kvalitet, men vi skal gjøre flere andre ting i tillegg samtidig som vi da mangler en del nøkkelpersonell på grunn av de er på utdanning selv mens de er i tjeneste som da fører til det funksjonelle fraværet"	R4
	"[...] men som sagt så synes jeg det er krevende at folk er mye borte, at man aldri vet hvem man har på jobb omtrent og med... og det er så lite målbart det vi holder på med.. det går jo utover noe men det synes ikke for nivåene over meg på en måte..."	
	"Jeg tror at det å jobbe i Forsvaret har mistet litt punchen sin utad.. Sånn at jeg opplever at det er litt lite forståelse for hva vi egentlig skal gjøre og hvem vi er.. og så er jo jeg en av de som synes URE er vanskelig å tilpasse seg etter. Ehm... som troppsjef blir man veldig berørt.. Det er et funksjonelt fravær nå.. og det er veldig uforutsigbart hva man har på jobb med, hvilken utdanning folk har, hvor mye utdanning folk har og hva de har vært igjennom. Da tenker jeg på lagførere, troppsjef, troppssersjanter.. så akkurat nå så er det veldig stor forskjell på de som jobber på troppsnivå- så det er vanskelig"	R7
	"Når det gjelder å operasjonalisere [vedlegg WW -utdanning ved siden av jobb] så funker det ikke. Vi har alt for få folk og funksjonelt fravær i form av befalsskole og lagførerskole.. Og hvis du da i tillegg skal ha flere som har fravær for å ta sivil utdanning så sitter du jo ikke igjen med noe folk.. som igjen bidrar til en økt arbeidsmengde på de som er igjen.. som igjen bidrar til høyere turnover fordi folk blir sliten og så har du hjulet gående".	R8
	"Du vil aldri finne en sjef som vil klare å gjøre de ordene om til handling [tilrettelegge for balanse i livet] fordi du blir pålagt så uhorvelig mengder med arbeid... du har mennesker...det er ekstreme mengder funksjonelt fravær som genererer ekstreme mengder arbeid.. og vi klarer ikke å styre .. vi har ikke en styrings eller en driftsmodell som gjør at vi klarer å styre arbeidsmengden på den måten.."	R10
	" Vi som alle andre sliter jo med lite folk, og derfor blir det et ganske bra undertrykk oppover.. Det er veldig mye jobb [...] Og så er det en negativ spiral.. Fordi noen slutter.. Det er noe fravær og noe funksjonelt fravær.. De som er igjen må jo jobbe hardere.. Som eksempel har min [enhet] deployert styrker til [sted] så vi er [en enhet] i minus, men vi har fortsatt en verneplikt tropp som må underlegges et annet kompani som da sitter med to kontigenter [...]. og [min seksjon] som i utgangspunktet skal være på [antall] OF og [antall] sersjanter står nå med en offiser og en sersjant.. Det er jo brutalt, men dette halvåret vil enkelte komme tilbake, og da blir det lettere.. det er jo ikke det at man ikke får til jobben, det er bare det at enkelte ting må nedprioriteres da og det går jo til syvende og sist utover mennesker i andre enden"	R11
	"[...] økende grad av funksjonelt fravær krever en ambisjonsjustering..og ambisjonsjustering er det som er vanskelig fordi ambisjonsjustering er det som gjør at vi ikke kan løse oppdrag.. enkelte oppdrag.. [...] Ehm.. hadde vi hatt nok personer på kompaninivå for eksempel til at vi kan mangle tre lagførere som er på lagførerskole /befalsskole/fagkurs/ videreutdanninger fagkurs.. det er eksternt mye.. så kunne vi håndtert det. men de menneskene har vi ikke.."	R11
	"I en tropp med 30-40 vernepliktige som har folk på lagførerskole og sånn så er det vanskelig å tilpasse at en av de lagførerne som allerede er lagførere for to lag også skal studere ved siden av.. det er mye funksjonelt fravær som gjør det vanskelig å jobbe og som skaper press da... og da føler de seg ikke akkurat ivaretatt.."	R12
	"Grunnen til at det er mangel på folk her er fordi enkelte skal i utops og da må enkelte her flyttes til staben og da blir det personellmangel her.. Så er det også mange som drar på kurs hit og dit.. Lagførerskole og slikt og da sitter man jo igjen da med stillinger som er vakante, og man har mye funksjonelt fravær da.. og da er det en kabal som må løses og tenkes på hele tiden.. det er jo alltid folk som vil videreutdanne seg og det kommer alltid til å være mange som er borte hele tiden, og det er veldig dumt.. jeg mener at det går utover utdanningen til de vernepliktige som er inne og belastningen for oss som sitter igjen da"	R14
	"..men det at flere slutter gjør jo at de som velger å stå igjen, de får ekstremt mye å gjøre fordi det er så få igjen.. og må gjøre den jobben som egentlig er beregnet på mange flere.. ambisjonene har ikke blitt senket så det er like mye som forventes at skal bli gjort med færre folk, og ikke er det bare færre offiserer, men i allefall på mitt nivå så har vi tropper som ikke er fulltallige på ansattssiden for det er jo ikke nok sersjanter heller så.. i tillegg til det så må enkelte av mine lagførere på lagførerkurs så jeg har ikke hatt en fulltallig tropp på tre år som troppsjef.. og det blir det.. det blir bare brannslukking istedet for å kunne se fremover..både i tropp og.. alt har blitt vanskeligere.."	R15
	"men sånn det oppleves her og nå så funker det dårlig [med utdanningsreformen hvor man ikke får profesjonsnær utdanning på Krigsskolen og hvor man blir sendt på kurs mens det er behov for ansatte ved avdeling] både fordi det er lite folk å ta av..eh.. og det er veldig høy arbeidsbelastning på de som er igjen.."	R15
	"Det må gjøres noe internt i Forsvaret.. at det må gjøres noe med måten vi drifter på.. for mye av det er.. det er så mange arbeidsoppgaver som blir pålagt i tillegg til det vi skal gjøre som skjer på kort sikt.. plutselig skal det støttes noe her.. det skal sendes noe folk dit.. nå med tanke på URE og OMT som gir et enda høyere funksjonelt fravær så spiser det veldig på folka som er igjen ved avdeling og jobber.. så jeg opplever vel at vi sitter med veldig mange arbeidsoppgaver som vi nødvendigvis ikke rekker å gjøre fordi vi ikke har nok folk.. og det er en klar ting som det burde gjøres noe med"	R17
"[...] men vi kan ikke kutte på dette [militær utdanning] for å spare penger.. det har for store konsekvenser.. bortsett fra at man ikke ser koneskvensene før det er for sent da.. eller at noen dør i en ulykke på jobb fordi vi har så høy funksjonelt fravær på jobb fordi vi utdanner folka våre samtidig som de har fått en viktig jobb.. Vi må gjøre noe med dette umiddelbart..altså.. konsekvensen er for stor.. for folk jobber seg i hjel..de som må stå i det mens andre eutdanner seg..og så blir utdanningen sikkert kortet ned nå da fordi vi har trøbbel med funksjonelt fravær.. men det er jo heller ikke gunstig.. de som står igjen og tar over jobben til de som er på kurs og slikt.. de har jo så lyst til å levere.. og de som drar på kurs de har jo lyst til å kunne jobben sin..og de som står igjen forstår jo dette.. hvem vil vel ikke ha kompetansepåfyll for å kunne bli bedre i jobben sin.."	R22	

Jobbkrav	Eksempelsitat	Respondent
Offiserene jobber under omstendigheter hvor det er krav til stort kontrollspenn og mye ansvar Å ikke utføre arbeid (oppdrag/oppfølging) kan få alvorlige konsekvenser (sikkerhet, nasjonal oppdragsløsning)	"Personell (sjt) som ikke har det samme ansvaret som offiseren oppleves å ha de samme lønnsbetingelsene. Ansvaret ligger hos offiserene, der må det gjøres noen grep for å beholde folk videre [...] man må gape over et bredt spekter av oppgaver, i alle fall på kaptein og majorsnivå, og det er svært hektisk"	R1
	"Nå er alle så current da [Current= oppdrag, øving, operasjoner, oppfølging, operasjonsplanlegging], det er så mye arbeidsoppgaver at den der medarbeidergreien og karriereplaner det glipper. Både på mitt nivå fordi jeg skal jo coache, man er på en måte bundet i daglig gjøremål så dette med utvikling det forsvinner egentlig på alle nivå tror jeg"	R1
	"Noen må jo ta den jobben med å få vernepliktig i gjennom på det nivået man skal være på og man må være klar om man står på beredskap så man kan jo ikke redusere arbeidsbelastningen. Det bare er så mye arbeidsbelastning, i allefall på troppsnivå, og det må man bare være klar over når man jobber i Forsvaret. Dette er kanskje underkommunisert når man er på Krigsskolen"	R3
	"Jeg har ikke lyst til å sitte som kp sjef på et eller annet tidspunkt å være ansvarlig for noe jeg ikke kan stå inne for, for det er barna til folk og det er foreldrene til folk som man står ansvarlig for som sjef, og da synes jeg det er viktig at man ikke bare ender opp med å jatte med [godta URE], og så ender det opp med at det enten skjer en ulykke eller hvis ting skjer og man skal gjøre den faktiske jobben sin så er ikke systemet rigget for å tåle det da"	R4
	"For å beholde offiserer så tror jeg rett og slett at man må forholde seg til karriere og tjenesteplaner slik at man kan gi forutsigbarhet til offiserer, hva er planen for deg, hvor skal du og hvordan ser dette ut om fire eller fem år. Det er jo ingen som kan gi offiserene et fireårsperspektiv. Du får to år av gangen, nå skal du inn å gjøre stabstjeneste der og så finner vi ut av resten eterpå som gjør at lokasjon er usikkert, du vet ikke om du blir satset på eller ikke, og du vet ikke om du er på en talentliste eller ikke, så det litt sånn.. så jeg tror det å skape forutsigbarhet for folk er kanskje det viktigste, spesielt for offiserer. Hva de er tiltenkt å gjøre, et langtidsmål, og hvordan skal man komme seg dit...men jeg opplever ikke at sjefer har makten til å gjøre det, da er det isåfall fagsjefene som på en måte kan gjøre det.. men jeg opplever egentlig ikke at de har kapasitet til å få til det"	R6
	"Vi har et Forsvar med mennesker som hver dag gjør en jobb for å bli så gode som mulig for å forsvare landet og at det er et visst behov for at vi har det.. dessverre.. [...] det tror jeg ikke helt folk forstår da.. at man ofrer egentlig ganske mye for det her"	R7
	"Det funker ikke med hjemmekontor og fis b fjerntilgang når du er kompanisjef, og sånn er det nå bare"	R8
	"Det er ikke så jævla fleksibelt å være troppsjeff.. det er på en måte en forventning om at du er tilstede og at du følger opp dine egne folk.."	R9
	"Det er veldig vanskelig å nedprioritere ting fordi vi får mye oppdrag fra høyere nivåer, både birgade og hærstab.."	R11
	"Jeg personlig ser ikke på studie ved siden av sjefsstilling som forenelig med å ta studietid.. Og .. Skal jeg drive med kompetanseheving i Forsvaret så skal jeg gjøre det på heltid.. Og det sier jeg til folk i lederlinjen også.. dere skal vite hva dere gjør..men du skal vite hva du ofrer.. jeg vet at det er usant at dette ikke går på bekostning av jobben.."	R13
	"[...] det kjennes ut som om hele Hæren svømmer i oppoverbakke... eh.. og den følelsen det gir meg er ikke akkurat stolthet.. eller glede for fremtiden.. men det betyr at det er enda flere huller som må dekkes.. enda mer tid borte fra familien.. enda fler årsverk som må jobbes inn for å ta inn på alt det andre.. og vi har ikke begynt på URE og OMT enda... (ler).. men noen må jo gjøre den jobben som ikke blir gjort fordi vi enten har kompetansemangler eller vi har stoler som ikke er fylt.. enten så må jobben kuttet.. eller så må den gjøres av noen andre.. for noen arbeidsoppgaver er så viktige at de ikke kan.. altså vi bare fikser det i august.. det går liksom ikke.. det er jo mennesker.. det er en sånn frykt i organisasjonen hvor folk ikke ser lys i tunnelen.. fordi problemene som tårner seg opp.. er .. kjennes så store og utfordrende"	R13
".. her jeg sitter nå så vet jeg at jeg skal klare å løse de oppdragene jeg får.. om det er krig eller fred.. jeg vet at jeg kommer til å lykkes med de oppdragene som sjefen har gitt meg... jeg tar det på alle største alvor å få vernepliktige og disse andre befolet til å forstå hva de faktisk skal drive med.. dvs jeg har jo.. jeg har troen på det vi gjør her og nå.. jeg har troen på at det kommer til å .. ikke fungere optimalt, men fungere den dagen det er vår tur som Jg sier til de vernepliktige.. [...] Hadde jeg blitt plassert et sted som har så mye huller, at det nytter ikke å gjøre noe med det.. Dette her kommer ikke til å funke.. Det funker i det administrative spekeret av det vi driver med nå.. Og når vi skrur av brytern så kommer korthuset til å falle sammen.. da blir det for meg et sånt skuespill og da.. da tror jeg den der knekken kommer til å komme ganske tidlig altså"	R13	
Offiserene jobber under omstendigheter hvor det er krav til stort kontrollspenn og mye ansvar Å ikke utføre arbeid (oppdrag/oppfølging) kan få alvorlige konsekvenser (sikkerhet, nasjonal oppdragsløsning)	"Det er jo en stor mangel på instruktører på [spesifikke områder] og det ender med at.. Det ender vel med at vi bruker folk som er kvalifisert, men som ikke er erfaren nok til å holde [fagspesifikke kurs].. Personellet har akkurat stang inn lov til å holde kurs, og [personellet] sier selv at de ikke føler seg erfaren nok til å gjøre det.. [de] er jo kompetent nok, men føler ikke seg erfaren nok til å gjøre det.. og har derfor ikke lyst.. men det finnes ingen andre, så da må vi jo peke på folk og si at vi må gjøre det.. og det er en form for ubehag over det"	R17
	"[det som motiverer er ansvaret] det som går på krig, kriser og konflikter.. at vi skal være rustet til å være de som står frem i sånne situasjoner som det.. og jobbe med folk.. profesjonelle.. eller det at man hver dag strekker seg for å bli bedre.. justere gapene man har.. og prøve å bli så god som mulig slik at vi er i stand til å forsvare landet"	R15
	"Jeg synes vi gjør oss selv en bjørnetjeneste.. Som kompanisjef følte jeg at jeg hele tiden balanserte på et knivsegg fordi folk drar på befalsskolen og da må folk inn i midlertidig stillinger, midlertidig, midlertidig, midlertidig hele tiden over alt. Jeg hadde jo mange sikkerhetsbrudd.. det funket ikke.. fordi det er unge folk da.. de er veldig motiverte.. og.. unge.. og det er jo en bra ting, men det kan være en farlig kombinasjon hvis du ikke har folk til å følge opp.."	R18
	Når du er sjef så kan du ikke jobbe hardt nok. Der er derfor folk hilser på deg, det er derfor folk står foran deg og skal vise deg respekt og sånn.. Du skal bare gi alt av deg selv.. det er min holdning til det.. når du er sjef.."	R19
	"Altså jeg [som troppsjeff] kan jo ikke bli borte pga studier"	R20
	"Det stilles jo alltid krav og mye er selvpålagt,, man ønsker jo å gjøre en så god jobb som mulig.. Så det stilles jo krav til i alle fall etterretlighet når det kommer til økonomi, AML brudd og alle slike målbarbare ting, og så er det en linje du skal levere på.. og så ønsker man å strekke seg lenger ..å vise seg overfor andre at du er engasjert, at du ønsker å bidra, at du ønsker å utvikle avdelingen og bidra til å dra lasset da.. det krever jo ekstrarolleadferd da .. og da går det energi ut i andre enden".	R21
	"[...] og så har det jo stor betydning at jobben er viktig for så mange flere enn meg da.. du ser jo nå hvor mye fokus Ukraina har.. og hvor stor betydning kompetanse og evne til å løse militære operasjoner har på de effektene som oppnås i stridsfeltet.. det er klart jobben er utfordrende..at jobben innebærer et vannvittig stort ansvar ... og kan bli enda mer utfordrende.. og det er det som motiverer.. ja og det at jeg er her for andre enn meg selv egentlig".	R22

Jobbkrav	Eksempelsitat	Respondent
Offiserene jobber under omstendigheter hvor de opplever mangelfull kompetanse for å løse pålagte oppdrag	"Mange har jo ikke fått faglig påfyll siden Krigsskolen , og i det senior kaptein, majorsskute - det er ikke mange som drar på kurs eller gjør slike ting fordi du er bundet i stillinger som S3, Kp sjef, , NK Bataljon. Skal du ha kompetanseutvikling så må du på stabsskolen slik som ting er nå. Det bør inn et eller annet etter du har vært kompanisjef slik at vi beholder folk videre"	R1
	"Man sitter igjen med en følelse av at man ikke får betalt for det, ikke nødvendigvis i penger, men i mulighet til kompetanseutvikling, og det er ikke bra. Ikke når man skal tenke på en karriere fremover i tid[...]. Man må gå på stabsskolen for å få en karriere videre. Å få plass der er lite sannsynlig, så for min del så ser ikke fremtidsutsiktene i Hæren så lys ut da".	R1
	Vi tar det jo i linjen, det er jo ikke slik at vi går ut i media og da.... da stopper det jo opp, ja og inntrykket mitt er at det stopper opp en eller annen plass, og kanskje på DIF nivå. Mange av de problemene vi kjenner på på Bataljonsnivå er jo det samme i brigaden som har det samme som oss, mangel på personell, mangel på kompetent personell [...] når kompetansen ikke er der blir belastningen desto større på de som er rundt [...] Det som skjer er at resten av organisasjonen rundt må tillegge seg flere oppgaver for at ting skal gå rundt på en sikkerhetsmessig måte. Dette er et bilde på en arbeidshverdag hvor mange på lavnivå står kort og det er de som skal ta en del av slakken på mindre erfarne troppsjefer"	R4
	"Det folk snakker om er jo utdanningsreformen der de jeg kjenner i Kapt/majorssiktet sier at profesjonen vaskes ut, og er en av de største skuddene for baugen. Det påvirker mer negativt enn HR reformer".	R4
	"[f]unksjonelt fravær, mangel på kompetanse/liten erfaring] har endt opp med at vi har en reaktiv tilnærming til kompetansebygging, at vi brannslukker når vi ser at her må noen må steppe inn, men det er ikke en plan for å bygge og opprettholde kompetanse som gjør at det både blir bæreriktig for personellet som gjennomfører, men at dette er noe som kan stå seg over tid. for om 5-10 år når troppsjefen ikke har så mye erfaring, ikke slik sm det gamle systemet der alle hadde vært igjennom den samme utdanning noe som skapte felles forståelse for hva man har vært igjennom og hva som var baseline. Nå vet vi ikke lengre hva slags kompetansepakke den enkelte har og innholdet i lagførerskolen endres ofte, både til opptraksrutiner, hva slags utdanningsprogram man skal igjennom. Og er man igjennom befalskole istedetfor LF skole så har man jo ingen praktisk tilnærming til skytebaneyeneste, sikkerhetsvurderinger i felt til, ellerfagnære ting, men man er i en fellesoperativ ramme som ikke treffer vårt nivå, og på sikt betyr dette at troppsjefen må velge å sitte i skytebanetårnet til nabotroppen eller nabokompaniet som ikke er min jobb, men må gjøres ettersom de nye troppsjefene ikke har skytelederutdanning og på sikt er det vanskelig å forestille seg hvordan vi skal berge gjennomføring av ulike aktiviteter da"	R4
	"Jeg har tenkt på å ta en master ved siden av jobb, men jeg vet ikke hvor høy aksept det hadde vært.. Det jeg føler er at ..hvis du tar en master på siden så vil jo det gå utover jobben din på et eller annet vis, og om det er aksept for at jeg presterer dårligere på jobb når jeg skriver en master, det tror jeg ikke"	R5
	"Som offiser så er det ganske langt spenn fra du får faglig påfyll.. Fra KS til stabsskolen.. I allefall lagt opp fra arbeidsgiver sin side"	R8
	"Jeg mener nå det at ny ordning med KS gjennomgående ikke er bra i det hele tatt og at den gamle modellen med i allefall ett pliktår i bruket i forkant av stuidet var fornuftig.... Altså skoleboblen og bruket [hverdagen på jobb] har jo ingenting med hverandre å gjøre..[...] det at man prøver å rekruttere flere til årsstudieum KS mener jeg er feil vei å gå.. det er ikke bra for profesjonen... det er en billig måte å få folk inn, men gi de iallefall noe mer erfaring før de skal inn å lede en tropp...jeg mener at folk trenger mer enn ett år med opplæring inenfor den militære profesjonen før de kan løse den jobben"	R8
"jeg har jo bare på min lille karriere sett en veldig dreining i hvordan en kompanisjef utfører sin rolle.. fordi .. mange troppsjefer er veldig uselsvstendige som gjør at kompanisjefen må bruke mye tid på troppsjefene sine fremfor å la de utføre jobben.. og fokusere på de oppdragene kompanisjefen skal løse"	R11	

Offiserene jobber under omstendigheter hvor de opplever mangelfull kompetanse for å løse pålagte oppdrag	"eksempelvis manglende kompetanse på personell... fordi vi ikke har tid til å utdanne lagførerne våre..vi hadde jo lenge et system som gjorde at du fikk ferdigproduserte lagførere.. som hadde et år pliktår som også var en del av utdanningen, og de fungerte fra dag en, men så har ikke systemet nødvendigvis lagt opp til at man nå for det første har funksjonelt fravær som gjør at du har færre lagførere å spille på samtidig som du har lagførere som kommer ut og som ikke er ferdig utdannet.. det krever ganske mye kompetansepåfyll underveis som da er opp til avdeling fikse.. og det.. har vært et vedvarende problem nå siden utdanningsreformen.. "	R11
	"Jeg personlig ser ikke på studie ved siden av sjefsstilling som forenelig med å ta studietid.. Og .. Skal jeg drive med kompetanseheving i Forsvaret så skal jeg gjøre det på heltid.. Og det sier jeg til folk i lederlinjen også.. dere skal vite hva dere gjør..men du skal vite hva du ofrer.. jeg vet at det er usant at dette ikke går på bekostning av jobben.. det har jeg erfart [forklarer omstedighetene] så det er noe som må ryke..... men spesialisere derimot.. det var holdningen min ved [fjorrigt jobb] der oppfordret jeg til det.. ikke noe problem i det hele tatt, men .. men.. unge offiserer .. troppsjefer .. folk i lederstillinger har jeg klare meninger om hva dette er og ikke er.. og i Forsvaret.. hvor du sitter som troppsjeff i den ene måneden og plutselig i staben som oss et eller annet og så er du plutselig midlertidig kp sjef neste uke.. det passer generelt dårlig, men veldig dårlig "	R13
	"[...] men det må skje noen endringer som gjør at man klarer å ta vare på den profesjonsidentiteten og den stoltheten som yrke fordrer... folk må jo ha solthet rundt det å være en militær leder, og når man opplever at tings blir vannet ut [mindre kompetanse på profesjon på Krigsskolen og mindre utdanning på lagførere som skal stå i fremste linje] for å sparepenger så blir det lite inspirerende.. de må strekke seg lengere for å være en inspirerende arbeidsplass"	R15
	"Jeg har jo studert selv og har vært mye borte.. Det samme gjelder sersjantene.. Det med at man gjør alt ved siden av jobb gjør jo at det blir mye mer på de som er igjen da.. Og spesielt vil jeg stresser dette med lagførerskole og befalskole med et opplegget der at.. det er .. det er tungt å ha folk borte.. intensjonen med å sørge for at folk utdanner seg er god, men i hverdagen så byr det på mye problem .. i arbeidshverdagen for å kunne ivareta soldatene på en god måte.. "	R15
	"[Hvordan beholde offiserer]og så er det.. etterutdanning.. definitivt.. kompetansepåfyll. der har man gjort en kjepeinnsats på OR siden og det jeg opplever som ingen innsats på offiserssiden hvor det er 3 års krigsskoleutdanning - lykke til.. vi ses på tabsskolen om 15 år.. og så er du kaaanskje heldig å få et slikt captain career course i mellomtiden.. men da har du vært din egen p-off og sørget for at det går i orden.."	R16
	"I tillegg så savner jeg både styrt kompetanseutvikling, en ren formalkompetanse men også styrt holdningsmessig utvikling.. og det tror jeg blir mer og mer viktig ettersom man har mindre og mindre militær tilhørighet og profesjonsforståelse før krigsskolen da. min erfaring fra KS var at det var helt fraværende da jeg gikk der.. jeg tror det er en ting jeg savner.. at vi har et offiserskorps som er stolte av å være offiserer.. for det påvirker oss andre rundt"	R16
	"Jeg savner jo en form for etterutdanning da egentlig.. Noe mellom .. Jeg gikk ut av KS [årstall] og har ingen formell etterutdanning i form av det man ser på sjt siden nå da med lagførerskole, befalskole og en hau med VBU kurs.. For vår del er det ingenting mellom stabsskolen og det er iallefall 10 år i mellom der... man har jo GOP kurs og sånne ting, men det er jo for alle .. det er jo ikke bare for offiseren.."	R17
	"Jeg tror ikke URE og OMT var en spesielt god løsning.. Slik som ståa er i dag.. Jeg tror man må se på utdanning og se på noe form for mellomutdanning for offiserene slik at man føler seg prioritert og har tilstrekkelig kompetanse for å gjøre jobben sin.. "	R17
	"[...] men jeg føler at mange sier det er et synkende skip.. fordi.. URE og.. kanskje lønn og at mange er opptatt av å ha.. det er så mange muligheter.. veien ut er veldig kort da... utdanningen slik som KS er og ettårig studie.. alt dette med sersjantkorpsset og .. befalskole .. jeg føler at det blir mer og mer krav og mindre og mindre utdanning da.. sånn kort oppsummert..."	R18
	"Forsvaret klarer ikke å utdanne alle folkene sine selv.. Det ser man jo bare..."	R18
	"[...] Det å føle seg faglig flink er en superviktig ting.. og kanskje noe av det aller viktigste for å skape trivsel på jobben da..men..[gjør du det nå?] både og.. kanskje derfor jeg kjenner på en litt ubalanse også.. hadde jeg bare kjent på at jeg mesteret ting og hadde en følelse at jeg utviklet meg kraftig i en positiv retning så hadde jeg kanskje kjent annerledes på det,	R21
	"[Hva legger du i kvalitet i kompetanseutvikling?] Når du ser hvor avgjørende det er med kvalitet på slagmarken i Ukraina så stiller jeg meg svært undrende til hvor vi er på vei nå.. Og det er .. Det er .. Ja hva skal man si.. Jeg tenker vi må slutte å tenke på dette med krig som en hypotetisk greie.. altså.. enten så har du en militær organisasjon hvor bunnlinja.. altså den terskelen som skal være klar frem til støtten kommer, eller så bommer man.. jeg vet det er vanskelig å argumentere for dette i den politiske verden sikkert, men det er så frustrerende å se hvor mye den militære profesjonen nå bare forvirrer.. vi kan ikke overlate utdanning av den militære profesjon til sivile høgskoler og universitet... [...] Ta læreryrket for eksempel.. der må du ha en master for å få lov til å være lærer.. men i Forsvaret... der er det bare ytterst få som får denne utdanningen [i militær kontekst].. og masteren må jo inneholde det som er profesjonsnært.. operasjonsplanlegging og alle disse tingene vi nå ser at blir avgjørende på slagmarken i ukraina"	R22

Jobbkrav	Eksempelsitat	Respondent
Offiserene jobber under forhold hvor det er manglende autonomi innenfor personellforvaltning og arbeidsbelastning	"Bn sjefen kan ikke ikke gjøre noe med lønn [...] nei hva kan man egentlig gjøre på Kp og Bn sjefsnivå.. Myndigheten ligger jo ikke akkurat der"	R1
	"Det er fint at vi [som sjefer] skal prioritere våre ansatte, men da må det følge tid og ressurser da. Det må frigjøres tid, og så må det settes økonomiske ressurser på det"	R2
	"Hvilket mulighetsrom er det sjefer på nivå 3 og 4 har da? De har ingen myndighet til å gjøre noe med lønn, de har ingen mulighet til å nedskalere oppdrag vårt. Det er ønskelig med livslang læring og fokus på utdanning og kompetanseheving av ansatte, men skal jeg droppe primær oppdraget mitt da som er det eneste handlingsrommet jeg har for å utdanne mine ansatte. Det går jo på bekostning av [utdanning av rekrutter]? Jeg har ikke mer ansatte enn jeg trenger og har dermed ikke noen reelle virkemidler for å kunne gjennomføre tiltakene som settes fra høyere staber da"	
	"De som jobber med HR i organisasjonen i dag er jo en ren forvalter, det er jo ikke noe .. de har jo ikke noe handlingsrom til å rådggi en sjef eller å tenke langsiktig for det påvirkes ikke på lavere nivå. altså man har ingen reell påvirkningskraft da"	R6
	"[...]så jeg tror det å skape forutsigbarhet for folk er kanskje det viktigste, spesielt for offiserer. Hva de er tiltenkt å gjøre, et langtidsmål, og hvordan skal man komme seg dit....men jeg opplever ikke at sjefer har makten til å gjøre det[...]"	
	"Akkurat den setningen har sjefen min tatt med meg så jeg opplever at sjefer er godt inneforstått med vedlegg WW og sjef Hærens intensjon, men hvor er det mulighetsrommet og den handlefriheten de får? Altså bataljonsjefen har jo så vidt lov til å gi et lønnstrinn engang, så selv om det står statet en plass så tror jeg ikke sjefer har de midlene, eller det mulighetsrommet .. så i utgangspunktet så blir jo det der bare en setning [dette er et sjefansvar på alle nivå]"	R10
"Jeg tror ikke det handler om at man ikke tar avgjørser, men jeg tror det handler om vår styringsmodell.. Og hvordan vi drifter.. Vi har jo intet målbart i styringsmodellen vår som gjør nettopp at hvordan skal vi si at dette skal i gjøre og dette skal vi ikke gjøre.. ja vi har noen lister, vi har noen oppdrag, men vi vil alltid klare å fylle tiden .. det stikker mye dypere enn at det er en sjef som sier det eller det .. for da må vi i større grad ha modige sjefer som tør å si nei.. og det har vi ikke. Påstand. Vi kan heller ikke kutte noen øvelser.. jeg ser det jo på meg selv også.. ingen øvelser.. men har masse.. masse å gjøre.." [Det er vanskelig å styre arbeidsmengde.. mangler denne muligheten]"		
Offiserene jobber under forhold hvor det er manglende autonomi innenfor personellforvaltning og arbeidsbelastning	"Det er veldig vanskelig å nedprioritere ting fordi vi får mye oppdrag fra høyere nivåer, både birgade og hærstab.. Som er vanskelig å nedprioritere... og så opplever jeg at.. nivå 4 sjefer ikke har så mye påvirkningskraft som de kanskje burde hatt, men også tidvis kompanisjef.. men bataljonsjefer har ikke så mye å spille på egentlig...[hvorfor?] Nei.. lønsmessig kan de gi to lønnstrinn tror jeg.. og det er det.. gradsmessig har de særdeles liten påvirkningskraft til å anbefale folk til forsering for eksempel.. og generell risikovilje for å gå over årsverk for eksempel.. for å kunne treffe nødvendig mål bilde er også lite ønskelig fra høyere nivå (Birgade - nivå 3).. men igjen så opplever jeg jo at de er veldig bundet fordi de [Brig] og har jo også masse vakanser og får på samme måte sine oppdrag fra Hærstab og det er derfor mye som kommer ganske ufiltrert rett fra nivå 2 og rett ned til oss på nivå 4.. når det kommer støtteoppdrag for eksempel.. til allierte styrker.. ehmm.. oppdrag i utland for eksempel....[hva menes med ufiltrert?] At oppdraget i praksis bare leses over og gis videre uten å gjøre en prosess på det nivået som det jo skal gjøres.. fordi de ikke har folk til å gjøre det... og må nedprioritere det...det samme skjer jo med oss også.. hvis vi får et oppdrag vi ikke har som vi ikke kan prioritere fordi man velger jo å prioritere noe annet så vil det jo gå ufiltrert ned til kompanisjefene som igjen da ender opp med en stor arbeidsbelastning.."	R11
	"Økende grad av funksjonelt fravær krever en ambisjonsjustering..og ambisjonsjustering er det som er vanskelig fordi ambisjonsjustering er det som gjør at vi ikke kan løse oppdrag.."	R11
Offiserene jobber under forhold hvor det er manglende autonomi innenfor personellforvaltning og arbeidsbelastning	"[...] Gi meg en konkret plan med substans for hva slags karriereretning og stillinger jeg kan få et stykke frem i tid.. jeg føler jo det bare er lotto.. hvem vet hvordan man ender opp egentlig..? og da er det ikke verdt å ta den sjansen [får du en slik plan hos ny arbeidsgiver?] ja.. i mye større grad så får jeg det.. eller der er det iallefall lagt opp til avansement.. og det har man jo i Forsvaret også.. men i min nye jobb der har de vært veldig tydelig på.. [hva jeg må gjøre for å avansere], men i Forsvaret har jeg ikke.. jeg husker ikke sist jeg hadde en karrieresamtale.. jeg snakker jo med kompanisjefen.. men kompanisjef kan jo ikke si noe.. Kompanisjefen byttes jo ut.. så det er jo ikke noe strømlinjeformet opplegg så.. det blir til det man gjør det til selv med flaks.. [hva med bn sjef?]. Jeg har så god bn sjef nå at hvis bn sjef hadde kunne laget en konkret plan for meg og de andre nå så hadde hen sikkert gjort det.. "	R15
	"Det er ekstremt vanskelig å redusere arbeidsbelastningen. Altså det får vi ikke til.. Skal vi redusere arbeidsbelastning så må vi senke ambisjonene og kravene.. Da må vi akseptere å ha dårligere soldater eller.. Jeg får ikke redusert arbeidsbelastningen på mine lagførere eller troppssersjant [hvem styrer dette da] i mitt tilfelle så må vi jo bestå evalueringer.. vi har jo så og så lang tid på oss for at vi kan være i stand til å [løse pålagte oppdrag]..og da er det mye geier.. de må være så og så gode på skyting.. de må kunne [krav til funksjonen de skal inn i], de må være trygge i rollen sin, de må kunne[fagspesifikke ting].. nei det er masse krav og ting de skal kunne og består man ikke må man trene mer og ta dette på nytt.. Det er vel bataljonen selv som har lagt disse føringene.. samtidig så føler jeg jo at .. ambisjonen må være så høy fordi dette må vi jo kunne.. soldatene må jo vite hva de skal gjøre derdorm [de må løse oppdrag].. de må kunne [SOPer], og dette tar tid å utdanne da.. så.. ja jeg .. det koster mye å fire på disse på kravene.. som jo da igjen ender med at folk som er æreskjære jobber seg ihje for å få det til"	R15
	"[...] så er det vel det at jeg synes at stemmen min som kompanisjef ikke alltid blir hørt i den grad jeg trodde den skulle bli..Jeg føler jeg er gitt ansvaret uten å ha ansvaret da...Det er jo litt sånn rart da.. det er jo greit i hverdagen men man lurer jopå hva som skjer hvis man tar en vurdering og så går det galt.. hva sitter man igjen med etterpå da.. får man støtte eller ikke.. hvordan ligger det an? "	R17
	"Vi må støtte med personell og slikt som bare kommer som et pålegg og så må vi snu opp ned på det vi har planlagt.. Og så blir det aldri kommunisert til oss hvorfor eller hvor viktig det støtteoppdraget er.. Bare om vi har et menneske som kan stille.. Og vår oppfatning er jo at det spiller ingen rolle hva vi sier [om det passer eller ikke] for beordring kommer etterpå uansett.. "	R22
	"Mine ord betyr illefall fint lite..[har beskrevet risiko med lav kompetanse og funksjonelt fravær i kommandolinjen] og dette til tross for at man iallefall utad er svært opptatt av å gjøre det vi kan for å minimere skader og ulykker.. så.. nei så dette orker jeg ikke være en del av så lenge tror jeg..men jeg vet jo ikke om Forsvaret kan gjøre noe med dette selv.. det håper jeg virkelig.. men igjen.. jeg er ikke i tvil om at jeg vil bidra hvis Norge en gang trenger meg"	
"Altså.. jeg legger frem risiko og forteller, det må kuttes og det må kuttes... noe må jo ut, noe må prioriteres bort hvis vi skal klare dette... likevel så kuttes ingenting..og jeg.. nei jeg kan jo ikke stå inne for de beslutninger som blir tatt da.. at vi skal klare alt med færre ressurser og mindre kompetanse på folkene våre.. og rapporter.. jeg rapporterer hva vi får til og ikke får til.. men det rapporteres ikke videre til høyere, så vi sender signaler om at alt er rosenrødt.. at vi er i en rosenrød idyll da.. Jeg kan jo ikke stå for dette.. jeg mister jo helt troen, og det er så synd for jeg bryr meg oppriktig om avdelingen, om oppdraget og om menneskene, men det går bare feil vei.. og sier man ifra så bir man sett på som illojal... men dette er det som gjør at jeg ikke gidder dette mer"	R22	

Jobbkraft	Eksempelsitat	Respondent
Offiserene jobber under omstendigheter med kontrollbasert HR-praksis og urettferdige prosedyrer	"Forsvaret er alt for dårlige til å bruke HR som en ressurs for å skape bedre vilkår i organisasjonen [...] Hva vil vi med bonusen da - er det avgangstimulerende eller er det et beholderiltak det er jo ingen som kan svare på [...] Selv om vi har folk som ønsker å søke på sivile jobber og sjefen vil beholde de så er det ingenting vi kan gjøre fordi vi får nei på høyere nivåer. Når man lyser ut stillinger så er man bundet til grad pga et eller annet må krav i stedet for se på hvilken kompetanse vedkommende faktisk har da, hva har Forsvaret bygd av kompetanse frem til der han eller hun står i dag. Tilsetting av kompanisjersjanter er jo et eksempel i mitt hode hvor det vanskelig å finne mennsker som tilfredsstillere de kravene Forsvaret har satt på stillingen, og så har vi masse mennesker som sitter midlertidig i stilling hvor Forsvaret mater de oppover systemet fordi Forsvaret har behov og sånn sett gir de kompetanse til å bekle neste nivå, men da er du plutselig ikke søknadsberettiget fordi du mangler et år med en grad eller eteller annet, men du har sittet midlertidig med den graden i 5 år da. Forsvaret på strategisk nivå har kun fokus på HR som forvaltning"	R2
	"Jeg opplever at mange som går ut av KS i dag har en liten ambisjon om at de skal jobbe 3 år og de årene ska helst være i Oslo og alt skal være tilrettelagt, jeg tror ikke Forsvaret på overordnet nivå er gode nok til å helhetsorientere unge samfunnsborgere hva det faktisk vil si å være en del av det her"	R2
	"Bare se på forskjellen mellom DIFer. Jobber du i Hæren som OR7 så har du ltr 50 så kan du søke tilsvarende stilling i HV på samme gradsnivå, mindre mest sannsynligvis formelt ansvar, mindre belastende arbeidshverdag og samme fleksible arbeidsordninger, men du tjener 150 000 mer i grunnlønn i året. Det er ikke vanskelig å gjøre det valget som småbarnsmor eller far. Jeg skjønner det. Så vi klarer ikke internt i egen organisasjon å være tydelige og omforente"	R2
	"Når det gjelder bonuser og slikt så er det så mye surr og rot, et eksempel er at folk skulle på BS - de blir kalt inn via HR linjen og så får de samtidig vite at de ikke har kommet inn. Det er uklare føringer og mye feil og dobbelkommunikasjon - inntrykket folk har er at Forsvaret skal spare penger, ikke at personellet er forsvarets viktigste ressurs fordi det er så mye feilkommunikasjon og uklarheter, man vet ikke hvor dette er på vei på lengre sikt, men at det er enkelttiltak her og der som heller ikke henger sammen eller gir hel mening"	R4
	"Og så er det.. jeg liker jo å jobbe mye, men det er forskjell på å jobbe mye med noe man synes er gøy og motiverende, og det er god driv vs å jobbe mye fordi man skal håndtere det jeg mener er unødvendig problemer da, om det er p-saker som kunne blitt håndtert bedre eller at alt er så tungrodd og alt tar så lang tid da - alt skal opp i hierarkiet, alt skal opp tjenestevei og ned igjen og det er nødvendig i orgen vi jobber i.. det er på mange måter bra, men det gjør at enkle ting som kan løses på lavt nivå ..ehm dras veldig langt ut fordi det er noen to hakk over meg igjen som skal ta den avgjørelsen og jeg har ikke noe myndighet til å gå å spørre kollega. Det kan virke litt tungrodd noen ganger. Jeg tror jo det er noe som gjelder hele organisasjonen, det er et system som har vært sånn lenge"	R5
	"Jeg synes det er demotiverende at f. eks man blir veldig låst i noen avdelinger, at.. Forsvaret, eller i allefall Hæren er veldig opptatt av å beholde folk slik at man blir ikke sluppet, man skal ruge på de så lenge som mulig selv om en person får tilbud drømmejobben så slippes du ikke da, jeg vet om mange dette har skjedd med [...] Jeg har jo hørt om offiserer som har sluttet fordi de har blitt nektet å dra andre steder"	R5
	"Det er jo ikke noe vanskelig å skrive intensjon i en [ordre] og beskrive hva som er lurt og dette ønsker jeg at dere gjør ved avdeling, men jeg vet ikke om det er så enkelt å planlegge karriereveier.. der føler jeg egentlig ikke at organisasjonen er skrudd sammen til å få til det på en god nok måte da.. altså .. hvis jeg skal få tegnet opp en karrierevei så må fagsjefen inn å vite hvem jeg er .. og så må han ha oversikt over fremtidige stillinger.. og prøve å tegne en vei da.. men det føler jeg ikke avdeleingene er i stand til å få til. Vi er..vi bruker all tid på brannslukking og holde på her og nå.. føler jeg på personellsiden"	R6
"Jeg like utfordringer, jeg liker personellansvaret, jeg synes det vi gjør er viktig samtidig ser jeg at Forsvaret og Hæren har noen grunnleggende organisatoriske problemer som henger så langt oppe som gjør at jeg kanskje fra mitt nivå så begynner jeg å miste litt troen på .. ikke det vi driver med på mitt nivå, men organisasjonen i sin helhet, så nå når jeg har fått mer helhetsoversikt så har jeg kjent at... at he har vi ikke kontroll på alt.. Jeg synes først og fremst så synes jeg ikke vi evner å drive strategisk HR, vi driver hele tiden brannslukking, og vi har på en måte aldri en plan på hvordan vi skal bemanne på lang sikt og med hvilken kompetanse, så strategisk HR det mener jeg vi ikke driver med i Forsvaret, vi får det ikke til, det er ingen som kan det"	R6	
Offiserene jobber under omstendigheter med kontrollbasert HR-praksis og urettferdige prosedyrer	"[...] så er det egentlig ingen som vet .. eller som kan gi et godt svar på hvordan er det disse bonusordningene egentlig fungerer.. og de som begynner å nærme seg 35 .. vil de få den?.. vil de slutte?.. det kom jo en rekke sånne spørsmål... skal vi re-kruttere folk..? et eksempel på hvor destruktivt det kan oppleves noen ganger var når det kom et forslag om at for å beholde personell kunne man gi dem pendlerrrettigheter eh... nye pendlerrrettigheter da.. og så hadde vi en [spesialist] som hadde jobbet i 5 år i sør og alle var interessert i å beholde han, men han mistet pendlerrrettighetene.. så da spør vår S-1 seksjon HR huset og sier vi vil beholde han og gi han disse rettighetene.... men neida det gjaldt ikke han, for han var på gammel ordning.. dette [ny pendlerrordning] gjelder kun for de som begynner å jobbe fra nå og utover.. så må vi si han opp da for å ansette han pånytt igjen for å gi han disse rettighetene..? nei det hadde vi ikke lov til... og da står man jo i en skvis da.."	R11
	"De HR tiltakene fra Hæren er jo ikke noe forskjell fra hvordan vi har hatt det tidligere, bortsett fra at det nå stadfestes på høyere nivå at dette er noe vi ønsker å tilrettelegge for.."	R11
	"[...] vi snakker om ting som .. som.. hadde hjulpet akkurat her og nå så er det en pool av gamle mennesker som vi går på date med for å se om de passer med familien.. sånn at de kan hjelpe oss en time her og der.. leke med ungene mens vi prøver å rydde.. altså det er disse små tingene.. å avhjelpe.. det er ikke snakk om at vi skal på kjærestetur en langhelg, men det er disse tingene her.. det kan være ting som at barnepassere blir 100% dekket , eller at intensjonen med de skrives om.. for iht regelverket nå så må jo begge foreldrene jobbe en eller annen turnus for at du skal få lov til å få dekket 50% av reisen til en barnevaktt oppi [...]. jeg tenker at den kan skrives om jeg.. at når du er behov for en barnevaktt så er det bare å knuse på så flys den barnevakten opp.. sånn som i helgen nå.. nå skal jeg på jobb i helgen og samboer er utrolig sliten så da flyr vi opp slekt for å få hjelp i hjemmet...[men får ikke dette dekket på noe vis].."	R13
	"[...] i tillegg så er det sånne enkle ting som å sørge for at de får gradsupptrykk når de skal ha gradsupptrykk.. at folk ikke føler at de blir overkjørt på sånne ting som man forventer at en organisasjon ska ha orden på .. slippe å ha saksbehandlingstid på månedsvis på personellsaker.. som egentlig er fillesaker.. det er sånne ting som er ekstremt frustrerende bare.. og så ihvertfall jeg tar meg i å .. hvis ikke organisasjonen får til disse tingene her da.. er jeg nok ute etter å finne et annet sted å holde på .. jeg tror ikke jeg er alene med den opplevelsen.."	R16
	"[...] og så er det irriterende at pendleing er så lite fleksibelt.. sånn som for min del så tilfredsstillere ikke jeg kravene til å bli pendler selv om livssituasjonen min tilsier at jeg gjerne skulle ha gjort det, men jhvis jeg bruker den ene gangen til å flytte til et sted.. la oss si om jeg skulle bli kompanisjef og ville flytte til et sted.. så få jeg jo ikke tilbake pendlerrrettighetene uten å krysse fingrene å be om en beordring sørover slik at jeg kan gjenoppta pendlingen.. så jeg tror hviman klarer å få til en pendlerordning som er noe mer fleksibel i når du kan gå til og fra pendlersstatus så kan man få folk til å føle mindre frykt ved å bosette seg ved tjenestestedene sine"	R16
	"Så er det dette med etterutdanning .. Det finnes jo noen mastergrader man kan ta på sieden, men det er i alle fall to som ikke har kommet inn på BI som andre DIFer dekker, men som de må betale for selv.. Så da går det 100 000 i året på å ta studier.. mens tilsvarende folk i Luftforsvaret får det dekket ...når forskjellene dukker opp mellom Difene i forsvaret så blir det rart da"	R17
	"Altså det er forskjellig tilnærming til hvor mye studiedager og sånt folk.. Jeg fikk 21.. En annen som studerte det samme fikk 7.. Det finnes jo ingen felles rammer..."	R18
"[om personellstyring] Det er jo påfallende.. Jeg hadde vært ute av Forsvaret i to uker og i løpet av en uke så fikk jeg fire forskjellige tilbud for å komme tilbake.. Det er påfallende hvor lett det var å fikse hvis de bare ville"	R19	

Jobbkrav	Eksempelsitat	Respondent
Offiserene jobber under forhold hvor det er manglende sammenheng mellom strategiske mål og offiserenes virkelighet (Strategic Alignment)	"Tiltakene ressurssettes ikke og da får du heller ikke gjennomfør de da. Når jeg skal bryte disse ned til bataljonsnivå så blir det bare tomme ord. Fine ambisjoner, fine målsettinger som jeg synes er gjennomgående for nåværende forsvarsledelse. Fine ord store flotte tanker, men ikke noe strategi for hvordan man skal nå det. Strategisk HR er ikke eksierende i mitt hode".	R2
	"Det er mange strukturelle endringer i Forsvaret hvor jeg på mit nivå ikke helt klarer å se hvor vi skal ende opp hvor det fjernes flere goder for at folk skal trives i en hektisk og intensiv arbeidshverdag som for eksempel reisemuligheter med rabattavtaler eller flyavtaler som gjør at jeg kan reise hjem til familie, det er årlig gratis som forsvinner, utdanning og utdanningssystemet endres til noe som er litt vanskelig å kjenne seg igen i... når det kommer ut offiserer som har en bachelor i samfunnsvitenskap med ettårig krigsskole så er de en del av det jeg er en del av, men vi deler på en måte ikke noe kompetansebakgrunn eller fellesskap til profesjonen som jeg føler veldig sterk på [...] Det oppleves litt som om man taler med to tunger på de litt høyere nivåene, at dette [URE/ett årig bachelor] er en positiv endring og at det her kommer til å gå bra [utdanningsordningen hvor offiserer får mindre praktisk utdanning og hvor Hæren må utdanne lagførere selv og at ordningen i seg selv medfører funksjonell fravær som sjkaper høyere arb belastning uten at ambisjoner senkes] og vi som føler litt som jeg føler, vi blir sett på som bakstreberske og lite fremtidsrettet, men når det jeg føler på i hverdagen ikke er bakstreversk, lite samarbeidsvillig eller lite lojal, det føles jo egentlig som det stikk motsatte, at vi gjør alt vi kan for å prøve gjøre det beste ut av situasjonen[...] Hvis jeg skal søke om kp sjef så vet jeg ikke hva slags type kompetansepakke jeg kommer til å lede og da stå ansvarlig for det man gjennomfører, kommer jeg til å være [sjef] for personell som har ettårig krigsskole som er det vi hører kan bli normen, og ståtiden på befalet fortsatt er slik som nå klart så.. man har ikke lyst til å havne i en litt sånn Arne pran situasjon, at du .. ehm... det er litt vanskelig å forklare, men at man havner i en situasjon hvor man skal svare for og stå ansvarlig for et system man ikke helt klarer å forstå selv, og det er det jeg mener når jeg sier at det oppleves litt som om det tales i to tunger fordi at hvis fremtidsvisjonen på høyt militærstrategisk, politisk nivå er veldig lys, så gjøres det hvertfall ikke en spesielt god jobb på å belyse hvordan dette skal se ut for oss på nivå 3 og nivå 4, for vi klarer ikke å se for oss en plass et system som er på vei dit det er på vei nå da. Og når det er dette vi snakker om i kollegiet så blir det jo vanskelig å motivere seg selv når det man snakker om rundt lunsjbordet ikke er hvor kult det har vært på skytebanen, eller ta man har gjennomført aktivitet med troppen eller kompaniet, men om hvor mye man må brannslukke for at folk er borte, at folk sykemelder eller andre ting fordi arbeidsbelastningen er for høy, turnoverraten øker. Det er rundt regnet 20% av kullet mitt som sluttet i det øyeblikket pliktjenesten gikk ut. Og det påvirker jo stemningen også fordi man har ikke lyst å være sistemann som blir med på et synkende skip - ikke for å overdramatisere. Men det plager meg at vi får fingrene tilbake og at vi blir sett på som bakstreverske når det er det stikk motsatte av det man gjør- at vi skal gjøre mer med mindre men fortsatt nå de samme målsettingene".	R4
	"Jeg har sett hvordan materiellet skranter og hvilke utfordringer vi ville hatt da da hvis alarmen går som gjør at ... jeg synes jeg sitter på et synkende skip hvor problemene ligger på så høyt nivå at det er ikke opp til meg å løse, og så skal man være en del av problemet eller skal være en del av løsningene... men jeg synes at Forsvaret og Hæren har så grunnleggende organisatoriske problemer som ligger så høyt oppe at jeg klarer ikke å være motivert for å være en del av løsningen da i allefall er kjernen til probelmene for høyt oppe i systemet"	R6
	"Jeg tror at det hadde blitt bedre om de som tok beslutninger på vegne av det norske forsvaret hadde hatt litt bedre forståelse.. ja jeg tror det.."	R7
Offiserene jobber under forhold hvor det er manglende sammenheng mellom strategiske mål og offiserenes virkelighet (Strategic Alignment)	".. min egen motivasjon har vel sunket de siste årene sikkert.. det er nok mange årsaker til det.. man man har vel bikket et nivå der man ikke lenger jobber med mennesker, men med systemet og med det så får man også se en del av .. hva skal man si.. baksiden av medaljen da.. hvor vanskelig ting er, hvor utfordrende ting er.. man føler hele tiden at man jobber i mot seg selv og i mot de verdiene som man i utgangspunktet stod for da [...] altså den motivasjonen som gjorde at man kunne tolerere en del av de ukomfortabelhetene.. tolererer en del av de tingene som man blir utsatt for da som øvelser... lav beredskapstid, potensialet for å dra i krig og alle e tingene her.. det som gjorde at man i større grad aksepterte det har i større grad blitt ehm... rokket ved da ved at man ikke har .. man jobber større grad med disse prosessene og ser mye mer av det bakenfoeliggende.. hvor vanskelig ting er .. utrolig mye prosess, tid og ressurser som går inn for å produsere store kompliserte ordre og så gjør man bare det samme neste år.. uten at noe som helst har endret seg og at ting ikke nødvendigvis oppleves som er tuftet på noe hold i virkeligheten.. og så føler man at det går på akkord med menneskene..."	R10
	"[...] motiverende oppgaver og følelsen av progresjon kan man si er viktig for meg.. og det jeg tror er årsaken ti at veldig mange slutter er fordi du opplever systematiske problemer som ikke endres og derfor ... derfor mister folk motivasjonen.. meg selv inkludert ... tidvis.. [...] nå er det primært GAP, systematiske GAP særlig som en konsekvens av utdanningsreform og OMT som treffer oss.. hadde vi ikke hatt de problemene så tror jeg vi hadde vært på et veldig godt sted [...]"	R11
	"folk er... det er ikke alt for kongen lengre.. det er ikke derfor folk møter på Linderud lenger.. det har jo ihvertfall forsvarets mediesenter forstått når de lager de der reklamekampanjene sine når det står "vil du ta bachelor i forsvaret".. jeg søkte Krigsskolen for å bli offiser.. jeg søkte ikke krigsskolen for å ta en bachelor i landmakt... men det er jo det som FMS reklamerer med nå fordi det er det som er viktig for dagens unge.. vil du bli offiser og utøve vold på vegne av staten? Det kunne sikkert funket for 20 år siden eller 30 år siden.. men nå er det 180 studiepoeng betalt, med kost og losji inkludert på Liderud og sikret jobb i tre år etterpå .. det er det folk søker på nå. [...] så får vi presentert et glansbilde av politikerne våre og forsvarsledelsen og at det er en historisk satsning på forsvaret.. men så viser det seg nok en gang at det er en sanderingspost i budsjettet mens det er full krig i europa, men ehh... det er ikke så nøye.. tilbake til Høiback fremste teorem.. det blir ikke krig.. da må vi bare holde dem opptatt med noe.. det er .. og nok en gang .. jo lengere jeg jobber og jo mer forståelse jeg får.. jo mindre tror jeg på saken.. når noen forteller meg at vi skal satse historisk på forsvaret så viser det seg at det er en reell nedgang i budsjettene.. da.. da.. det har jeg vanskeligheter med å forstå oppi alt det andre.. [...] og jeg savner noen som reiser seg opp og sier at dette er drit og at det vil kreve blod, svette og tårer for å komme seg igjennom det.. ehh.. samtidig ..det laget som står igjen på andre siden.. det kommer til å være det beste og ytterste av det vi klarer å dra isammen.. men enn å lenge så får du så sønn polert bilde.. jaja.. vi mangler kanskje litt ammunisjon.. kanskje vi har litt gamle stridsvogner..men .. vi har jo de beste soldatene i hele verden og vi får jo 200 mill til å bygge en kaserne på GP... så Hæren burde være fornøyd altså.. og så sitter vi her da med fire visekorporaler i lagførerstillinger og offisersmangler og.. ehh.. [materieil] som har nådd levetiden sin og hvor erstatning av dette ikke egngang er begynt på.... "" [kommentar: R13 er en av de offiserene som fremstår med svært høy jobbensgjensvar og som har tro på egen avdelings evne og moral i en krigssituasjon]	R13
"Forskjellen sånn helt konkret er at .. Offisersprofesjonen har blitt vannet ut.. Og spesifikt tenker jeg på Krigsskolen som jeg ikke opplever at lenger har den tyngden det hadde før.. Vår opplevelse.. Eller min opplevelse som har gått den gamle skolen og inntrykket av den nye sammenliknet at endringene gjøres utelukkende for å spare penger og så er det ikke til det beste for organisasjonen og for yrket da.. eller for offisersstanden.."	R15	

Jobbkrav	Eksempelsitat	Respondent
Lønn og pensjon: Offiserene jobber under omstendigheter hvor man må være mye borte for å få akseptabel lønn. Samtidig oppnår ikke offiserene pensjon på den ekstra arbeidstiden som legges ned.	"Personell (sjt) som ikke har det samme ansvaret som offiseren oppleves å ha de samme lønnsbetingelsene. Ansvaret ligger hos offiserene, der må det gjøres noen grep for å beholde folk videre"	R1
	"Man kan se seg blind på tilleggene, men lønnen din er jo det du har i grunnlønn. Jeg har jobbet i stab der jeg fikk grunnlønn og det er ikke levedyktig, i alle fall ikke på sikt og ikke en jobb jeg gidder å pendle til. Det er jo det som er pensjonen og det er jo grunnlønnen du kan dimensjonere økonomien din utifra. Alt annet er jo variable tillegg og de er veldig variable utifra hvilken stilling du sitter i [...] Du kan ikke være på 70-90 døgn i mange år fra du går opp til major. Du kan være der et par år og over kortere perioder, men du kan ikke holde på sånn i lengden. Nei, høyere fastlønn og lavere tillegg. Forsvaret må gå bort ifra den ATF saken, iallefall fra Kp-sjef nivå og oppover. Det gir høyere forutsigbarhet og høyere pensjonsgivende inntekt"	R1
	"[...] i følge de jeg prater med så er lønn og pensjonsgivende inntekt en avgjørende faktor [for om de ønsker å bli i Forsvaret] [...] Vi vil jo aldri bli lønnsvinnere, det tror jeg heller ikke folk ser for seg, men når grunnlønnen er på lik linje med en ufaglært på Rema 1000 så er det interessant at Forsvaret tror at vi skal klare å rekruttere og beholde eget personell da"	R2
	Jeg ble fasinert på sjef Hærens time her når noen stiller spørsmål fra sjt som tar opp det at luft har en ordning hvor minstelønn er ltr 35 uavhengig av hvilken stilling du går inn i organisasjonen. Hvorfor har ikke Hæren det samme? Og da svarer sjef hæren, han ville ikke helt svare på det, men han sier at luft, sjø og Hær må bli enige. Så vet vi som har jobbet en stund med dette at det handler ikke om det, det handler om hva Sjø og Luft velger å bruke pengene sine på vs hva Hæren velger å bruke penger på [...] det nytter liksom ikke for Hæren å sitte å vente på at Forsvarsstaben skal gi føringer på lønnsnivåene i de forskjellige DIFene, for det har de egentlig gjort ved å si at dere bestemmer selv. Luft, sjø og HV velger å bruke penger på lønn og Hæren opplever jeg er lønnsstapende. Men vi øver mye så det ser bra ut på lønnslistepå for en 22 åring. Det funker. Men det funker ikke like bra for den 22 åringen når han eller hun har blitt 32 og har andre forpliktelser i livet"	R2
	"Det er jo et økonomisk aspekt inni det her også [årsak til å slutte], at det er jo ikke fryktelig bra kompensert, så har man jo mer eller mindre jobbet gratis med tanke på pensjon siden august, september... hvis man ser på en måte hva årslønnen er så hadde vi jo nådd grunnlønnen når vi var i omtrent i august og da er jo alt etter det ikke pensjonsgivende, og det er ganske håpløst [...] det burde jo vært mer betalt, mere lønn og flere fordeler med tanke på hvor mye som man faktisk jobber. Jeg vet at det jobbes på OR siden også, men det er jo noen som skal være sjefer også"	R3
	"Jeg vet at mange er opptatt av lønn, men jeg er ikke helt enig. Jeg ser ikke helt den. Jeg synes på en måte lønn er ... på en måte god nok, kanskje ikke grunnlønnen ja... det skulle vært pensjonsgivende hele summen, uten tvil, men det er ikke det som avgjør om jeg slutter en dag, fordi lønnen ikke var pensjonsgivende"	R6
	"Altså Forsvaret klarer ikke å konkurrere på lønn på noe som helst måte.. Jeg kunne fått en 08-16 jobb med 175 000 bedre i grunnlønn enn det jeg har nå og overtid hvor jeg også får pensjon på overtid.. Forsvaret kan.. Altså med mindre grunnlønnen blir bedre eller at man faktisk får pensjon på variable tillegg så har ikke Forsvaret noe ting å konkurrere med. Jeg tjener jo bra fordi jeg jobber døgn og vakt og sånne ting.. Hadde jeg fått pensjon så hadde jeg om ikke annet sluppet å bli minstepensjonist. Hvis jeg hadde fått med alt av tilleggene mine så hadde jeg hatt ca 120 000 mer i året som pensjonist.. det utgjør mye penger"	R8
	"Skulle ønske jeg fikk pensjon for det jeg tjener. Lønnen er jo ikke allverdens.. vi jobber jo vannvittig mye og vi lever jo noen ganger som dyr.. uti skogen.. det er .. alright det.. det lokker meg jo men.. men til hvilken pris.. jeg vet ikke. Jeg synes jeg tjener godt, men jeg har innsett nå når jeg har blitt litt mer voksen at jeg burde tenkt litt mer på hva som skjer etterpå, med pensjon osv.."	R9
	"[...] men mange har familie og kjæreste sørpå og vil bli nødt til å etablere seg etterhvert, og da er det enkelt hvis du får et godt jobbtillbud, med en god grunnlønn. Kanskje trives du dårligere på jobb, men da bor du hjemme hver dag og kan se din nærmeste pluss at du tjener godt da... så det tror jeg.. jeg tror ikke det har noe med trivsel på jobb å gjøre, men at det er så langt ifra hjemme og at lønnen er så som så da....[...] Jeg har [antall] år igjen av pliktjenesten og synes det er vanskelig. Det er jo uaktuelt å sitte på kontor.. Men så er det jo bedre grunnlønn i det sivile og man jobber mindre.. og det frister... Hadde jobben vært i nærheten av der jeg kommer til å etablere meg så hadde jeg nok jobbet videre i Forsvaret"	R12
	"[...] og så er det de som lokkes av lønn eller bedre arbeidsbetingelser.. Kommunal, statlig eller privat sektor... ehm.. At du får betalt for .. At du får levelig lønn fra halv åtte til halv fire.. At du ikke behøver å legge inn det der ekstra årsverket for å kunne .. for ikke å være minstepensjonist.. det er litt flåsete sagt, men ...men.. vi er jo unntatt fra arbeidsmiljøloven.. vi har jo ikke streikerett.. og sånn skal det jo sikkert være"	R13
	"[...] men jeg føler ikke at vi får så mye igjen for den innsatsen som legges ned.. i form av lønn og karriere på en måte.. det er så tilfeldig hvilken vei vi ender opp med .. og lønnen .. den er jo skikkelig skikkelig dårlig.. i allefall sammenliknet med det jeg blir tilbudt i min nye stilling nå.. så det er mye som taler for å tre ut da..."	R15
	"Forsvaret må være mere konkurransedyktig på lønn.. jeg går inn i en [sivil stilling] nå og dobler grunnlønnen min ..altså som troppsjeff i [denne garnisonen] så tjener jeg jo godt brutto totalt sett, men skulle jeg byttet jobb og gått karriereveien så hadde jeg gått ned 200 000 i årslønn.. så her i [denne garnisonen] så tjener vi jo greit, men vi jobber jo ditto mye for det... vi går vakt og øvsler veldig veldig mye"	R15
	"[hvordan beholde offiserer] Et veldig målbar mål som jeg synes det ble skrevet en veldig god artikkel om i strategem er jo lønn.. Der er jo Forsvaret ikke i nærheten av så konkurransedyktig som en sivil arbeidsgiver der jeg får lov å være med en fremtidig familie, bo i hovedstaden være nærme resten av familien og kjæresten min.. det er jo ikke i nærheten.. så lønn og insentivordninger og sånne ting.. for min del så er det mer en hygienefaktor mer enn en slik sinnsykt motivasjon.. men det er en tunge på vektskåla som kan tippe over da..."	R16
	"Det hjelper jo om tilleggene våre blir pensjonsgivende.. Det hjelper jo litt på sikt.. For alternativet nå er å jobbe til du pensjonerer deg.. Det er jo lurt å gi oss noe som gir avkastning på sikt.. Ikke nødvendigvis 50 000 mer i året eller noe sånt, men enten at man får pensjon for hele grunnlønnen og senke tillegg eller gi noe som motiverer folk over tid.. f.eks pensjon.. det kan være med på å hjelpe på med tanke på å beholde offiserene da."	R17
	"Og så bør det være pensjon på øvings tillegg slik at du ikke er i en helt annen innsatsbracket enn det innsatsen og utdanningsnivået ditt faktisk tilsier.. det tror jeg også er.. Det ha jeg kjent på.. Jeg gikk jo ned ..ja 200 000 i lønn når jeg kom tilbake til Forsvaret nå.. og det gjør jeg med glede, men det finnes en smerteterskel da.. det er litt sånn forsmødelig å jobbe i .. altså jeg jobber ikke noe mindre nå enn jeg gjorde der.. [i den sivile jobben] Jeg tjente betraktelig bedre og jobbet like mye"	R19

Vedlegg 8 Eksempel på samlet analyse per respondent

Respondent X OF 3 Sjefstilling GOU Pendler Samboer og barn	OPPLEVELSE AV BELASTENDE JOBBKRAV		OPPLEVELSE AV MOTIVERENDE RESSURSER	Motivasjon/Drivkraft	TURNOVERINTENSJON
	Krav til å takle høy arbeidsbelastning over tid generelt	Opplever liten grad av kompetansetilførsel fra Forsvaret ilt karrieren	Meningsfull jobb	Liker utfordringer	Skal i permisjon og blir sivil dersom [redacted] rives i sivil jobb
	Som sjef er det krav til tilstedeværelse og tilgjengelighet	Lav tilgang til utdanning og lite forutsigbarhet for plass på VOU som utslagsgivende for karrieremuligheter og jobbsikter	Interessante arbeidsoppgaver	Liker å ha det hektisk	
	Krav til stor grad av fleksibilitet hos offiseren (og familien) gjennom karrieren	Mangel på tid til å utvikle medarbeidere i jobben på alle nivå	Varierte arbeidsoppgaver	Liker ansvar	
	Krav til å forsake privatliv/tid borte fra hjemme/privatliv til fordel for Forsvaret	Mangel på jobbsikt og karriereplan (for generell)	Autonomi i oppgaveløsning	Oppdraget	
	Krav til stort kontrollspenn og mye ansvar Å ikke utføre arbeid (oppdrag/oppfølging) kan få alvorlige konsekvenser (sikkerhet, nasjonal oppdragsløsning)	Opplever at offiseren har samme lønnsbetingelser som personell uten samme ansvar	Trivsel med kollegaer	Profesjonen	
	Krav til å forsake viktige hendelser i livet for å få en akseptabel lønn (mye borte/pendling over lang tid)	Ikke mulig å kombinere sjefsansvar med kompetanseutvikling	Meningsfull jobb		
	Krav til fysisk tilstedeværelse for å ivareta ansvar	Prestasjoner måles subjektivt, men er samtidig avgjørende for karrieren/plass på VOU			
	Krav til å prestere på jobb	Manglende tid til å ta sivile studier ved siden av jobb som forutsetning for å ha en karriere			
	Krav til stabsskole	Uforutsigbar levevilkår på sikt: grunnlønnen er lav, og pensjonen utregnes av grunnlønn			
	Ugunstig Geografisk plassering	Uforutsigbar inntekt gjennom karrieren			
	Opplevelse av personellmangel				

Respondent X OF 2 Sjef nivå 4 GOU Sivil Master	OPPLEVELSE AV BELASTENDE JOBBKRAV		OPPLEVELSE AV MOTIVERENDE RESSURSER	Motivasjon/Drivkraft	TURNOVERINTENSJON
	Krav til mye tid borte fra hjemme/privatliv	Lite konsistent og forutsigbar HR praxis	Spennende jobbmuligheter i Forsvaret	Liker utfordringer	Har tenkt på å slutte
	Krav til å forsake hendelser i livet for å få en akseptabel lønn (mye borte)	Lite myndighet og handlegfrihet til å redusere oppdragsmengde. Sjefer (nivå 3, 4 og 5) har ingen reell gjennomslagskraft	Meningsfull jobb	Liker ansvar	
	Krav til stort kontrollspenn og mye ansvar	HR-støttefunksjoner i Bn/avd har ingen reell påvirkningskraft	Opplevelsen av å mestre	Profesjonen	
	Krav til å levere med færre ressurser pga funks fravær /Krav til å løse oppdrag med for få ansatte	Lite myndighet og handlegfrihet innenfor personellforvaltning og karriereplanlegging	Interessante arbeidsoppgaver	Oppdraget	
	Krav til høy egeninnsats	Uforutsigbar levevilkår på sikt: grunnlønnen er lav, og pensjonen utregnes av grunnlønn	Forutsigbarhet		
	Krav til å takle høy arbeidsbelastning	Manglende ærlighet overfor de som skal inn i offisersyrket	Fleksibilitet i arbeidshverdagen		
	Krav til å følge et personellforvaltnings-regime som ikke tar innover seg menneskelig dynamikk og behov	Uluk lønnsplisy og praksis internt i Forsvaret	Gode kollegaer		
	Krav til å overta stillinger man ikke er søknadsberettiget til (pga personellmangler) uten at dette gir uttelling i ansettelsesprosesser	Mangel på tid og økonomi til å utvikle medarbeidere i jobben			
	Krav til å lede personellet med stor usikkerhet knyttet til hva slags regler som praktiseres og gjelder innenfor HR og personellforvaltningen	Opplevelse av personellmangel og kontinuerlig funksjonelt fravær			
	Krav til å imøtekomme forventninger til sine ansatte vedr karriereplan				

Vedlegg 9 Samlet oversikt alle 22 respondenter

Opplevd turnoverintensjon	Respondent	Antall	Prosent av utvalget
Synes det er vanskelig å se for seg Forsvaret som arbeidsgiver i fremtiden slik hindringskravene oppleves nå	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R10, R11, R12, R13, R15, R17, R21, R22	16	72,72727273
Ser ikke for seg å forlate Forsvaret i fremtiden, men opplever hindringskrav som belastende	R9, R14, R16, R18, R19, R20	6	27,27272727

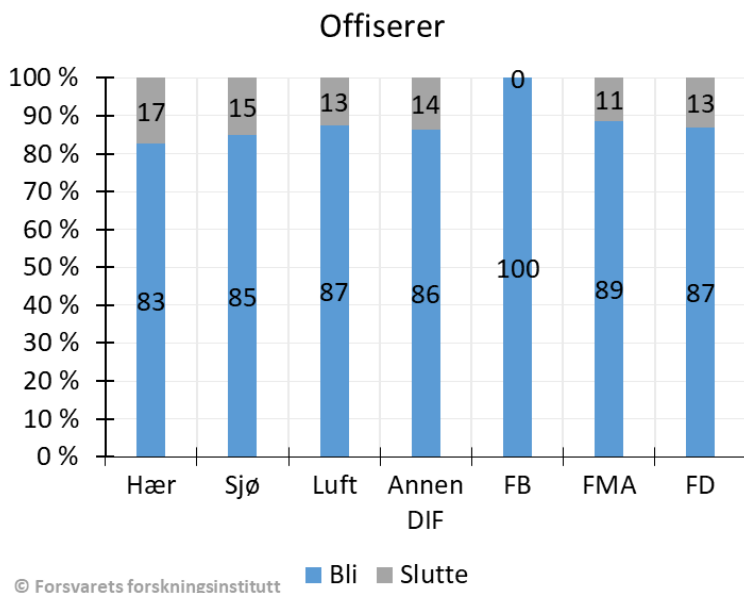
Opplevde jobbressurser	Respondent	Antall	Prosent av utvalget
Profesjonsnær arbeidshverdag	R1, R2, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21, R22	19	86,36363636
Kollegial støtte/fellesskap/ Samhold/Positiv feedback	R1, R2, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R12, R13, R14, R15, R16, R20, R21, R22	17	77,27272727
Opplevelsen av å mestre individuelt	R2, R3, R4, R5, R6, R8, R9, R10, R14, R17, R18, R19, R20, R21, R22	15	68,18181818
Meningsfull jobb	R1, R2, R4, R6, R7, R10, R11, R13, R15, R16, R19, R22	12	54,54545455
Tro på egen avdelings evne/Mestre som avdeling	R1, R4, R5, R6, R10, R11, R12, R13, R15, R16, R22	11	50
Varierte arbeidsoppgaver	R1, R5, R6, R7, R9, R13, R14, R17, R21,	9	40,90909091
Utfordrende arbeidsoppgaver	R8, R13, R14, R17, R18, R19, R20, R22	8	36,36363636

Utfordringskrav = UK Hindringskrav = HK Hindring = -JE +BO Utfordring= +JE+B	OPPLEVDE JOBBKRAV	Respondent	Antall	Prosent av utvalget
HK	Krav til å jobbe på en ugunstig geografisk plassering	R1, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21, R22	21	95,45454545
HK	Krav til å forsake privatlivet/tid borte fra hjemme/privatliv til fordel for Forsvaret	R22, R21, R20, R18, R17, R16, R14, R13, R12, R11, R10, R9, R8, R7, R6, R5, R3, R2, R1	19	86,36363636
UK	Krav til høy arbeidsbelastning/tempo	R22, R21, R20, R18, R17, R16, R15, R14, R13, R12, R11, R10, R9, R8, R6, R5, R4, R3, R2, R1	19	86,36363636
HK	Krav til stor grad av fleksibilitet og mobilitet hos offiseren (og familien/samboer) gjennom karrieren (beordring, flytting, samboers karriere på vent, bytte stilling ofte, ugunstige arbeidstider)	R22, R21, R20, R18, R17, R16, R15, R14, R13, R12, R10, R9, R8, R7, R6, R4, R3, R1	18	81,81818182
UK	Krav til stort kontrollspenn og mye ansvar Å ikke utføre arbeid (oppdrag/oppfølging) kan få alvorlige konsekvenser (sikkerhet, nasjonal oppdragsløsning)	R22, R21, R20, R19, R18, R17, R15, R13, R11, R9, R8, R7, R6, R3, R4, R2, R1	17	77,27272727
HK	Mangel på personell/ Funksjonelt fravær	R22, R18, R17, R15, R14, R13, R12, R11, R10, R8, R7, R6, R4, R3, R2, R1	16	72,72727273
HK	Forsvaret gir ikke nødvendig profesjonsrettet kompetanse (profesjonsnært) for å løse pålagte oppgaver (Forsvaret har ikke kapasitet)	R22, R21, R18, R17, R15, R16, R13, R11, R10, R8, R7, R5, R4, R3, R2, R1	16	72,72727273
HK	Lav kompetanse/erfaring blant ansatte	R22, R18, R17, R16, R15, R13, R11, R8, R7, R6, R4, R3, R1	13	59,09090909
HK	Uforutsigbar inntekt og levevilkår på sikt: grunnlønnen er lav, og pensjonen utregnes av grunnlønn	R1, R2, R3, R8, R9, R10, R12, R13, R15, R17, R19, R22	12	54,54545455
HK	Lite myndighet og handlefrihet til å redusere oppdragsmengde. Sjefer på nivå 4 og 5 har ingen reell gjennomslagskraft	R2, R3, R4, R8, R9, R10, R11, R15, R16, R17, R21, R22	12	54,54545455
HK	Strategiske mål og virkeligheten samsvarer ikke (systematiske problemer uten endring)	R4, R2, R3, R5, R6, R10, R11, R13, R15, R17, R18, R22	12	54,54545455
HK	Lite myndighet og handlefrihet innenfor personellforvaltning og karriereplanlegging. Sjefer og HR-personell på nivå 4 og 5 har ingen reell gjennomslagskraft	R1, R2, R4, R5, R6, R7, R11, R15, R16, R17,	10	45,45454545
HK	Lite fleksibel, konsistent og forutsigbar HR praxis	R1, R2, R4, R5, R11, R13, R16, R18, R19,	9	40,90909091

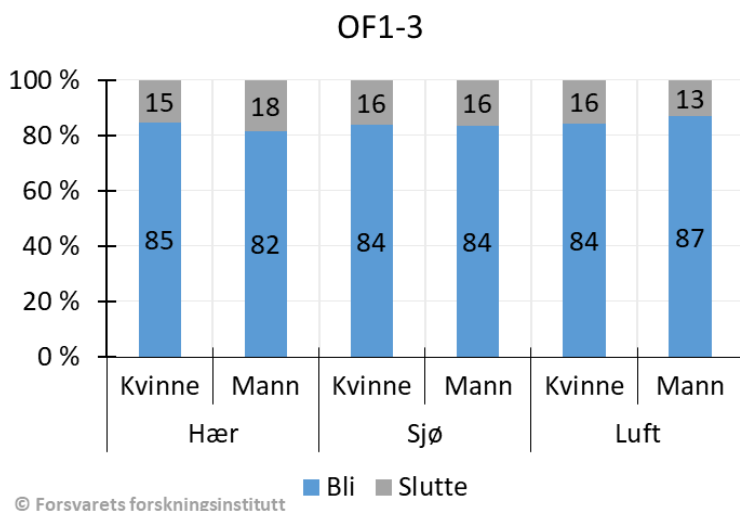
Vedlegg 10 Foreløpige funn fra FFI undersøkelsen «Motivasjon, innsats og kompensasjon»

– en spørreundersøkelse blant personellet i forsvarssektoren (Hanson et al., 2023, ikke publisert)².

Andel med turnoverintensjon, offiserer per DIF, FB, FMA og FD. N=2406.



Andel med turnoverintensjon, offiserer (OF1-3) per forsvarsgren og kjønn. N=1192.



² Resultat gjengitt etter avtale med FFI v/sjefsforsker Torbjørn Hanson som har hentet ut informasjon om offiserer spesifikt.

Hvor viktig er følgende egenskaper for om du vil fortsette i din jobb i Forsvaret (1-Mindre viktig – 5-Svært viktig). Offiserer.



Vedlegg 11 Spørreskjema med informasjonsskriv, e-post og påminnelse

Informasjon på e-post med lenke til spørreundersøkelsen:

Hei

Du har nå fått tilsendt en spørreundersøkelse som skal bidra til å øke forståelse for turnoverintensjonen blant offiserer i Hæren. Spørreundersøkelsen danner grunnlag for min masteroppgave «Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren», og det er jeg som masterstudent som er ansvarlig for innholdet og analysen av undersøkelsen. FFI ved Frank Steder ivaretar datainnsamling på vegne av meg.

Resultatene fra spørreundersøkelsen vil gi Hæren verdifull innsikt hæroffiserers opplevelse rundt nåværende arbeidssituasjon og jeg håper derfor du har anledning til å delta.

Spørreundersøkelsen er anonymisert og helt frivillig.

Estimert svartid: 4-5 minutter.

Bakgrunn og formål for masteroppgaven og spørreundersøkelsen

Et stadig tilbakevennende tema er hvordan organisasjoner skal klare å beholde de menneskelige ressursene, og i Forsvaret risikerer man i fremtiden å ikke ha tilstrekkelig med offiserer for å realisere gjeldende langtidsplan. I lys av politiske ambisjoner for Forsvaret og den strategiske utviklingen med økt spenning i våre nærrområder blir det å beholde dagens personell avgjørende. Spørreundersøkelsen er et bidrag til å skaffe tilveie kunnskap om nettopp dette.

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hva som er gjeldende status på turnoverintensjonen blant offiserer i Hæren. Videre skal oppgaven bidra til å identifisere hvilke faktorer som har størst betydning for at den enkelte velger et langt arbeidsforhold i Forsvaret.

For å få innsikt i turnoverintensjon har jeg valgt en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Dette innebærer at jeg har gjennomført intervju av 22 hær-offiserer som sammen med eksisterende forskningslitteratur har dannet grunnlag for denne spørreundersøkelsen.

Ved å trykke på lenken vil du få tilgang til spørreundersøkelsen samt ytterligere informasjon om dine rettigheter knyttet til deltakelse

Svarfrist: 31.03

Med vennlig hilsen

Carina-Therese Vinterdal, Mastergradsstudent, Forsvarets Høgskole (FHS).

E-post: [REDACTED]

Tlf: [REDACTED]

Spørreundersøkelsen:

i0

Takk for at du ønsker å delta i denne spørreundersøkelsen om turnoverintensjonen blant offiserer i Hæren. Målet med undersøkelsen er å få et bilde på hvordan du opplever visse aspekter ved jobben din. Det finnes ingen riktige eller uriktige svar. Det er dine opplevelser jeg er ute etter. Om du er usikker ber jeg deg om å velge det alternativet som passer deg best.

Hvis du har spørsmål angående spørreundersøkelsen, kan du kontakte:

Masterstudent Carina Vinterdal [REDACTED]

Prosjektansvarlig og hovedveileder Kåre Dahl Martinsen [REDACTED]

Biveileder Henrik Sørli [REDACTED]

Forsvarets personvernombud (forsvarets.personvernombud@mil.no)

q1 - Deltagelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke eller velge å ikke besvare spørsmål uten å oppgi noen grunn. Samtykket kan trekkes ved å ta kontakt med FFI per e-post [REDACTED]. Alle svar vil bli behandlet anonymt, og kun en person ved Forsvarets forskningsinstitutt, Frank Brundtland Steder, vil ha tilgang til dataene, som videresendes til meg.

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: - innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, - å få rettet personopplysninger om deg, - få slettet personopplysninger om deg, - få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og - å sende klage til personvernombudet om behandlingen av dine personopplysninger. Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt uttrykkelige samtykke (jf. Personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a) i starten av spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen er meldt til og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD), personvernombudet for forskning ved Forsvarets høgskole og forskningsnemda ved Forsvarets høyskole. Dette innebærer at vi er forpliktet til å oppbevare data på forsvarlig måte, samt å slette alle personidentifiserende opplysninger ved prosjektets slutt. Prosjektet løper i perioden 01.08.22-31.05.23. Alle personopplysninger vil slettes når prosjektet avsluttes.

Dersom du velger "Jeg samtykker ikke...", eller trekker ditt samtykke etter at den er sendt inn, vil dine svar slettes.

Jeg samtykker til at mine svar kan benyttes i en masteroppgave ved FHS. (1)

Jeg samtykker ikke til at mine svar kan benyttes i en masteroppgave ved FHS. (2)

q2 - Grad

[Not required]

Jeg er ...

OF 1 fenrik/løytnant (1)

OF 2 kaptein og rittmester / kapteinløytnant / kaptein (2)

OF 3 major/orlogskaptein/major (3)

OF 4 oberstløytnant/kommandørkaptein/oberstløytnant (4)

OF 5 oberst/kommandør/oberst (5)

q3 - MilUtdNivå

[Not required]

Jeg har...

Grunnleggende offisersutdanning (GOU) (1)

Videregående offisersutdanning (VOU) (2)

Annet (3)_____ [Other]

q4 - Plikt

Jeg har pliktår etter 01.08.23

Ja (1)

Nei (2)

Ønsker ikke å svare (3)

q5 - Utdanning

[Not required]

Hva er din høyeste oppnådde utdanning gjennomført ved sivilt utdanningssted?

Årsstudium ved universitet eller høyskole, høyskolekandidat eller lignende (1)

Bachelorgrad eller tilsvarende (2)

Mastergrad eller tilsvarende (3)

Doktorgrad (4)

q6 - utd_vedsiden

[Not required]

Tar du for tiden masterutdanning ved siden av din daglige jobb?

Ja (1)

Nei (2)

q7 - Sivilt status

[Not required]

Hva er din sivile status?

Gift/samboer eller i et forhold (1)

Enslig (2)

q8 - Barn

[Not required]

Har du barn eller har du omsorgsansvar for barn?

Barn 0 til 5 år (1)

Barn 6 til 18 år (2)

Barn over 18 år (3)

Har ikke barn (4) [Exclusive]

q9 - Leder

[Not required]

Er du leder med personalansvar?

Ja (1)

Nei (2)

Ønsker ikke å svare (3)

q10

[Not required]

Hvor ofte opplever du at...

	Alltid (1)	Ofte (2)	Av og til (3)	En sjelden gang (4)	Aldri (5)
Det er tider der du trenger å være på jobb og hjemme samtidig? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidet ditt tar så mye av energien din at det har en negativ effekt på privatlivet ditt? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidet ditt tar så mye av tiden din at det har en negativ effekt på privatlivet ditt? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kravene til arbeidet ditt går utover ditt privatliv og familieliv? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsrelaterte oppgaver fører til endringer i dine planer for private og familieaktiviteter? (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q11

[Not required]

Hvor enig er du i at....

	Helt enig (1)	Nokså enig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Nokså uenig (4)	Helt uenig (5)
Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine spesialkunnskaper og ferdigheter er nyttige i arbeidet mitt (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidet mitt er utfordrende på en positiv måte (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med funksjonelt fravær menes at personell på din arbeidsplass ikke er til stede i stillingen for å ivareta sine arbeidsoppgaver på grunn av tjenstlige grunner som utdanning/kurs/ midlertidig disponeringer en annen plass og/eller utenlandsoperasjoner, eller at personell er borte fra sin funksjon på grunn av foreldrepermisjon e.l. (13)					
Det er funksjonelt fravær ved min avdeling (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funksjonelt fravær medfører ekstra belastning blant medarbeidere ved min avdeling (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funksjonelt fravær ved min avdeling medfører ekstra belastning for meg (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q12

[Not required]

Hvor ofte

	Alltid (1)	Ofte (2)	Av og til (3)	En sjelden gang (4)	Aldri (5)
Er arbeidet ditt meningsfullt? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føler du at arbeidet du gjør er viktig? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føler du at arbeidet ditt betyr noe for andre (innenfor eller utenfor organisasjonen)? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gir arbeidet ditt deg en følelse av hensikt? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kan du regne med støtte fra dine kolleger dersom det oppstår problemer i arbeidet ditt? (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kan du spørre dine kolleger om hjelp dersom du trenger det? (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føler du deg verdsatt av dine kolleger på jobben? (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Scale mask

q13

[Not required]

	Helt enig (1)	Nokså enig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Nokså uenig (4)	Helt uenig (5)
Hvor enig er du i følgende påstander (9)					
Min organisasjon investerer mye ressurser i utvikling av sine medarbeidere (f.eks gjennom opplæringstiltak, kurs og kariereutvikling) (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min organisasjon framstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helt enig (1)	Nokså enig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Nokså uenig (4)	Helt uenig (5)
Gjennom faktisk avsetning av tid og penger til medarbeiderutvikling viser min organisasjon at den virkelig investerer i sine medarbeidere (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor enig er du i følgende påstander for deg? (8)					
Jeg leter aktivt etter en ny jobb utenfor Forsvaret (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tenker at jeg kan slutte i denne jobben (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis jeg kunne velge fritt ville jeg sluttet i denne jobben (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil gjerne slutte i denne jobben (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

q14

[Not required]

Hvor ofte opplever du følgende

	Alltid (1)	Ofte (2)	Av og til (3)	En sjelden gang (4)	Aldri (5)
Jeg tviler på nytten av arbeidet mitt (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg utbrent av arbeidet mitt (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På slutten av en arbeidsdag føler jeg meg tom (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q15 [Not required] Hvor ofte opplever du følgende					
På jobben er jeg full av energi (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er entusiastisk over min jobb / mitt yrke (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidet mitt inspirerer meg (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Alltid (1)	Ofte (2)	Av og til (3)	En sjelden gang (4)	Aldri (5)
Når jeg står opp har jeg lyst å gå på jobb (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er helt oppslukt av arbeidet mitt (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E-post påminnelse:

e2

Hei igjen!

I forrige uke mottok du en spørreundersøkelse fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) på vegne av masterstudent Carina Vinterdal om turnoverintensjon blant offiserer i Hæren. Mange har svart på undersøkelsen, og som bidrar til økt innsikt i hva som skal til for å beholde Hærens offiserer. Vi håper du som mottar denne e-posten også vil bidra til dette arbeidet ved å svare på undersøkelsen.

Noen av dere har kontaktet FFI for å få verifisert at undersøkelsen er ekte. Det er bra å være skeptisk i disse dager. E-postene du mottar med link til undersøkelsen har avsenderadresse Frank.Steder@euro.confirmit.com. Det kan se rart ut at adressen ikke kommer fra FFI. Frank Steder er forsker ved FFI og Confirmit er dataverktøyet som spørreundersøkelsen er laget i. Undersøkelsen sendes ut direkte fra dette systemet, og det finnes dessverre ingen god måte å endre avsenderadresse på. Forsvaret bruker også dette systemet til å sende ut spørreundersøkelser. Hvis du ønsker å få verifisert at spørreundersøkelsen er ekte og at lenken til spørreundersøkelsen er trygg å trykke på, kan du kontakte Carina Vinterdal [REDACTED]. Du svarer på undersøkelsen her:

^slink^

Hilsen

Carina Vinterdal

Masterstudent ved Forsvarets Høgskole (FHS)

E-post: [REDACTED]

Tlf: [REDACTED]

Frank Steder (ansvarlig for datasystemet Confirmit)

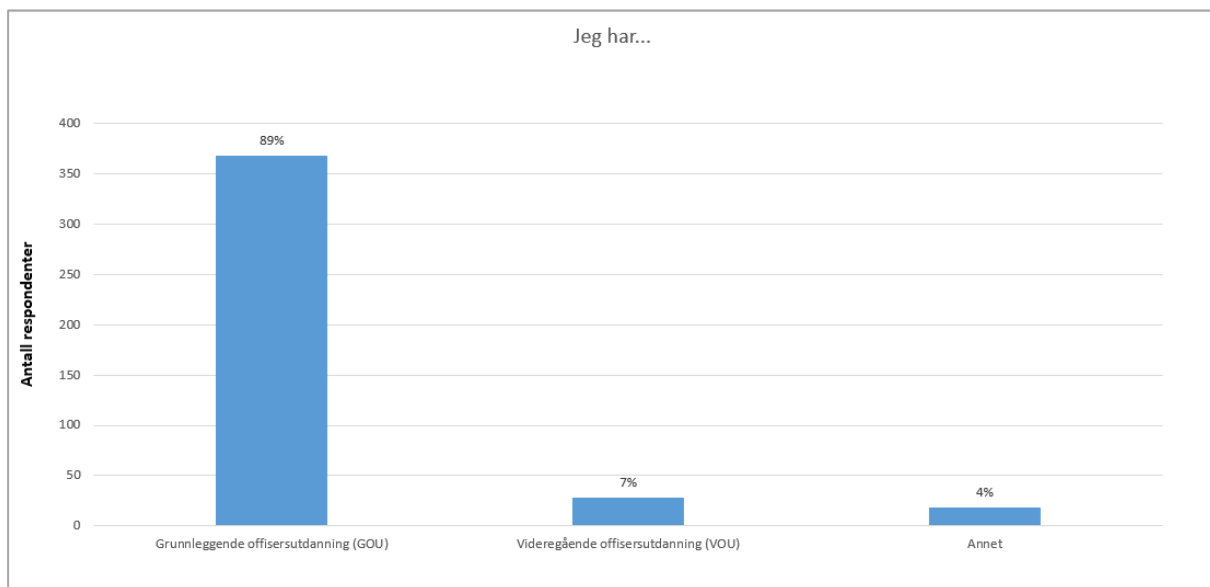
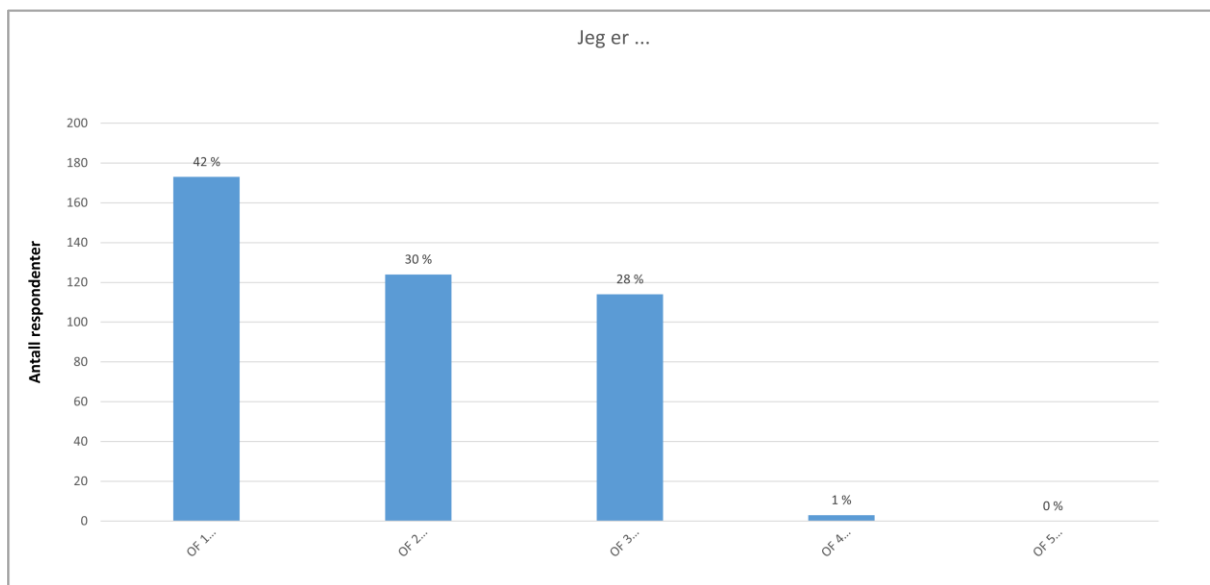
Sjefsforsker ved FFO

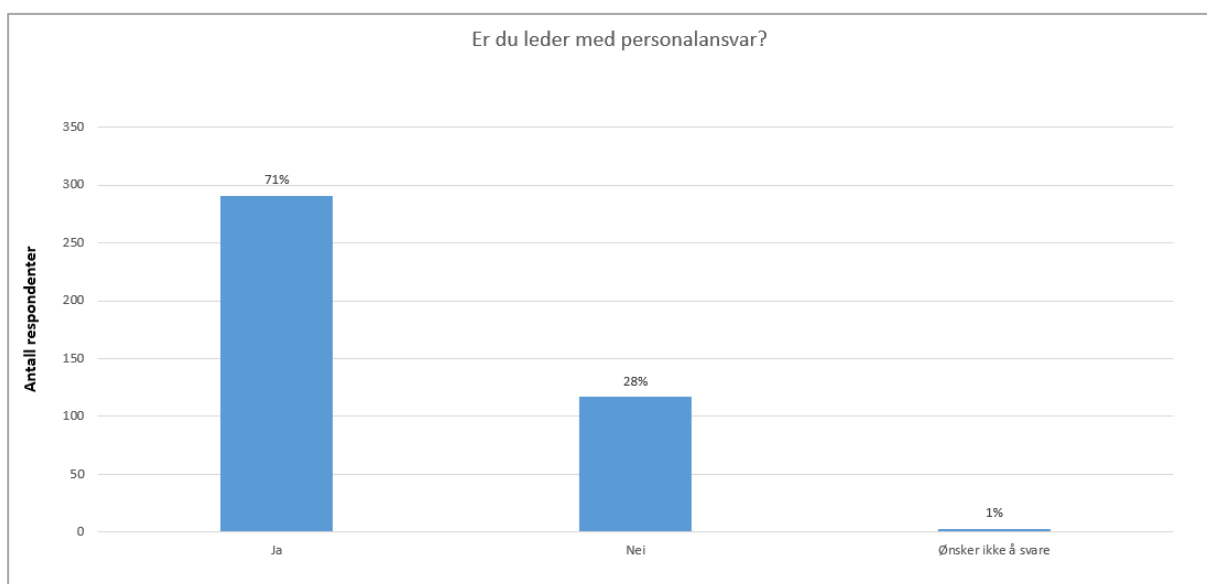
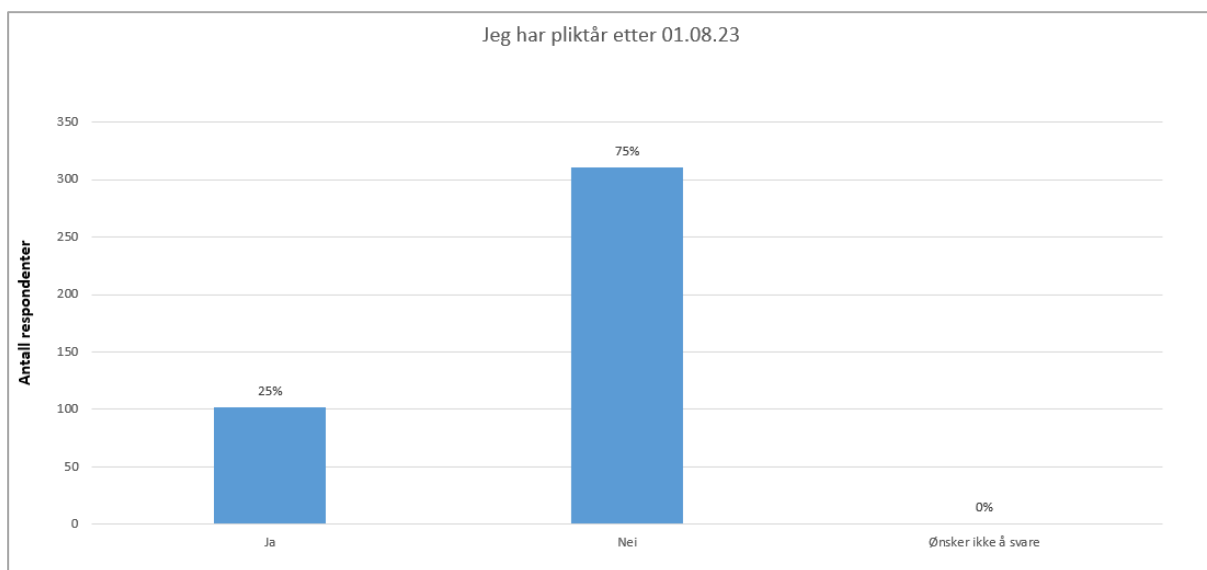
EMAIL

Custom Survey Link Text: *Trykk her for å svare*

Vedlegg 12 Univariat analyse

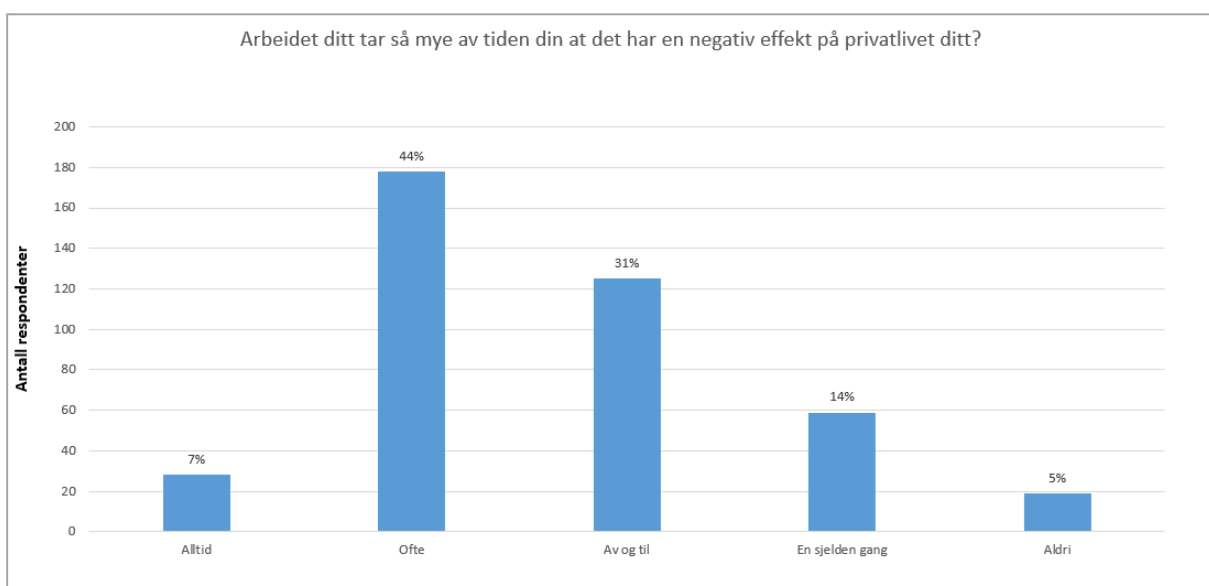
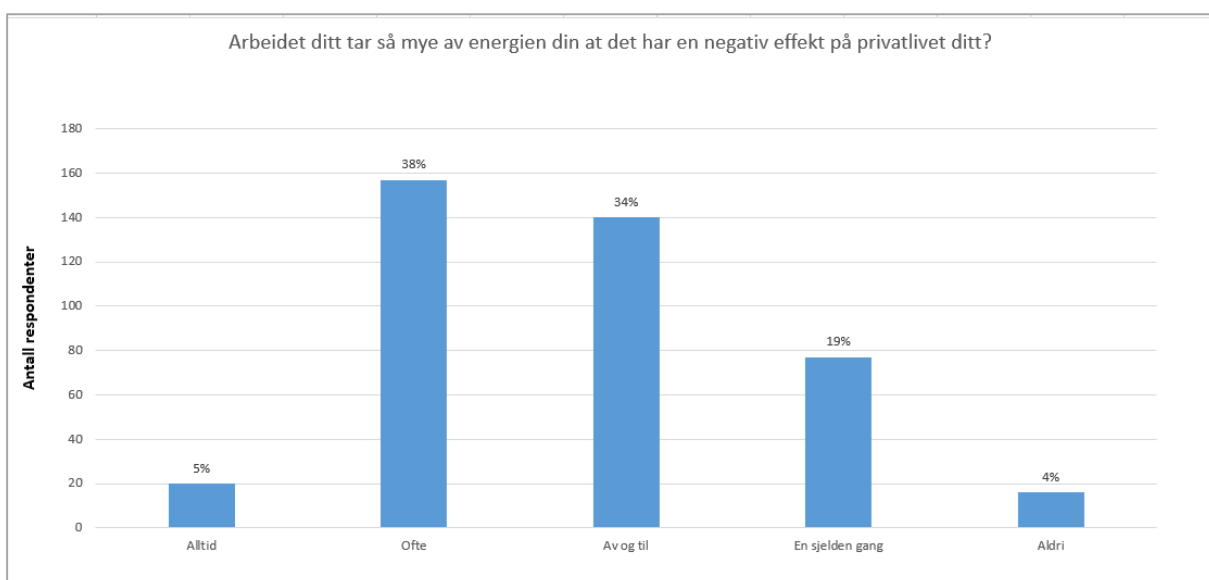
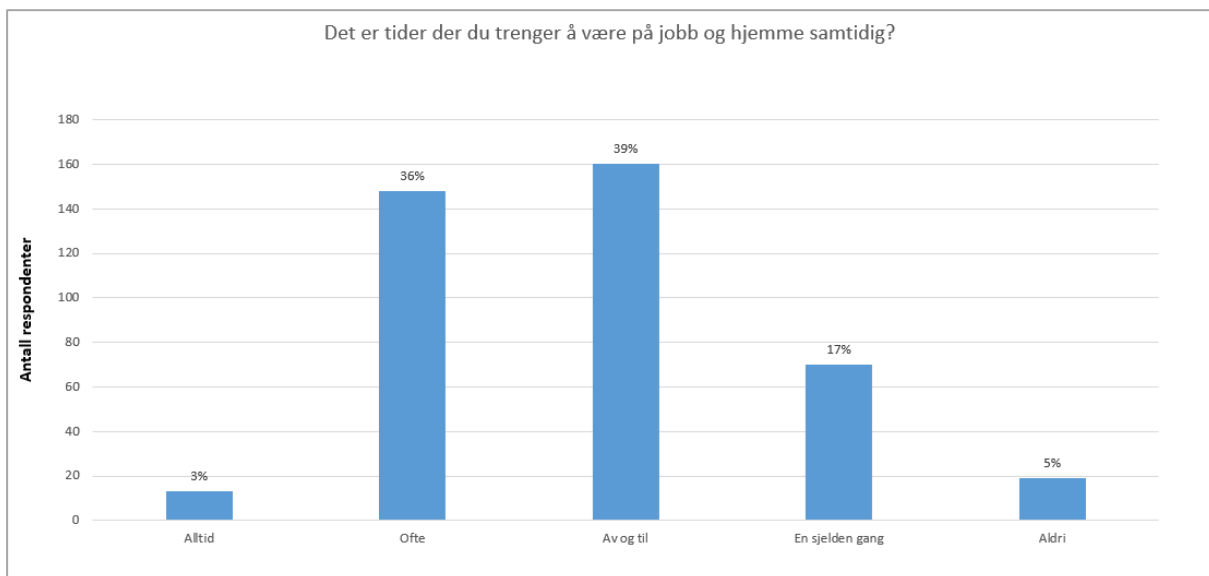
Demografiske variabler:

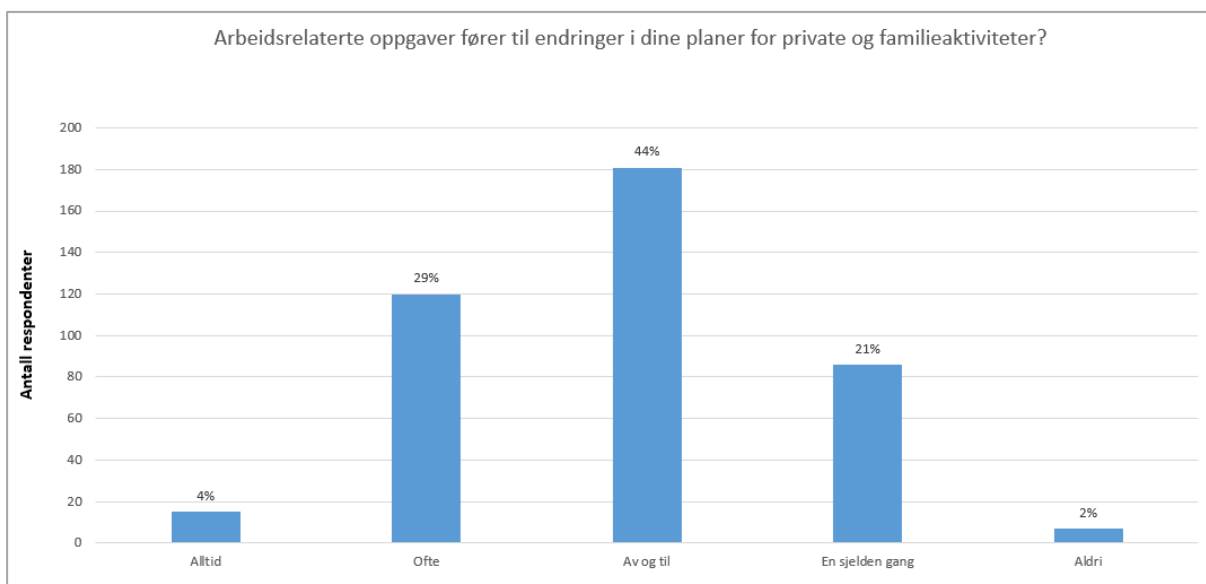
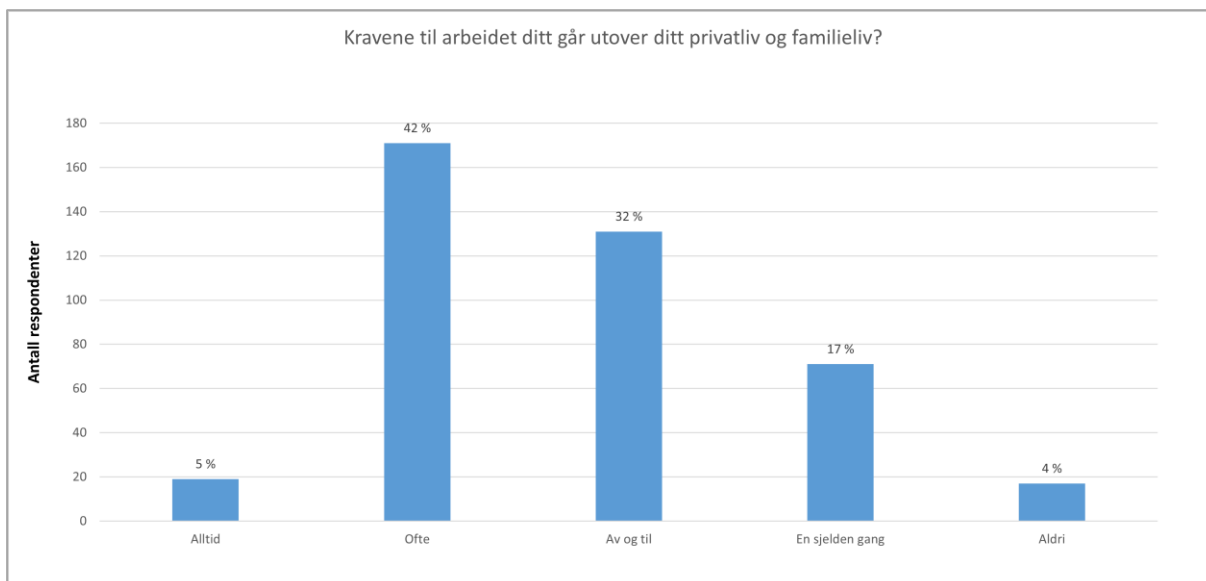




Jobbkraft J-H-P konflikt:

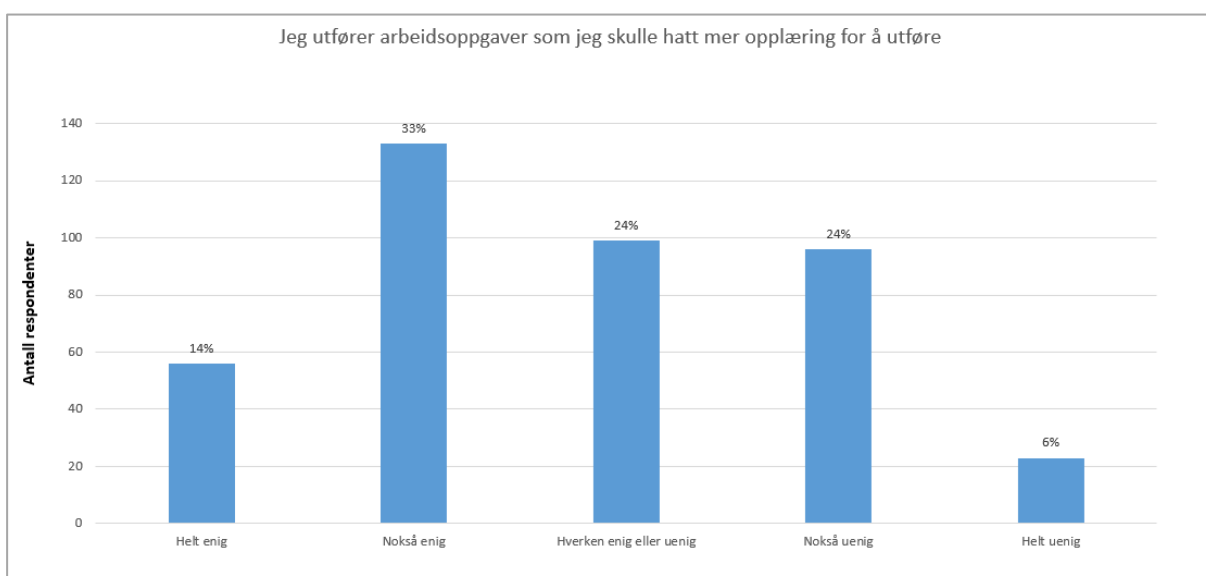
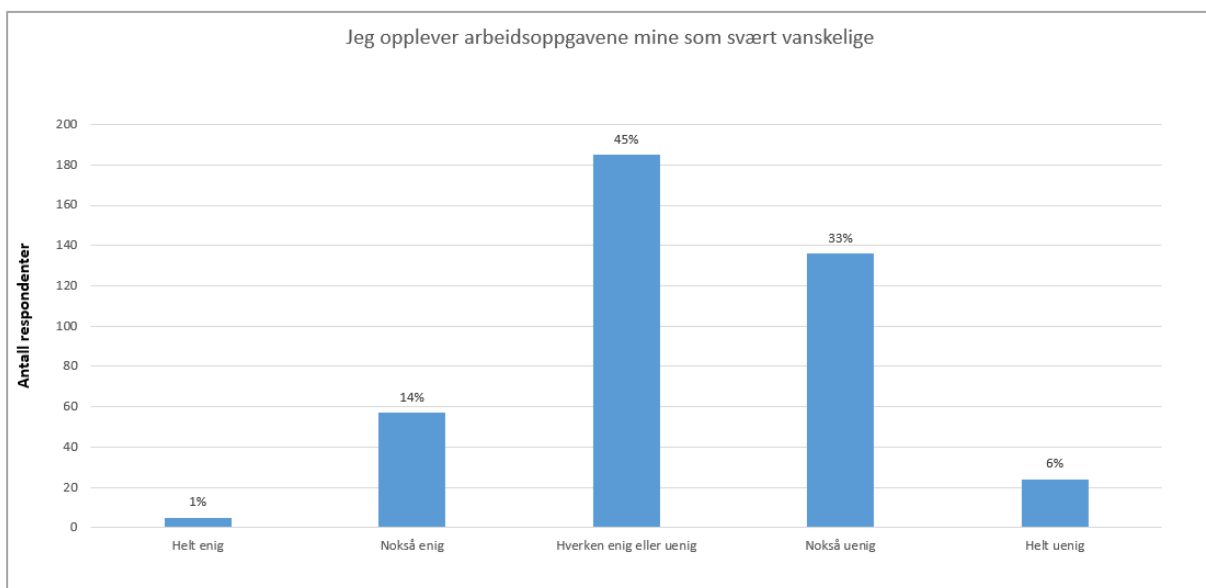
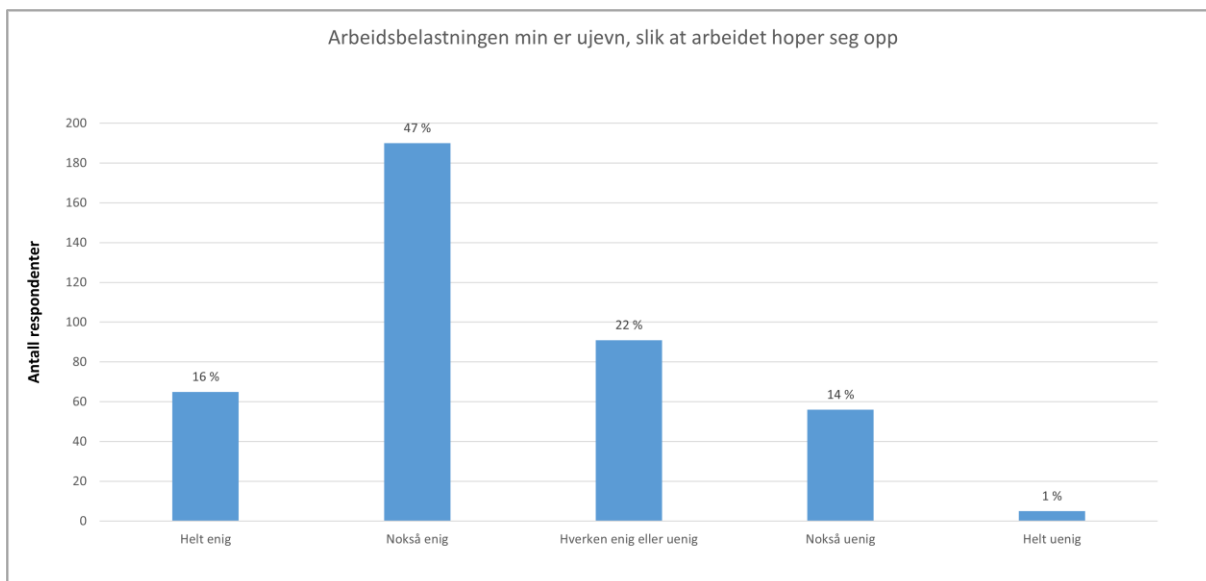
I undersøkelsen stilles spørsmål om J-H-P konflikt og hvordan dette oppleves her og nå. 35,5% opplever ofte at det er tider der offiseren trenger å være på jobb og hjemme samtidig. 43,5 % oppgir at arbeidet tar så mye av tiden at det har en negativ effekt på privatlivet. Arbeidsrelaterte oppgaver fører imidlertid til at 44,5% av og til må endre private planer, mens 28,8% opplever at dette skjer ofte. I den kvalitative analysen beskriver flere av de yngste offiserene at J-H-P konflikt kommer til å få betydning i fremtiden for valg av arbeidsgiver. 41,9% i utvalget ved studie 1 er OF 1 og 53,6% har ikke barn. Dette kan bety at for flere kan dette få et økt fokus på et senere tidspunkt i karrieren. Ettersom jeg ikke har stilt spørsmål knyttet til viktigheten av dette i fremtiden vil ikke betydningen av dette fremkomme statistisk.

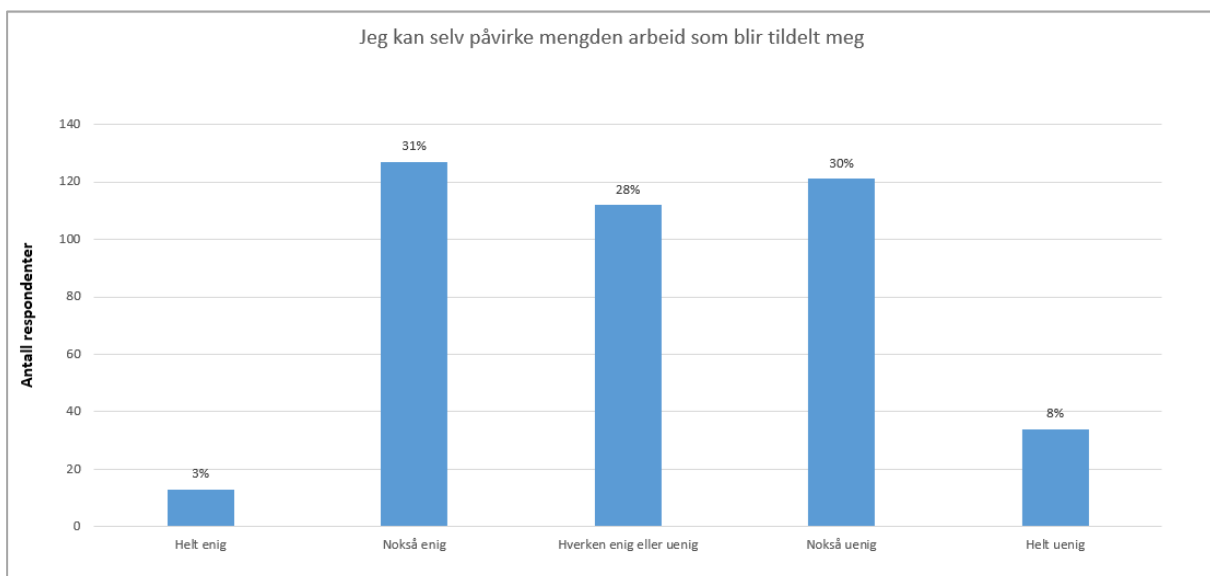
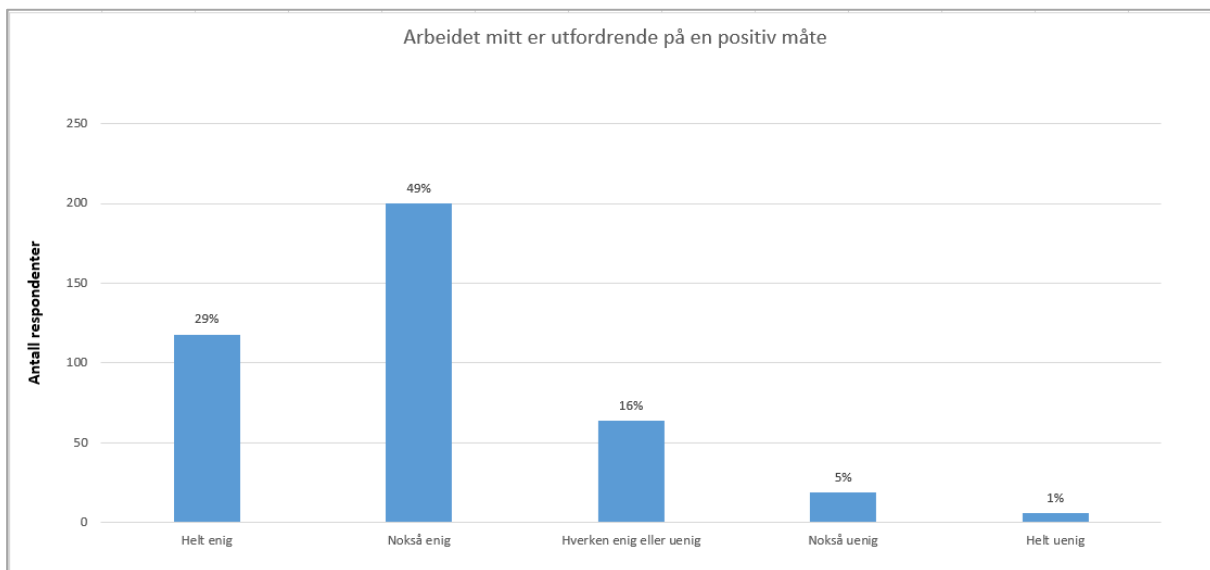


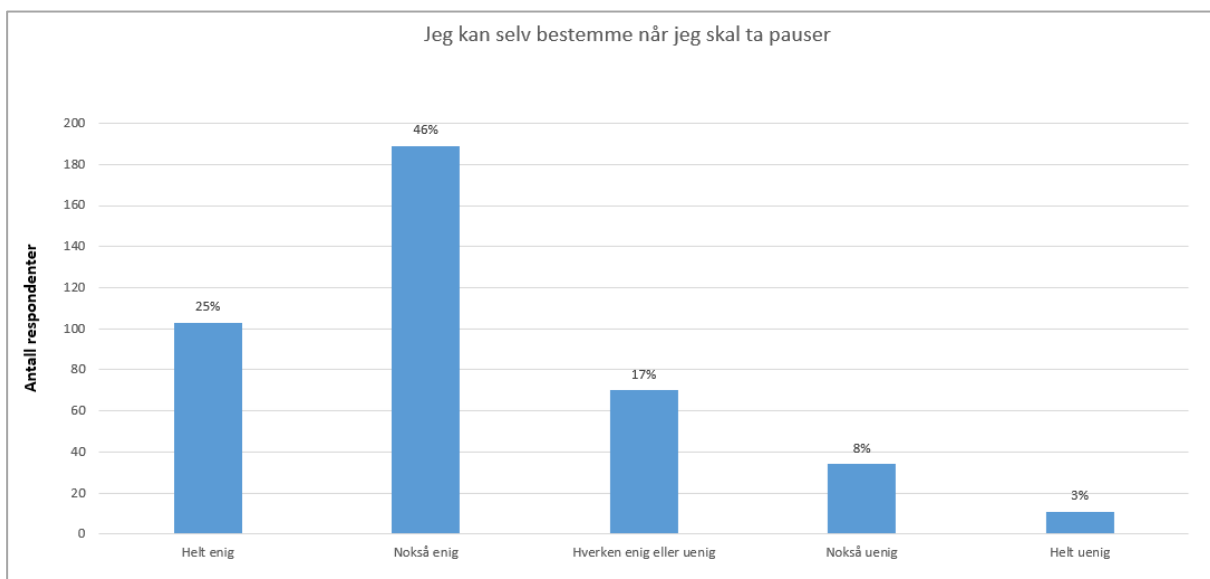
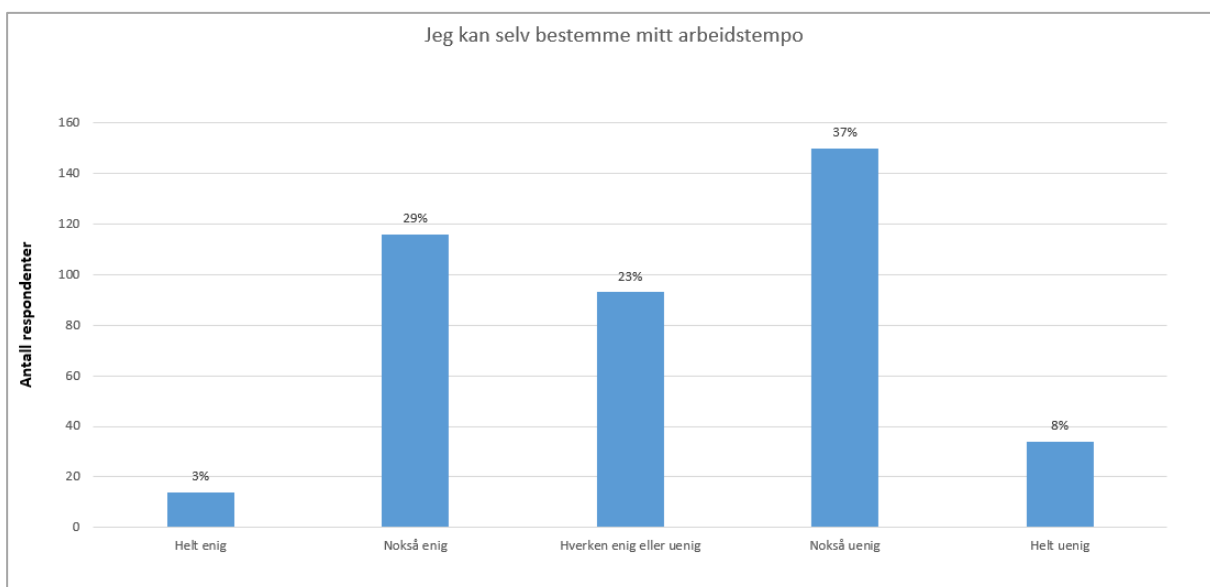
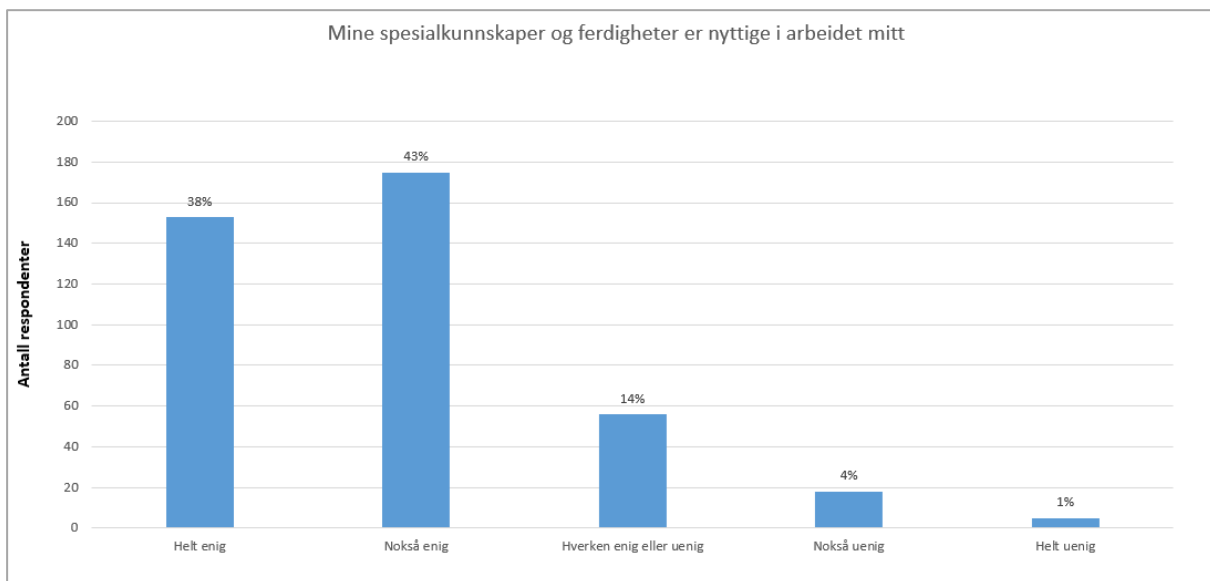


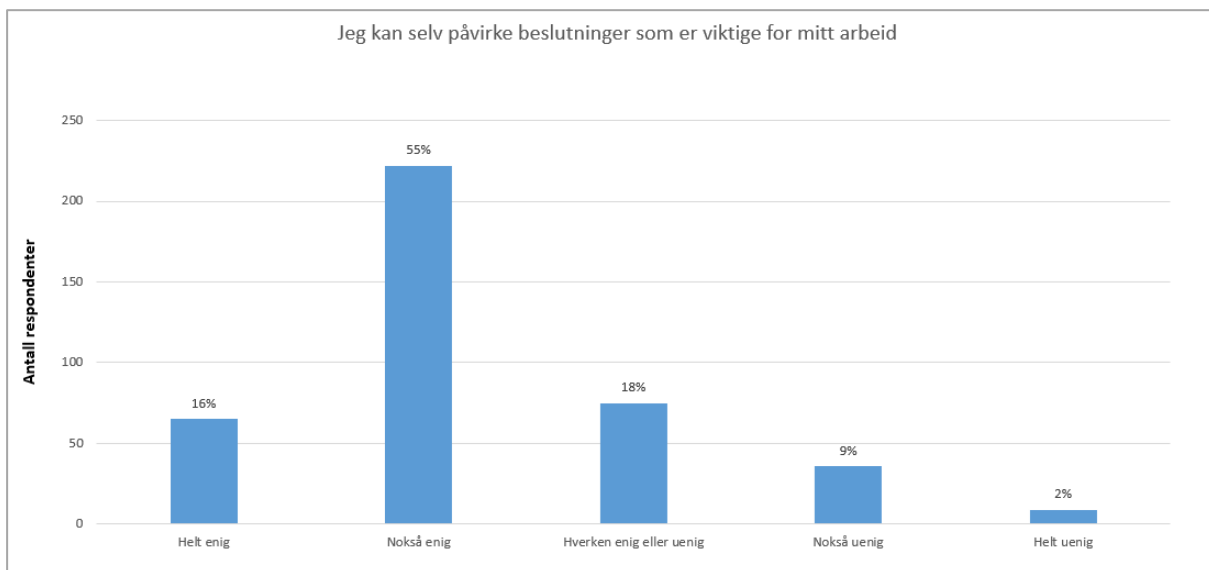
Jobbkrav - arbeidsbelastning

47% er nokså enig i at arbeidsbelastningen er ujevn slik at den hopper seg opp, mens 15,7% er helt enig i dette. Samtidig oppgir 78% at de opplever at arbeidet er utfordrende på en positiv måte hvilket underbygger jobbkrevet arbeidsbelastning som et utfordringskrav.



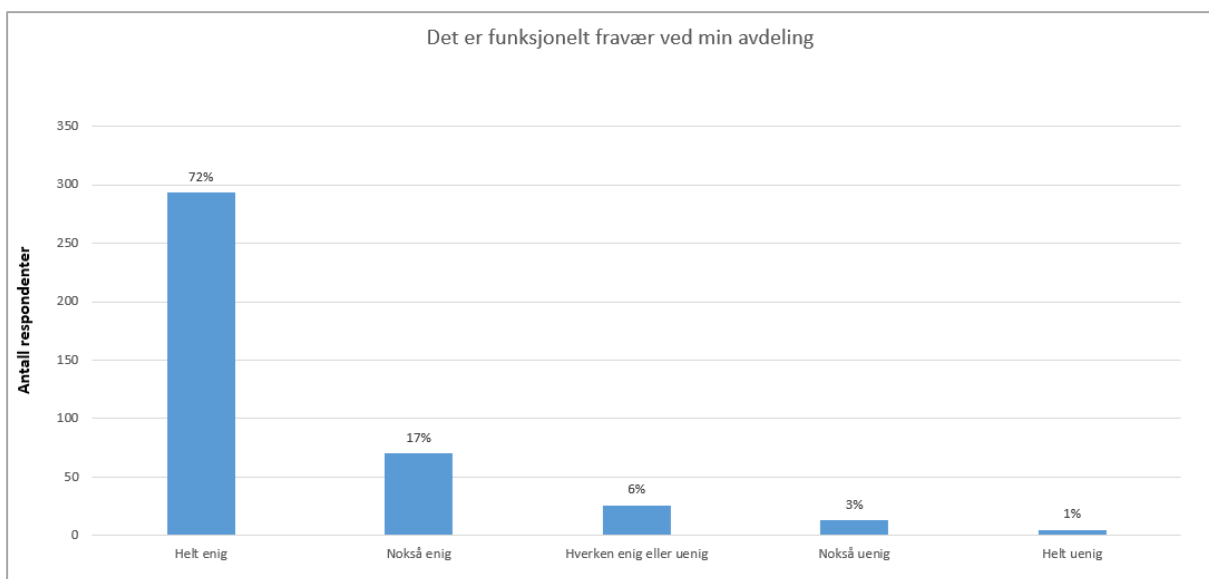


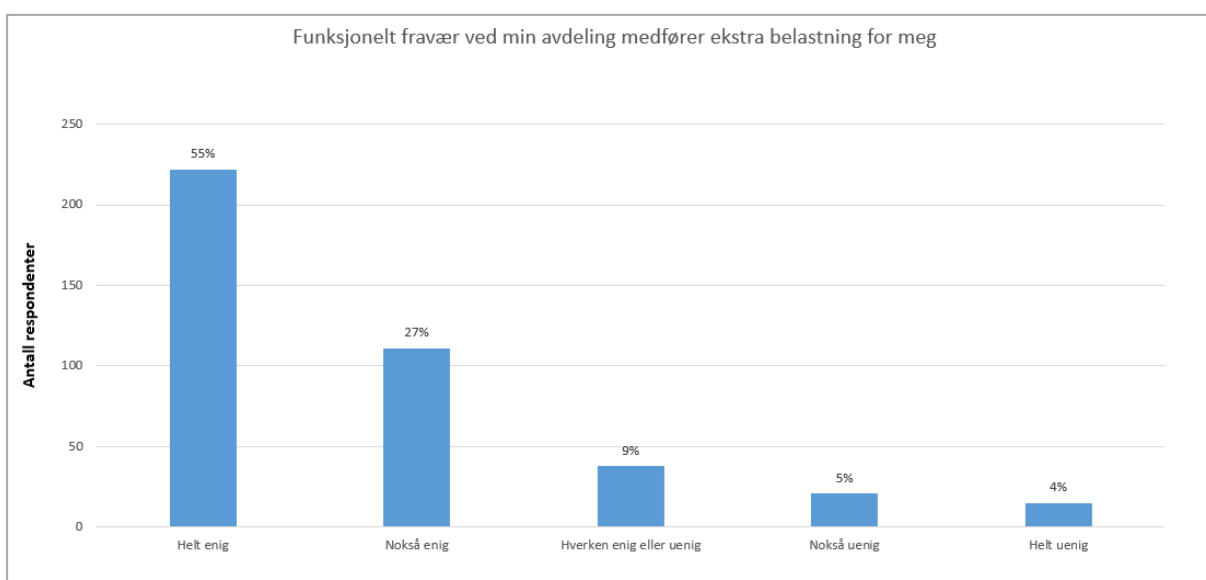
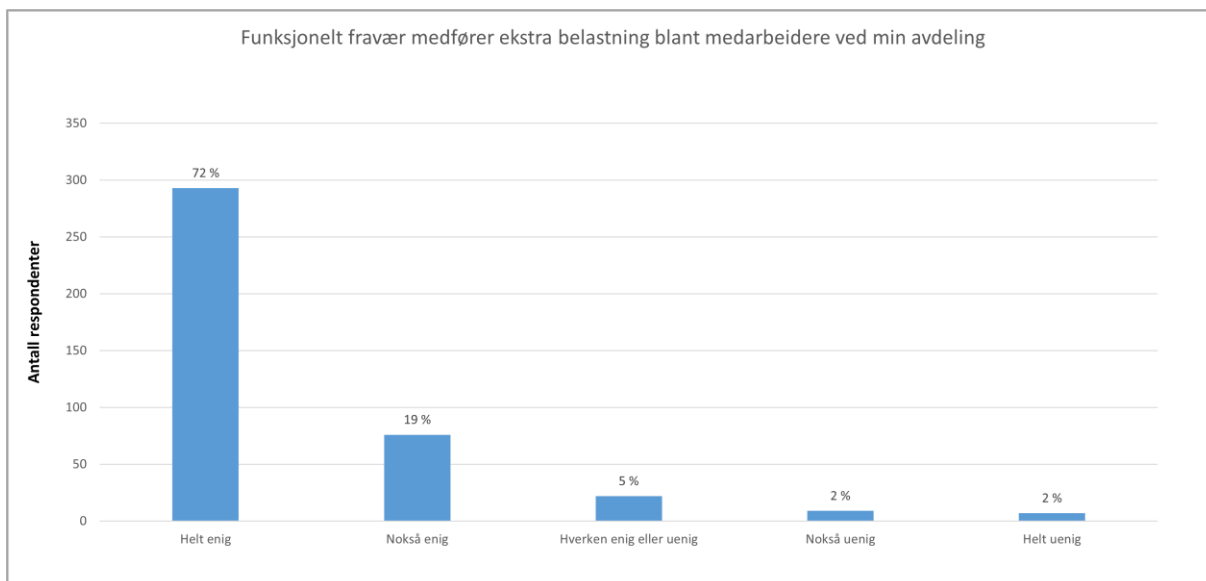




Jobbkraft funksjonelt fravær

72,3 % er helt enige i at det er funksjonelt fravær ved sin avdeling, mens 16,8% sier seg nokså enig. Til sammen utgjør det 89,1 % som i varierende grad er enige i denne påstanden. Tallet sier imidlertid ikke noe om omfanget ved de respektive avdelingene. Graden av opplevd belastning peker imidlertid på at funksjonelt fravær oppleves som belastende. 72,3 % er helt enig og 18,3 % er nokså enig i at funksjonelt fravær medfører ekstra belastning blant medarbeidere ved egen avdeling. 55% av offiserene oppgir også at de er helt enige i at dette medfører ekstra belastning på offiseren selv.

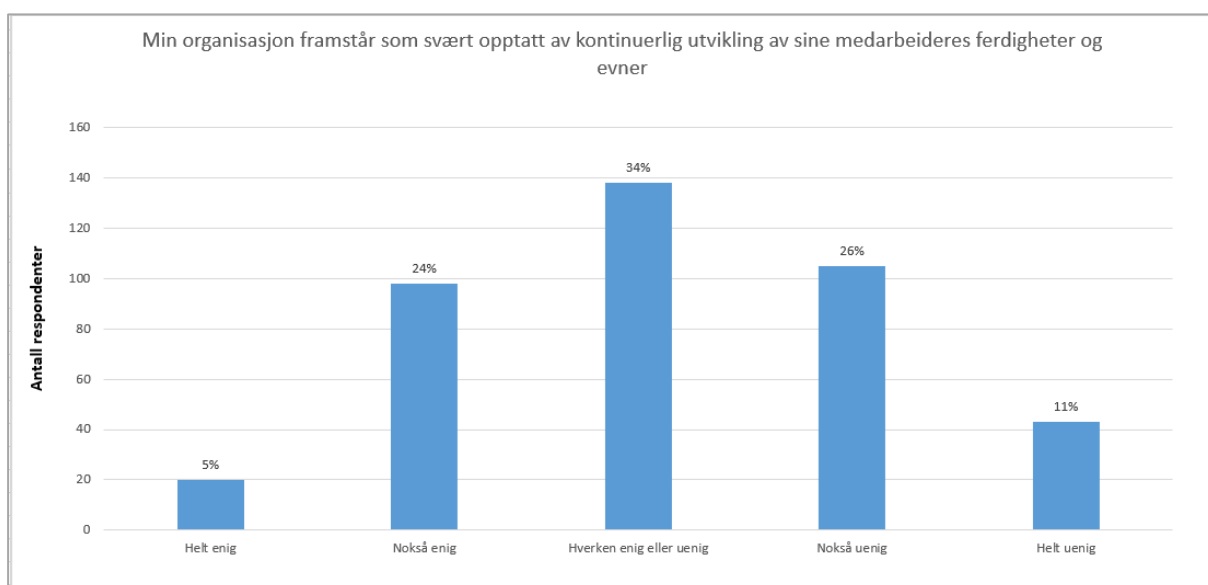
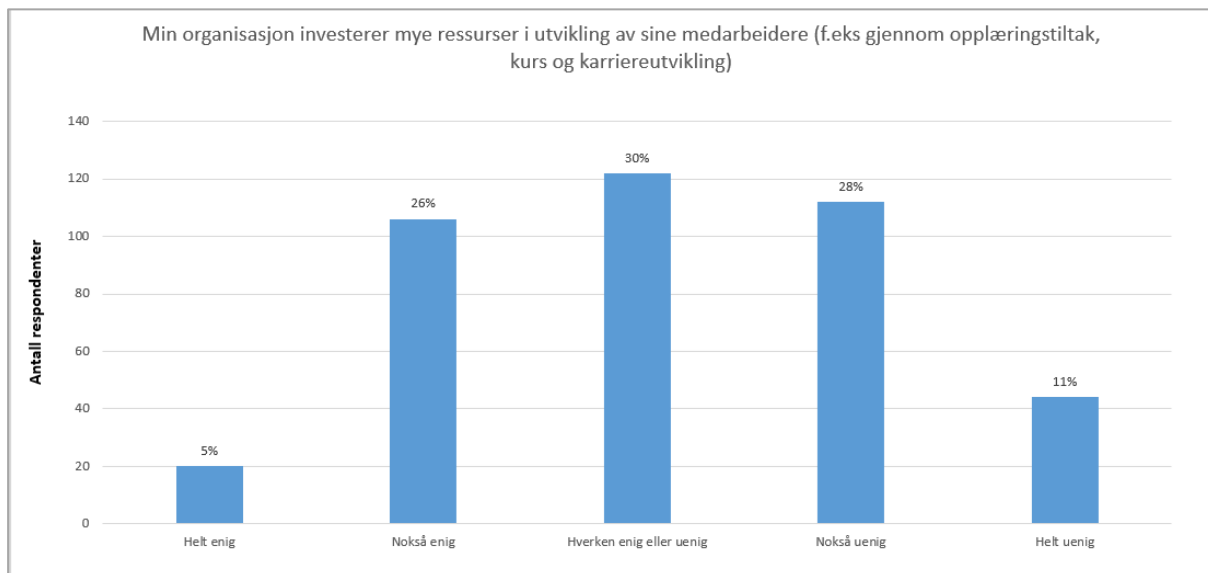


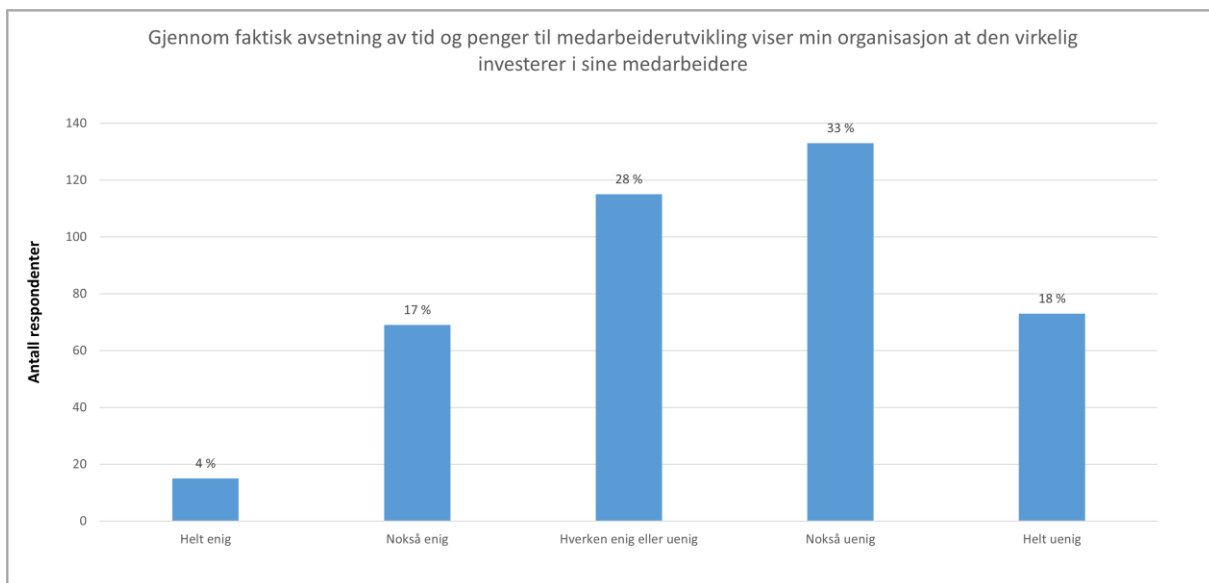


Jobbressurs- medarbeiderinvestering

I spørsmål nyttet til medarbeiderinvestering ble spørsmålene vridd for å holde respondentene skjerpet. Dette kan imidlertid ha utfall som at respondentene svarer feil dersom de følger rytmen til spørreundersøkelsen. På påstanden om at Forsvaret investerer mye ressurser i utvikling i sine medarbeidere er 26,7% nokså enig, mens 30,5% er hverken enig eller uenig og 36,7% oppgir å være nokså uenig eller helt uenig. Den samme tendensen synes å være på påstanden om at *organisasjonen fremstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner*, hvor 24,7 % er nokså enig, mens 34,1 % er hverken enig eller uenig. 36,1% sier seg helt uenig eller nokså uenig i denne påstanden. På påstanden *gjennom faktisk avsetning av tid og penger til medarbeiderutvikling viser min organisasjon at den er virkelig investerer i sine*

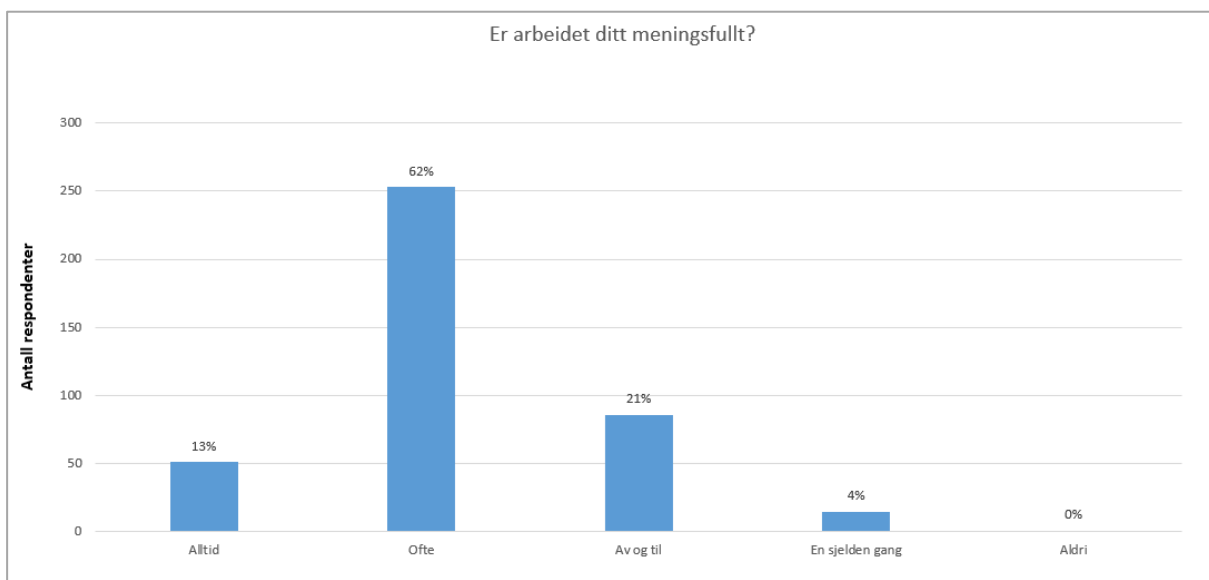
medarbeidere, er det 17% som sier seg enig, 28,7% er hverken enig eller uenig, og 50,5% er nokså uenig eller helt uenig.

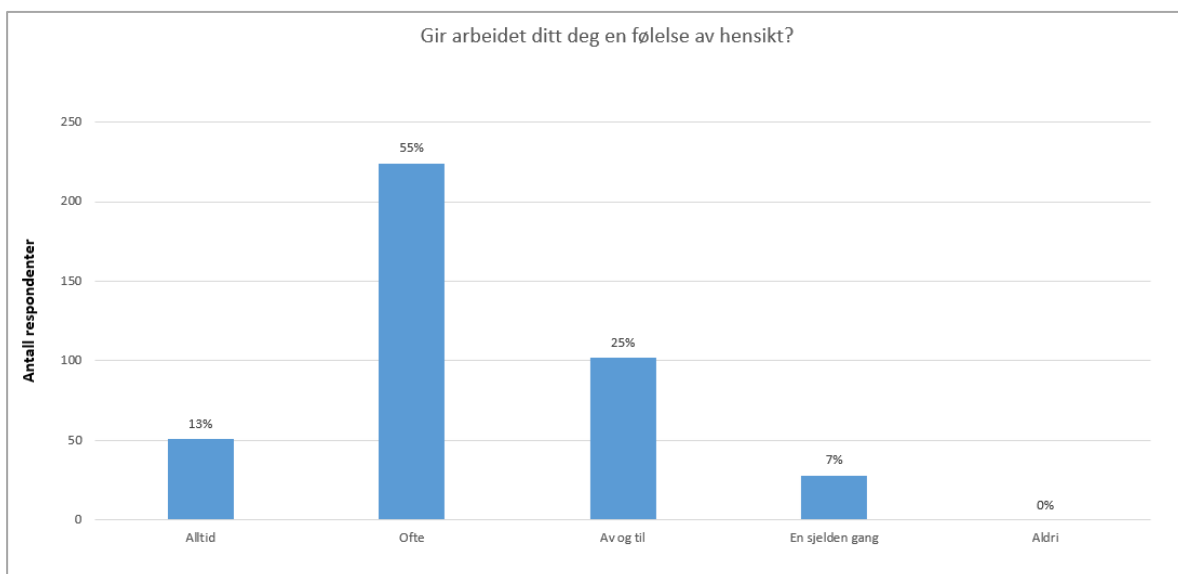
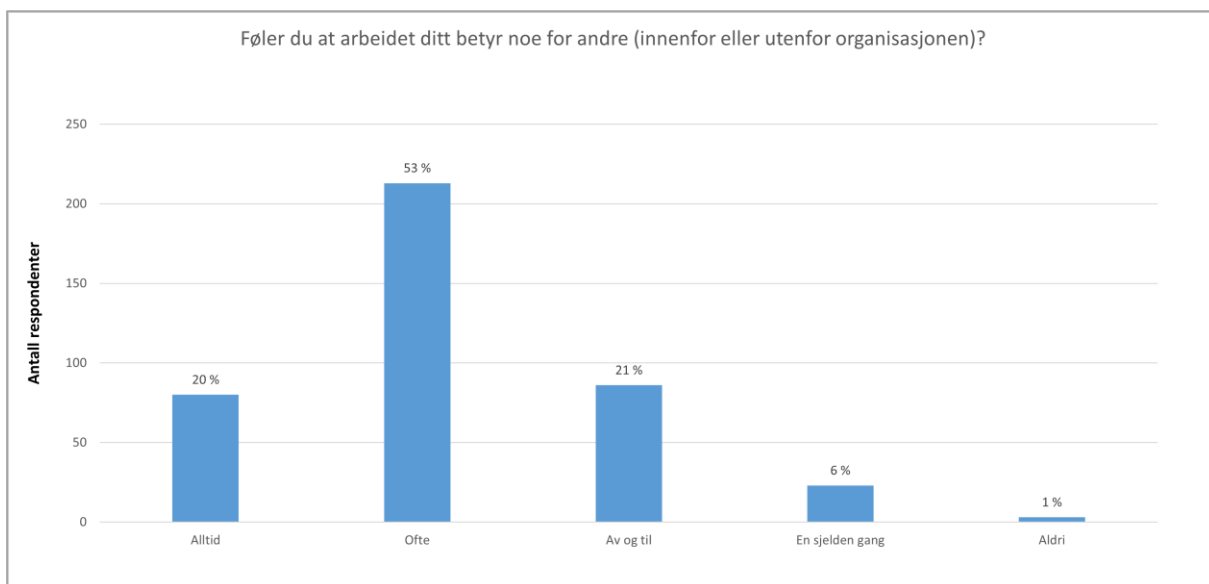
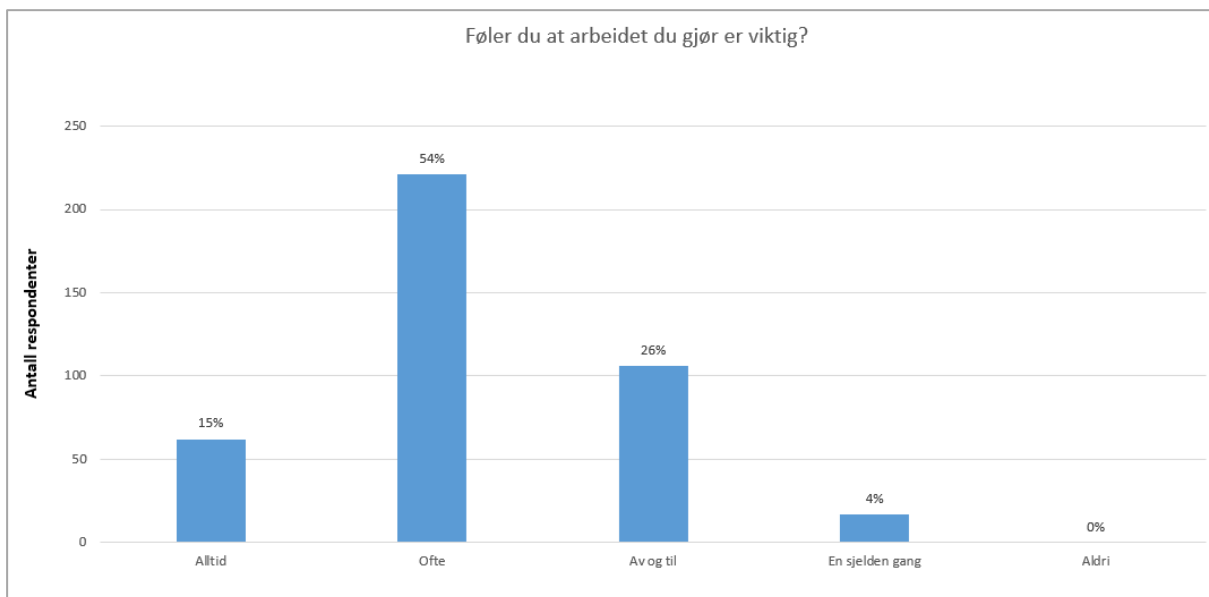




Jobbressurs - mening i jobben

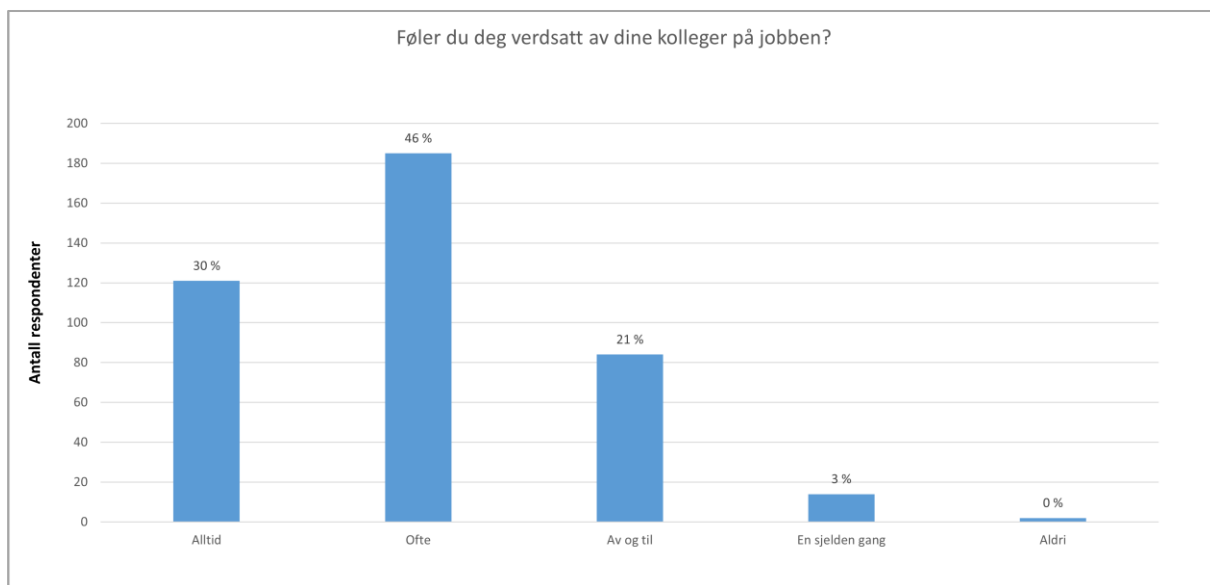
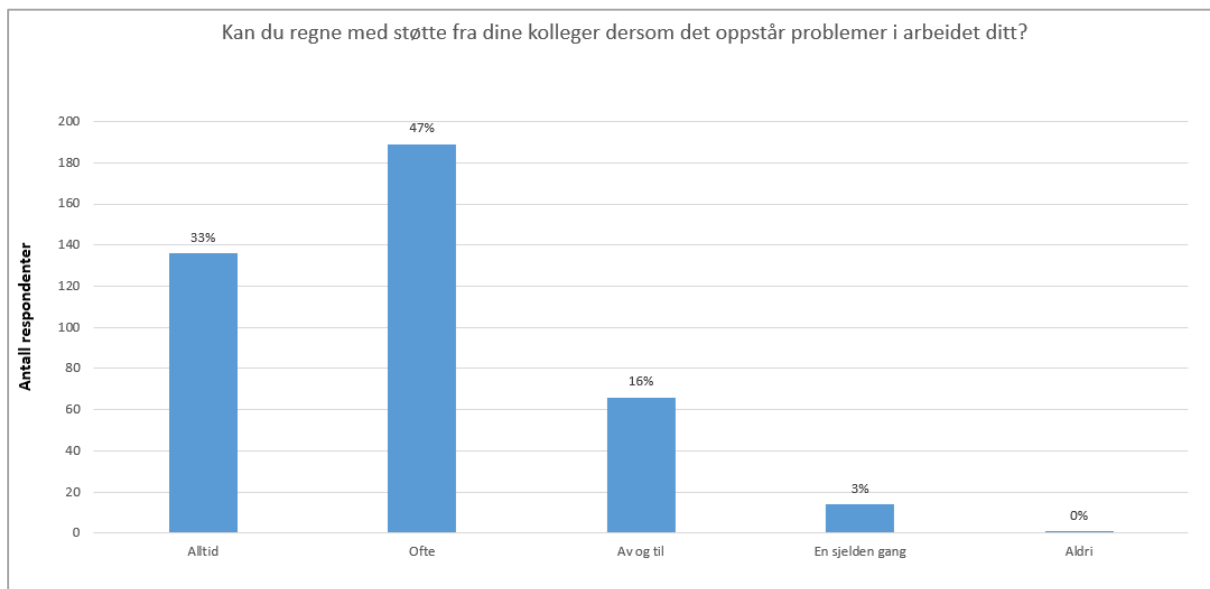
74,6 % av offiserene opplever at arbeidet alltid (12,9%) eller ofte (61,7%) oppleves meningsfullt. Dette er gjennomgående i de fire spørsmålene som er knyttet til meningsfullt arbeid hvor 55,1 % av offiserene rapporterer at de ofte føler at arbeidet de gjør er viktig og hvor 53,2 % oppgir at arbeidet betyr ofte noe for andre utenfor organisasjonen. Her er det også 20.1 % som oppgir alltid noe som til sammen utgjør 73,3%. 55,5% oppgir også at arbeidet ofte gir offiserene en følelse av hensikt.

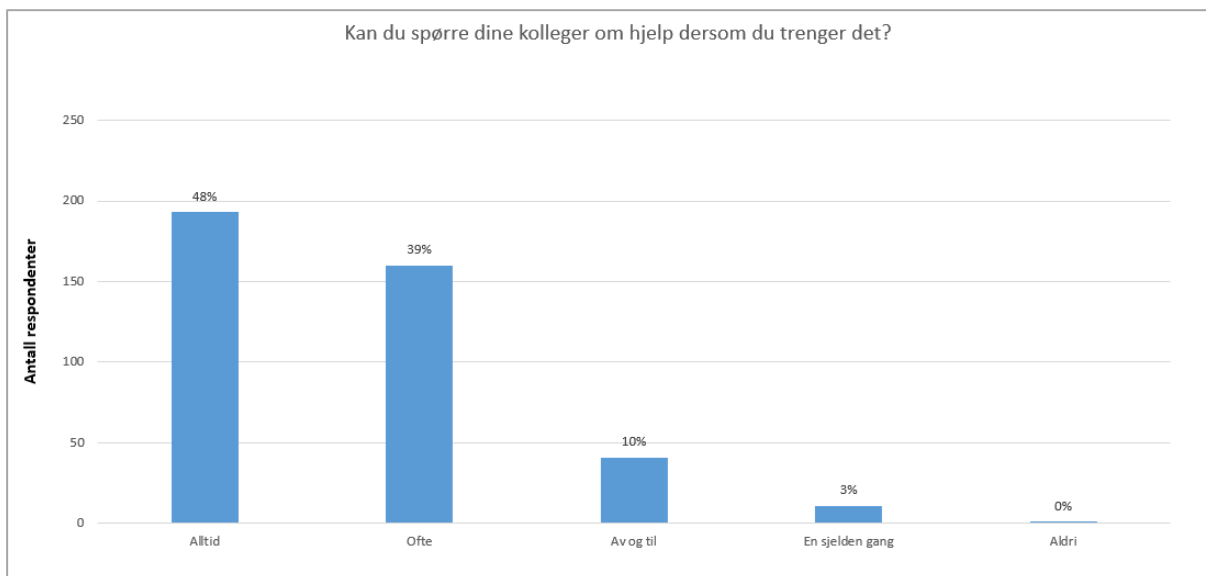




Jobbressurs - kollegial støtte

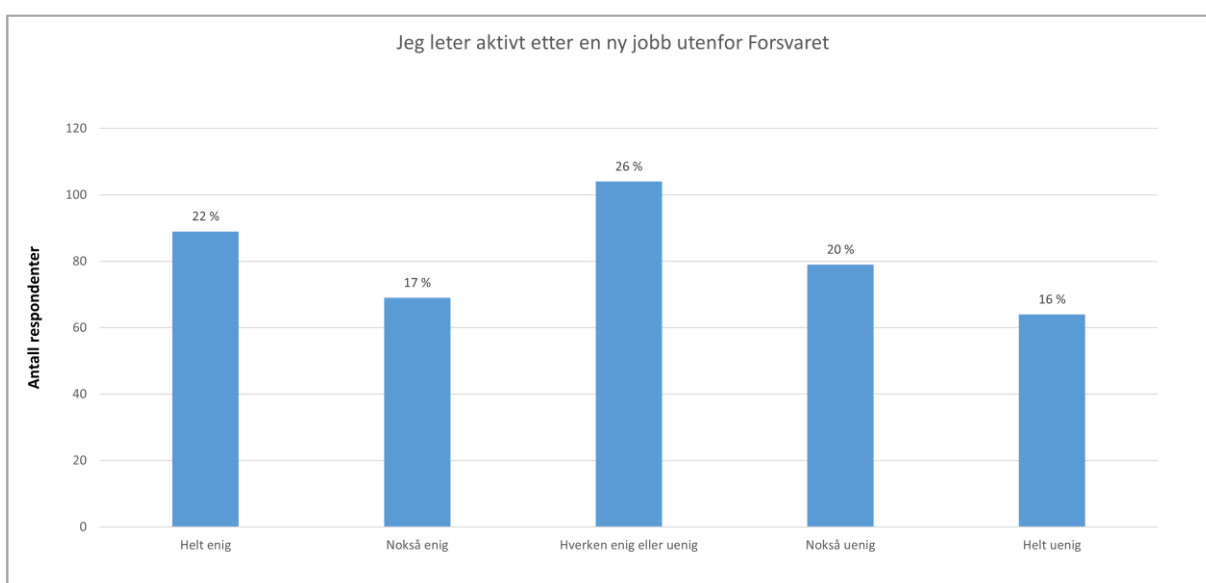
79,7% av offiserene opplever at de alltid (33,8%) eller ofte (45,9%) kan regne med støtte fra sine kollegaer dersom det oppstår problemet i arbeidet. 86,6% opplever alltid (48%) eller ofte (38,6%) at de kan spørre en kollega om hjelp. 45,6 % opplever ofte å føle seg verdsatt av kollegaer på jobbens, mens 30,2 % opplever alltid dette.

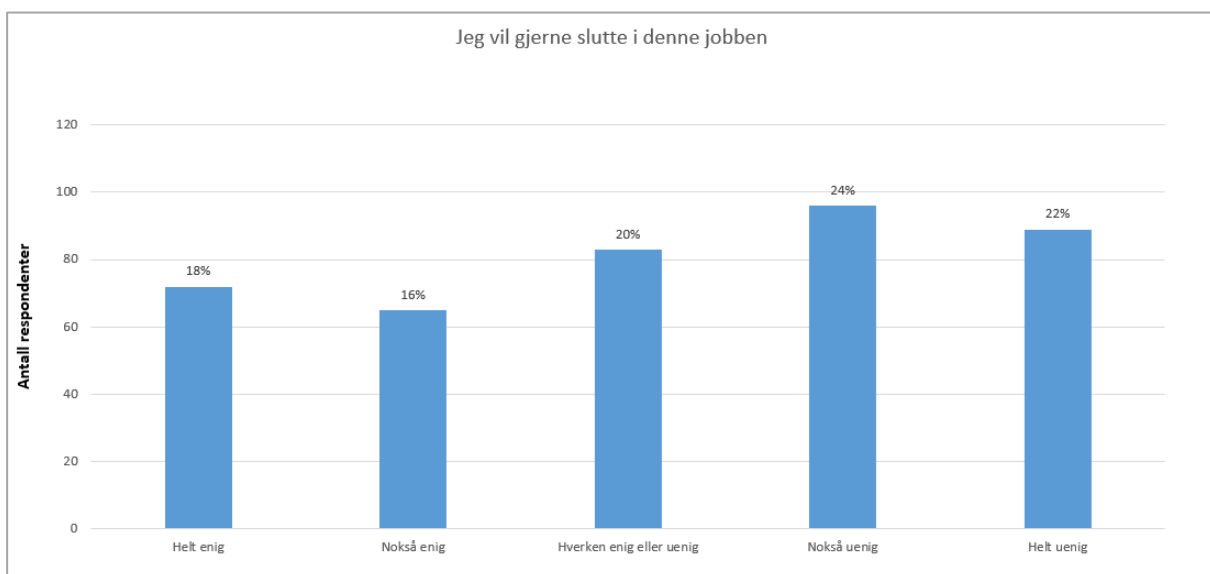
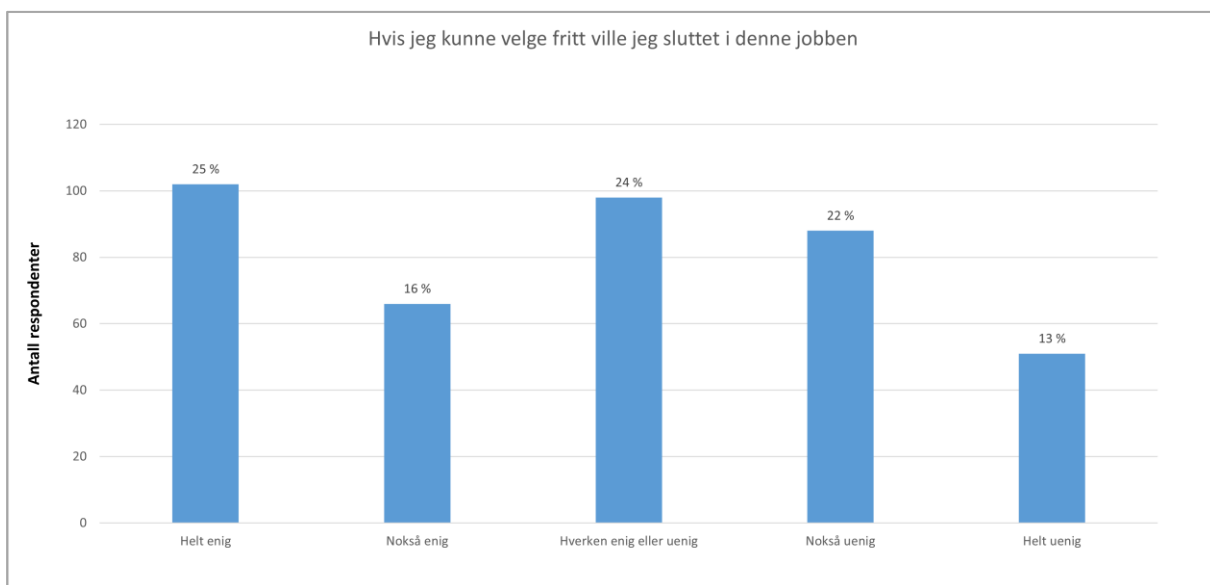
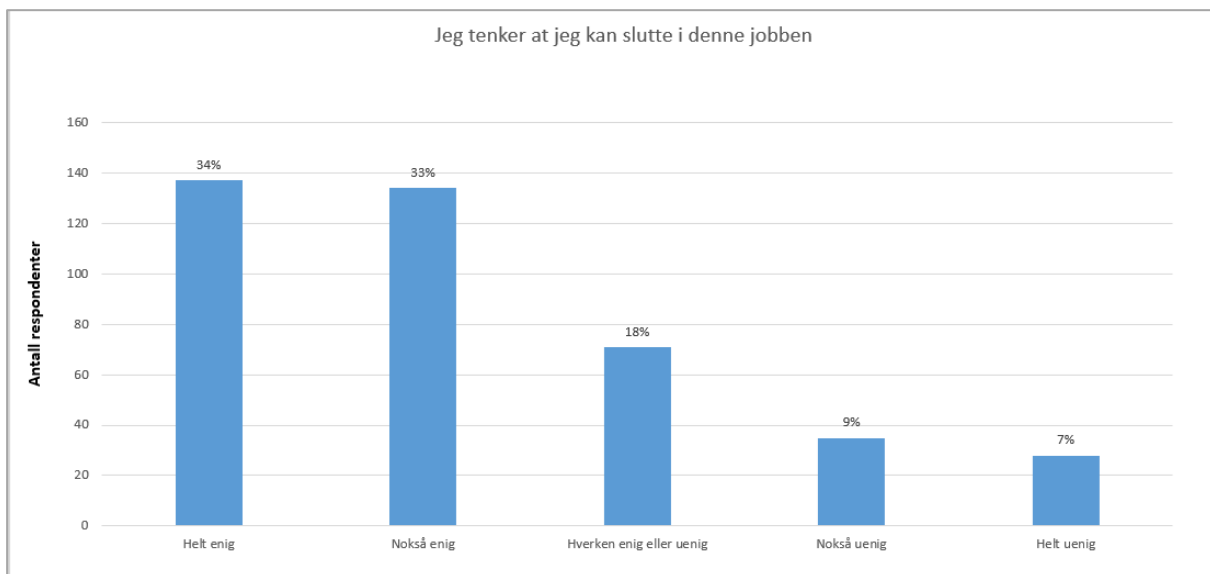




Utfallsvariabel turnoverintensjon:

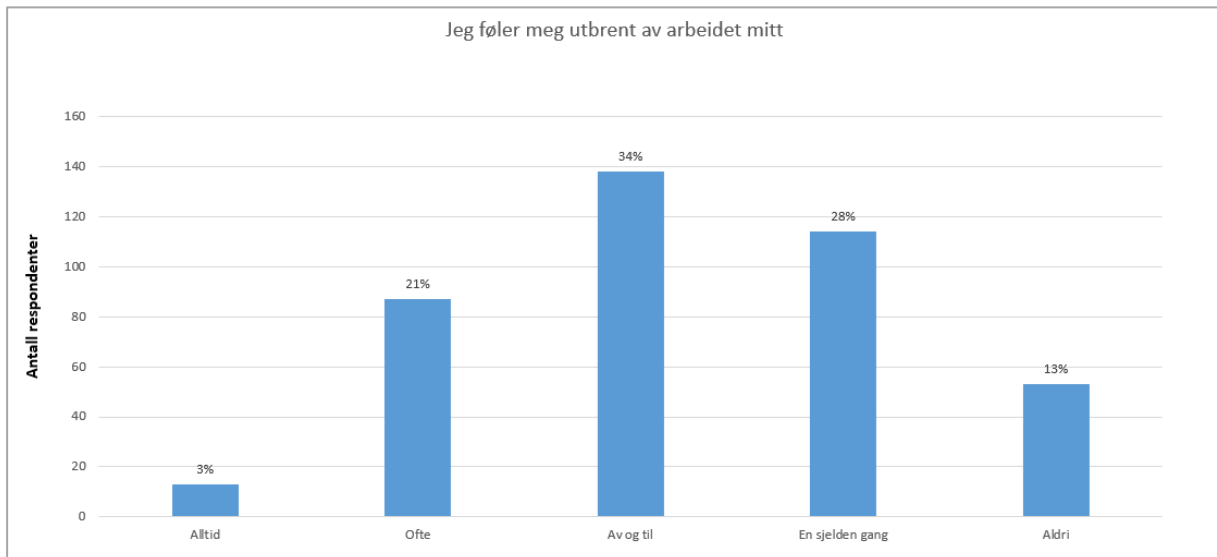
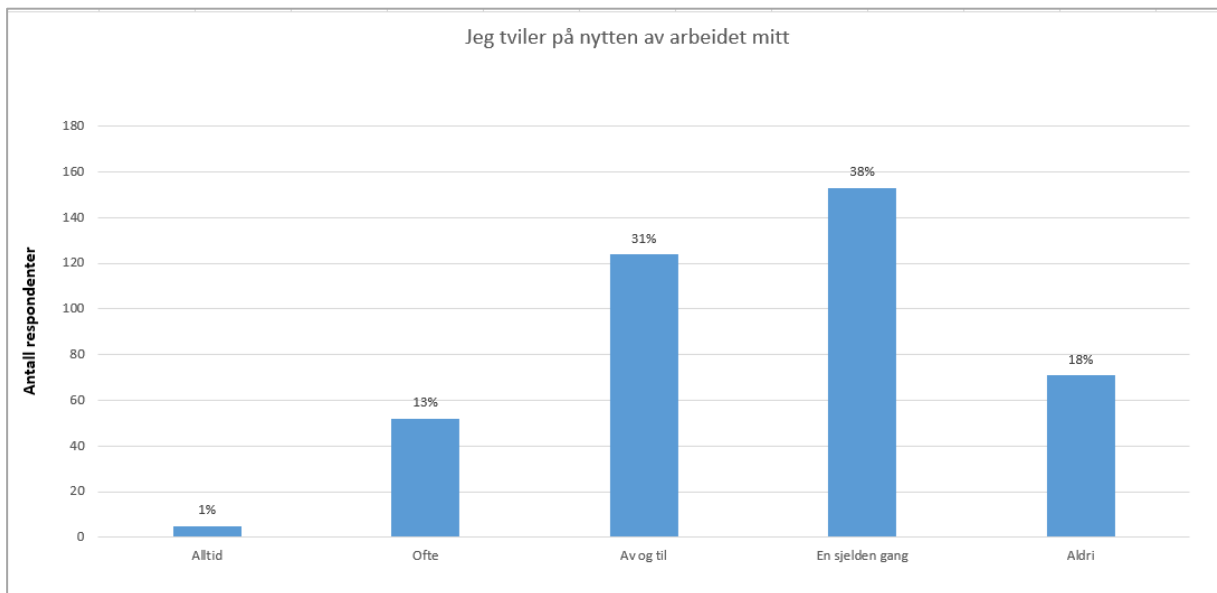
Det er 22,1% som sier at de er helt enige i at de aktivt leter etter en ny jobb utenfor forsvarret hvor 16,8% er nokså enig i dette. Det er 16,2% som sier seg uenig og 19,5% som er nokså uenig. Dette innebærer at det er 35,7% som i variert grad er uenig, mens det er 38,9% som i variert grad er enig påstanden knyttet til aktivt jobbsøk. 66,2 % sier seg helt enig (33,5%) eller nokså enig (32,7 %) i at de kan slutte i denne jobben. Det er imidlertid vanskelig å bedømme hva offiserene legger i dette og spørsmålet som burde vært mer presist stilt. 25,4% oppgir at de er helt enige i at de hadde sluttet i denne jobben om de kunne velge fritt. Her oppgir 22,3 % at de er nokså uenige, og 12,7% at de er helt uenige.

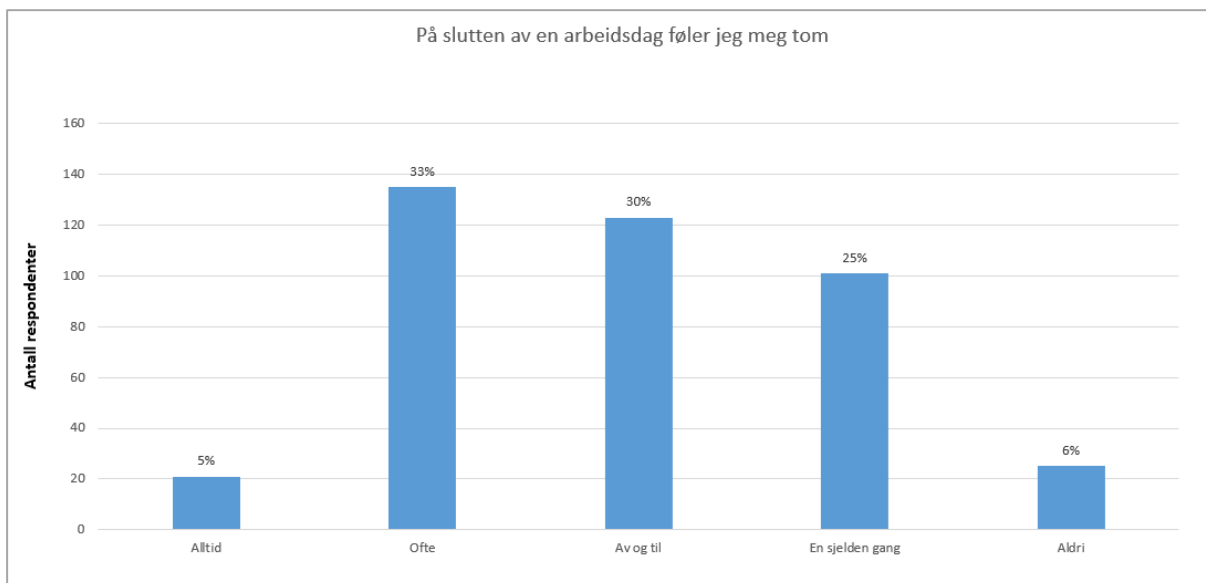




Utfallsvariabel utbrenthet:

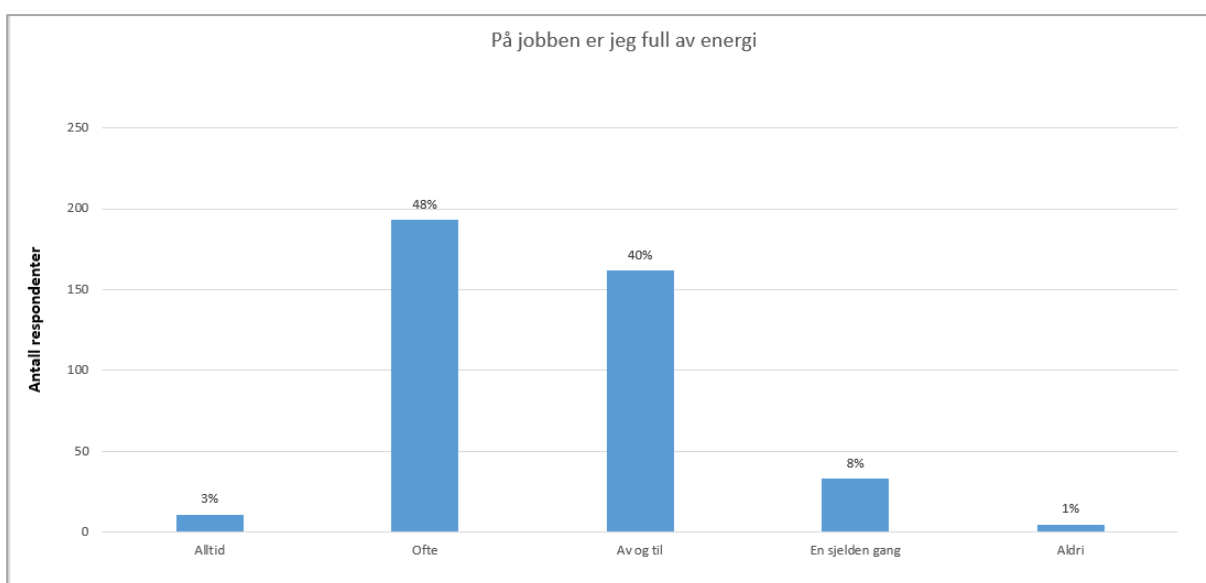
På påstanden om at *jeg tviler på nytten av arbeidet mitt* svarte 56% at de en sjelden gang eller aldri tviler på nytten av arbeidet sitt. Likevel svarer 24% at de ofte, eller alltid føler seg utbrent av arbeidet sitt. Videre er det 38% som svarer at de alltid, eller ofte føler seg tom på slutten av en arbeidsdag.

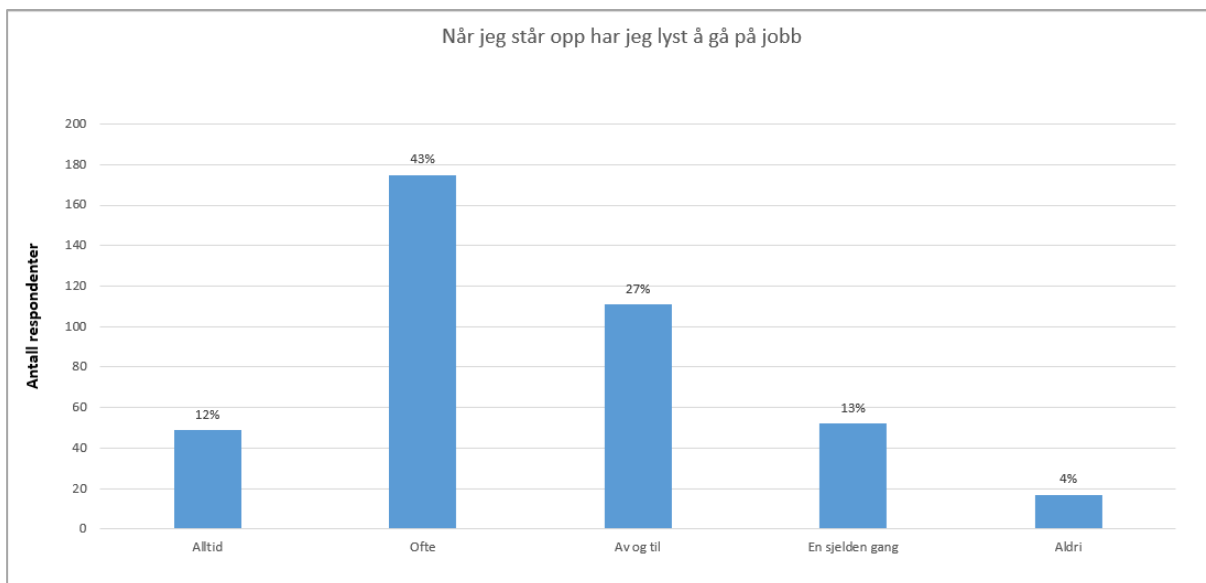
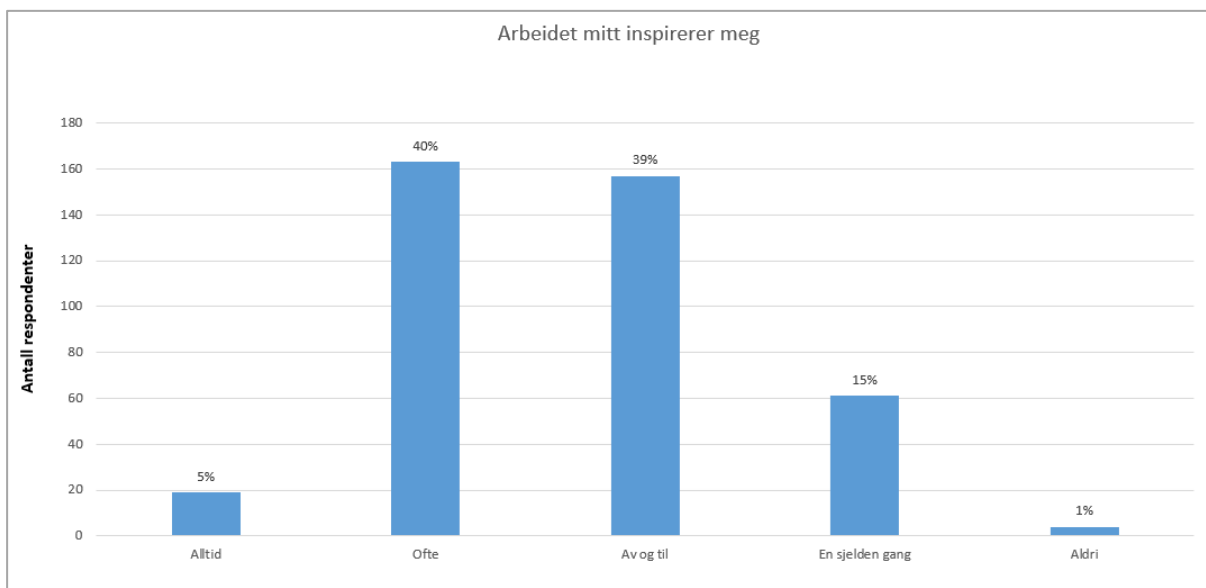
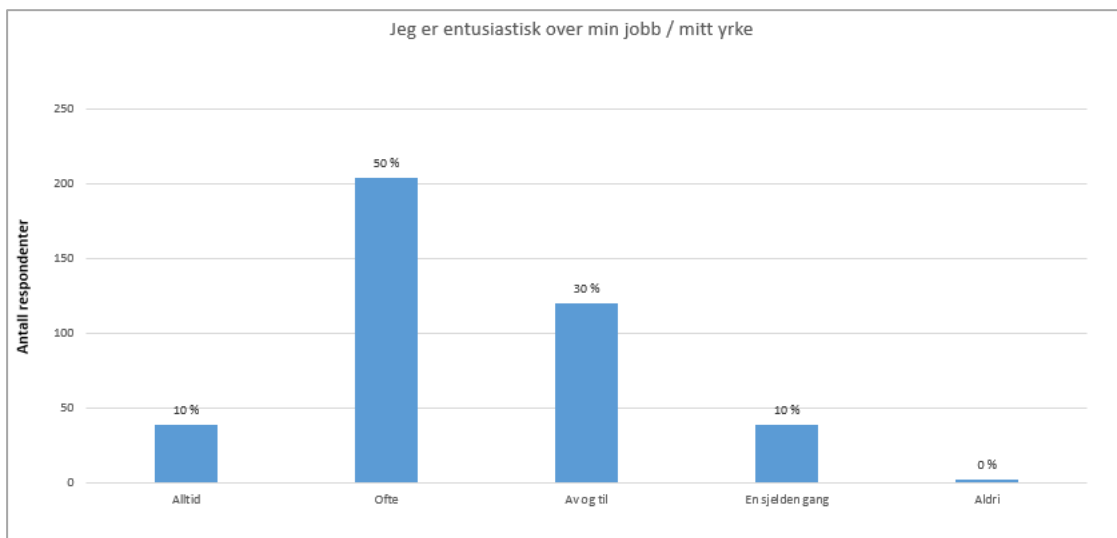


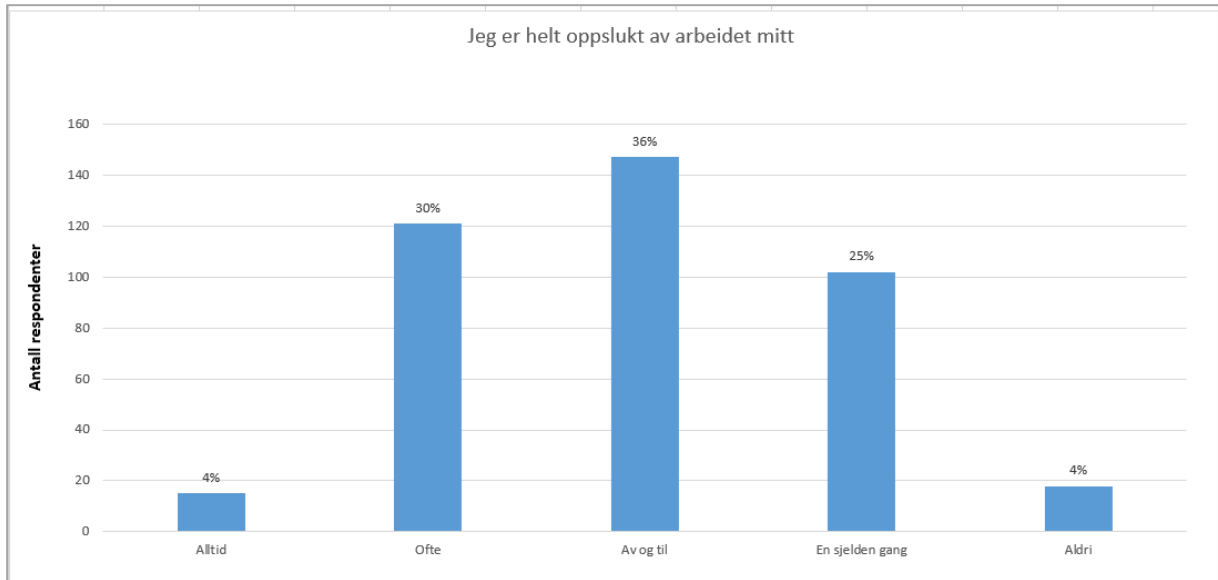


Utfallsvariabel jobbengasjement:

På påstanden om at *jeg er entusiastisk over min jobb/yrke* svarte 60% alltid eller ofte. Videre lar 45% av offiserene alltid (5%) eller ofte (40%) av arbeidet og 55% gleder seg alltid eller ofte til å gå på jobb når de står opp om morgenen. Samtidig daler prosentene på de høyest rangerte verdiene på påstanden om at *jeg er helt oppslukt av arbeidet mitt*, hvilket underbygger vurderingen om at offiserenes høye verdier på dette spørsmålsbatteriet ikke nødvendigvis henger sammen med arbeidsnarkomani ettersom arbeidsnarkomani assosieres ofte med variabler som måler dimensjonen av oppslukthet (Saksvik & Christensen, 2015, s. 220).







Vedlegg 13 Medieringsanalyser hypotese 3a og 3b

HYPOTESE 3a:

Enkel regresjonsanalyse arbeidsbelastning (X) turnoverintensjon (Y)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.253	0.0642

Model Coefficients - TI tot

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	1.878	0.2650	7.09	<.001	
ARB BEL tot	0.421	0.0811	5.19	<.001	0.253

Enkel regresjonsanalyse arbeidsbelastning (X) - J-H-P konflikt (M)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.481	0.231

Model Coefficients - J H P Total

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	1.618	0.1501	10.8	<.001	
ARB BEL KRAV TOT	0.495	0.0458	10.8	<.001	0.481

Medieringsanalyse arbeidsbelastning (X) J-H-P konflikt (M) turnoverintensjon (Y)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.412	0.170

Model Coefficients - TI tot

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	0.895	0.2876	3.11	0.002	
ARB BEL tot	0.133	0.0879	1.52	0.130	0.0801
J H P Total	0.593	0.0852	6.96	<.001	0.3673

HYPOTESE 3b:

Enkel regresjonsanalyse funksjonelt fravær (X) turnoverintensjon (Y)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.174	0.0303

Model Coefficients - TI tot

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	2.087	0.3288	6.35	<.001	
Funk fravær Tot	0.254	0.0725	3.50	<.001	0.174

Enkel regresjonsanalyse funksjonelt fravær (X) J-H-P konflikt (M)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.296	0.0879

Model Coefficients - J H P Total

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	1.987	0.2017	9.85	<.001	
Funk fravær Tot	0.272	0.0444	6.12	<.001	0.296

Medieringsanalyse funksjonelt fravær (X) J-H-P konflikt (M) turnoverintensjon (Y)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.407	0.166

Model Coefficients - TI tot

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	0.9266	0.3489	2.656	0.008	
J H P Total	0.6373	0.0784	8.124	<.001	0.3944
Funk fravær Tot	0.0568	0.0719	0.790	0.430	0.0384

Vedlegg 14 Godkjenning NSD studie 1

NSD MELDESKJEMA FOR BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER Norsk Carina Therese Vinterdal

Meldeskjema / Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren / Vurdering

Vurdering

Skriv ut 24.10.2022

Referansenummer	Type	Dato
291980	Standard	24.10.2022

Prosjekttittel
Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren

Behandlingsansvarlig institusjon
Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig
Kåre Dahl Martinsen

Student
Carina-Therese Vinterdal

Prosjektperiode
01.08.2022 - 31.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Rettslig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)
Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.
[Meldeskjema](#)

Kommentar
OM VURDERINGEN
Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.
Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.
VIKTIG INFORMASJON TIL DEG
Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.
TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.
Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER
Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:
- lovlighet, retferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).
Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.
Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).
Ved bruk av databehandler (spørreskjemalerverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.
For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET
Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.
Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 15 Godkjenning NSD studie 1 og 2



[Meldeskjema](#) / [Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

291980

Vurderingstype

Standard

Dato

15.02.2023

Prosjektittel

Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig

Kåre Dahl Martinsen

Student

Carina-Therese Vinterdal

Prosjektperiode

01.08.2022 - 31.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Særlige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Uttrykkelig samtykke (Personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Personverntjenester har vurdert endringene registrert i meldeskjemaet.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan fortsette.

ENDRING

Det er lagt til et nytt utvalg. Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

DATABEHANDLER

Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. personvernforordningen art. 28 og 29.

TYPE PERSONOPPLYSNINGER

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om helse.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson: Line Raknes Hjellevik

Lykke til videre med prosjektet!

Vedlegg 16 Første godkjenning Forsvarets forskningsnemnd



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Audun Benjamin Bengtson
+47
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

Vår dato
2022-12-08

Vår referanse
2022/047094-002/FORSVARET/ 910

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Carina Therese Vinterdal
.
..

Kopi til
HÆR/HST/G1/PL OPRSEKS

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 28. november 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hva påvirker turnoverintensjonen blant offiserer i Hæren?». Det skal gjennomføres intervju og det skal sendes ut elektronisk spørreskjema til ansatte i Hæren, og tillatelse er innhentet ved Eirik Wabakken Hognestad (HÆR).

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. mai 2023.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks / Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg
--	---	---	---	----------------

2 av 2




Sven Gabriel Holtmark


Leder forskningsnemnda





Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskreven signatur.

Vedlegg 17 Andre godkjenning Forsvarets forskningsnemnd

SV: Informasjon om endringer i mitt undersøkelsesopplegg ifbm masteroppgave samt anmodning om ny vurdering av vedlagte søknad

 FHS DATAUTLEVERING (postboks)
Til  Carina Therese Vinterdal
Kopi  Gøril Andersen Skjærseth

 Ugradert – kan deles fritt

 Svar  Svar til alle  Videresend 

fre, 17.02.2023 09:16

Fullstendig søknad er mottatt. I og med at det her spørres om ulike typer registerdata, går søknaden videre til FPV5 for vurdering. Nemnda er klar over at du har tidspress i og med at du skal levere til våren, og vil videreformidle dette til FPV5.


Mvh
Sven G. Holtmark
Professor, leder av forskningsnemnda

Fra: Carina Therese Vinterdal <cvinterdal@mil.no>
Sendt: onsdag 15. februar 2023 10:33
Til: FHS DATAUTLEVERING (postboks) <fs.datautlevering@mil.no>
Emne: Informasjon om endringer i mitt undersøkelsesopplegg ifbm masteroppgave samt anmodning om ny vurdering av vedlagte søknad

Hei
Jeg ønsker å informere samt anmode om ny vurdering av min søknad med bakgrunn i følgende endringer:

- Jeg har fått tildelt bi-veileder til den kvantitative delen av min masteroppgave. Henrik Sørlie, PhD FHS. MSD er orientert.
- Spørreskjema er endret med bakgrunn i valgt teori og egen empiri (Kvalitativ del).
- NSD er orientert og har godkjent min søknad for utvalg 2 med spørreskjema, informasjonsskriv og databehandling.
- Variabelliste er endret.

Informasjonsskrivet ligger i samme dokument som spørreskjema.
Endringer i søknaden er markert med rød skrift i søknadsskjema.
Tidligere innsendte vedlegg som ikke er oppdaterte legges ikke ved denne søknaden.

Mvh
 Carina-Therese Vinterdal