



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

Hvordan kan militære ledere i et kompani påvirke ståtid?

– En litteraturstudie om hvordan militære ledere i et kompani kan øke ståtiden blant eget personell–

av

Eirik Finne, Jørgen Reinboth og Oliver Haugen

Lvert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT

Antall ord: 11697

Innlevert: April 2024

Godkjent for offentlig publisering

Blank med hensikt

Ugradert

Forord

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Anne Marie Hagen for god veiledning og tilbakemeldinger underveis. Videre vil vi også takke Maria Fleischer Fauske og Kari Røren Strand fra Forsvarets forskningsinstitutt for hjelp med konkret statistikk angående personell i vår målgruppe.

Vi håper at tiltakene denne oppgaven foreslår kan hjelpe lagførere, sersjanter, troppssjefer, osv. til å vedlikeholde og forbedre operativ evne i egen avdeling.

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

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

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

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

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

Plagiaterklæring

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

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

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

Oslo, Krigsskolen, 05-04-2024

Underskrifter

Eirik Frimø Jørgen Reinboth Oliver. P. d. d.

Sammendrag

Tema for denne bachelor oppgaven er hvordan militære ledere i kompanirammen kan påvirke ståtid. Flere prognoser peker på at Forsvarets personellbeholdning vil synke i løpet av de kommende årene. Derfor er det sentralt å beholde mer personell lenger dersom Forsvaret skal vokse. På bakgrunn av dette lyder problemstillingen vår som følger:

Hva kan militære ledere i et kompani i hæren gjøre for å motvirke faktorer vi vet bidrar til redusert ståtid?

For å besvare problemstillingen i denne oppgaven har vi benyttet metoden litteraturstudie. Vi har kommet frem til to forskningsrapporter og seks masteravhandlinger som vi har benyttet for å kartlegge sluttårsaker i Forsvaret. Etter å ha analysert sluttårsakene fra de ulike undersøkelsene har vi plukket ut de faktorene lederen i rammen av kompani kan påvirke. Til slutt har vi ved hjelp av teori diskutert hvordan en leder kan motvirke disse faktorene som vi vet bidrar til redusert ståtid.

Oppgaven konkluderer med at det er begrenset hva en militær leder i kompanirammen kan gjøre for å beholde personellet sitt. Dette er fordi de største sluttårsakene litteraturen belyser, omhandler utfordringer som misnøye med lønn, ønske om sivil utdanning, vanskeligheter med å kombinere jobb/fritid, og misnøye med karrieremuligheter. Dette er faktorer en leder i rammen av kompani ikke kan gjøre noe med, fordi beslutningsmyndigheten ligger på et høyere nivå. Det som derimot er viktig å bemerke seg er at sluttårsakene som oppgis i litteraturen vår er sammensatt, som betyr at det i et større bilde er kulmineringen av flere faktorer over tid som gjør at noen velger å slutte. Dersom en leder i kompanirammen i hæren kan motvirke noen av sluttårsakene oppgaven tar for seg i kapittel fem, kan man anta at det i noen tilfeller vil være nok for å beholde personellet sitt lenger.

Innhold

1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn	1
1.2. Førforståelse	2
1.3. Problemstilling	3
1.4. Avgrensninger	3
1.5. Oppgavens oppbygning	4
2. Metode	5
2.1. Metodevalg	5
2.2. Søkeprosessen	5
2.3. Vurderinger rundt metoden	7
2.4. Vurderinger rundt datagrunnlaget	8
2.5. Kildekritikk	9
3. Teori.....	11
3.1. Hva motiverer ansatte til å bli værende i jobb?.....	12
3.1.1 Maslows behovsteori	13
3.1.2 Herzberg tofaktor teori	16
3.2. Hvordan kan lederen påvirke arbeidsmiljøet?.....	17
3.2.1. Organisasjonskultur.....	17
3.2.2. Arbeidsmiljø.....	18
3.2.3. Stressorer i arbeidsmiljøet.....	19
3.3. Oppsummering	20
4. Resultater	21
4.1. Litteraturen	21
4.2. Vurderinger rundt analysen	23
4.3. Sortering	25
4.4. Sammenlikning og analyse.....	25

4.5. Funn.....	27
4.5.1. Hygienefaktorer.....	27
4.5.2. Motivasjonsfaktorer	29
4.5.3. Endelige funn	30
5. Drøfting.....	31
5.1. Innledning.....	31
5.2. Hygienefaktorer/ mangelbehov	31
5.2.1. Fysiologiske behov.....	31
5.2.2. Trygghets behov	33
5.2.3. Sosiale behov.....	34
5.3. Motivasjonsfaktorer/ vekstmuligheter.....	36
5.3.1. Behov for anerkjennelse.....	36
5.3.2. Behov for selvrealisering	37
6. Konklusjon	39
6.1. Implikasjoner for videre forskning.....	40
7. Litteraturliste.....	41

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Nå til sommeren uteksamineres Kull Poulsson 21-24 fra Krigsskolen, og kadettene skal ut i lønnet arbeid. Noen er fulle av godt mot og vilje til å drive Forsvaret fremover i lengre tid, mens andre ikke er fullt så entusiastiske. Lavere ståtid og høyere turnover prosent i en organisasjon som allerede lider på grunn av dårlig økonomi, lover ikke godt. Tap av folk fører til tap av kompetanse, som fører til dårligere operativ evne (Regjeringen, 2023, s. 52) Når Forsvaret sier at folk er den viktigste ressursen vi har, virker det ikke som en god ting at personellet forsvinner. (Forsvaret, 2023, s. 94) Det kan virke som at Forsvaret enda ikke er konkurransedyktige med det sivile næringslivet. Dette ser vi belyst i Forsvarsjefens fagmilitære råd (Forsvaret, 2023, ss. 90-97) der det kommer tydelig frem at de fleste unge slutter i Forsvaret etter noen fåtalls år. Vi vet at for å bygge opp Forsvaret vårt igjen har vi behov for nok offiserer og befal, noe vi ikke har i dag. Forsvarsanalysen publisert den 13. februar 2024 fra Forsvarets Forsknings Institutt (FFI) peker på at Forsvaret i 2028 vil mangle ca. 500 offiserer, gitt dagens utdanningsvolum (Forsvarets Forskningsinstitutt, 2024, s. 51), mens Forsvarets fagmilitære råd (FMR) fra 2023 peker på at vi i 2028 vil mangle 1000 offiserer og 1700 spesialister (Forsvaret, 2023, s. 36). Forsvaret skal styrkes, og det er da avgjørende at vi har riktig personell med riktig kompetanse i riktig sammensetning. Vi trenger folk som bemanner materiell, personell og ulike systemer, samt ledelse på både høyere og lavere nivå. Frivillig avgang er da spesielt kostbart for Forsvaret også fordi vi utdanner mesteparten selv (Fauske & Strand, 2023, s. 3). Personell er forsvarets viktigste ressurs og det er kritisk for forsvaret at vi klarer å holde på det lille personelle vi har.

Den jevne offiser kan ikke påvirke hvor mye penger politikerne setter av til Forsvaret, eller hvor i landet Forsvaret må være gruppert, men offiseren må allikevel gjøre sitt ytterste for å bidra til å styrke Forsvaret. Derfor skal vi i denne oppgaven undersøke hva ledere kan gjøre for å bidra inn mot ståtidspromblemet.

1.2. Førforståelse

Gitt de alvorlige prognosene for personellmangelen i Forsvaret er det gjort mye forskning på hvorfor ansatte slutter. Det har blitt skrevet flere masteroppgaver om dette, og FFI har kartlagt slike sluttårsaker siden 2016 (Fauske & Strand, 2023, s. 3). Blant de mest fremtredende er manglende karrieremuligheter og muligheter for faglig utvikling, i tillegg til misnøye med lønnsbetingelsene (Fauske & Strand, 2023, s. 3). Å forske på og forstå hvorfor militært ansatte forlater Forsvaret til fordel for en sivil karriere er utrolig viktig, fordi uten en grundig forståelse av et problem kan det bli vrient å finne gode løsninger.

Forskning på hvorfor ansatte slutter i Forsvaret vil hjelpe organisasjonen med å iverksette gode tiltak over tid. Som kadetter og fremtidige militære ledere ser vi at ståtidspblemet er et tidskritisk problem (Forsvaret, 2023, ss. 36, 92, 93). Tidligere forskning på sluttårsaker har vært begrenset til hvorfor ansatte slutter i Forsvaret. Forskningen har ikke i like stor grad tatt for seg hvilke konkrete tiltak en leder i rammen av kompaniet kan gjøre. Det er heller ikke noe forskning som spesifikt har undersøkt sluttårsaker hos personell i kompanirammen, som er den personellgruppen vi troppssjefer stort sett vil hansk med. I denne målgruppen mangler det også forskning på hvordan en leder bør gå frem for å best mulig beholde personellet sitt. Derfor ønsker vi å undersøke hvilke ståtidsvkortende faktorer ledere i kompanirammen kan påvirke.

Denne oppgaven skal utforske hva som kan gjøres når det gjelder å motvirke sluttårsaker, dette skjer på følgende måte. Vi skal gjennomføre en litteraturstudie av tidligere forskning, der målet er å kartlegge kjente faktorer angående personellavgang i Forsvaret. Når disse funnene fra den tidligere forskningen er sortert og analysert, skal vi se på hvilke av disse som er påvirkbare for lederen. Til slutt skal vi komme frem til hvordan disse funnene kan anvendes i avdeling i den hensikt å beholde mest mulig personell. Det vi konkluderer med i denne oppgaven vil forhåpentligvis hjelpe lagførere, sersjanter, troppssjefer, osv. til å vedlikeholde og forbedre operativ evne i egen avdeling.

1.3. Problemstilling

Problemstillingen er vinklet mot ledere i kompanirammen. Derfor går oppgaven under temaet militær ledelse, som setter den innenfor rammene gitt til oss av skolen. Dette gjør oppgaven relevant for utdanningen vår, gitt at vi er fremtidige militære ledere. Formålet med oppgaven er å belyse noen av faktorene som kan tas tak i av lederen, og på den måten bidra til at militært ansatte står lenger i stilling, og øke Forsvarets operative evne i lengden. På bakgrunn av dette lyder problemstillingen som følger:

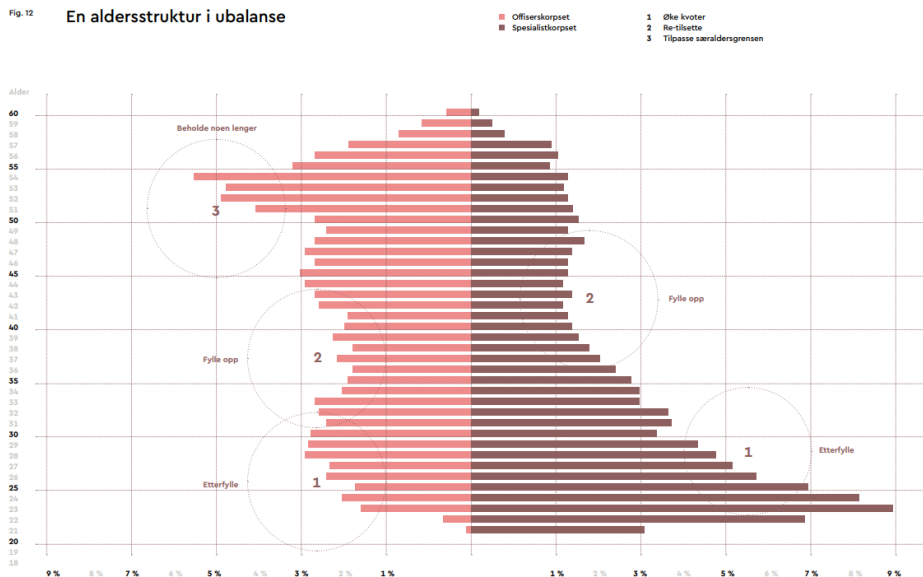
«Hva kan militære ledere i et kompani i hæren gjøre for å motvirke faktorer vi vet bidrar til redusert ståtid?»

1.4. Avgrensninger

Dette delkapittelet vil beskrive avgrensningene som har blitt gjort i forbindelse med utarbeidelsen av problemstillingen.

Studien tar sikte på å analysere sluttårsaker blant militært ansatt personell på opp til kompaninivå i hæren. Denne avgrensningen er bevisst valgt med tanke på vår kommende tjeneste som offiserer i hæren etter sommeren, og resultatene og konklusjonene vil dermed ha direkte relevans for vår egen utøvelse av militær ledelse. Å avgrense oppgaven til kompaninivå har vi gjort på bakgrunn av blant annet dette diagrammet fra Forsvarssjefens fagmilitære råd.

Fig. 12 En aldersstruktur i ubalanse



Figur 1 (Forsvaret, 2023, ss. 92-93)

Essensen av diagrammet er at i de kommende årene forsvinner det mange eldre offiserer, derfor trenger vi både å etterfylle, og fylle opp de yngre aldersgruppene med offiserer. Videre ser vi at store deler av spesialistkorpset slutter før de blir 30 år. Derfor legger vi fokuset i denne oppgaven på den yngre delen av personellet både hos OF og OR, og derfor fokuserer vi på lederne i kompanirammen.

Videre vil oppgaven fokusere på faktorer som har en negativ effekt på ståtid, ikke en positiv effekt. Grunnlaget for denne vurderingen er at det først og fremst er de negative konsekvensene vi ønsker å mitigere.

1.5. Oppgavens oppbygning

Videre i oppgaven skal vi i neste kapittel presentere metoden, deretter teorien. Vi har valgt å sette teori kapittelet nærmere kapitlene om resultater og drøfting. Dette er for å oppnå en mer naturlig progresjon/flyt i oppgaven, i stedet for at man skal bli avbrutt av metoden etter å ha lest om teorien. Teorikapittelet tar for seg teori om motivasjon, organisasjonskultur, hvordan lederen kan påvirke, belønne og motivere gruppen sin, og til slutt hvordan redusere stressorer. Resultat kapittelet presenterer først litteraturen vår, deretter kartlegges kjente faktorer som bidrar til avkortet ståtid. Deretter, gjennom å analysere litteraturen og vurdere faktorene opp mot teorien, presenteres faktorene en leder på kompaninivå kan påvirke. Drøftingskapittelet tar for seg hvilke grep lederen kan ta ut ifra hva teorien sier. Til slutt konkluderer oppgaven med lærdommene som kan hentes ut ifra studien, før vi legger frem implikasjoner for videre forskning.

2. Metode

I dette kapittelet skal vi beskrive metodevalgene vi gjorde og søkeprosessen til selve litteratursøket. Deretter forklares vurderingene som er tatt rundt selve valget av metoden, i tillegg til selve datagrunnlaget til tekstene. Her blir også vurderinger rundt validitet og reliabilitet forklart, før kapittelet avsluttes med kildekritikk. Hensikten med metode kapittelet er å beskrive hvordan og hvorfor vi har tatt valgene vi har gjort i arbeidet med oppgaven (Persson, 2021, s. 121).

2.1. Metodevalg

For å best mulig svare på problemstillingen måtte vi først kartlegge kjente faktorer som fører til avkortet ståtid, som nevnt i struktur kapittelet over. Dette innebærer å fordype seg i forskningen, ved å undersøke årsaksforhold som vanskelig lar seg tallfeste. På grunn av dette er en kvalitativ tilnærming å foretrekke (Dalland, 2013, s. 112). For å skaffe denne oversikten over forskningen gjort innenfor feltet, anser vi en litteraturstudie som den beste fremgangsmåten. Dette er fordi oppgaven krever «en systematisk gjennomgang av eksisterende forskning» (Persson, 2021, s. 13), som er selve definisjonen på en litteraturstudie ifølge Persson. I neste delkapittel beskrives prosessen rundt hvordan litteratursøket ble gjennomført.

2.2. Søkeprosessen

For å finne datagrunnlaget for oppgaven brukte vi søkemotorene Oria, FHS Brage, og FFI sitt rapportarkiv. Disse er blant flere søkemotorer som er tilgjengelige ved Forsvarets høgskole. De ble valgt fordi de lot oss søke innenfor publisert norsk forskning. For å få oversikt over faktorene som fører til at personellet i hæren slutter i jobben sin benyttet vi oss av søkeordene oppgitt under.

Følgende søkeord og kombinasjoner av søkeord har blitt brukt:

- 'Ståtid'
- 'Ståtid i hæren'
- 'Turnover'
- 'Turnover Forsvaret'
- 'Turnover i hæren'
- 'Sluttårsaker personell i hæren'
- 'Sluttårsaker Forsvaret'
- 'Sluttårsaker'
- 'Turnover rate Army'

I løpet av søkeprosessen var det kombinasjonen av søkeordene ‘turnover’ og ‘forsvaret’ i søkemotoren Oria som gav oss flest treff, hele 31 tekster. For å sørge for at oppgavens troverdighet og faglighet er god bør kildegrunnlaget være godt beskrevet og begrunnet (Dalland, 2013, s. 67). Derfor har vi utarbeidet et sett med inklusjon og eksklusjonskriterier for valg av litteraturen.

- Tekstene skulle ikke være eldre enn fra 2019. Dette er fordi vi ønsker forskning som er gjort etter innføringen av den siste store strukturelle endringen, nemlig utdanningsreformen (URE). Det er denne arbeidssituasjonen som møter oss.
- Videre skulle tekstene være norske, fordi det minsker sannsynligheten for feiltolkning.
- Selve forskningen skulle også være norsk, for å sikre relevans for ledere i Forsvaret.
- Litteraturen må omhandle sluttårsaker hos personell i Forsvaret, for å sikre relevans.
- De måtte ha hæren som hovedfokus for innhenting av data.
- Det siste kriteriet vårt var at tekstene enten måtte være anerkjente forskningsrapporter, eller masteravhandlinger for å sikre validitet.

Etter å ha begrenset søket til etter 2019, og ekskludert alt annet enn rapporter og avhandlinger hadde vi 21 treff. Etter å ha applisert resten av kriteriene våre ble 17 av disse silt vekk, og vi satt igjen med 4 av de totalt 8 tekstene vi endte opp med å bruke. 2 av de siste 4 tekstene fant vi ved å bruke søkeordene ‘sluttårsaker forsvaret’, og ‘ståtid forsvaret’. De samme kriteriene ble også brukt til å snevre inn disse søkene. De to siste tekstene hentet vi fra FFI sitt rapportarkiv.

Til slutt satt vi igjen med 8 tekster som alle var innenfor inklusjon- og eksklusjonskriteriene. I neste delkapittel presenterer vi vurderinger og kritikk rundt metoden og datagrunnlaget.

2.3. Vurderinger rundt metoden

Når det gjelder vurderinger rundt valg av metoden har tid tilgjengelig vært en rammefaktor (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 94) som har påvirket oss. Å utarbeide og gjennomføre en egen empirisk undersøkelse ville vært for tidkrevende, selv om det kanskje ville vært å foretrekke. Et argument man kan bruke for å kritisere metodevalget vårt går ut på at vi ikke får intervjuet målgruppen vår direkte. Dette ville kanskje vært det beste, fordi vi ville fått presise og utfyllende svar ut ifra egen problemstilling.

Troverdigheten, eller intern validitet, handler om at vi måler det vi tror vi måler (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Troverdigheten til oppgaven kan potensielt ha blitt svekket i analysen vår av litteraturen, selv om dette kun kan bekreftes av litteraturens opprinnelige forfattere. For å fremstille sluttårsaker på en mest mulig oversiktlig måte, har vi jobbet ut ifra antakelser om at en faktor X kan representeres gjennom en faktor Y. Dette har vi gjort dersom de i stor grad omtaler det samme, eller ligner på hverandre. Eksempelvis blir faktoren 'partner har vanskeligheter for å finne jobb i indre Troms' representert av faktoren 'ønske om å bo et annet sted'. Dette vil vi si er en svakhet fordi det gjør at sluttårsaker kan bli feil representert, og budskapet tapt. Dette kan i verste fall medføre at oppgaven bommer på hensikten sin, nemlig å adressere sluttårsaker blant personell i kompanirammen. Dette vil muligens svekke troverdigheten til oppgaven i noen grad, da dette kun gjelder enkelte sluttårsaker.

Til gjengjeld, ved å benytte oss av en litteraturstudie får vi brukt anerkjent forskning som styrker troverdigheten til oppgaven. Videre, fordi vi henter data fra flere uavhengige kilder som har ulike målgrupper, virker det positivt for overførbarheten til oppgaven. Grunnen til dette er at jo flere ulike grupper som blir undersøkt, jo større er sannsynligheten for at vi kan generalisere funn (Jacobsen, 2022, s. 256). Reliabiliteten til en oppgave styrkes av en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten og metoden (Johannessen et al, 2016, s. 230). Oppgaven vår vurderer vi derfor til å ha sterk reliabilitet. I tillegg virker bruken av litteraturstudie totalt sett positivt på oppgaven som helhet. Dette er fordi vi ved å studere anerkjent forskning og litteratur, skaffer oss selv en bedre oversikt over forskningsfeltet enn hvis vi skulle brukt mye av tiden vår på å produsere og utføre intervjuer og/eller spørreundersøkelser. En slik dypere innsikt i feltet vil være nyttig for eventuelle egne empiriske undersøkelser i fremtiden.

2.4. Vurderinger rundt datagrunnlaget

En kritisk analyse av egen fremgangsmåte vil vise både sterke og svake sider ved undersøkelsen, og vil si noe om hvor sterke konklusjoner som kan trekkes av datamaterialet (Busch, 2014). Det første som er verdt å adressere er mangelen på data innenfor den snevre målgruppen vår. Vi ønsker å motvirke faktorene som avkorter ståtiden til relativt ungt personell, både OR og OF, på opp til kompaninivå i hæren. Flere av masteravhandlingene er kvalitative og tar for seg et begrenset antall subjekter. Andre tekster har et litt for bredt spekter av subjekter igjen, også på tvers av forsvarsgrener. Dette betyr at validiteten svekkes i noen grad, fordi det ikke er gitt at for eksempel data hentet fra Sjøforsvaret kan appliseres direkte til ansatte i et kompani i hæren som problemstillingen dreier seg om (Jacobsen, 2022, s. 249). En positiv bieffekt av dette er at oppgaven i noen grad gis overførbarhet, fordi den kan appliseres til andre grener enn bare hæren. Dette kan gjøres gitt at datagrunnlaget også viser statistikk fra andre grener.

Videre er det utfordrende å definere hva 'i kompanirammen' egentlig innebærer i forhold til innhenting av statistikk. For eksempel, FFI sine rapporter gir oss statistikk for personell på under 31 år, mens annen statistikk tar for seg personell på T-35 kontrakt. Det er da ikke garantert at de jobber innenfor kompanirammen som da svekker den interne validiteten til datagrunnlaget.

Et siste moment som er verdt å ta opp er faren for 'cherry picking'. Dersom man inkluderer et relativt lavt antall tekster i forskningen sin kan man bli beskyldt for å plukke ut de tekstene som passer egen agenda best, og utelate forskning som sier seg imot. Dette mener vi ikke er særlig relevant for denne oppgaven, selv om det fortsatt er viktig å være bevisst på det. Grunnen til at vi ikke ser det som relevant er fordi forskningen på feltet vårt ikke er splittet i noen nevneverdig grad, alle tekstene vi har sett belyser den samme problematikken.

2.5. Kildekritikk

Dette delkapittelet om kildekritikk er strukturert etter Enstad sin TONE modell (Enstad, 2017, s. 15). TONE er et akronym for stikkordene troverdighet, objektivitet, nøytralitet og egnethet (Enstad, 2017, s. 15). Delkapittelet er bygd opp slik at vi hovedsakelig vurderer den utvalgte litteraturen vår i henhold til det gjeldene stikkordet. På punktet om troverdighet snakker vi også om litteraturen som gir faglig tyngde. På denne måten får vi vurdert alle kildene vi har brukt på en ryddig måte.

Troverdigheten til de 6 masteravhandlingene og 2 FFI rapportene vurderes som god. Ifølge Enstad er publiseringskanalen det viktigste kriteriet for en kildes troverdighet. Derfor vurderes troverdigheten som god, ettersom forskningen er godkjent og publisert av anerkjente universiteter og institusjoner, henholdsvis Norges arktiske universitet (UiT), OsloMet, Forsvarets høgskole (FHS), Høgskolen i Innlandet (INN), og FFI. De har riktig kildehenvisning, argumentasjonen er god, og påstandene har gode belegg (Enstad, 2017). FFI rapportene vil basert på kildehierarkiet til Dalland være hakket mer troverdige enn masteravhandlingene (Dalland, 2013, s. 71). Men, det er verdt å si at den typen kilde som datagrunnlaget vårt består av ikke er på toppen av kildehierarkiet, da vitenskapelige tidsskrifter, fagbøker og lærebøker ville vært de beste kildene å bruke i en litteraturstudie.

Kildene vi ellers har brukt består av fagbøker, lærebøker, og offentlige publikasjoner. Alle kildene vurderes til å ha god troverdighet, gitt at publiseringskanalen er enten et anerkjent forlag eller en anerkjent organisasjon som Forsvaret. Videre er størsteparten av kildene våre fagfellevurderte, ettersom de er publisert gjennom anerkjent forlag som for eksempel Gyldendal Akademisk eller Abstrakt Forlag (Enstad, 2017, s. 16). Selv om troverdigheten er høy, mangler oppgaven faglig bredde. Dette er fordi vi hovedsakelig har brukt femte og sjetteutgaven av læreboken til Kaufmann og Kaufmann for å hjemle argumentene våre.

Objektiviteten og nøytraliteten vurderer vi som god i både masteravhandlingene, rapportene og de faglige kildene våre. Vår utvalgte litteratur diskuterer svakheter ved egen studie, argumenterer saklig for ulike synspunkter, og presenterer implikasjoner for videre forskning. Det er derimot mulig å stille spørsmål ved objektiviteten til kvalitative dybdeintervjuer, da forholdet mellom forsker og respondent er i større grad et jeg-du-forhold, og datainnsamlingen skjer i direkte kontakt med feltet (Dalland, 2013, s. 113). Men, forskerne i disse oppgavene erkjenner og synliggjør i hvilken grad oppgaven blir påvirket av dette, som gjør at objektiviteten og nøytraliteten vurderes som god.

Ugradert

Egnetheten til den utvalgte litteraturen vår er høy, selv om målgruppen vår er snever i forhold til målgruppene undersøkt i tekstene vi har studert. Dette er diskutert i delkapittelet om vurderinger rundt datagrunnlaget. Inklusjon og eksklusjonskriteriene våre er også valgt for at egnetheten til litteraturen vår skal være så høy som mulig.

3. Teori

Målet med teorikapittelet er å utforske ulike teoretiske perspektiver knyttet til motivasjon, organisasjonskultur, arbeidsmiljø og stress i den hensikt å forstå funnene videre i oppgaven. Dette vil gi et grunnlag for å komme frem til teoretiske løsninger for hvordan militære ledere i et kompani i hæren kan motvirke de faktorene som bidrar til redusert ståtid.

For å finne svar på problemstillingen, så er det to spørsmål vi ønsker å undersøke i teorikapittelet:

1. Hva motiverer ansatte til å bli værende i jobb?
2. Hvordan kan lederen påvirke arbeidsmiljøet?

Første del av kapittelet vil prøve å gi svar på hva som motiverer ansatte til å bli værende i jobb ved bruk av motivasjonsteorier. Vi vil se på klassiske teorier som Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktorteori. Disse teoriene gir et rammeverk for å forstå hvordan individuelle behov og ønsker, samt faktorer ved selve jobben påvirker motivasjonen til militært personell.

Andre del av kapittelet vil prøve å svare på hvordan lederen kan påvirke arbeidsmiljøet ved bruk av teorier om organisasjonskultur, arbeidsmiljø og stress. Her vil vi starte med å forklare hva en organisasjonskultur innebærer, og lederens rolle i å forme den. Vi vil også se på ulike strategier og mekanismer som ledere kan bruke for å påvirke organisasjonskulturen på en konstruktiv måte. Videre vil vi undersøke arbeidsmiljøet og stressorer som kan påvirke militært personell, og utforske hvordan disse kan håndteres og reduseres. Gjennom å redegjøre for disse teoretiske perspektivene, kan vi utvikle et mer helhetlig bilde av hvordan lederen kan jobbe for å motvirke faktorene som fører til redusert ståtid.

Avslutningsvis vil all teorien oppsummeres, og besvare de spørsmålene som er knyttet opp imot problemstillingen vår.

3.1. Hva motiverer ansatte til å bli værende i jobb?

Hva motiverer ansatte til å bli værende i jobb? I moderne organisasjonspsykologi skilles det mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier som er med på å forklare motivert atferd i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113).

Behovsteorier er teorier som karakteriserer atferd som utløst av grunnleggende behov.

Kognitive teorier er teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse.

Sosiale teorier er teorier som ser på motivasjon som basert på opplevelse av likeverd og rettferdighet.

Situasjonsteorier er teorier om motivasjonselementer i jobbsituasjonen.

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114)

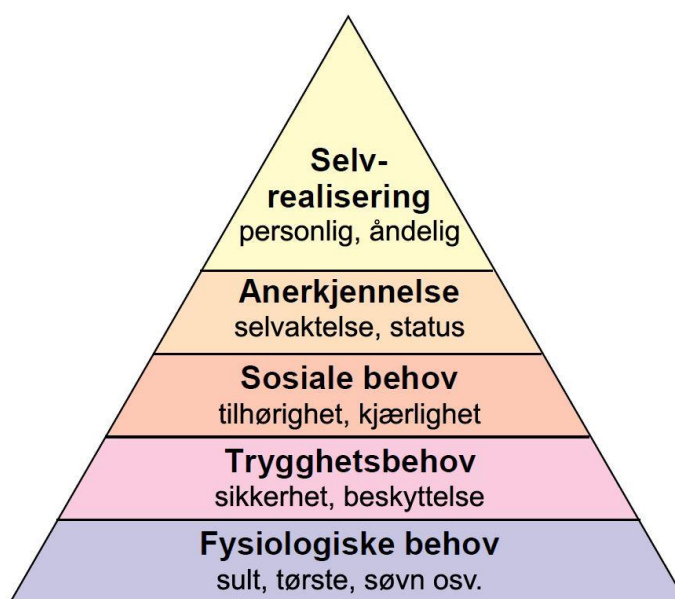
For å finne svar på spørsmålet ovenfor har vi valgt å bruke behovsteorier og situasjonsteorier som et grunnlag videre i oppgaven. Behovsteoriene vil gi en forklaring på hvordan motivert atferd påvirkes av menneskets grunnleggende behov, samt at de karakteriseres. Situasjonsteoriene vil forklare hvilke faktorer ved selve jobben som kan virke motiverende eller demotiverende. På denne måten vil det være mulig å forstå hvordan den ansattes individuelle behov, samt faktorer ved selve jobben påvirker motivasjonen og fører til økt eller redusert ståtid. I tillegg skaper det et utgangspunkt for hvordan vi kan systematisere våre funn senere i oppgaven.

3.1.1 Maslows behovsteori

«Den første teorien som siktet mot å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system, ble utviklet av Abraham Maslow» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). I 1940 lanserte den amerikanske personlighetspsykologen Abraham Maslow sin teori om menneskelige behov. Denne teorien, kjent som Maslows behovspyramide eller hierarki, klassifiserte behovene til mennesker i fem distinkte nivåer: Fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse, og til slutt behov for selvrealisering. Innenfor disse fem nivåene deler han inn i to hovedtyper: «behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114).

De tre nederste nivåene i pyramiden (fysiologiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov) går under behov for underskuddsdekning, også kalt mangelbehov. Det er disse individet streber å tilfredsstille først for å dekke et underskudd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). Maslow mente at når mangelbehovene er tilfredsstilt, kan fokuset vendes mot vekstmulighetene. Vekstmulighetene består av de to øverste nivåene (behov for anerkjennelse og selvrealisering), og handler om individets muligheter for vekst og videreutvikling.

Videre skal vi redegjøre for de ulike nivåene som Maslow fremstiller i kilden: (Maslow, 1970, ss. 35-47). Redegjørelsen av behovspyramiden vil være satt sammen av kildene: (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 114-116) og (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 232-234), for å gi et bilde på sammenhengen mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer.



Figur 1: Maslows behovspyramide, av Norheim, B. (<https://ndla.no/image/24723>). CC BY-SA 4.0.

Fysiologiske behov omfatter de fysiske kroppslige behovene som ligger til grunn for overlevelse og tilpasning. Det vil si næring, vann, luft og husly for å nevne noen. Dette er det laveste nivået i pyramiden, og det er først når disse er rimelig godt dekket at individet kan søke sin oppmerksomhet mot høyere behov. Organisasjonsmessige faktorer som motiverer er lønnsbetingelser og arbeidstidsbestemmelser, for å tilfredsstille behovet for materielle goder, og en balanse mellom arbeid og fritid.

Trygghetsbehov er det neste nivået i pyramiden, og omfatter fysisk og psykisk sikkerhet. Det handler om behovet for beskyttelse mot fysiske farer som skader og ulykker, i tillegg til mellommenneskelig trygghet ved å kunne stole på de rundt. Behovet for trygghet er helt essensielt, og et fundament for å frigjøre energi til å søke seg oppover i behovspyramiden mot vekst og trivsel. Organisasjonsmessige faktorer som motiverer er gode arbeidsforhold, tilfredsstillelse av behovet for fast ansettelse og en sikker arbeidsplass.

Sosiale behov er det tredje og øverste nivået av behov for underskuddsdekning, og omfatter tette relasjonsbånd. Individet har behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker som formidler støtte og aksept. Organisasjonsmessige faktorer som motiverer er fungerende arbeidsgrupper og medarbeiderorientert ledelse, for å tilfredsstille behovet for tilhørighet.

Behov for anerkjennelse er det fjerde nivået i pyramiden og det første av vekstmulighetene. Ifølge Maslow er det første skrittet mot personlig vekst å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Det handler om ønske for å prestere og nyte andres aktelse. Organisasjonsmessige faktorer som motiverer er tittel og posisjon, og tilbakemeldinger på arbeid, for å tilfredsstille behovet for status og prestisje.

På toppen av pyramiden har vi *behov for selvrealisering*. Det handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet sine evner og egenskaper for å utvikle og realisere sitt potensial. Ved å gi individet mulighet for utfordring og personlig vekst vil det utløse sterke motiverende krefter. På denne måten vil individet forsøke å yte sitt aller beste, som vil gagne både individet og organisasjonen. Organisasjonsmessige faktorer som motiverer er utfordrende og varierte oppgaver, og muligheten til forbedring og kreativitet. Dette for å tilfredsstille behovet for personlig vekst, avansement og gleden av å prestere.

Maslow antar at de fleste mennesker vil ha behovene innbyrdes ordnet i et hierarki, hvor fysiologiske behov er nederst, og så følger de andre behovene i den rekkefølgen som vi har beskrevet, frem til behov for selvrealisering som utgjør toppen av hierarkiet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232).

Tanken er at de høyere behovene ikke vil kunne påvirke menneskers atferd før behovene under i pyramiden er tilfredsstilt.

3.1.1.1 Kritikk til Maslows behovsteori

Maslows behovshierarki er en av de mest kjente behovsteoriene, men får allikevel også noe kritikk. I senere tid har empirisk forskning vært gjort for å teste teorien og gitt et nokså brokete bilde (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 116,117). Med utgangspunkt i at mennesker er forskjellige og har forskjellige behov kan man se at vi er mer fleksible enn man først trodde. «Vi kan være aktivt engasjert i å få tilfredsstilt et behov på et høyere nivå, til fortrensel for et behov på lavere nivå» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 117). Får å eksemplifisere har vi anorektikere som sulter seg selv for sosial anerkjennelse. I praksis kan vi også se andre som hopper over de grunnleggende nivåene i sin utvikling, gjerne da mot status og prestisje.

«Det viktigste behovsteoriene lærer oss om forutsetningene for å motivere medarbeidere, kan sammenfattes i to punkter» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233). Det ene er at mennesker motiveres når de får muligheten til å tilfredsstille sine behov. Merk at disse behovene vil variere fra person til person. Det andre er at Maslows behovshierarki viser til ytre belønninger som tilfredsstiller mangelbehovene, i tillegg til behovet for anerkjennelse, og indre belønninger som tilfredsstiller behovet for selvrealisering.

3.1.2 Herzberg tofaktor teori

Frederick Herzberg (1923–2000) var en amerikansk forsker og psykolog som ble kjent for sine bidrag innenfor ledelsesteori og arbeids og organisasjonspsykologi. På 50- og 60-tallet undersøkte han hvilke forhold som påvirket motivasjonen blant arbeidstakere. Han kom frem til at det som motiverer og tilfredsstillende i jobb, henger ikke nødvendigvis sammen med det som skaper misnøye (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Herzbergs motivasjonsteori, bedre kjent som tofaktor teorien omhandler faktorer som påvirker motivasjon, tilfredsstillhet og misnøye i et arbeidsforhold. Teorien skiller mellom to sett med faktorer; motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

«*Motivasjonsfaktorene* skaper trivsel i den grad de er til stede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er det» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Disse faktorene skyldes egenskaper ved selve jobben, og er med på å motivere arbeidstakerne til å yte sitt beste etter eget ønske. Dette gjelder faktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet, forfremmelse og personlig vekst (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). Motivasjonsfaktorene kan ses i sammenheng med Maslows vekstmuligheter, ettersom de er med på å dekke behov for anerkjennelse og selvrealisering.

«*Hygienefaktorene* kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men fører ikke uten videre til trivsel om de er til stede» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Disse faktorene baserer seg på arbeidsmiljøet, og grunnleggende behov som må være til stedet for å unngå misnøye. Dette er faktorer som lønn, sikkerhet, arbeidsbetingelser, bedriftspolitik, ledelse, status og mellommenneskelige relasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). Hygienefaktorene kan ses i sammenheng med Maslows mangelbehov, ettersom de er med på å dekke de fysiologiske, sosiale og trygghetsbehovene.

3.2. Hvordan kan lederen påvirke arbeidsmiljøet?

Tidligere i kapitlet har vi brukt teori til å belyse hva som motiverer ansatte til å bli værende i jobb. Videre vil kapitlet nytte teori om organisasjonskultur, arbeidsmiljø og stress for å se på hvordan lederen kan påvirke arbeidsmiljøet. Kapitlet vil ikke ta for seg spesifikke sluttårsaker, dette kommer på et senere tidspunkt, men identifisere hva som bør være til stede for at man ikke vil slutte.

3.2.1. Organisasjonskultur

Henning Bang definerer organisasjonskultur som «det sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2013). I boken til Jacobsen og Thorsvik om «Hvordan organisasjoner fungerer» beskriver de at organisasjonskultur kan ha effekter på atferden til medlemmene i en organisasjon. De deler organisasjonskultur inn i ulike effekter. Organisasjonens suksess, tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120). Disse blir uthevet i **fet skrift** i teksten under for å tydeliggjøre dem.

Organisasjonens suksess: studier antyder at organisasjoner som klarer å skape en felles opplevelse av tilhørighet og fellesskap, har bedre grunnlag for å skape suksess. **Tilhørighet og fellesskap** kan redusere usikkerhet og utrygghet fordi man blir en del av en gruppe der man tenker «det er ikke bare meg, det er vi» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120). Fellesskap skaper trivsel. En sterk følelse av sosialt fellesskap, identitet og en oppfatning om å felles jobbe mot et større mål, skaper **motivasjon**. God kultur legger grunnlag for å kunne skape gode relasjoner og bygging av **tillit** mellom medarbeidere og ledere. Alle effektene nevnt ovenfor vil også bidra til at man stoler på og er gjensidig avhengig av hverandre. Da blir det også lettere med **samarbeid og koordinering**, samt for lederen å **styre** (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121). Oppsummert viser effektene hvorfor organisasjoner med sterke kulturer kan være mer effektive enn de med svakere kultur.

Videre skal vi trekke frem viktigheten av lederens rolle i organisasjonskulturen. «... lederens rolle i organisasjonskulturen (er) av overordentlig stor betydning» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 388). Lederen sin jobb er å gi retning, og gi innledende svar på hvordan en gruppe skal fungere både internt og eksternt. Når gruppen er aktivert, kan den finne ut om prosessene satt i gang av lederen er riktige eller ikke. Eventuelle sterke gruppemedlemmer kan så komme med

sine forslag til løsninger. Lederen sin rolle er uansett utrolig viktig i begynnelsen av enhver gruppeprosess (Schein, 2010, s. 232).

Schein skildrer seks hovedmekanismer som en leder kan benytte seg av for å påvirke hvordan organisasjonskulturen utvikler seg, kalt «primary embedding mechanisms» (Schein, 2010, s. 236). Disse har vi oversatt til norsk, og den første er hva ledere legger merke til, følger opp og kontrollerer på en daglig basis. Den andre er hvordan lederen reagerer på kritiske hendelser og/eller kriser i organisasjonen. Den tredje er hvordan lederen fordeler ressurser. Den fjerde er hvordan lederen står frem som rollemodell, og hvordan han lærer bort og følger opp. Den femte er hvordan lederen fordeler belønninger, og den siste er hvordan lederen rekrutterer, selekterer og promoterer (Schein, 2010, s. 236).

3.2.2. Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er en generell betegnelse som handler om det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet man møter i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). Det handler om hvordan de sosiale og fysiske omgivelsene påvirker og påvirkes av individ og grupper.

Når det gjelder medarbeideres holdninger og tilknytning til en organisasjon har Salancik, som beskrevet av Kaufmann og Kaufmann, identifisert fire grunnleggende faktorer: synlighet, tydeliggjøring, irreversible goder og personlig ansvar (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 298). Kaufmann og Kaufmann utdyper hva som legges i de forskjellige faktorene. Synlighet handler om at en arbeidstaker blir anerkjent og føler seg sett. Tydeliggjøring bør gjerne komme i kombinasjon med synlighet, ved at for eksempel man får skrevet navnet sitt på et produkt de selv har laget. Irreversible goder vil bidra til arbeideres positive holdninger til en organisasjon. Det vil også føre til en høyere grad av forpliktende engasjement og identifisering hos arbeiderne. Personlig ansvar som for eksempel å la arbeidere ha medvirkning i beslutningstaking fører til at ansvarsfølelsen økes, som igjen bidrar til forpliktende engasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 298). «Videre viser forskning at medarbeidere som har utviklet en sterk jobbforpliktelse overfor en organisasjon, yter mer, tar på seg flere arbeidsoppgaver, og forblir en mer stabil arbeidskraft» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 298).

3.2.3. Stressorer i arbeidsmiljøet

Stressfremkallende faktorer i arbeidsmiljøet har Kaufmann og Kaufmann fremhevet. Disse består av jobbkraft, som for eksempel lederansvar, status, arbeidstid, og fysisk arbeidsmiljø. Rollekrav, altså den rollen man har i organisasjonen kan føre til stress, for eksempel en fagforeningsrepresentant i en nedbemanningssituasjon. Sosiale relasjoner, mer spesifikt fraværet av, eller for liten mengde av sosial støtte, kan også utløse stressreaksjoner. Karriereutvikling er en fjerde type stressor, som for eksempel urealiserte ambisjoner. Organisasjonsstruktur og organisasjonsklima er den femte stressoren Kaufmann og Kaufmann trekker frem. Herunder menes det svikt i forhold som grad av jobbengasjement, grad av selvbestemmelse og deltakelse i beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 306).

I tillegg til individets egenskaper er det ifølge Kaufmann og Kaufmann to andre typer tiltak som kan motvirke stress. Den første er sosial støtte som innebærer følelsesmessig støtte, oppgavestøtte, informasjonsstøtte, og praktisk støtte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 307). Den andre er tiltak som organisasjonen selv iverksetter. Kaufmann og Kaufmann skisserer flere eksempler på tiltak her. Vi skal trekke frem fire av dem som vi mener passer inn i en militær hverdag. Den første er desentralisering og økt medvirkning i beslutningsprosesser. Den andre er forbedringer av prosedyrer og kommunikasjonsnettverk. Den tredje er utvikling av arbeidsgrupper og team, og den siste er fysisk trening (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 309).

3.3. Oppsummering

Målet med dette teorikapittelet har vært å utforske ulike teoretiske perspektiver for å kunne forstå funnene videre i oppgaven, og deretter ha et grunnlag for å komme frem til teoretiske løsninger som svarer på problemstillingen vår. Vi valgte å dele opp teorien i to deler som svarer på spørsmålene «hva motiverer ansatte til å bli værende i jobb?» og «hvordan kan lederen påvirke arbeidsmiljøet?».

Motivasjonsteoriene forklarer hvordan den ansattes individuelle behov, samt faktorer ved selve jobben påvirker motivasjonen og fører til økt eller redusert ståtid. Maslows behovshierarki klassifiserer menneskelige behov i fem distinkte nivåer fordelt på to kategorier. Dersom ansatte får muligheten til å tilfredsstille disse, vil de motiveres. Herzbergs motivasjons og hygienefaktorer innebærer faktorer basert på egenskaper ved selve jobben og arbeidsmiljøet. Hygienefaktorene kan tilfredsstille Maslows behov for underskuddsdekning, som reduserer mistriivsel i jobben. Motivasjonsfaktorene kan tilfredsstille Maslows behov for vekstmuligheter, som fører til trivsel i jobben. Ved å se sammenhengen mellom disse teoriene kan vi bedre forstå hva som motiverer ansatte til å bli værende i jobb, og deretter se videre på hvilke løsninger og tiltak lederen kan gjøre for å motvirke de faktorene som bidrar til redusert ståtid.

«Hva sier teori om hvordan en leder kan påvirke arbeidsmiljøet?» En god kultur og godt arbeidsmiljø er sentralt for å beholde ansatte. Dersom individer ikke stiller seg bak kulturen, normene og verdiene som er i organisasjonen man jobber i, kan dette føre til at man velger å slutte. Derfor er det viktig at ledere påvirker kulturen til alles favør. Schein illustrerer seks hovedmekanismer som en leder kan benytte seg av for å påvirke hvordan organisasjonskulturen utvikler seg. (Schein, 2010, s. 236)

Videre har Salancik som beskrevet av Kaufmann og Kaufmann identifisert fire grunnleggende faktorer: synlighet, tydeliggjøring, irreversible goder og personlig ansvar som da beskriver en medarbeiders holdninger i en organisasjon. Medarbeideres holdninger er grunnlaget i et arbeidsmiljø, og det er da viktig at lederen påvirker de grunnleggende faktorene på en positiv måte for arbeideren.

Til slutt må lederen minske stressbelastningen på arbeideren herunder jobbkrav, som for eksempel lederansvar, status, arbeidstid, fysisk arbeidsmiljø. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 306). Ved å legge til rette for et bra arbeidsmiljø uten unødvendig stressbelastning og en organisasjonskultur alle trives med, kan lederen motvirke at folk velger å slutte.

4. Resultater

Målet med resultatkapittelet er å fremlegge litteraturen vi har benyttet, samt kartlegge, analysere og sammenligne de ulike sluttårsakene. Hensikten er å identifisere hvilke sluttårsaker som er relevante for oss og som vi tar med videre i oppgaven.

4.1. Litteraturen

Litteraturstudien har snevret seg inn til åtte tekster herunder to rapporter fra FFI og totalt seks masteroppgaver fra UIT, OsloMet, FHS og INN angående sluttårsaker i Forsvaret. Nedenfor er litteraturen vi har benyttet presentert tekst for tekst i tabellform, men hoved essensen av innholdet er oppsummert.

Tittel:	Sluttårsaker i forsvaret i 2019 og 2020
Forfatter:	Maria Fleischer Fauske og Kari Røren Strand
Antall svar:	1060
Utgiver:	Forsvarets forskningsinstitutt (2021)
Hensikt:	For at Forsvaret skal nå målet om å beholde personell lenger, er det viktig at de forstår hvorfor folk slutter
Metode:	Kvantitativ undersøkelse
Konklusjon:	Når Forsvaret skal sette inn tiltak for å redusere frivillig avgang blant de unge, handler det om å treffe der misnøyen er så stor at folk velger å forlate Forsvaret til fordel for noe annet

Tittel:	Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022
Forfatter:	Maria Fleischer Fauske og Kari Røren Strand
Utgiver:	Forsvarets forskningsinstitutt (2023)
Antall svar:	929
Hensikt:	Lære om hvorfor militært personell slutter før kontrakten deres utløper, slik at Forsvaret står bedre rustet til å sette inn målrettede tiltak som kan redusere den frivillige avgangen.
Metode:	Kvantitativ undersøkelse
Konklusjon:	Tiltak rettet mot vanlige sluttårsaker kan ha stor betydning for hvor mange som velger å bli i forsvaret

Tittel:	Sluttårsaker i Hæren: en kvalitativ analyse
Forfatter:	Celina Getz
Utgiver:	UiT Norges arktiske universitet (2023)
Antall svar:	6
Hensikt/ problemstilling:	Hva er de underliggende årsakene til at unge, militært tilsatte slutter i Hæren til fordel for det sivile?
Metode:	Kvalitativ analyse
Konklusjon:	Ansatte i hæren slutter til fordel for det sivile, som et resultat av frustrasjon som

	har bygget seg opp over lang tid, som regel ett år eller mer. Mange opplever en ubalanse mellom innsats og belønning.
--	---

Tittel:	Should I stay or should I go?
Forfatter:	Peter Fredrik Broch og Jan-Arne Kvernevik
Utgiver:	UiT Norges arktiske universitet (2019)
Antall svar:	361
Hensikt/ problemstilling:	Hva gjør at noen ledere blir værende i Forsvaret, mens andre søker seg bort?
Metode:	Kvantitativ undersøkelse
Konklusjon:	Når summen av faktorer blir store nok i negativ retning for det enkle individet, vil det være enklere å se seg om etter alternative karrierer.

Tittel:	Faktorer som påvirker turnover blant Krigsskoleutdannede offiserer i HMKG
Forfatter:	Mads Kollerud
Utgiver:	UiT Norges arktiske universitet (2021)
Antall svar:	7
Hensikt/ problemstilling:	Hvilke faktorer påvirker turnover blant Hans Majestet Kongens Gardes krigsskoleutdannede offiserer med løytnant- og kapteins grad?
Metode:	Kvalitativ undersøkelse
Konklusjon:	Forsvarets personellpolitikk fremstår som den faktoren som i størst grad hadde påvirket respondentenes turnover. Mer konkret var det rettet størst misnøye mot praksisen av Forsvarets karriere og tjenesteplan, i form av manglende forutsigbarhet for deres videre karriere. Slik planen praktiseres i dag lar ikke en militær karriere seg kombinere med familiære forhold over tid.

Tittel:	Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren
Forfatter:	Carina-Therese Vinterdal
Utgiver:	Forsvarets høyskole (2023)
Antall svar:	Studie 1: 22, Studie 2: 394
Hensikt/ problemstilling:	I lys av jobbkrav-ressurs modellen; hvordan kan opplevelsen av jobbkrav og jobbressurser forklare turnoverintensjon blant offiserer i Hæren?
Metode:	Studie 1: Kvalitativ undersøkelse, Studie 2: kvantitativ undersøkelse
Konklusjon:	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.

Tittel:	Hvorfor slutter grenaderer i hæren?
Forfatter:	Anine Bråten
Utgiver:	OsloMet (2022)
Antall svar:	7
Hensikt/ problemstilling:	Hvorfor slutter grenaderer i hæren, og hva kunne arbeidsgiver gjort for å forlenge ståtiden blant grenaderer?
Metode:	Kvalitativ undersøkelse, intervju
Konklusjon:	Grenaderer slutter som et resultat av flere faktorer, og skjer over tid. Uklare

	karrieremuligheter og ‘guttastemning’ (for kvinnelige respondenter), sammen med andre komplekse forklaringer og årsakssammenhenger fører til at grenaderer slutter.
--	---

Tittel:	Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren?
Forfatter:	Thea Hellebergshaugen, Dag Johnny Stener Kaarvaag og Stine Stener Kaarvaag
Utgiver:	Høgskolen i Innlandet (2023)
Antall svar:	5
Hensikt/ problemstilling:	Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren?
Metode:	Kvalitativ undersøkelse, intervju
Konklusjon:	Sluttårsaker er sammensatte, og studien konkluderer med tre temaer som Forsvaret bør jobbe videre med: utdanning, videreutvikling (av kompetanse), og bonus og videre tilsetting.

4.2. Vurderinger rundt analysen

Denne delen av oppgaven er ment som et hjelpemiddel for å forstå tabellen i delkapittelet ‘sammenlikning og analyse’. Delkapittelet skal forklare hvilke valg som er tatt under sammenlikningen og analysen av materialet. Litteraturen vår tar for seg forskjellige problemstillinger med begrepene ståtid og turnover i sentrum, og konkluderer stort sett med de samme funnene. Ulike undersøkelser beskriver aspekter ved kritikkverdige forhold i Forsvaret på til tider ulike måter, og vi ser det derfor nødvendig å forklare hvordan vi har samlet disse funnene i en tabell.

Litteraturen vår bestående av rapporter har samlet dataene sine fra personell som allerede har sluttet i Forsvaret, og bedt dem svare på maksimalt 3 av 30 sluttårsaker. At de maksimalt kan svare på 3 er en begrensning i seg selv, dette nevnes i implikasjoner for videre forskning. FFI har på bakgrunn av tidligere data og undersøkelser utarbeidet flere spesifikke, og generelle sluttårsaker som adresserer det meste av misnøyen personell som slutter i Forsvaret oppgir.

FFI sin nyeste undersøkelse publisert i 2023 bygger som sagt på deres tidligere undersøkelser. Derfor har vi brukt faktorene fra denne rapporten som et rammeverk, nettopp fordi den nyeste omfatter også de eldre. I praksis betyr dette at den nyeste rapporten også inkluderer sluttårsaker som for eksempel ‘det var vanskelig for partner å få jobb i området’, som er hentet fra (Fauske & Strand, 2021). For å gjøre tabellen mer oversiktlig, har vi da gjort en antakelse. Vi har tatt utgangspunkt i at dersom en partner har vanskeligheter med å skaffe jobb i nærområdet, fører det til et ønske om å bo et annet sted.

På denne måten kan faktoren fra 2019 representeres av faktoren ‘ønske om å bo et annet sted’, hentet fra (Fauske & Strand, 2023).

Rapportene til FFI har blitt brukt som utgangspunkt for å skaffe oversikt over sluttårsaker i oppgaven vår, fordi forskningen deres gir validitet til oppgaven. Når det er sagt har vi utelatt enkelte faktorer, ettersom vi anser at de ikke kan påvirkes av en leder i kompanirammen, og er derfor irrelevante for oss å diskutere. Disse inkluderer ‘jeg nærmet meg pensjonsalder og ønsket å bytte jobb mens jeg fremdeles hadde gode jobbmuligheter sivilt’, ‘jeg sluttet av helsemessige årsaker’, ‘jeg hadde aldri noen plan om å bli lengre enn jeg ble’, og ‘jeg kom ikke inn på ønsket militær utdanning’.

Videre er det verdt å si at Kollerud, Broch, Kvernevik og Vinterdal fokuserer i stor grad kun på sluttårsakene til offiserer, derfor er ikke sluttårsaker som ‘dårlige muligheter for faglig utvikling’, og ‘ønske om å ta sivil utdanning’ like fremtredende i deres tekster, ettersom offiserer allerede har en bachelorgrad som kan anvendes sivilt. Dette er derimot ingen indikasjon på at disse faktorene ikke er viktig for vår personellgruppe.

Sluttårsaken ‘mistet troen på systemet’ er meget romslig, og kan overlappes med flere andre årsaker (Fauske & Strand, 2023, s. 12). Vi ønsket likevel å inkludere den i vår oversikt, nettopp fordi den reflekterer hvordan respondentene oppfatter helheten av Forsvaret som system og organisasjon.

Til slutt vil vi adressere et poeng vi har tatt opp tidligere, nemlig at FFI rapportene gjelder hele Forsvaret, og ikke vår målgruppe spesielt. Derfor har vi vært i dialog med Sjefsforsker Maria Fleischer Fauske ved FFI, og fått tilsendt spesifikk statistikk for målgruppen vår, nemlig personell i hæren med en alder på til og med 30 år. Disse hadde allerede sluttet i Forsvaret da de svarte på undersøkelsen. Statistikken er fra FFI rapporten fra 2023 (Fauske & Strand, 2023), men Fleischer har filtrert vekk dataene for personell som ikke er innenfor målgruppen vår. Dette vil da si personell fra de andre grenene, og personell over 30 år. Av 929 respondenter var det 108 som var i vår målgruppe, og hun sendte oss de 11 vanligste sluttårsakene i denne gruppen. Den ellefte faktoren er ‘ønske om sivil utdanning’, som 30% svarte ja på. Den er ikke tatt med i oversikten nedenfor, trolig fordi de som svarte dette også sa at de var fornøyd med jobben i Forsvaret. Flere av dem som sa dette har sannsynligvis også oppgitt noen andre sluttårsaker i tillegg, gitt at man kunne oppgi tre.

31 % Jeg var misfornøyd med lønnsbetingelsene

19 % Jeg var ikke fornøyd med mine karrieremuligheter i Forsvaret

- 19 % Jeg var misfornøyd med personellforvaltningen
- 16 % Jeg opplevde dårlige muligheter til å utvikle meg faglig
- 16 % Jeg hadde høy arbeidsbelastning
- 15 % Det var for vanskelig å kombinere jobb og fritid/familieliv
- 15 % Jeg har mistet troen på systemet
- 13 % Jeg fikk ikke brukt kunnskapen og ferdighetene mine
- 12 % Jeg og/eller min familie ønsket å bo et annet sted
- 11 % Jeg syntes standarden på Forsvarets bolig og kvarter var for dårlig

4.3. Sortering

For å samle funnene fra litteraturen har vi sammenliknet dem og representert de gjennom en eller flere av FFI sine sluttårsaker. Dette gjøres for å forenkle presentasjonen av sluttårsakene. Dersom de ikke har stemt overens, har vi lagt inn en egen sluttårsak i tillegg til FFI sine. For eksempel, det kommer frem fra Kollerud sin masteravhandling fra 2021 at organisasjonsendringer som ordning for militært tilsatte (OMT) og utdanningsreformen (URE), i tillegg til få økonomiske ressurser til rådighet i avdelingen, påvirker mengden personell på jobb. Vakanser fører til flere arbeidsoppgaver og mer ansvar, som deretter forplanter seg inn i hjemmet til respondentene i form av stress (Kollerud, 2021). Uten å konkludere med en enkelt faktor har Kollerud med en halv side likevel trukket frem 5 av faktorene som FFI belyser: ‘vanskelig å kombinere jobb og familie’, ‘høy arbeidsbelastning’, ‘ubalanse mellom forventninger og faktiske forhold’ (færre økonomiske ressurser), ‘personellmangel’, og ‘for mange organisasjonsendringer’ (OMT og URE). Dette indikerer også at mange av faktorene henger sammen, og påvirker hverandre.

4.4. Sammenlikning og analyse

Om en faktor er en hygienefaktor eller en motivasjonsfaktor hjemles i hvordan Jacobsen og Thorsvik forklarer Herzbergs motivasjons og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 243-245). Analysen vår har i stor grad dreid seg om kategorisk inndeling av data, som forklart av (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 163) Som nevnt belyser tekstene stort sett den samme problematikken rundt ståtid. Derfor har vi kategorisert dataene ved å dele dem inn i motivasjon eller hygiene faktorer.

Tabellen under tar for seg hvilke faktorer som tas opp av de ulike tekstene, og skiller dem i hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer.

Hvilken litteratur som belyser hvilke faktorer	Hygiene faktorer	Motivasjonsfaktorer
FFI 2023, Kollerud 2023, Getz 2023, Broch og Kvernevik 2019, Bråten 2022, Hellebergshaugen et al 2023		Ikke fornøyd med mine karrieremuligheter i Forsvaret
FFI 2023, Getz 2023, Kollerud 2021, Broch og Kvernevik 2019, Vinterdal 2023, Hellebergshaugen et al 2023	Misfornøyd med lønnsbetingelsene	
FFI 2023, Getz 2023, Broch og Kvernevik (2019), Vinterdal 2023, Petersen og Schartum-Hansen 2019	Misfornøyd med personell forvaltningen	
FFI 2023, Kollerud 2021, Getz 2023, Broch og Kvernevik (2019), Vinterdal 2023, Hellebergshaugen et al 2023	For vanskelig å kombinere jobb og fritid/familieliv	
FFI 2023	Mistet troen på systemet	
FFI 2023, Bråten 2022		Fikk ikke brukt kunnskapen og ferdighetene mine
FFI 2023, Getz 2023, Bråten 2022, Hellebergshaugen et al 2023,		Dårlige muligheter til faglig utvikling
FFI 2023, Kollerud 2021	Ikke fornøyd med retningen forsvaret utviklet seg i	
FFI 2023	Lang reisevei mellom hjemmet og jobben	
FFI 2023, Kollerud 2021, Vinterdal 2023, Hellebergshaugen et al 2023	Høy arbeidsbelastning?	
FFI 2023, Bråten 2022, Hellebergshaugen et al 2023	Misfornøyd med en eller flere av mine ledere	
Kollerud 2021, Vinterdal 2023, Hellebergshaugen et al 2023		Ubalanse mellom forventninger til jobben og faktiske forhold?
FFI 2023, Kollerud 2021, Bråten 2022	Ønske om å bo et annet sted (jeg/familien)	
FFI 2023, Kollerud 2021, Vinterdal 2023	Personellmangel gjorde det vanskelig å strekke til	
FFI 2023, Kollerud 2021, Getz 2023	Uforutsigbar arbeidssituasjon og karriereveg	
FFI 2023, Kollerud 2021, Bråten 2022		Oppløydde at den jobben man gjør ikke blir verdsatt*
FFI 2023, Kollerud 2021	For mange	

	organisasjonsendringer og omstillinger	
FFI 2023, Bråten 2022		Ønsket en jobb med mer ansvar
FFI 2023, Bråten 2022, Hellebergshaugen et al 2023		Uinteressante/kjedelige arbeidsoppgaver
FFI 2023, Bråten 2022	Ikke fornøyd med arbeidsmiljøet og/eller kulturen generelt	
FFI 2023	Ikke fornøyd med pendlerbetingelser	
FFI 2023	For dårlig bomiljø	
FFI 2023	Ble mobbet og/eller trakassert	
FFI 2023		Oppløst lite medbestemmelse i arbeidet
FFI 2023, Getz 2023, Bråten 2022		Ville ta en sivil utdanning
Bråten 2022		Jeg ønsket å gjøre noe annet
FFI 2023		En annen jobb fristet mer
Bråten 2022		Misfornøyd med egen stilling
Bråten 2022	Mangel på sosial omgang utenfor Forsvaret	

4.5. Funn

I dette delkapittelet skal vi ved hjelp av teori skille ut de faktorene som er relevant for oss, altså de faktorene en leder i kompanirammen kan påvirke. Faktorene i hver kategori (motivasjonsfaktor eller hygienefaktor) skal gås gjennom en og en, og vi skal gi en begrunnelse på hvorfor de blir tatt med videre i oppgaven eller ikke. For å synliggjøre de relevante faktorene våre har vi satt dem i **fet skrift**.

4.5.1. Hygienefaktorer

Den første hygiene faktoren i tabellen er 'lønn'. Lønnen styres ikke av kompaniet, men av fastsatte lønnstrinn. En endring i disse bestemmes av noen på et høyere nivå, og er dermed ikke relevant for oss. Den neste faktoren handler om '**personellforvaltning**'. P-forvaltning er et bredt begrep, så vi skal gjøre det litt mer gripbart. Befalets fellesorganisasjon (BFO) definerer personellforvaltning på følgende måte: «personalforvaltning handler om hvor god Forsvaret er til å rekruttere, ansette, lære opp, motivere, belønne og beholde sine tilsatte (...) Det handler blant annet om tilsetting, beordring, disponering, on-boarding, beskikkelse og ivaretagelse av rettigheter og plikter» (Befalets fellesorganisasjon, 2024). Ifølge denne definisjonen er det enkelte aspekter ved personellforvaltning som en leder i kompanirammen har påvirkningskraft over. Lokalt kan for eksempel troppssjefen og troppssersjanten bidra til rekruttering, opplæring og motivasjon. De kan til en viss grad også belønne

sine tilsatte, kanskje ikke med lønn, men med synlighet og tydeliggjøring av en ansatt sine bragder/velutførte oppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 298). Derfor blir disse aspektene av personellforvaltning i kompanirammen tatt med videre i oppgaven, og vi kaller det for personellforvaltning lokalt. Vi forutsetter altså at FFI og respondentene i litteraturen ellers har tenkt at personellforvaltning inkluderer det å rekruttere, lære opp og motivere.

Den neste faktoren handler om at det er vanskelig å 'kombinere jobb og familieliv'. Her er det flere problemer som tas opp. I masteravhandlingen til Kollerud beskrives det som en utfordring at partnerne til ansatte i Forsvaret har i større grad bedre utdanning enn før, og på grunn av dette så er det utfordrende for nevnte partnere å bosette seg i området som gjør at de må ofre karrieren (Kollerud, 2021). Geografisk plassering av Forsvarets leirer er uansett ikke noe en leder i kompanirammen kan påvirke, så denne faktoren tas ikke med videre.

Faktoren 'lang reisevei mellom hjemmet og jobben', og 'ønske om å bo et annet sted' har også med geografisk plassering å gjøre og diskuteres ikke videre. Ei heller faktoren 'ikke fornøyd med retningen forsvar utviklet seg i', som går på individuell misnøye med bedriftspolitikken.

'**Høy arbeidsbelastning**' diskuteres av Vinterdal og Kollerud, og bør ses i sammenheng med andre faktorer. Den tas med videre i oppgaven fordi en troppssjef kan for eksempel regulere arbeidstid og arbeidsmengde til sine ansatte til en viss grad. En av faktorene som har en klar sammenheng med høy arbeidsbelastning er 'personellmangelen'. Kollerud beskriver hvordan personellmangel fører til ledige stillinger, som gjør at befalet som er på jobb må gjøre langt flere oppgaver enn det som er tiltenkt (Kollerud, 2021, s. 22).

Å være '**misfornøyd med en eller flere av sine ledere**' virker kanskje som den mest åpenbare faktoren for oss å diskutere. FFI, Bråten, og Hellebergshaugen et al fremhever at misnøye med ledere er en sluttårsak. De understreker at friksjon og uenigheter mellom leder og følger fører til mistriivsel, og kan dermed karakteriseres som en sluttårsak. I Hellebergshaugen et al (2023) sin studie kommer det frem at:

Ledelse og selvstyring ser ut til å oppleves forskjellig fra person til person, og er avhengig av hvilken avdeling informantene jobber i, samt hvordan man går overens med leder. Denne faktoren påvirker derfor turnover i både positiv og negativ retning.

Faktorene 'uforutsigbar arbeidssituasjon og karriereveg', 'for mange organisasjonsendringer og omstillinger' i tillegg til 'misløye med pendlerbetingelser' og 'for dårlig bomiljø' går alle på

bedriftspolitik og personellforvaltning på et høyere nivå enn kompanirammen, og kan derfor ikke påvirkes. Derfor tas ingen av disse med videre til drøftingen. De to siste hygienefaktorene som er relevante for oss er **‘ikke fornøyd med arbeidsmiljøet/kulturen generelt’**, og **‘ble mobbet og/eller trakassert’**. Vi kan si at disse er relevante for lederen i kompanirammen, basert på Schein sine hovedmekanismer (Schein, 2010).

4.5.2. Motivasjonsfaktorer

Den første motivasjonsfaktoren i tabellen er ‘misnøye med karrieremuligheter’. Dette har ikke ledere i kompanirammen noe med, derfor blir den irrelevant for oss. Det samme gjelder faktoren ‘Mistet troen på systemet’. Den er romslig, og FFI poengterer at den kan overlappe med faktorer som ‘for mange organisasjonsendringer og omstillinger’ (Fauske & Strand, 2023, s. 12), som gjør det vrient for ledelsen i kompanirammen å påvirke. Alle faktorer i dette avsnittet besluttes på et høyere nivå enn kompanirammen.

Faktorene **‘fikk ikke brukt kunnskapene mine’** og **‘dårlige muligheter for faglig utvikling’** vurderer vi som påvirkbare til en viss grad. Da en leder bruker folk med riktig kompetanse i riktig stilling, legge til rette for at ansatte kan dra på kurs, utfordre og utvikle seg selv. ‘Opplevd ubalanse mellom forventninger og faktiske forhold’ skriver Kollerud at omhandler midler og ressurser tilgjengelig, og er derfor ikke en faktor som kan påvirkes av ledere på kompaninivå. **‘Å oppleve at jobben man gjør ikke blir verdsatt’** er derimot en faktor som ledelses elementene i et kompani kan påvirke. Vinterdal, Kollerud og Getz sin forskning trekker frem at et fravær av anerkjennelse fra både ledelsen og/eller organisasjonen førte til misnøye. Dette indikerer at lederen i kompanirammen kan bidra til å mitigere denne sluttårsaken i noen grad.

De tre neste faktorene mener vi også kan påvirkes av lederen: **‘ønske om en jobb med mer ansvar’**, **‘uinteressante/kjedelige arbeidsoppgaver’** og **‘opplevde lite medbestemmelse i arbeidet’**. Disse bør for eksempel trosssjefen kunne påvirke, ved å delegere ansvar, fordele arbeidsoppgaver på en god måte, og involvere sine medarbeidere i prosesser. De fire siste faktorene som vi utelukker videre i oppgaven er ‘ønske om en sivil utdannelse’, ‘ønske om å gjøre noe annet’, ‘misfornøyd med egen stilling’ og ‘en annen jobb fristet mer’. Disse innebærer såpass fundamentale ønsker om endring og ny livsretning at ledere i kompanirammen ikke kan påvirke i noen særlig grad.

4.5.3. Endelige funn

Oppsummert er det disse faktorene vi anser at en leder på kompaninivå kan påvirke og tar med videre i drøftingen:

Hygienefaktorer:

- lokal personellforvaltning
- høy arbeidsbelastning
- misnøye med ledere
- misnøye med arbeidsmiljøet
- mobbing og trakassering

Motivasjonsfaktorer:

- fikk ikke brukt kunnskapene mine
- dårlige muligheter for faglig utvikling
- opplevelse av at jobben man gjør ikke blir verdsatt
- ønske om mer ansvar
- uinteressante/kjedelige arbeidsoppgaver
- opplevelse av lite medbestemmelse i arbeidet

5. Drøfting

5.1. Innledning

Dette kapittelet er delt i to hoveddeler. De forklarer henholdsvis hygiene og motivasjonsfaktorene hver for seg, i lys av teori. Hver enkelt faktor vil markeres med **fet** skrift. Hoveddelene blir delt opp i delkapitler, og blir strukturert i henhold til Maslows behovspyramide for å gjøre kapittelet oversiktlig. På slutten av hver faktor redegjør vi for hvordan ledere kan påvirke disse faktorene, i den hensikt å øke ståtiden blant Forsvarets personell.

5.2. Hygienefaktorer/ mangelbehov

Hygienefaktorene spiller en avgjørende rolle når det gjelder å opprettholde en normaltilstand i arbeidssituasjonen blant personellet. Faktorene som skal drøftes er høy arbeidsbelastning, mobbing og trakassering, misnøye med ledere, lokal personellforvaltning og misnøye med arbeidsmiljøet. Som nevnt i teori-delen omfatter disse faktorene omstendighetene rundt jobben, og ikke selve oppgavene eller arbeidet i seg selv. På samme måte som i Maslows behovshierarki utgjør disse hygienefaktorene grunnleggende mangelbehov som må være tilfredsstillt for å få en følelse av likevekt og fjerne mistriksel (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). På den måten er det mulig å endre fokuset mot motivasjonsfaktorene og vekstbehovene. Derfor har vi valgt å dele opp delkapittelet i flere underkapitler i henhold til Maslows mangelbehov. Vi vil undersøke faktorer som fysiologiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov. Videre vil vi fremme konkrete tiltak og strategier som ledere kan gjøre for å motvirke faktorer vi vet bidrar til redusert ståtid.

5.2.1. Fysiologiske behov

Høy arbeidsbelastning er en faktor vi har valgt å plassere under Maslows fysiologiske behov. Når en person opplever høy arbeidsbelastning over lang tid, kan det påvirke deres fysiske velvære ved å føre til stress, utmattelse, søvnproblemer og andre fysiske symptomer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 300 - 304). Disse utfordringene kan direkte påvirke kroppens funksjoner samt balansen

mellom arbeid og fritid, og vil dermed falle inn under kategorien fysiologiske behov (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233). Det kan også diskuteres at det passer bedre under Maslows behov for trygghet. Trygghets behov omfatter sikkerhet, stabilitet og forutsigbarhet, og en høy arbeidsbelastning kan true disse aspektene ved å skape stress og usikkerhet i arbeidsmiljøet.

Høy arbeidsbelastning er en vanlig årsak til at ansatte slutter i Forsvaret. Ifølge (Fauske & Strand, 2023) var det hele 11% av ansatte som valgte «Høy arbeidsbelastning» som en av sluttårsakene. Fra forskningen vi har studert får vi inntrykk av at det er begrenset hvor mye ledere i kompanirammen kan påvirke arbeidsbelastning som pålegges personellet. «Likevel sier 12 av 22 offiserer at sjefer på bataljons og kompaninivå ikke har tilstrekkelig myndighet til å kunne påvirke arbeidsbelastning» (Vinterdal, 2023, s. 28). Dette vitner om at det er mulig å påvirke noe, men i begrenset grad. Arbeidsbelastning handler om forholdet mellom jobb og helse, og hvordan den enkelte påvirkes på en belastende måte i jobb (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). Disse belastningene kommer gjerne fra stressorer i arbeidsmiljøet. Jobbkraft, rollekrav, sosiale relasjoner, karriereutvikling og organisasjonsstruktur og organisasjonsklima er stressorer du finner i arbeidsmiljøet som vi nevner i teorien.

For å motvirke disse stressorene og senke arbeidsbelastningen er det flere tiltak lederen kan gjøre. Det første tiltaket er sosial støtte, som demper stressreaksjoner og følgende av dem (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 307). I teorien drar vi fram fire former for sosial støtte; følelsesmessig støtte, oppgavestøtte, informasjonsstøtte, og praktisk støtte. «Følelsesmessig støtte, som å vise interesse, omsorg og oppmerksomhet. Oppgavestøtte, som klargjøring og hjelp til systematisering av problemer. Informasjonsstøtte, for eksempel at ledelsen informerer godt i en krisesituasjon, som ved en større omlegging eller nedbemanning. Praktisk støtte i hverdagen og i krisesituasjoner i form av tid, penger, råd og hjelp» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 307).

Andre tiltak som kan motvirke stress er organisatoriske mestringsstrategier som blir dratt frem i teorien vår. Den første er desentralisering og økt medvirkning i beslutningsprosesser, som kan gi personalet en følelse av kontroll og autonomi over sitt arbeid. Den andre er forbedringer av prosedyrer og kommunikasjonsnettverk, som kan bidra til å effektivisere arbeidsflyten og redusere unødvendige stresskilder. Den tredje er utvikling av arbeidsgrupper og team, noe som kan fremme samarbeid, støtte og løsning av problemer i fellesskap. Den siste strategien, fysisk trening, kan også være en effektiv metode for å redusere stress og øke trivselen blant personalet. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 308, 309)

Avslutningsvis bør lederen være oppmerksom på behovet for kontinuerlig tilpasning av arbeidskravene og rollekravene til sine underordnede, samtidig som lederen legger til rette for et inkluderende og et støttende arbeidsmiljø. Å tilby ressurser og opplæring innen stressmestring og håndtering av belastende situasjoner, er avgjørende for å styrke personalets evne til å håndtere utfordringer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 307). Ved å være et forbilde for balanse og håndtering av arbeidsbelastning, og være tilgjengelig for støtte og veiledning, kan lederne bidra til å skape et mer bærekraftig og trivelig arbeidsmiljø. Dette kan resultere i redusert turnover og økt trivsel og produktivitet blant personalet.

5.2.2. Trygghets behov

Mobbing og trakassering er en faktor som vi har valgt å kategorisere under Maslows behov om trygghet. Som forklart i teorikapittelet, når det gjelder trygghetsbehovet, vil det organisasjonsmessig inkludere faktorer som har med arbeidsforhold å gjøre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233). På grunn av at man ikke vil ha trygge arbeidsforhold, eller ‘trygge omgivelser som garderer mot fysisk og psykisk skade’ (Kaufmann, Kaufmann, & Hærem, 2023, s. 129), dersom man opplever mobbing og trakassering i det daglige, har vi kategorisert det på denne måten. Mobbing og trakassering, eller MOST, er et kjent begrep, og talspersoner for Forsvaret har uttrykt at det jobbes iherdig med å redusere statistikken fra MOST-undersøkelsene til 0%. Når det er sagt er det kun 2% av populasjonen i FFI sin undersøkelse fra 2023 (Fauske & Strand, 2023, s. 23) som har oppgitt at faktoren MOST har ført til at de har sluttet i Forsvaret, men det er like fullt 2% for mye.

For å minimere faren for at MOST er en faktor som fører til at folk sier opp jobben i Forsvaret, er det ifølge teorien vår et par grep lederen kan ta. Det åpenbare er jo at man skal sørge for at alle folkene i gruppen har det bra, og drive med MOST forebyggende tiltak i henhold til avdelingens retningslinjer. Tiltakene som bør iverksettes er situasjonsavhengige, og fordrer god situasjonsforståelse hos ledelsen. MOST er et nyansert problem, og vi er ikke kvalifiserte nok til å gå så mye dypere inn i temaet. Det lederen kan gjøre er følgende: En av hovedmekanismene som kan brukes av lederen til å påvirke hvordan en organisasjonskultur utvikler seg, er hvordan lederen reagerer på kritiske hendelser innad i gruppen (Schein, 2010, s. 236). Dette betyr at dersom lederen vet at noe er på ferde, vil måten hen reagerer på være styrende for hvordan aksepten av MOST utvikler seg for den gruppen. På denne måten kan lederen skape et grunnlag for nulltoleranse tidlig i gruppeprosessen, ved å slå ned på MOST hardt og effektivt så tidlig som mulig.

5.2.3. Sosiale behov

Misnøye med ledere kan betraktes som en utfordring knyttet til Maslows sosiale behov, da ansattes forhold til sine ledere og deres opplevelse av støtte, empati og fellesskap på arbeidsplassen er avgjørende for deres følelse av tilhørighet og sosial tilfredsstillelse.

Misnøye med ledere kan ifølge FFI, Bråten, og Hellebergshaugen være en faktor som bidrar til at personell slutter i Forsvaret. Forholdet mellom sjefen og følgeren avhenger av den sosiale dynamikken mellom dem, og kan variere i like stor grad som menneskers personlighet. Det er viktig som leder å ha et godt forhold til sine følgere, for å sikre trivselen til både seg selv og dem man leder. Bråten trekker frem at en følelse av å ikke vite hvor man har sjefen sin, påvirker ståtiden negativt i noen grad (Bråten, 2022, s. 40). Schein nevner også viktigheten av denne dynamikken. Utydeligheter i kommunikasjon mellom lederen og gruppen kan føre til utvikling av komplekse forsvarsmekanismer som skal beskytte gruppen mot lederens irregulære oppførsel (Schein, 2010, s. 242).

På bakgrunn av dette bør ledere fokusere på å utvikle sin egen karakter og autentiske ledelsesatferd. De bør også være bevisst på hvordan egen atferd påvirker dem rundt. Dette kan innebære å reflektere over ens egne verdier og etiske prinsipper, og praktisere åpen og ærlig kommunikasjon med ansatte. Ledere bør også vise empati og omsorg, og søke å bygge sterke relasjoner basert på gjensidig tillit og respekt. Videre bør ledere være tydelige på organisasjonens verdier og formidle disse på en troverdig måte gjennom sin atferd og beslutninger. Dette kan etter hvert bidra til å redusere misnøye med ledere og turnover på kompaninivå, i tillegg til å skape en mer bærekraftig og vellykket organisasjon.

Lokal personellforvaltning er en annen faktor som kan kategoriseres under Maslows sosiale behov. Gjennom rekruttering, opplæring, motivasjon, opprettelsen av fungerende arbeidsgrupper og medarbeiderorientert ledelse, er det lederens jobb å tilfredsstille behovet for tilhørighet. Det finnes flere måter å drive god personellforvaltning lokalt. Ett konkret tiltak vi vil trekke frem som kan gjøres av lederen baserer seg på en av de fire komponentene til transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006, ss. 6, 7). Den fjerde komponenten, individuell tilpasning, går ut på å følge nøye med på sine følgers behov for måloppnåelse og personlig vekst (Bass & Riggio, 2006, s. 7). Lederens

oppførsel bør preges av en aksept for ulikheter blant sine følgere, og hen bør huske tidligere interaksjoner i den hensikt å gjøre de fremtidige interaksjonene mer personlige. På denne måten kan hen følge opp personellet sitt på en god måte, og fungere som en slags mentor. Ifølge Bass og Riggio vil transformasjonsledelse føre til at følgerne presterer utover forventning, i tillegg til at de får et større forpliktende engasjement til gruppen (Bass & Riggio, 2006, s. 3).

Misnøye med arbeidsmiljøet er enda en faktor som går under sosiale behov. Som nevnt i teoridelen handler de sosiale behovene om relasjoner, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd mellom mennesker. Arbeidsmiljø er ifølge (Kaufmann, Kaufmann, & Hærem, 2023, s. 326) «en omfattende og generell betegnelse som omfatter det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter i jobben vår.» At respondenter oppgir at de er misfornøyde med arbeidsmiljøet tyder på at aspekter ved denne definisjonen ikke er i orden. Når dette er sagt, virker det som de fleste ansatte i Forsvaret mener at det gode arbeidsmiljøet er noe av det beste med jobben. Dette kommer frem gjennom lav svarprosent på faktoren hos FFI (4%), og gjennom Kollerud sin masteravhandling (Fauske & Strand, 2023, s. 23) (Kollerud, 2021, s. 37).

For å kunne fatte tiltak som motvirker misnøye med arbeidsmiljøet kreves det at lederen har grunnleggende forståelse for nettopp det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet på arbeidsplassen. Å kunne skape et godt arbeidsmiljø virker som en egen kunst, og er noe av det som skiller gode ledere fra ikke fullt så gode ledere. Likevel, for å bidra til et godt arbeidsmiljø fins det konkrete ting vi tror lederen kan gjøre. Disse tiltakene går på å motvirke eventuelle stressorer i arbeidsmiljøet som oppstår av for eksempel jobbkrav, rollekrav, sosiale relasjoner, karriereutvikling og organisasjonsstruktur og organisasjonsklima (Kaufmann, Kaufmann, & Hærem, 2023, ss. 331, 332). Hvis vi utelukker individets evne til å håndtere stress, kan sosial støtte bidra til å dempe stressreaksjoner og følgene av dem. Et konkret eksempel på en form for sosial støtte, nemlig oppgavestøtte, er klargjøring og hjelp til systematisering av et problem (Kaufmann, Kaufmann, & Hærem, 2023, s. 333). I praksis kan det bety at en erfaren sersjant er til støtte for en fersk lagfører, og hjelper vedkommende til å komme innenfor egen komfortsone i arbeidshverdagen.

Prinsippet om sosial støtte gjelder også selvfølgelig lederen selv, og lederens helse påvirkes i stor grad av kvaliteten på forholdene til nære medarbeidere (Hellesøy, 2002). Ved at for eksempel troppssjefen tar vare på og blir ivaretatt av folk både oppover og nedover i kommandokjeden, kan man bidra til å motvirke mulige konsekvenser av stress, som utbrenthet, angst og depresjon for å nevne noen (Kaufmann, Kaufmann, & Hærem, 2023, s. 333).

5.3. Motivasjonsfaktorer/ vekstmuligheter

Motivasjonsfaktorene spiller en avgjørende rolle når det gjelder å øke ståtiden blant personalet. Faktorene som skal drøftes er opplevelse av at jobben man gjør ikke blir verdsatt, fikk ikke brukt kunnskapene mine, dårlige muligheter for faglig utvikling, uinteressante/kjedelige arbeidsoppgaver, ønske om mer ansvar og opplevelse av lite medbestemmelse i arbeidet. Som diskutert i teoridelen, omfatter disse faktorene egenskaper ved selve jobben, som bidrar til trivsel når behovene er tilfredsstillt. Disse behovene kan sammenlignes med Maslows vekstmuligheter, der tilfredsstillelsen av behovene for anerkjennelse og selvrealisering søker etter muligheter for vekst og videreutvikling. For å utforske disse faktorene nærmere og deres innvirkning på ståtiden blant militært personell, har vi valgt å strukturere delkapittelet i tråd med Maslows vekstmuligheter.

Vi vil undersøke faktorer knyttet til behov for anerkjennelse og selvrealisering, med spesielt fokus på hvordan disse faktorene kan påvirke ståtiden. Videre vil vi diskutere konkrete tiltak og strategier som ledere kan iverksette for å fremme en positiv arbeidskultur og øke ståtiden blant personalet.

5.3.1. Behov for anerkjennelse

Opplevelsen av at jobben man gjør ikke blir verdsatt handler om et behov for anerkjennelse. Behovet for anerkjennelse, eller aktelse, handler om individets muligheter for personlig vekst, og å nyte andres aktelse (Kaufmann, Kaufmann, & Hærem, 2023). Flere av masteravhandlingene vi studerte trakk frem at verdsettelse var viktig for trivselen til den enkelte, og et fravær av denne anerkjennelsen førte til misnøye (Vinterdal, 2023, s. 65) (Kollerud, 2021, ss. 24, 25) (Getz, 2023, s. 66). I FFI sin undersøkelse var det 5% som svarte at jobben de gjorde ikke ble verdsatt. Det er også verdt å nevne her at med anerkjennelse menes ikke nødvendigvis lønnen man får for utført arbeid, men også, ikke utelukkende, skryt og andre ikke-materielle belønninger. Og nettopp fordi det virker som Forsvaret ikke evner å gi den anerkjennelsen personellet krever i form av lønn, er det opp til lederne å forsøke å gjøre opp for det på andre måter.

For at lederen skal kunne tilfredsstillere personellet sine behov for anerkjennelse kan hen for eksempel lede små sammenkomster eller samlinger for å gi synlig ros til en medarbeider som har gjort en bra jobb. Dette gjelder spesielt angående arbeid man ønsker mer av, eller dersom noen har tatt på seg noe utenom deres vanlige plikter (Kaufmann, Kaufmann, & Hærem, 2023, s. 130). Dette støttes av Schein, nemlig gjennom den femte 'primary embedding mechanisms' som lederen kan bruke til å påvirke organisasjonskulturen i gruppen sin. Denne handler om hvordan lederen fordeler belønninger (Schein, 2010, s. 236), og er derfor meget relevant for å vise viktigheten av hvordan lederen kan vise at han setter pris på personellet sitt.

5.3.2. Behov for selvrealisering

Tre av funnene vi har identifisert som motivasjonsfaktorer under Maslows behov for selvrealisering er faktorene: '**fikk ikke brukt kunnskapene mine**', '**dårlig muligheter for faglig utvikling**' og '**uinteressante/ kjedelige arbeidsoppgaver**'. Dette er alle sluttårsaker som en leder på kompaninivå kan gjøre noe med. Ifølge FFI sin rapport om sluttårsaker var det 12% som oppga faktorene 'fikk ikke brukt kunnskapene mine' og 'dårlig muligheter for faglig utvikling' som grunnen til at de sluttet i forsvaret. I tillegg var det 4% som mente arbeidsoppgavene var uinteressante/ kjedelige (Fauske & Strand, 2023, s. 23).

Behov for selvrealisering er det siste nivået i Maslows behovshierarki og handler om det å utvikle og realisere sitt fulle potensial (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116). Selv om dette er det øverste nivået og sådant minst kritisk så er Forsvaret en organisasjon som er svært preget av prestasjon og anerkjennelse, i tillegg til det å stadig utvikle seg mot nye mål. Det at folk føler at man ikke får brukt kunnskapene sine og/ eller ikke får utviklet seg, eller kun gjør uinteressante/ kjedelige arbeidsoppgaver kan da virke demotiverende.

Noen sentrale oppgaver for en leder på kompaninivå er å fordele, delegere og følge opp oppgaver/ gjøremål. Derfor er de nevnte sluttårsakene noe en leder i kompanirammen kan påvirke. Forsvaret har mange forskjellige oppgaver som må gjøres og mange av oppgavene kan for noen virke uinteressante/ kjedelige, men må allikevel gjøres. Hvis vi tar for oss Schein sin første og tredje hovedmekanisme så handler den første om at ledere legger merke til, følger opp og kontrollerer på en daglig basis og den tredje handler om hvordan lederen fordeler ressurser (Schein, 2010, s. 236). Vi kan på grunnlag av dette si at en leder kan bidra til å motvirke redusert ståtid ved å bruke folk med riktig kompetanse i riktig stilling, legge til rette for at ansatte kan dra på kurs, utfordre og utvikle seg selv. Samt ruller på de uinteressante/ kjedelige oppgavene som må gjøres, eventuelt gjøre de mer interessante hvis mulig.

Det er tiltak en leder på kompaninivå kan gjøre for å motvirke at faktorene kunnskap, utvikling og uinteressante/ kjedelige oppgaver reduserer ståtiden.

De to siste funnene blant motivasjonsfaktorene er den ansattes «**ønske om mer ansvar**» og «**opplevelse av lite medbestemmelse i arbeidet**». Vi regner også disse under Maslows behov for selvrealisering. Ifølge FFI sin undersøkelse om sluttårsaker oppga 4% at de sluttet fordi de ønsket en jobb med mer ansvar og 1% at de opplevde lite medbestemmelse i arbeidet (Fauske & Strand, 2023, s. 23). Selv om dette ikke er av de største sluttårsakene er dette sentrale årsaker en leder på kompaninivå kan påvirke. Ansvar og medbestemmelse i arbeidet gir den ansatte muligheten til å utvikle seg og realisere potensiale sitt, noe som ifølge Maslow kan «utløse sterke motiverende krefter» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116) som kommer både personen og bedriften til gode.

En leder på kompaninivå har ofte ansvar for å delegere og følge opp oppgaver. Det er da sentralt å gi den enkelte oppgaver som føler meningsfullt og givende. Det å bli delegert ansvar og medbestemmelse er som sagt helt sentralt for personlig utvikling, avansement og gleden av å prestere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233). Ifølge Maslow gjøres dette med utfordrende oppgaver og mulighet til å være kreativ og gjøre ting bedre. Med dette i bakhodet kan vi si at en leder som delegerer ansvar, og inkluderer sine ansatte i planlegging, gjennomføring og spesielt beslutningene kan gi den ansatte en følelse av mer ansvar og medbestemmelse, noe som kan bidra til å motvirke disse sluttårsakene.

6. Konklusjon

Denne litteraturstudien har tatt for seg åtte tekster, herunder to rapporter fra FFI og seks masteroppgaven fra UIT, FHS, OsloMet og INN angående sluttårsaker i Forsvaret. Med problemstillingen: «Hva kan militære ledere i et kompani i hæren gjøre for å motvirke faktorer vi vet bidrar til redusert ståtid?» har bacheloroppgaven vår analysert de ulike sluttårsakene fra litteraturen og drøftet de vi mener en leder i rammen av kompani kan gjøre noe med.

Studiet vårt har resultert i elleve funn, som vi har kategorisert i hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene omhandler faktorene: «lokal personellforvaltning», «høy arbeidsbelastning», «misnøye med ledere», «misnøye med arbeidsmiljøet» samt «mobbing og trakassering». Motivasjonsfaktorene omhandler: «fikk ikke brukt kunnskapene mine», «dårlige muligheter for faglig utvikling», «opplevelse av at jobben man gjør ikke blir verdsatt», «ønske om mer ansvar», «uinteressante/kjedelige arbeidsoppgaver» og til slutt «opplevelse av lite medbestemmelse i arbeidet».

For å oppsummere har vi identifisert flere ting en leder på kompaninivå kan gjøre for å motvirke disse faktorene. For å motvirke høy arbeidsbelastning og sørge for godt arbeidsmiljø bør lederen: anvende prinsippene for sosial støtte, samt å fordele arbeidet på en bærekraftig måte. For å sørge for en god lokal personellforvaltning bør lederens oppførsel preges av aksept for ulikheter blant følgerne, og fungere som en mentor. For å minimere risikoen for MOST bør lederen demonstrere nulltoleranse ved å slå hardt ned på det så tidlig så mulig. Misnøye med lederen er avhengig av hvordan personligheter fungerer sammen, men lederen kan være bevisst konsekvensene av egen oppførsel, og strebe etter å fostre gode relasjoner. For å sørge for at medarbeidere føler seg verdsatt må lederen gi ros, og sørge for at alle føler seg sett. For å motvirke faktorene om ubrukt kunnskap, manglende utvikling og uinteressante oppgaver bør lederen fordele, delegere og følge opp oppgaver og gjøremål. Det viktige er å plassere personer med riktig kompetanse i riktig stilling, og gi muligheter for personlig utvikling. Å fordele ansvar og inkludere ansatte i beslutningsprosesser er også viktig i denne sammenhengen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233).

En stor og viktig utfordring for Forsvaret er å beholde personellet sitt (Fauske & Strand, 2023, s. 3). Dette er fordi de største sluttårsakene belyst av litteraturen vår, omhandler utfordringer som misnøye med lønn, ønske om sivil utdanning, vanskeligheter med å kombinere jobb/ fritid, og misnøye med karrieremuligheter. Dette er faktorer en leder i rammen av kompani ikke kan gjøre noe med, fordi beslutningsmyndigheten ligger på et høyere nivå. Det som derimot er viktig å bemerke seg er at sluttårsakene som oppgis i litteraturen vår er sammensatt, som betyr at det i et større bilde er kulmineringen av flere faktorer over tid som gjør at noen velger å slutte. Dersom en leder på kompaninivå i hæren kan motvirke sluttårsakene vi diskuterte i kapittel fem, kan man anta at det i noen tilfeller vil være nok for å beholde personellet sitt lenger.

6.1. Implikasjoner for videre forskning

Vi tror det skjuler seg mye spennende data under overflaten i spesielt FFI sin undersøkelse, fordi respondentene var begrenset til å oppgi kun 3 sluttårsaker. Fremtidig forskning kan kanskje danne et enda mer helhetlig bilde ved å fjerne denne begrensningen. Videre, ifølge Kollerud er høy arbeidsbelastning knyttet til prestasjonskultur og det å føle eierskap og ansvar for egen avdeling, noe som FFI ikke utforsker. I FFI sin opprinnelige undersøkelse har de også et alternativ kalt 'annet' (9% oppgav dette), der det ikke utdypes, trolig av hensyn til personvern. Derfor kan det være andre forhold som bidrar til turnover som vi ikke har full oversikt over. Noe annet som vi veldig gjerne skulle hatt mer data på er faktoren personellforvaltning. Hva er det respondentene spesifikt tenker på når de oppgir dårlig personellforvaltning som faktor? Begrepet rommer såpass mye at vi tror statistikken i verste fall blir misvisende dersom ikke meningen bak begrepet blir spesifisert.

7. Litteraturliste

- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. Hentet fra [file:///C:/Users/joreinboth/Downloads/Organisasjonskultur%20Henning%20Bang%202013%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/joreinboth/Downloads/Organisasjonskultur%20Henning%20Bang%202013%20(2).pdf)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Befalets fellesorganisasjon. (2024). Hentet fra Personalforvaltning i Forsvaret: <https://bfo.no/1/C3%B8nn-arbeidsvilk%C3%A5r-og-pensjon/personalforvaltning>
- Broch, P. F., & Kvernevik, J.-A. (2019). Hva motiverer ledere til å jobbe i Forsvaret? "*Should I stay or should I go*". Norges Artiske Universitet.
- Bråten, A. (2022). Hvorfor slutter grenaderer i hæren. OsloMet.
- Busch, T. (2014). *Akademisk Skrivning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dalland, O. (2013). *Metode og Oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Enstad, K. (2017). Hvordan skrive en god tekst. Krigsskolen.
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2023). *Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Forsvaret. (2023). *Forsvarets fagmilitære råd*.
- Forsvarets Forskningsinstitutt. (2024). *Forsvarsanalysen 2024*.
- Getz, C. (2023, Mai). Sluttårsaker i hæren: en kvalitativ analyse. Norges arktiske universitet.
- Hellebergshaugen, T., Kaarvaag, D. J., & Kaarvaag, S. S. (2023). Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren? Høgskolen i Innlandet.
- Hellesøy, O. H. (2002). Stress og mestring hos ledere. I A. Skogstad, & S. Einarsen, *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg)*. Kristiansand: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, & Kaufmann. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse (5. utg)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A., & Hærem, T. (2023). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kollerud, M. (2021). Faktorer som påvirker turnover blant Krigsskoleutdannede offiserer i . UiT Norges artiske universitet.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality (2nd ed.)*. New York: Harper & Row publishers.
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Regjeringen. (2023). *Forsvarskommisjonen av 2021*. Oslo: Teknisk redaksjon.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vinterdal, C.-T. (2023). Turnoverintensjon blant offiserer i hæren. Forsvarets Høgskole.