

MASTEROPPGAVE

Emnekode Sindre André Bjørnsrud, Espen Stensland og
LED5018 Kristian Reitan

Personell- og kompetanselekkasje i Hæren - En kvalitativ studie av sluttårsaker blant offiserer utdannet ved Krigsskolen operativ

Dato: 28.10.2023

Totalt antall sider: 103

Denne siden er blank med hensikt

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave i utdanningen *strategi og ledelse* med fordypning i *strategi og styring* ved Nord universitet. Det fysiske arbeidet med oppgaven strekker seg fra sommeren 2023 til vinteren 2023. Arbeidet med oppgaven har vært en god avslutning på en givende utdanning. Den har gitt oss muligheten til å knytte sammen emnene fra masterutdanningen med vår tidligere utdanning og erfaring. Vi har fått kunnskaper om hvordan vitenskapelige undersøkelser gjennomføres, og en dypere forståelse for sluttårsaker blant Hærens yngre offiserer.

Masteroppgaven er formulert på en måte som er forståelig for den generelle leseren, selv om det kan være en fordel å ha noe kjennskap til Forsvaret og Hæren som organisasjon. Vi har i kapittel 2.1 *Sentrale begreper og definisjoner* samlet de viktigste militære sjargongene som benyttes i oppgaven for at leseren skal forstå alt innhold.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt i undersøkelsen. For å svare på problemstillingen var vi avhengige av å intervjuer offiserer som har sluttet i Hæren, i gradsspenet løytnant til major. En stor takk til våre ti informanter som brukte sin fritid til å delta i studien. Vi setter stor pris på deres erfaringer, innspill og gode betraktninger rundt vår problemstilling. Videre ønsker vi å anerkjenne veileder Thomas Wold, venner og bekjente som har mottatt tekster for gjennomlesning og respondert med konstruktive tilbakemeldinger. Uten deres bidrag ville ikke oppgaven nådd dagens form og kvalitet. Avslutningsvis vil vi takke alle støttespillere hjemme som har lagt til rette og utvist tålmodighet for at vi har kunnet arbeide med masteroppgaven.

Vi håper at leserne vil finne oppgaven interessant, og at våre funn kan bidra til å øke forståelsen for hvorfor Hærens offiserer slutter kort tid etter pliktårene. Videre håper vi at disse funnene kan bidra til å møte utfordringen med personell- og kompetanselekkasje i Hæren.

Dal, 28. november 2023

Sindre André Bjørnsrud, Espen Stensland og Kristian Reitan

Sammendrag

Denne masteroppgaven har forsket på hvorfor offiserer i Hæren slutter før kontraktens utløp. Undersøkelsens problemstilling er: *Hvorfor velger Hærens offiserer frivillig avgang kort tid etter gjennomført plikttjeneste?* Gjennom kvalitative forskningsintervjuer med førstehåndskilder forsøker vi å forstå informantenes virkelighetsoppfatning gjennom en fenomenologisk tilnærming. Det teoretiske grunnlaget er organisasjonsendringer, turnover, kompetanseutvikling og motivasjonsteori, samt tidligere forskning på sluttårsaker i Forsvaret.

Våre funn indikerer at det ikke var én enkelt årsak til at informantene forlot Hæren, men en kombinasjon av flere. Studien viser at det primært er forholdene *rundt* jobben som gjorde at informantene sluttet. Misnøye med karrieremuligheter og videreutdanning er fremtredende sluttårsaker. I tillegg har redusert erfaringsnivå og funksjonelt fravær blant Hærens ansatte redusert informantenes motivasjon. Lønn, arbeidsstedets lokasjon og personlig utvikling oppfattes som mer tiltrekkende ved det sivile jobbmarkedet. Deler av vår forskning bekreftes av tidligere forskning om sluttårsaker i Forsvaret, noe som indikerer høy gyldighet.

Implikasjoner som fremheves i studien omhandler tre områder. Vår første anbefaling er å bedre kompetanseutviklingen etter fullført Krigsskolen ved å innføre et program som ligner spesialiseringsløpet i legeutdanningen. Dette vil sannsynligvis øke trivsel og motivasjon, og dermed redusere turnover blant Hærens offiserer. Den andre anbefalingen er å gjøre den enkelte offiser mer ansvarlig for egen karriereplanlegging, slik at karrieren kan tilpasses individuelle behov. Også her er det gode erfaringer å hente fra legespesialiseringen, hvor den enkelte er ansvarlig for egen utdanning og karriere. Den tredje anbefalingen er at Hæren bør utnytte potensialet som ligger i re-rekruttering av tidligere ansatte, fremfor å se på de som slutter som tapte ressurser. Dette krever at Hæren utarbeider et system for godskriving av kompetanse opparbeidet utenfor Forsvaret. I tillegg er det avgjørende at Hæren opprettholder kontakten med de som slutter.

Nøkkelord: Forsvaret, Hæren, offiser, sluttårsaker, motivasjon, jobbskifte, turnover, kompetanse, kompetanseutvikling, videreutdanning, re-rekruttering, organisasjonsendring, ordning for militært tilsatte (OMT), utdanningsreformen (URE) og HR-transformasjonen.

Abstract

This master's thesis has researched why Army officers decide to terminate their contracts prior to the effective date. The research question is: *Why do Army Officers choose voluntary resignation shortly after completing their mandatory service?* Through qualitative research interviews with primary sources, we try to understand the informants' perception of reality through a phenomenological approach. This study relies on theory that focuses on organizational changes, turnover, competence development and motivation, as well as previous research among the same topic regarding causes of termination of contracts in the Norwegian Armed Forces.

Our findings indicate that there was not one single reason why the informants left the Army, but rather a combination of several factors. This study reveals that it is primarily job-related conditions ranging from dissatisfaction with career opportunities and further education opportunities that led the informants to leave. In addition, this study shows that reduced competence and functional absence among Army personnel have diminished the informants' motivation. Furthermore, salary, workplace location, and personal development are perceived as more attractive in the civilian job market. Parts of our research are corroborated by previous studies on reasons for departure in the Norwegian Armed Forces, which indicates high validity.

Implications highlighted in this study address three main insinuations. The first involves initiatives to enhance competence development after completing the Military Academy by introducing a program similar to the specialization program in medical education. A similar solution for officers is likely to reduce turnover. The second is to make each officer more accountable for their own career planning, allowing the career path to be tailored to individual needs. Here is another opportunity to draw inspiration from medical education, where individuals are responsible for their own education and career. The third implication is that the Army must place greater emphasis on re-recruitment by not viewing the officers as a lost resource but as individuals who can contribute. The Army needs to establish a system that gives credit to competence gained outside the military and maintain contact with those who leave.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Begrunnelse for valg av tema	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensning	2
1.4 Bruk av eget arbeid	3
1.5 Oppgavens disposisjon	3
2.0 Kontekst	4
2.1 Sentrale begreper og definisjoner	4
2.2 Hæren	5
2.3 Offisersutdanningen	6
3.0 Teori	8
3.1 Motivasjon.....	8
3.2 Organisasjonsendringer	12
3.2.1 Drivkrefter for endring	13
3.2.2 Endringsstrategi.....	14
3.2.3 Motstand mot endring	16
3.2.4 Organisasjonsendringer i Forsvaret.....	16
3.2.4.1 HR-transformasjonen	17
3.2.4.2 Ordning for militært tilsatte.....	17
3.2.4.3 Utdanningsreformen.....	18
3.3 Turnover	19
3.3.1 Turnover i Forsvaret og Hæren	22
3.4 Kompetanseutvikling	23
3.5 Tidligere forskning	24
4.0 Metode	26
4.1 Relasjon til temaet	26
4.2 Litteratursøk	26
4.3 Operasjonalisering av problemstilling	27
4.4 Forskningsdesign.....	28
4.4.1 Små-N-studier	28
4.5 Forskningsmetode	29
4.6 Datainnsamling.....	29
4.6.1 Dybdeintervju.....	29
4.7 Utvelgelse og rekruttering av informanter	31
4.8 Analyse av data	32
4.8.1 Transkribering og datareduksjon.....	32
4.8.2 Innholdsanalyse	33
4.9 Studiens kvalitet	34
4.9.1 Troverdighet	35
4.9.2 Overførbarhet	36
4.9.3 Pålitelighet.....	36
4.9.4 Bekreftbarhet	38
4.10 Forskerens rolle	38
4.10.1 Forskningsetikk	39
4.10.2 Godkjenning av prosjektet	39
4.11 Styrker og svakheter ved valgt metode	40
5.0 Presentasjon av funn, analyse og drøfting	43
5.1 Informantene	43
5.2 Kompetanseutvikling	43

5.3	Motivasjon.....	48
5.3.1	Lønn og insentiver.....	49
5.3.2	Geografisk plassering av arbeidsstedet	50
5.3.3	Balanse mellom jobb og fritid	52
5.3.4	Personlig vekst	53
5.3.5	Negative følelser og ubehag	54
5.4	Organisasjonsendringer	55
5.5	Funksjonelt fravær.....	58
5.6	Offiserens endrede hverdag.....	62
5.7	Karrieresystem og personalforvaltning	64
5.8	Turnover	67
5.8.1	Push- og pull-faktorer.....	69
5.9	Forskningsspørsmål.....	71
6.0	Oppsummering og konklusjon	76
6.1	Viktigste funn fra drøftingen.....	76
6.2	Implikasjoner av studien	77
6.3	Forslag til videre forskning	78
	Litteraturliste.....	79
Vedlegg		
	Vedlegg 1: Godkjenning fra SIKT.....	89
	Vedlegg 2: Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemd.....	92
	Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	93
	Vedlegg 4: Intervjuguide.....	95
Figurliste		
	Figur 2.1. Egen illustrasjon av Hæren med nivåinndeling.....	5
	Figur 2.2: Egen illustrasjon av Brigade Nord med nivåinndeling.....	6
	Figur 3.1: Maslows behovsteori, av Stai, 2022, https://ndla.no	9
	Figur 3.2: Herzbergs tofaktorteori, kilde Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 139.....	11
Tabelloversikt		
	Tabell 3.3: Bearbeidet tekst fra Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 95.....	21
	Tabell 4.1: Egen illustrasjon av utvalgskriterier for informanter.....	31
	Tabell 5.1: Egen tabell med bakgrunnsinformasjon om informantene.....	43
	Tabell 5.2: Egen tabell med informantenes svar på spørsmål om avgjørende push-faktorer.....	70
	Tabell 5.3: Egen tabell med informantenes svar på spørsmål om avgjørende pull-faktorer.....	70
	Tabell 5.4: Egen tabell med informantenes viktigste sluttårsak.....	72
	Tabell 5.5: Egen tabell med de tre viktigste sluttårsakene per informant.....	72

1.0 Innledning

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Formålet med denne studien er å forstå hva som er de mest fremtredende sluttårsakene blant Hærens offiserer utdannet ved Krigsskolens operative linje, i gradsspennt løytnant til major (middelsjikte-offiserer). For å besvare problemstillingen benyttes en kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming og dybdeintervju. Det er essensielt å forstå hva som er årsaken til offiserenes frivillige avgang for å beholde personell lenger. Denne studien har utforsket hvordan *motivasjon, organisasjonsendringer, turnover og kompetanseutvikling* har påvirket den enkeltes beslutning om å forlate tjenesten. Resultatene kan være av stor betydning for Hærens initiativer for å beholde personell. Det er også sannsynlig at funnene vil ha relevans for andre forsvarsgrener.

Temaet for denne studien er frivillig avgang i Hæren, fordi personell- og kompetansemangel har blitt et betydelig problem i hele Forsvaret (Forsvaret, 2023b, s. 36). Den teknologiske utviklingen fører til økt kompleksitet i utstyr og våpensystemer, og kompetansebehovet for å betjene dette materiellet er i stadig utvikling. For at Hæren skal være i stand til å løse oppgaver i fred, krise og krig, er det behovet for kompetanse og kontinuitet (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 7).

Frivillig avgang er et økende problem for mange av Forsvarets avdelinger grunnet personell- og kompetansemangel, økt arbeidsbelastning og en kommende pensjonsbølge (Forsvaret, 2023a). Forsvaret konkurrerer med resten av arbeidsmarkedet på mange av de samme knappe ressursene, hvor en hovedutfordring er å beholde det yngre personellet som tjenestegjør i de operative avdelingene. Denne personellkategorien befinner seg i en spesifikk fase av sin profesjonelle utvikling der de må fokusere på å bygge opp og forbedre sin kompetanse (Det kongelige forsvarsdepartement, 2020, s. 43).

Selv om rekrutteringen til Forsvaret er god, sliter organisasjonen med å beholde erfarent personell. Hvis ikke denne trenden endres raskt, vil Forsvaret stå overfor betydelige utfordringer med å realisere dagens struktur. Enda vanskeligere vil det være å lykkes med Stortingets vedtatte styrking av strukturen (Forsvaret, 2023b, s. 36). Å lykkes bedre med å

beholde personell er ikke bare viktig for utviklingen av Forsvaret, det er også viktig for den daglige beredskapen.

En *for* stor andel av frivillig avgang er et anliggende som virker å få stadig større betydning i Forsvaret. Problemet adresseres i alt fra *Langtidsplanen for forsvarssektoren* (Det kongelige forsvarsdepartement, 2020, s. 10), ulike rapporter bestilt av Forsvarets ledelse, intervjuer med forsvarstopper (Ingebrigtsen, 2022), og bachelor- og masteroppgaver i og utenfor Forsvaret. Personell- og kompetansemangel har blitt et så betydelig og tidskritisk problem at Forsvarsstaben nylig identifiserte hastetiltak som kan gi resultater raskt. Selv beskriver lederen for arbeidsgruppen at tiltakene behandler symptomene på problemet fremfor den underliggende årsaken, og at det derfor ikke er en langsiktig eller helhetlig løsning (Forsvaret, 2023a).

1.2 Problemstilling

FFI-rapporten om *Sluttårsaker blant militært personell 2021 og 2022* viser at de vanligste sluttårsakene blant ansatte i Forsvaret er misnøye med karrieremuligheter og lønnsbetingelser (Fauske & Strand, 2023a, s. 23). En ny trend i Forsvaret er at stadig flere middelsjikte-offiserer avslutter tjenesten i ung alder. Dette er en utfordring som ikke er bærekraftig i lengden (Finnset & Sveen, 2023). Økningen av fratredelser i denne personellkategorien vil mest sannsynlig skape et vakuum av manglende offiserer i viktige stillinger i fremtiden. Derfor er det viktig å identifisere de konkrete faktorene som påvirker frivillig avgang blant middelsjikte-offiserer (eget arbeid, 2023). På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling:

Hvorfor velger Hærens offiserer frivillig avgang kort tid etter gjennomført plikttjeneste?

Forskningsspørsmålene som skal analyseres i oppgaven er:

1. Hvilke motivasjonsfaktorer har størst påvirkning på frivillig avgang?
2. Har organisasjonsendringer påvirket frivillig avgang?
3. Hvordan oppstod informantenes tanke om jobbskifte (turnoverintensjon)?

1.3 Avgrensning

Denne oppgaven er avgrenset til offiserer utdannet ved Krigsskolens operative linje. Vi har valgt denne spesifikke kategorien av ansatte fordi det ikke har blitt identifisert tidligere forskning som er spesifikt rettet mot denne gruppen. Lignende forskning har enten omhandlet

flere personellkategorier, hvor offiserer ved Krigsskolens operative linje bare har vært en del av informantene, eller sideordnede personellkategorier som krigsskoleutdannede ingeniører eller -logistikere.

Informantutvalget avgrenses til perioden 2012 til 2017, fordi oppgaven har til hensikt å skaffe kunnskap om hvorfor Hærens middelsjikte-offiserer slutter kort tid etter gjennomført plikttjeneste. De som startet på Krigsskolen etter 2017 er fortsatt i plikttjeneste eller under utdanning. For å få bredde i informantutvalget inkluderte vi flere årskull. Vi fant det derfor naturlig å velge perioden 2012 til 2017, fordi kadettene i denne perioden var en del av samme utdanningsmodell (Sødergren, 2012, s. 9).

Forsvaret har iverksatt mange store organisasjonsendringer innenfor tidsavgrensningen til denne studien. Omstillingene som trolig har påvirket Hæren mest i perioden, og dermed også informantene, er HR-transformasjonen, ny ordning for militært tilsatte (OMT) og utdanningsreformen (URE). Disse endringsprosessene er et resultat av forsvarssektorens fokus på kompetanse og personell siden 2012 (Det kongelige forsvarsdepartement, 2012, s. 10). På bakgrunn av dette er organisasjonsendringer avgrenset til å omhandle HR-transformasjonen, OMT og URE.

1.4 Bruk av eget arbeid

I emnet *anvendt metode* (MET 5003) var eksamensoppgaven utformet slik at vi kunne starte på masteroppgaven. Vi leverte eksamen i anvendt metode med lik problemstilling og metode som denne masteroppgaven, og en teoridel som har likt grunnlag. Dette betyr at vi vil bruke eget arbeid i masteroppgaven iht. universitetets instruksjoner.

1.5 Oppgavens disposisjon

Strukturen på denne oppgaven er tett opptil beskrivelsen i universitetets veileder for masteroppgave som monografi (Nord universitet, 2023, s. 11). Det som skiller seg ut fra veilederen er blant annet kapittelet om kontekst. Dette begrunnes med at fenomenet som studeres krever kjennskap til offisersutdanningen, Hæren som organisasjon, særegne ord og uttrykk i Forsvaret, og gjennomførte organisasjonsendringer. En annen endring som skiller seg fra veilederen er sammenslåing av kapittelet om presentasjon av funn og kapittelet om analyse og drøfting. Dette er et tiltak for å redusere oppgavens omfang.

2.0 Kontekst

Dette kapittelet har til hensikt å etablere en felles forståelse av grunnleggende ord og uttrykk i Forsvaret som brukes i den videre oppgaven. Vi antar at leseren ikke har tidligere kjennskap til de spesifikke temaene som beskrives i dette kapitlet, ettersom Nord universitet er et sivil universitet, mens visse temaer og uttrykk anses som unike for forsvarssektoren.

2.1 Sentrale begreper og definisjoner

Frivillig avgang brukes om ansatte som avslutter sitt arbeidsforhold av andre årsaker enn utgått kontrakt eller oppnådd aldersgrense (Fauske & Strand, 2023a, s. 10). Dette inkluderer de som tar ulønnet permisjon.

Funksjonelt fravær innebærer at ansatte ikke er til stede i sin stilling for å utføre oppgavene sine grunnet kurs, utdanning eller utenlandsoperasjoner (Rognstad, 2022).

HR-transformasjonen blir i denne oppgaven brukt som et samlebegrep på organisasjonsendringene som Forsvaret har gjennomført innenfor fagfeltet *Human Resources* siden 2014 og frem til i dag. Begrepet forklares nærmere i punkt 3.2.4.1

Kadett er en student ved en av Forsvarets krigsskoler.

Kort tid brukes i problemstillingen for å beskrive de som slutter i Forsvaret innen 8 år etter gjennomført krigsskole. Bakgrunnen for dette valget er forklart i avgrensningen.

Kompani er en militær avdeling bestående av flere tropper under felles ledelse. Størrelsen på et kompani varierer mye, men består normalt av 100 til 200 soldater (Leraand, 2020).

Kompanisjef fører kommando over kompaniet, og er ansvarlig for dets personell, materiell og oppdragsløsning (Hæren, 2020, s. 6).

Kompanisersjant er den fremste samarbeidspartneren til kompanisjefen innenfor kompaniets fagområde. Kompanisersjanten er ansvarlig for å følge opp at sjefens føringer og intensjon blir utført i kompaniet ved å kontrollere oppgaver, trening, disiplin og operativ status i kompaniet (Hæren, 2020, s. 7).

Middelsjikte-offiser er løytnanter, kapteiner og majorer (Finnset & Sveen, 2023).

Nivådannende utdanning er den generelle og grunnleggende militære utdanningen som gjennomføres ved Forsvarets høgskole (befalsskole, krigsskole og stabsskole) (Det kongelige forsvarsdepartement, 2016, s. 95).

Offiser er en av to personellkategorier i Forsvaret. Offiserer har krigsskoleutdanning eller akademisk utdanning og kvalifiseringskurs (Forsvaret, 2021). Offiserer har enten lederstillinger eller jobber i en stab som stabsoffiser.

OMT er kort for *ordning for militært tilsatte*. Begrepet forklares nærmere i punkt 3.2.4.2

Spesialist eller *other ranks* er navnet på den andre personellkategorien i Forsvaret. I denne oppgaven forstås spesialist som alle andre militære grader enn offisersgrader, som eksempel sersjant og korporal.

Stab er en organisatorisk enhet som har til formål å støtte en sjef i utøvelsen av ledelse. Staber eksisterer på alle nivåer i militære organisasjoner (Forsvarets stabsskole, 2010, s. 57).

Tropp er en militær underavdeling av et kompani (Rein, 2021). Størrelsen på en tropp kan varierer mye, men består normalt av 20 til 40 soldater og befal, inndelt i 3 til 5 lag.

Troppssjef er ansvarlig for troppens materiell, personell og oppdragsløsning, og utøver ledelse ved å prioritere og beslutte oppgaver (Hæren, 2020, s. 4). Dette er den vanligste stillingen å få tildelt etter fullført krigsskole.

Troppssersjant er troppssjefens stedfortreder, og den øverste spesialiststillingen i en tropp. Troppssersjanten skal omgjøre troppssjefens ordre og målsetting til arbeidsoppgaver, og følge opp at disse utføres. Troppssersjanten er troppens fagekspert og ansvarlig for forvaltning av troppens materiell. Stillingen ligner på det som tidligere var kjent som nestkommanderende tropp eller NK-tropp (Hæren, 2020, s. 5-6).

URE er kort for *utdanningsreformen*. Begrepet forklares nærmere i punkt 3.2.4.3

Re-rekruttering forstås som aktive tiltak for å rekruttere personell som allerede har sluttet i Forsvaret, med et mål om ny ansettelse.

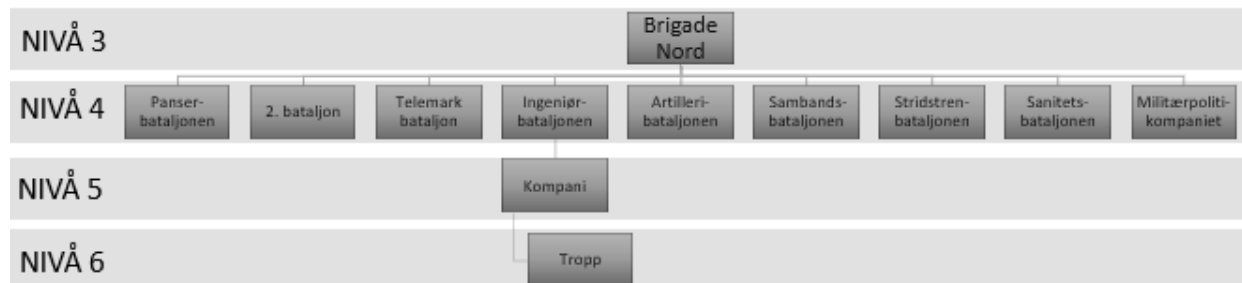
2.2 Hæren

Hæren er en underavdeling i Forsvaret, og bærer hovedansvaret for suverenitet over Norges landterritorium. Dette er den største forsvarsgrenen med omtrent 8500 individer. Organisasjonen ledes av sjef Hæren og Hærstaben, og består av seks underavdelinger: Brigade Nord, Etterretningsbataljonen, Finnmark landforsvar, Hans Majestet Kongens Garde, Trenregimentet og Hærens våpenskole (Leraand, 2023).



Figur 2.1. Egen illustrasjon av Hæren med nivåinndeling

Brigade Nord er den største avdelingen i Hæren med sine ni underavdelinger; Artilleribataljonen, Telemark bataljon, 2. bataljon, Panserbataljonen, Ingeniørbataljonen, Sambandsbataljonen, Sanitetsbataljonen, Stridstrenbataljonen og Militærpolitikompaniet (Forsvaret, udatert 2).



Figur 2.2: Egen illustrasjon av Brigade Nord med nivåinndeling

I forsvarsterminologien benyttes en nivåinndeling for å forklare Forsvarets ulike hierarkiske strukturer. Når en prater om et spesifikt nivå, omfatter dette ledelsen av avdelingen representert av sjefen med tilhørende stab. Lavest tall representerer høyeste nivå, noe som betyr at forsvarssjefen og Forsvarsstaben er nivå 1. Sjef Hæren og Hærstaben er et eksempel på nivå 2, mens Sjef Brigade Nord og Brigadestaben er et eksempel på nivå 3. Vi har ikke lyktes med å finne en kilde på denne nivåinndelingen, så dette er beskrevet ut fra egne erfaringer i Forsvaret.

2.3 Offisersutdanningen

Den grunnleggende offisersutdanningen i Forsvaret gjennomføres ved en av de fire krigsskolene (militær bachelor), mens den videregående offisersutdanningen skjer ved Stabsskolen (militær masterutdanning). Stabsskolen er lokalisert i Oslo, felles for alle offiserer i Forsvaret, og tilgjengelig for sivilt ansatte i forsvarssektoren og tilsatte i politiet (Forsvaret, 2023f). Både grunnleggende- og videregående offisersutdanning er en del av Forsvarets nivådannende utdanningssystem i regi av Forsvarets høyskole (Svendsen et al., 2020, s. 33).

Hærens offiserer utdannes hovedsakelig ved Krigsskolen i Oslo gjennom et treårig høyskolestudium som leder frem til en bachelorgrad. Utdanningene som tilbys ved Krigsskolen er operativ linje, ingeniørlinje og logistikklinje. Den treårige utdanningen etterfølges av en praksisperiode på tre år, også kjent som pliktjeneste eller pliktår (Leraand, 2022). Det er først etter gjennomførte pliktår at offiserer kan velge å fratrukke sin stilling.

I henhold til utdanningsmodellen som informantene var en del av, fikk de fleste offiserene graden løytnant etter gjennomført krigsskole. Etter seks års tjeneste som løytnant skjer naturlig forfremmelse til kaptein. Etter tre år som kaptein kan offiseren søke om å bli major ved å få tildelt en stilling med majors grad. Dette gradssystemet er noe endret etter utdanningsreformen (Svendsen et al., 2020, s. 31). Det er mulig å få disse gradene midlertidig hvis en stilling krever det. Gradsopprykk gir høyere grunnlønn, og som oftest mer ansvar og mer komplekse arbeidsoppgaver. Dette fordi gradsopprykk enten innebærer ansvar for flere mennesker som leder, eller en stilling i en stab på et høyere nivå.

3.0 Teori

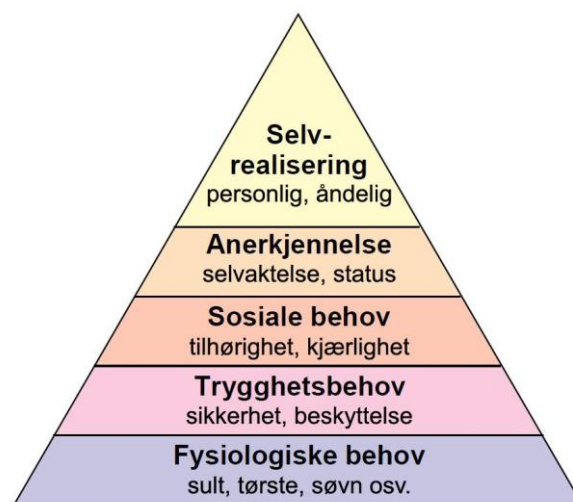
Teorikapittelet forklarer begrepene motivasjon, organisasjonsendringer, turnover og kompetanseutvikling, kombinert med spesifikke tilfeller fra Hæren. Det teoretiske rammeverket for å forstå motivasjon er Maslows behovsteori og Herzbergs tofaktorteori. Organisasjonsendringer forklares gjennom Jacobsen og Thorsvik (2020), samt Christensen et al (2021). Mikkelsen og Laudal (2021) presenterer turnover, mens kompetanseutvikling forklares av Lai (2021). Kapittelet avsluttes med fremtredende funn fra tidligere forskning på sluttårsaker og turnoverintensjon i Forsvaret.

3.1 Motivasjon

Motivasjon er den kraften som driver enkeltpersoner mot deres mål og utgjør kjernen i menneskelig atferd på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 229-230). Det kan også betraktes som en indre psykologisk prosess som oppstår som et resultat av samspillet mellom mennesker og omgivelsene (Latham & Pinder, 2004, s. 486). Motivasjon får oss til å handle, gir retning til å handle, og forsterker viljen til å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 229-230). I dagens organisasjoner er de ansatte den viktigste ressursen. Selv med økende automatisering forblir kunnskapen og ferdighetene til de ansatte den avgjørende kapitalen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 228).

Motivasjon spiller en viktig rolle i arbeidslivet, og det er en essensiell faktor for at organisasjoner skal opprettholde et *varig konkurransefortrinn*, og for at medarbeiderne skal kunne ha et *godt arbeidsliv*. Konkurransafortrinn beskrives som å tiltrekke seg, og holde på, kompetanse. Dette stiller krav til at organisasjonen kan tilby jobber og oppgaver som motiverer den ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 228-229). Motiverte ansatte vil ofte føle seg mer tilknyttet til organisasjonen, og vil av den grunn være en mer stabil arbeidskraft (Párojoleanu, 2020, s. 307). Godt arbeidsliv er en annen årsak som trekkes frem. Mange tilbringer mer tid på jobb enn de gjør hjemme. Derfor er jobben et sted hvor mennesker lever og utvikler seg. Hvis mennesket trives på jobb, vil det være en arena hvor man opplever personlig vekst og utvikling. For at organisasjonen og arbeidsmiljøet skal fungere godt, er motivasjon et svært viktig fokusområde (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 229).

Maslows behovsteori handler om at menneskers motivasjon består av fem basisbehov. Disse er illustrert som en pyramide for å symbolisere hierarkiet av behovenes viktighet. Maslow mener at de mest basale behovene må tilfredsstilles før en oppnår neste behov, men samtidig mener han at behovenes rekkefølge varierer (Guillen, 2022, s. 9). Det mest fundamentale for et menneske er de *fysiologiske behovene*, som dekkes med tilgang på elementære ting som mat, søvn og et sted å bo (Maslow et al., 1987, s. 15-16). *Trygghetsbehovet* omfatter både fysisk og psykisk sikkerhet, mens de *sosiale behovene* handler om tilhørighet og støtte, både fra venner, familie og kollegaer. *Behovet for anerkjennelse* oppnås blant annet av status og anerkjennelse. Øverst i pyramiden er *behovet for selvrealisering*, som handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet sine evner og realisert sitt potensial (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 232).



Figur 3.1: Maslows behovsteori [Figur], av Stai, 2022, <https://ndla.no>.

Flere har kritisert Maslows behovsteori blant annet fordi det empirisk er vanskelig å bestemme hvorvidt de fem behovstypene er hierarkiske, og at kategoriene er så upresise at det er uklart hva som ligger i dem (Sletteland, 2021). Kvålshaug mener at de hierarkiske nivåene er avhengig av hverandre, og at et nivå må være tilfredsstillt før man kan gå til neste (2020, s. 195). Jacobsen og Thorsvik mener at behovenes rekkefølge kan variere så fremt de grunnleggende fysiologiske behovene er dekket (2020, s. 232). Tross denne kritikken kan organisasjoner likevel bruke Maslows teori om forutsetninger som motiverer de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 233).

Forskjellige typer atferd oppstår som et resultat av motivasjon for å tilfredsstille behov (Diseth, 2019, s. 18). Mennesker har ulike utgangspunkt for motivasjon, og derav vil det være behov for ulik motivasjon for ulike mennesker i ulike livsfaser. De laveste nivåene i Maslows behovspyramide tilfredsstilles av ytre belønning, mens de høyere nivåene tilfredsstilles av indre belønning. Ytre belønning er konsekvensene som kommer *etter* at en aktivitet er gjennomført, som lønn eller høyere stilling (Diseth, 2019, s. 85). Således er disse knyttet opp mot Maslows fysiologiske-, trygghets- og sosiale behov. Indre belønning vil ha en sterkere tilknytning til anerkjennelse og selvrealisering, ettersom det å gjøre noe godt, meningsfylt og viktig er i fokus (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 251-253).

Tiltak som fremmer ytre motivasjon er eksempelvis belønning og anerkjennelse (Diseth, 2019, s. 98). Indre motivasjon fremmes gjennom jobbutforming og arbeidsutforming. Empiriske studier viser at indre motivasjon har en sterk påvirkning på arbeidsprestasjoner, produktivitet, tilstedeværelse og ønske om å bli værende i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 234). En tredje motivasjonsfaktor som har tatt del i nyere forskning er *prosocial* motivasjon, som omhandler motivasjonen et menneske får fra relasjonen til andre mennesker eller organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 235).

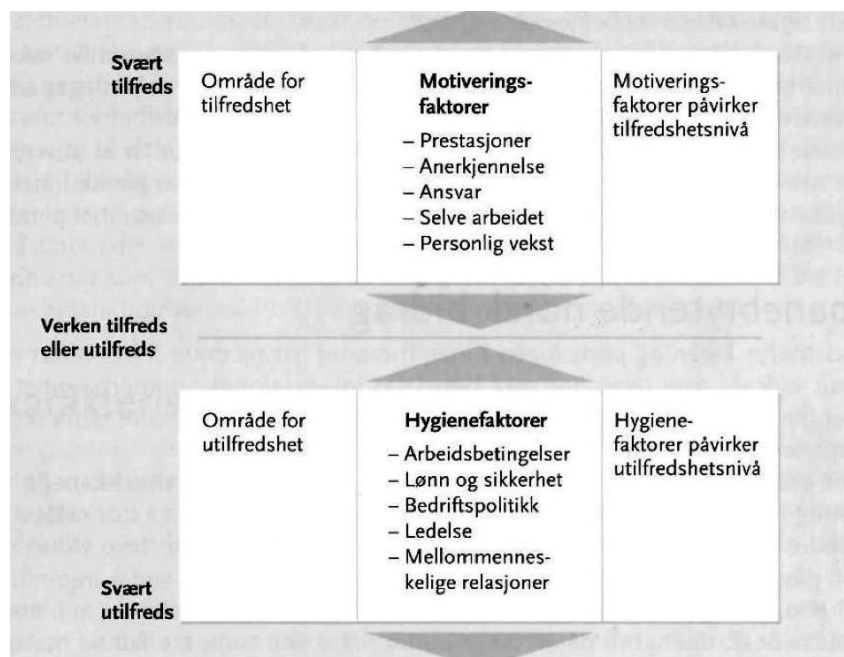
Prosocial motivasjon viser til et iboende ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre, eller en opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 74-75). Kjærlighet, godhet og omtanke for andre, er begreper som brukes for å beskrive motivasjon som er prososial (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 235). Eksempelvis vil det for Hæren være rimelig å anta at den indre- og prososiale motivasjonen er den sterkeste motivasjonen for at mennesker velger en militær karriere (Schultzen, 2021, s. 41). Dette gjenspeiler bildet en har av motivasjonsårsakene hos den enkelte som jobber i det offentlige fremfor privat sektor. De er i større grad driftet av den indre- eller prososiale motivasjon (Froholt & Skagen, 2020, s. 70).

Indre-, ytre- og prososial motivasjon er uavhengig av hverandre, samtidig som de kan overlape hverandre på flere områder (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 236). For organisasjoner vil forståelsen av hvordan disse formene for motivasjon alene, eller som en forsterkende effekt av hverandre, være avgjørende for hvor stor motivasjon man oppnår hos sine medarbeidere. Når mennesker opplever både glede i jobben (indre motivasjon), at en hjelper andre (prosocial motivasjon), og at en får en positiv belønning (ytre motivasjon), sier det seg selv at en får

motiverte medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 237). Likevel poengterer Kaufmann og Kaufmann at man kan oppleve en utskyvningseffekt mellom disse motivasjonsfaktorene. Hvis de aktiveres samtidig, vil det ikke være plass til dem alle, og den indre motivasjonen vil i de fleste tilfeller være den dominerende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 130).

Fredrick Herzbergs *to-faktorteori* er sentral for å forstå bredden i motivasjonsteorien. En kan si at Herzberg viderefører og utfyller Maslows teori med vekt på situasjon- og jobbkarakteristika, som kan knyttes systematisk til de ulike behovene i motivasjonshierarkiet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). Konklusjonen av Herzbergs forskning er at tilfredshet og mistrivsel er relatert til ulike sett av forhold. Dette innebærer at å gjøre endringer i forholdet som skaper misnøye blant medarbeiderne ikke nødvendigvis resulterer i økt tilfredshet og motivasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 243-244).

Herzberg hevder at ansattes tilfredshet i arbeidet er sterkt knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel i arbeidet derimot er knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte blir behandlet. Forholdene som fremmer tilfredshet i arbeidet omtales som *motivasjonsfaktorer*, siden de motiverer de ansatte til bedre ytelse. Faktorer relatert til mistrivsel omtales som *hygienefaktorer*, fordi de dreier seg om arbeidsmiljøet. Dette betyr at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Det samme gjelder for hygienefaktorene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 244).



Figur 3.2: Herzbergs tofaktorteori. Fra Psykologi i organisasjon og ledelse (s. 139), av Kaufmann & Kaufmann 2015, Fagbokforlaget.

Selv om Herzbergs teori har blitt møtt med kritikk, er den likevel betydningsfull for å forstå motivasjon. Denne teorien har blant annet ledet til et viktig arbeidsmiljøprogram, *jobberikelse*, som har til hensikt å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). Gi slipp på direkte kontroll, økt personlig ansvar, helhetlige oppgaver, større frihet og utvikling er alle karakteristikk som kjennetegner organisasjoner med fokus på å fremme jobberikelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 139-140). Mange av dagens organisasjoner har likevel problemer med å anvende denne tilnærmingen, og satser i stedet på belønningssystemer basert på detaljerte målinger av ansattes handlinger og resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 261-262).

For å oppsummere motivasjonsteoriene som nå er beskrevet, kan vi si at det er et konseptuelt rammeverk som søker å forklare hvorfor enkeltpersoner handler på bestemte måter, hva som driver deres oppførsel og hva som påvirker deres ytelse. Begge teoriene belyser viktigheten av menneskers behov og miljøfaktorer for motivasjon, men de fokuserer på ulike aspekter av dette. Mens Maslows fremhever individuelle behov og deres hierarkiske natur, legger Herzberg vekt på arbeidsmiljøet og hvordan ulike faktorer påvirker trivsel og motivasjon. Vi kan si at jobbatferd er et produkt av en rekke ytre og indre faktorer som inngår i et komplekst samspill (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 147).

3.2 Organisasjonsendringer

Tiden vi lever i kjennetegnes av økende endringstakt med fokus på bevegelse, endring og dynamikk. Organisasjonsendringer er nødvendige for å henge med i tiden, og er like vanlig både i privat- og offentlig sektor (Jacobsen, 2018, s. 13-14). Organisasjoner etableres som svar på oppståtte behov, og er i så måte resultater av endringer (Kirkhaug, 2017, s. 27). Jacobsen hevder at en organisasjon har endret seg hvis måten folk opptrer på i organisasjonen er forskjellig på to tidspunkter, eller hvis den formelle strukturen er endret fra et tidspunkt til et annet (2018, s. 16-17). Disse endringene kan blant annet forekomme innenfor struktur, verdier, kultur, ledergrupper, arbeidsprosesser, systemer, samhandlingsmønster, samt endring av individers atferd, holdninger og kompetanse (Karp, 2014, s. 14).

Organisasjoner er i kontinuerlig endring på grunn av krav fra omgivelsene, eller gjennom interne mekanismer og naturlige prosesser (Kirkhaug, 2017, s. 27). Organisasjoner består av mennesker som befinner seg i en eller annen form for utvikling hele tiden. Disse små justeringene skjer kontinuerlig, og kalles uplanlagte endringer. I den videre oppgaven vil vi kun fokusere på endringer som er bevisste handlinger, bedre kjent som *planlagte endringer* (Jacobsen, 2018, s. 19).

3.2.1 Drivkrefter for endring

Organisasjonsendringer har ulike formål og motiv. Det som igangsetter endringer kalles drivkrefter. Planlagte endringer drives frem av konkrete aktørers oppfatninger av indre og ytre forhold i organisasjonen, og en forståelse av at noe kan forbedres. En annen forklaring kan være at organisasjonen har møtt et problem som må løses (Jacobsen, 2018, s. 23). Nevnte drivkrefter kalles gjerne *rasjonelle* endringsdrivere. Det finnes også ikke-rasjonelle endringsdrivere. Eksempler på dette er en toppleders ønske om å sette sitt avtrykk på organisasjonen, og *organisasjonsmoter* som utvikles fordi konsulentselskaper trenger noe å selge (Kirkhaug, 2017, s. 30).

Organisasjonskultur er et annet eksempel på en drivkraft for endring, fordi endring kan utvikle et sterkere sosialt fellesskap. Dette forklares med at organisasjoner får nye og nødvendige kvaliteter gjennom endringer. Dette gjør dem i stand til å løse oppgaver bedre, som igjen er med på å styrke det sosiale fellesskapet (Christensen et al., 2021, s. 56). Organisasjonskultur forstås som de felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i organisasjonen når medlemmene samhandler med omgivelsene og hverandre. Dette kommer til uttrykk gjennom medlemmenes handlinger og holdninger på jobben (Einarsen et al., 2017, s. 406). Dermed kan organisasjonskultur oppfattes som organisasjonens identitet (Kirkhaug, 2017, s. 44). I tillegg til å være en endringsdriver, kan organisasjonskultur også være et treghetselement for endring, fordi kulturperspektivet gjør organisasjoner mer komplekse, samtidig som de blir mindre fleksible og tilpasningsdyktige overfor nye krav (Christensen et al., 2021, s. 56-57).

Begrepet organisasjonskultur kjennetegnes ved at det har et eksplisitt fokus på tanker, meninger og opplevelser som er felles for flere personer i samme organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s 123). Organisasjonskultur har likhetstrekk med det Hæren kaller *avdelingsfølelse*, som brukes om en avdelings evne til å skape tilhørighet gjennom dens særegne kultur (Bjørnsen &

Paulsen, 2019, s. 10). Avdelingsfølelse er noe som bygges over lang tid, med mye hard og realistisk trening, og med den samme gruppen mennesker og det samme utstyret som skal brukes for å løse oppdrag. Det handler om å lykkes sammen, feile sammen, og lære av hverandres styrker og svakheter (Mood, 2017, s.72). Dette forklarer at Hærens avdelinger har ulike kulturer tilpasset deres virke. Det er naturlig å anta at ledere bør ta hensyn til organisasjonskulturen i endringsprosesser, slik at kulturen virker som en drivkraft, fremfor å være et treghetsselement. Derfor må endringer også omfatte individer og grupper (Kirkhaug, 2017, s. 44). Organisasjonskultur kan dermed påvirke valg av *endringsstrategi*.

3.2.2 Endringsstrategi

Endringer kan slite ut organisasjonen hvis feil gjennomføringsstrategi velges. Endringsstrategien må ta hensyn til det som skal endres, kompetanse til disposisjon, ressurser, samt forventet motstand (Kirkhaug, 2017, s. 53). Planlagt endring er gjennomførbar så lenge; 1) riktig *endringsstrategi* velges, som vil si at endringsprosessen er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre, og 2) endringen ledes på en hensiktsmessig måte som er tilpasset prosessen og konteksten (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 146). De vanligste endringsstrategiene er toppstyrte strategier (strategi E) og medarbeiderstyrte strategier (strategi O) (Jacobsen, 2018, s. 147).

Strategi E kjennetegnes ved at endringen initieres av toppledelsen som utarbeider løsninger *før* iverksettingen, og implementerer disse i organisasjonen med hovedfokus på organisasjonens formelle elementer (strategi, teknologi, struktur) (Jacobsen, 2018, s. 153). Denne strategien ser endringen som et prosjekt med utarbeidede mål, og tydelige start- og sluttpunkter. Strategi E handler om synlige og kvantitative resultater som enkelt lar seg måle, som eksempel økonomiske indikatorer (Jacobsen, 2018, s. 147-149). Den formelle toppledelsen har en sentral rolle i strategi E, fordi denne posisjonen er et bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene, og har derfor størst informasjonstilgang (Jacobsen, 2018, s. 151). En fordel med toppstyrte strategier er at endringen kan gjennomføres raskt (Kirkhaug, 2017, s. 54).

Toppledelsen har størst informasjonstilgang, og dermed best informasjon om hvilke endringsbehov som finnes i organisasjonen, samtidig som de har mest helhetsperspektiv. Videre har toppledelsen den formelle makten til å stadfeste mål, inngå kompromisser og tvinge gjennom endringer hvis de møter motstand (Jacobsen, 2018, s. 151). En ulempe med toppstyrte strategier er at medarbeidere kan oppleve ledelsen som uvennlig og unødvendig autoritær, og

dermed motsette seg endring (Kirkhaug, 2017, s. 55). Når organisasjoner benytter strategi E, er det vanlig å hente inn eksterne spesialister. Konsulenter har et fritt syn på organisasjonen, de har lettere for å komme frem til riktige diagnoser, de kan innta et helhetsperspektiv, og de har ekspertkompetanse på organisasjon og ledelse. Dette gjør at konsulentene har bedre forutsetninger for å finne riktige løsninger. En utfordring med konsulenter er den tette koblingen mellom organisasjonens toppledelse og konsulentene (Jacobsen, 2018, s. 159).

Medarbeiderstyrte strategier (strategi O) kan enten handle om at ledelsen involverer medarbeiderne tidlig i endringsprosessen, eller at medarbeiderne tar initiativ til endringen (Kirkhaug, 2017, s. 55). Denne strategien har hovedfokus på å utvikle de uformelle elementene som organisasjonskultur og interne maktforhold. Prosessen har ikke et klart definert start- og slutt punkt. Strategi O kan sees på som en deltakende tilnærming til endring, med likhetstrekk til organisasjonsutvikling. Når denne strategien benyttes, gjennomføres det ikke en fullstendig problemanalyse før prosessen igangsettes, heller ikke utvikling av løsninger. I stedet vektlegges viktigheten av å eksperimentere (Jacobsen, 2018, s. 160). Målet med organisasjonsendringer som benytter strategi O er *læringsevne*. Det er nødvendig å fokusere på menneskene for å skape en lærende organisasjon. Dette krever et klima for læring og utvikling, og systemer som sørger for at enkeltindivider og grupper lærer (Jacobsen, 2018, s. 162)

Toppledelsens betydning er stor i begge endringsstrategiene, men toppledelsens rolle er endret totalt i strategi O. Denne strategien legger vekt på ledere som klarer å skape engasjement blant de ansatte. For å lykkes med dette må ledelsen sørge for at motstanden mot endring blant de ansatte er så lav som mulig. Gjennom utstrakt bruk av deltakelse og delegering kan ledelsen legge til rette for at de ansatte selv utvikler løsninger de har eierskap til. Det er organisasjonens ansatte som er den sentrale drivkraften i strategi O, og ikke den formelle toppledelsen (Jacobsen, 2018, s. 164). Det har blitt mer og mer vanlig å benytte en kombinasjon av medarbeiderstyrt og toppstyrt strategi. Dette høster fordelene av ledelsens helhetsoversikt, og medarbeidernes lojale medvirkning (Kirkhaug, 2017, s. 57). Dermed kan valg av riktig endringsstrategi minimere motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 382).

3.2.3 Motstand mot endring

Endring inkluderer ofte samfunnsmessige, organisatoriske og individuelle prosesser som kan føre til uenigheter, sterke reaksjoner, støy og negativ oppmerksomhet (Karp, 2014, s. 14). Dette kalles gjerne motstand mot endring. Manglende gjennomføring av planlagte endringer kan skyldes at ledelsen møter motstand mot sine endringsplaner av medlemmer i eller utenfor organisasjonen (Christensen et al., 2021, s. 159). Motstand mot endring er vanlig, spesielt hvis noen er uenige i endringen, eller at endringen kommer uanmeldt. De typiske reaksjonsfasene for personer som utsettes for endringer uforberedt er sjokkert - benekting - depresjon - motvillig aksept - utprøving - konsolideringsfasen - tilpasning. Dette viser at følelser spiller en sterk rolle. Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon som tar utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, godt og riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 378).

Jacobsen og Thorsvik hevder at det er ti grunner til at motstand mot endring oppstår: 1) frykt for det ukjente, 2) brudd på psykologisk kontrakt, 3) tap av identitet, 4) symbolsk orden endres, 5) maktforhold endres, 6) krav om nyinvesteringer, 7) dobbeltarbeid, 8) sosiale bånd brytes, 9) utsikter til personlig tap, og 10) eksterne aktører ønsker stabilitet. De fleste av de ovennevnte grunnene er selvforklarende, mens punkt fire og fem er tjent med en forklaring. Brudd på psykologisk kontrakt handler om at de uskrevede forventningene mellom medlemmene av en organisasjon, de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen brytes. Med symbolsk orden menes at organisasjoner består av et system av symboler. Kontorplassering er et slikt symbol, og organisasjonsendringer kan føre til at kontorplassering endres (2020, s. 378-382).

3.2.4 Organisasjonsendringer i Forsvaret

Forsvaret er i kontinuerlig endring, fordi det er svært krevende å ta igjen forspranget på områder der en forsvarsorganisasjon ikke lykkes i å henge med på utviklingen (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2012, s. 5). Hvilken innretning, rammer og utvikling Forsvaret skal ha, vedtas av Stortinget hvert fjerde år i *Langtidsplan for forsvarssektoren* (Forsvaret, 2020). De organisasjonsendringene som har hatt størst påvirkning på Hærens offiserer er avgrenset til HR-transformasjonen, ordning for militært tilsatte (OMT) og utdanningsreformen (URE).

3.2.4.1 HR-transformasjonen

I 2012 startet arbeidet med å utvikle *Human Resources*-området (HR) i Forsvaret (Det kongelige forsvarsdepartement, 2012, s. 16). Flere prosjekter ble implementert som en del av HR-transformasjonen, hvor personell og kompetanse var regjeringens overordnede prioritet (Forsvarsdepartementet, 2014). Organisasjonsendringene skulle effektivisere og modernisere Forsvarssektoren, blant annet ved å redusere HR-området og samlokalisere HR-funksjoner (McKinsey & Company, 2015, s. 37-38).

HR-området ble redusert med 300 årsverk for å frigjøre ressurser til den operative strukturen (Furulund, 2016, s. 6). Før disse effektiviseringstiltakene ble implementert, var det egne HR-medarbeidere på alle nivå fra 1 til og med 5. HR-medarbeiderne på nivå 4 og 5 hadde generell HR-kompetanse, og skulle ivareta lokale HR-behov. De ga råd til sjefer og øvrig personell vedrørende regelverk, prosedyrer og muligheter, samt at de bedrev saksbehandling. Som en del av HR-transformasjonen ble HR-medarbeiderne på nivå fire og nivå fem erstattet av et sentralt HR-hus (Bjørnsen & Paulsen, 2019, s. 7). Mange av oppgavene som HR-medarbeiderne på nivå fire og nivå fem var ansvarlig for før HR-transformasjonen, ble tidlig i omstillingen overført til linjelederne (Furulund, 2016, s. 37). Denne endringen ga troppssjefer og kompanisjefer mer ansvar for HR i egen avdeling, uten at HR har blitt en del av offisersutdanningen.

Forsvarets arbeid med å modernisere og effektivisere HR-leveransen er fortsatt pågående, med økt fokus på bruk av selvbetjening med støtte fra et sentralt HR-hus (Forsvaret, 2022a). HR-transformasjonen har ført til en prioritering av *hard HR*, og en nedprioritering av *myk HR*. Eksempler på myk HR er personellivaretakelse, velferd og karriereveiledning, mens hard HR handler om å gi ansatte riktig lønn og bli plassert i riktig stilling (Furulund, 2016, s. 37).

3.2.4.2 Ordning for militært tilsatte

Stortinget vedtok i 2015 å endre personellordningen i Forsvaret for å tilrettelegge for mer spesialisert og erfaringsbasert kompetanse. Hensikten var å forbedre Forsvarets operative evne ved å redusere antall ansatte i administrative stillinger, og overføre disse lønnsjemplene til operative enheter. Dette tiltaket var rettet mot å imøtekomme dagens forsvarsbehov, og nødvendigheten for spesialisert fagkompetanse. Med disse endringene hadde Forsvaret som mål å øke varigheten av tjenestegjøringen i organisasjonen gjennom bedre kontinuitet og forbedrede faglige karrieremuligheter (Forsvaret, 2015). Med OMT ble militært personell delt inn i to kategorier: offiserer og spesialister (Forsvaret, udatert 1).

3.2.4.3 Utdanningsreformen

I 2016 ble en ny utdanningsreform (URE) for Forsvaret vedtatt av Stortinget. Denne organisasjonsendringen medførte at de ulike forsvarsgrenene overlot alt ansvar for nivådannende utdanning til Forsvarets høyskole. Videre ble budsjettene til nivådannende utdanning halvert (Det kongelige forsvarsdepartement, 2016, s. 97). Betydelig redusert økonomi til utdanning i Forsvaret har ført til en systematisk nedbygging av *nivådannende utdanning*, fordi en tredjedel av de ansatte innen høyere militær utdanning er fjernet, utdanningen for offiserer er redusert fra fem til tre år, og befalsutdanningen redusert fra 1 år til 12 uker (Henriksen, 2022). I tillegg har reduserte budsjetter og færre instruktører ved utdanningsinstitusjonene ført til at operative avdelinger må bidra mer inn i den nivådannende utdanningen (Olsen, 2018).

Forsvarets befalsskole er navnet på felles befalsutdanning i Forsvaret etter utdanningsreformen (Forsvaret, 2022b). Før URE hadde forsvarsgrenene sin egen befalsutdanning, og befalelevne tilhørte en utdanningsinstitusjon utenfor den operative strukturen. Her var befalelevne på vernepliktige vilkår (ikke ansatt) i ett år, uavhengig av om de hadde gjennomført førstegangstjeneste før befalsskolen. Etter fullført utdanningsår ble elevene ansatt som sersjanter, og plassert i tilgjengelige stillinger i operative avdelinger (Neple & Lutz, 2022, s. 1; Wikipedia, udatert). Før URE ble kostnadene i utdanningsåret dekket av befalsskolen, samt at utdanningsmodellen ikke skapte funksjonelt fravær.

Den nye befalsskolen krever at førstegangstjenesten er gjennomført, og at kandidatene er ansatt i en avdeling *før* de kan søke om opptak. Denne endringen har medført at befalelevne er fraværende fra sine stillinger i tre måneder, ettersom befalsutdanningen gjennomføres over tolv uker (Forsvaret, 2022b). Mens befalelevne gjennomfører utdanning, får ikke avdelingene de forlater ekstra økonomi eller årsverk for å fylle det funksjonelle fraværet (Rognstad, 2022). Dette har ført til at den nye befalsskolen har økt det funksjonelle fraværet i Hæren, til tross for at utdanningen er vesentlig kortere enn den gamle.

Utdanningsreformen har også medført endringer i offisersutdanningen. Før URE hadde alle krigsskoleelever (kadetter) gjennomført befalsskole før de startet på offisersutdanningen. Majoriteten av kadettene hadde også flere års tjeneste som befal mellom befalsskole og krigsskole (McKinsey & Company, 2015, s. 76). Dette gjorde at den gamle modellen hadde en

antatt gjennomsnittsalder på 25 år ved oppstart av utdanningen. Med URE ble kravet om tjenesteerfaring i forkant fjernet, fordi det var for dyrt at Forsvaret skulle betale for dublerende utdanning gjennom førstegangstjeneste, befalsskole og krigsskole, før offiserene startet på første pliktår (McKinsey & Company, 2015, s. 76). I tillegg var det et ønske om at Forsvaret skulle få flere yngre offiserer.

Offisersutdanningen etter URE krever ingen militær erfaring i forkant, og søkerne skal som hovedregel ikke være eldre enn 25 år (Forsvaret, 2018). I tillegg har Forsvaret åpnet for å gjennomføre grunnleggende offisersutdanning på ett år (årsstudium) for de som allerede har sivil bachelor (Forsvaret, 2023e). Disse grepene ble gjort blant annet for å kutte kostnader og for å få flere yngre offiserer (Det kongelige forsvarsdepartement, 2019, s. 148). Dagens offiserer har derfor mindre tjenesteerfaring fra Forsvaret når de går ut fra Krigsskolen, og de er i de fleste tilfeller yngre enn hva som var normalt før URE.

3.3 Turnover

Turnover, eller sluttrate, er den personellrotasjonen som skjer i en bedrift innenfor en gitt tidsperiode, ofte er dette gjennom et år (Grimsø et al., 2015, s. 113). Turnover oppgis ofte i prosent, og beregnes ved å ta antall personer som slutter i en periode, og dele dette tallet på gjennomsnittlig antall ansatte i samme periode, og gange tallet med hundre (Grimsø et al., 2015, s. 113). Turnover spiller en viktig rolle i en virksomhetens bemanningsplanlegging, fordi det gir en god oversikt over personellflyten i bedriften (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 94).

I en virksomhet vil det alltid være en viss rotasjon av personell, der noen medarbeidere forlater selskapet, mens andre begynner. Denne svingningen i arbeidsstyrken kan være av stor betydning for organisasjonens dynamikk. Lav turnover i en bedrift kan signalisere at bedriften er en attraktiv arbeidsplass med et godt arbeidsmiljø og høy trivsel. En slik situasjon kan føre til mindre behov for rekruttering og bidra til større produktivitet, ettersom ansatte er mer tilbøyelig til å investere tid og energi for å nå selskapets mål (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 94-95). Vedvarende lav turnover kan innebære noen risikoer. En organisasjon som ikke opplever tilførsel av nye ansatte, kan mangle den nye og friske innsikten som nytt personell bringer med seg. Mangelen på perspektiver og ideer kan begrense innovasjon og forhindre organisasjonen fra å tilpasse seg et raskt skiftende samfunn. Derfor er det riktig å finne en balanse på turnover slik at organisasjonen forblir dynamisk og konkurransedyktig (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 95).

Høy turnover kan indikere at arbeidsmiljøet i organisasjonen ikke er optimalt. Dette kan være forårsaket av dårlig ledelse, manglende muligheter for personlig og faglig utvikling, eller utilfredsstillende kompensasjon og fordeler. Arbeidsmiljøloven pålegger bedriftene å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon og gir en trygghet mot fysiske og psykiske skader (Einarsen et al., 2017, s. 494). Konsekvensen av høy turnover inkluderer økte rekrutteringskostnader, tid til opplæring av nytt personell og et generelt negativt inntrykk på omdømme både internt og eksternt (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 95). Det tjener bedriftens egeninteresse å sikre et positivt arbeidsmiljø for sine ansatte. På denne måten holdes turnoveren på et lavt nivå, og bedriftene slipper ekstra kostnader knyttet til rekruttering. Høy turnover kan svekke den organisatoriske hukommelsen, fordi mye kunnskap og erfaring er lagret i den enkeltes hode, og er nødvendigvis ikke dokumentert gjennom skriftlige produkter (Simon, 1991, sitert i Nordhaug, 1998, s. 82). Oppsummert vil turnover i en organisasjon være et komplekst spørsmål som krever nøye vurderinger. Det ideelle målet er trolig å oppnå en balanse mellom stabilitet i selskapet, samt mulighetene for å tiltrekke og beholde talenter.

Personalplanlegging har utviklet seg betydelig i løpet av de siste årene. Tidligere involverte planleggingen svært langsiktige horisonter, med en varighet på opptil 15 år. Imidlertid har dagens tilnærming utviklet seg mot en mer moderne strategi som innebærer en mer oversiktelig planlegging med kortere tidsrammer, som strekker seg over bare noen få år. Dette er på bakgrunn av de store og raske teknologiske, samfunnsmessige og økonomiske skiftningene i dagens samfunn (Grimsø et al., 2015, s. 32). Personalplanlegging har blitt en viktigere arbeidsoppgave, men også en vanskeligere oppgave som gjør at bedrifter må søke en proaktiv rolle for sine medarbeidere. Bedriften må benytte dette som et verktøy for å oppnå ønsket turnover. Med et stadig stigende faglig nivå hos arbeidsstyrken og nye sammensetninger vil de personaladministrative oppgavene fortsette å øke i omfang (Grimsø et al., 2015, s. 37).

Tradisjonelt var ansatte mer tilbøyelig til å forbli i samme selskap gjennom hele karrieren (Hedge & Carter, 2020, s. 165). Utviklingen i dagens samfunn har gjort at personellet verdsetter variasjoner i hverdagen og personlig utvikling høyere. Dette har ført til en økning i jobbyte der arbeidstakere beveger seg mer mellom forskjellige selskaper for å oppnå variert erfaring og utvikle et bredere nettverk. Denne endringen har utfordret organisasjonene til å tilby mer attraktive insentiver og utviklingsmuligheter for å beholde talentfulle ansatte. Bedriftene tvinges til å bli mer dynamiske (Grimsø et al., 2015, s. 36-37).

I turnover-teorien brukes det to ulike perspektiver: *pull-* og *push-faktorer*. Det første perspektivet (pull) kommer utenfra, og påvirker den ansatte til å slutte i bedriften. Disse eksterne trekkfaktorene kan hjelpe en organisasjon med å tiltrekke seg og beholde dyktige ansatte (markedsøkonomisk), og skape en god arbeidskultur (Grimsø et al., 2015, s. 36-37). Det andre perspektivet kommer innenfra hos den enkelte (psykologisk), og fokuserer på forhold som er med på å skyve den ansatte bort fra bedriften (*push-faktorer*) (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 95). Hvis en ansatt opplever dårlig arbeidsmiljø, vil dette kunne skape en manglende jobbtilfredshet. I tilfeller med for lite utfordring i arbeidet får man ikke utnyttet sitt potensial, og får dermed ikke brukt sine evner og ferdigheter. Ofte er det ikke bare én av de ovennevnte faktorene som er årsaken til at folk slutter i en organisasjon, men en kombinasjon av flere faktorer (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 95).

Pull-faktorer	Push-faktorer
Positivt arbeidsmiljø	Dårlig innføring i arbeidet
Konkurransedyktig lønn	Dårlig arbeidsmiljø
Muligheter for karriereutvikling	Dårlig ledelse
Engasjerende oppgaver	For lite utfordringer i arbeidet
Faglig utvikling	Få eller ingen karrieremuligheter
Balanse mellom arbeids- og privatliv	Dårlig lønn eller dårlig belønningskultur
Anerkjennelse og belønning	Mye overtid eller utilfredsstillende arbeidstidsordninger
Mangfold og inkludering	Manglende balanse arbeids- og privatliv

Tabell 3.3: Bearbeidet tekst hentet fra Strategisk HRM: HMS, etikk og internasjonale perspektiver (s. 95), av Mikkelsen & Laudal, 2021, Cappelen Damm akademisk.

Det kan være sunt for bedriften å ha en regelmessig utskiftning av ansatte for å få tilført nye ressurser som ser nye muligheter gjennom nye perspektiver (Grimsø et al., 2015, s. 112). Turnover i ulike avdelinger innad i bedriften er vel så viktig som bedriftens helhetlige turnover. Enkelte avdelinger kan ha høyere turnover enn andre, og det kan være hensiktsmessig å kartlegge årsakene til at noen avdelinger skiller seg ut fra de øvrige. Dette er ikke bare for å ta vare på bedriftens ønskede resultater, men også for å kunne sammenligne variasjoner blant

bedrifter og avdelinger. Dette vil føre til et mer helhetlig bilde av personellflyten i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2021, s.94-95). Et eksempel på en slik kartlegging kan være sluttintervju.

I dag er det stadig vanligere å gjennomføre sluttintervju av medarbeidere som velger å forlate virksomheten. Dette representerer en retrospektiv tilnærming som tar sikte på å utvide organisasjonens forståelse av sluttårsaker, med formål om å implementere tiltak for å motvirke høy turnover (Mikkelsen & Laudal, 2021 s. 95). Som et resultat av forskningen på sluttårsaker i Forsvaret har Brigade Nord innført sluttintervju. Dette intervjuet tar for seg spørsmål som: 1) hvorfor valgte du å slutte i Forsvaret, 2) kunne en bedring i det du oppga som sluttårsaker i forrige spørsmål gjort at du likevel ble i Forsvaret, 3) hva går du til når du slutter i Forsvaret, 4) kunne du tenkt deg å begynne i Forsvaret igjen på et senere tidspunkt (Forsvaret, 2023g). Disse skal kunne bidra til at avdelingen i større grad fanger opp faktorer vedrørende sluttårsaker.

3.3.1 Turnover i Forsvaret og Hæren

Den gjennomsnittlige turnoveren i Forsvaret var i overkant av åtte prosent i perioden 2016 til 2019. Fordelt på personellkategori var avgangen for offiserer i overkant av fire prosent, og spesialister i underkant av elleve prosent (Svendsen et al., 2020, s. 26). Til sammenligning var den generelle turnoveren i Forsvaret på knappe fem prosent i 2012. Dette var innenfor spennvidden til gjennomsnittet for privat- og offentlig sektor samme år. De nyeste tallene for turnover blant offiserer i Hæren er fra 2012, hvor avgangen var i overkant av seks prosent (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 20). Flesteparten av de som slutter i Forsvaret i dag er unge (Svendsen et al., 2020, s. 26).

Turnover i Hæren innebærer positive og negative aspekter. På den positive siden gir turnover muligheter for rekruttering, som bidrar til organisasjonens tilpasningsevne. Imidlertid har turnover i Hæren også en rekke negative konsekvenser. Disse inkluderer svekket operativ evne, overdreven ressursbruk på opplæring, tap av taus kunnskap, samt potensial for å påvirke andre kollegaers tanker om å slutte (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 3 og s. 35). Høy turnover i Hæren er identifisert som en faktor som kan øke sikkerhetsrisikoen for alvorlige hendelser (Melum et al., 2018, s. 53).

3.4 Kompetanseutvikling

Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2021, s. 44). I en utvidet forklaring kan kunnskaper forstås som ulike former for informasjon som er organisert i individet. Ferdigheter er vedkommendes kapasiteter til å handle på bestemte måter eller utføre konkrete oppgaver. Evner er medfødte eller potensielle kapasiteter til å utvikle ferdigheter eller kunnskaper (Nordhaug, 1998, s. 20).

Kompetansebegrepet kan deles inn i formell- og uformell kompetanse. Formell kompetanse kan dokumenteres fra utdanning, kurs eller systematisk opplæring i regi av godkjente utdanningsinstitusjoner og kursarrangører (Lai, 2021, s. 53). Uformell kunnskap, også kjent som taus kunnskap, er den erfaringsbaserte kompetansen som utvikles gjennom praktisering av ens yrke. Den er ofte vanskelig å formidle med ord (Dalland, 2020, s. 40). Sammen utgjør den formelle- og uformelle kompetansen den samlede kompetansen hos individet som kalles for realkompetanse (Lai, 2021, s. 53).

Kompetanseutvikling er individets tilføring av kunnskap, ferdigheter eller evner innenfor de ulike formene for kompetanse (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 243). Ved deltagelse på kurs eller utdanning får man et kursbevis, diplom eller lignende som kan bekrefte at vedkommende har økt sin kunnskap (Lai, 2021, s. 53). De fleste mennesker har et ønske om å utvikle og forbedre sine egne ferdigheter, talent eller potensial. Behovet for kompetanse fremkaller en egen vilje til å søke nye utfordringer i hverdagen og investere egeninnsats frem til vi mestrer dem (Einarsen et al., 2017, s.94). Kompetanseutvikling utgjør en nøkkelfaktor for organisasjoner som søker et konkurransefortrinn i jobbmarkedet. Ved å tilby individet muligheter for kompetanseutvikling vil organisasjoner i større grad konkurrere om de dyktige medarbeiderne og talentene. Således er utvikling og ivaretagelse av kompetansen til organisasjonens medlemmer en av de viktigste HR-oppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 254).

Kompetanseutvikling er nært knyttet til motivasjon. Dette forklares med at behovet for kompetanse er et grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles for at mennesker skal være mest mulig motiverte (Einarsen et al., 2017, s. 93). Mangel på kompetanseutvikling kan føre til at ansatte søker seg ut av organisasjonen, som dermed skaper høyere turnover. Motivasjon er derfor en viktig forutsetning for personlig vekst og utvikling, og er basert på

menneskers behov for å føle seg kompetente i sitt arbeid for å tilpasse seg kravene fra omgivelsene rundt (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 45).

Motivasjonen stammer fra en indre kraft om å føle seg kompetent til å takle utfordringen som arbeidsoppgavene krever. Det påvirker den personlige mestringen og ønske om kontinuerlig forbedring. En rekke studier indikerer at dersom den ansattes potensial ikke blir utnyttet, fører dette ofte til svekket tillit til egen kompetanse, lavere tilfredshet, lavere følelse av verdi på jobben og mindre glede (Lai, 2021, s. 153). Ansatte opplever motivasjon når det er balanse mellom utfordringene de står overfor og deres ferdigheter. Hvis ferdighetene overstiger utfordringene, kan det oppstå kjedsomhet. Hvis utfordringene er for krevende i forhold til ferdighetene, kan det føre til angst. Den optimale tilstanden, kalt *flow*, oppstår når det er balanse mellom ferdigheter og utfordringer, og den ligger midt mellom kjedsomhet og angst. Med økt erfaring utvikles ferdighetene, og dermed må også utfordringene øke for å unngå kjedsomhet. *Flow* inngår derfor i et motivasjonssystem der fremgang oppnås ved å sette stadig nye og høyere mål (Diseth, 2019, s. 44-46).

3.5 Tidligere forskning

Tidligere forskning indikerer at de mest fremtredende sluttårsakene i Forsvaret er misnøye med karrieremuligheter, lønnsbetingelser og personalforvaltning. I tillegg nevnes dårlig balanse mellom jobb og fritid, tap av tillit til systemet, mangel på organisatoriske ressurser og geografisk plassering av arbeidsstedet (Fauske & Strand, 2023a, s. 3; Thorsvik, 2016, s. 39-40; Svendsen, 2022, s. 47-48). Videre nevnes dårlig arbeidsmiljø og pendling på grunn av lang reisevei som medvirkende årsaker til frivillig avgang. Pendling påvirker spesielt de med barn under 18 år. Ifølge Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) har mønsteret vedrørende sluttårsaker vært konsekvent siden de startet å forske på sluttårsaker i 2016. Rapporten viser også at mange av de som valgte frivillig avgang ville blitt i Forsvaret, gitt at områdene de var misfornøyde med forbedres (Fauske & Strand, 2023a, s. 3).

FFI sin forskning på sluttårsaker skiller ikke på personellkategorier, men det finnes flere masteroppgaver som har studert sluttårsaker blant konkrete personellkategorier. Marita Thorsvik har studert turnover blant Hærens offiserer utdannet ved Krigsskolens ingeniørlinje. Denne personellkategorien slutter hovedsakelig på grunn av geografisk plassering av arbeidsstedet, spesielt med tanke på Indre Troms og Rena (Innlandet). Familietsituasjonen

spiller også en viktig rolle. De krigsskoleutdannede ingeniørene opplever at belønningene og karrieremulighetene utenfor Forsvaret er mer attraktive (Thorsvik, 2016, s. 39-40).

Hilde Svendsen har studert sluttårsaker blant Hærens offiserer utdannet ved Forsvarets cyberingeniørskole. Telematikkutdannede ingeniører i Hæren velger frivillig avgang hovedsakelig på grunn av manglende karriere- og kompetanseutvikling. Dette oppleves demotiverende på cyberingeniørene, og det driver dem til å søke andre jobber. Lønn og arbeidssted er også demotiverende faktorer, siden disse faktorene enkelt kan sammenlignes med andre organisasjoner (Svendsen, 2022, s. 47-48).

Carina Vinterdal har forsket på tanker om jobbskifte (turnoverintensjon) blant offiserer i Hæren. Denne studien skiller seg fra den ovennente forskningen ved at informantene jobbet fortsatt i Hæren da ble intervjuet. Undersøkelsens funn indikerer at tanker om jobbskifte oppstår på grunn av høy belastning og negative erfaringer knyttet til organisasjonen. Mangel på organisatoriske ressurser, og en konflikt mellom jobb, hjem og privatliv er sentrale faktorer som bidrar til turnoverintensjon. Andre faktorer inkluderer mangel på kompetanse, lite autonomi, og manglende samsvar mellom Forsvarets mål og offiserenes virkelighet. Offiserenes jobbengasjement er høyt, men det er forholdene rundt jobben som tvinger dem til å vurdere å slutte (Vinterdal, 2023, s. IV). Resultatene i Vinterdal sin studie samsvarer i stor grad med funn angående sluttårsaker.

I samme studie undersøkte Vinterdal hva som motiverer offiserer til å fortsette i Forsvaret. Tanker om jobbskifte oppstår ikke på grunn av selve jobben, men forholdene rundt. Hærens offiserer har høyt jobbengasjement på grunn av tilknytningen til den militære profesjonen, kollegial støtte, opplevelse av å va en meningsfull jobb, samt individuell og kollektiv mestring. Offiserenes turnoverintensjon begrenses av ansvarsfølelse og lojalitet til samfunnsoppdraget og kollegaer (Vinterdal, 2023, s. IV).

4.0 Metode

Gjennom kvalitative forskningsintervjuer forsøker vi å forstå informantenes virkelighetsoppfatning av et fenomen (Dalland, 2020, s. 67), fordi virkeligheten i seg selv er ikke interessant uten å være knyttet til informantenes erfaringer (Kovač, 2023, s. 131). Tolkning av fenomener ut fra informantenes perspektiv gir forskningen en sterk fenomenologisk tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 45, eget arbeid, 2023). Fenomenet er frivillig avgang blant Hærens offiserer kort tid etter gjennomført pliktjeneste. Det teoretiske rammeverket for kapittelet er Jacobsen (2022) og Johannessen et al (2020). Egen metodeeksamen er også benyttet som kilde.

4.1 Relasjon til temaet

Forskerne i denne studien er tre hæroffiserer uteksaminert fra Krigsskolen operativ i samme tidsrom som informantene. To er fortsatt tjenestegjørende i Forsvaret, mens sistemann tok nylig steget ut i det private næringslivet. Dette gjør oss nært knyttet til temaet, organisasjonen og informantene. Denne situasjonen har fordeler og ulemper som utdypes i *4.10 Forskerens rolle*.

4.2 Litteratursøk

Litteratursøk er nødvendig for å forankre problemstillingen i tidligere forskning (Grønmo, 2015, s. 90). En viktig del av arbeidet med å utvikle problemstillingen bestod derfor av å finne litteratur fra tidligere forskning på området. Vårt mål var å ikke gjenta tidligere studier, men å tilføre ny innsikt og kunnskap om sluttårsaker blant Hærens offiserer (Grønmo, 2015, s. 83-84). Vi benyttet metodeeksamen som en forstudie til masteroppgaven for å få oversikt over relevant litteratur gjennom *usystematisk* litteratursøk. Dette ga oss forståelse for forskningsområdet, som vi deretter brukte til å avgrense problemområdet tilstrekkelig for å gjennomføre *systematisk* litteratursøk under selve masteroppgaven (Halvorsen, 2011, s. 266-267).

En bekjent gjennomførte nylig en studie ved Forsvarets høgskole om turnoverintensjon blant Hærens offiserer. I begynnelsen av arbeidet med vår prosess avtalte vi derfor et møte med vedkommende for å få hjelp til å finne sentral litteratur. Vi har også vært i kontakt med Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) for å holde oss oppdatert på den nyeste forskningen om sluttårsaker. De opplyste oss om at en nylig rapport om sluttårsaker i Forsvaret var planlagt publisert i september 2023. FFI har også et digitale arkiv som ble benyttet i litteratursøket. For generell informasjon om Forsvaret og Hæren ble Forsvarets nettsider benyttet. Mange av de

omtalte organisasjonsendringene i oppgaven er vedtatt på politisk nivå, og derfor var det naturlig å søke opp politiske dokumenter på regjeringens nettsider. For å identifisere metodelitteratur benyttet vi biblioteket og lette etter relevante bøker i fysisk nærhet av pensumboken i metodefaget (Halvorsen, 2011, s. 267).

For å gjennomføre systematiske litteratursøk benyttet vi hovedsakelig Google Scholar, Oria, BIBSYS og Nord Open Research Archive som akademiske søkemotorer. Ved hjelp av disse plattformene var det mulig å foreta søk basert på nøkkelord, emner og forfattere. Dette ble også benyttet for å undersøke om forfatterne av de refererte kildene har publisert internasjonalt anerkjente artikler. En fordel med Google Scholar er dens funksjon som gir oversikt over hvor mange ganger en kilde er sitert. Til mer generelle søk brukte vi *Google* (Halvorsen, 2011, s. 270).

For å finne tidligere forskning om sluttårsaker og turnover i Forsvaret og Hæren brukte vi BIBSYS. Denne bibliotekbasen hjalp oss med å finne den nyeste forskningen på området, primært fra institusjoner som Forsvarets høgskole, Norges arktiske universitet og Høgskolen i Innlandet. Når det gjelder tidligere forskning på sluttårsaker blant Hærens offiserer var det naturlig å velge norske søkeord. Eksempler på benyttede søkeord er Forsvaret, Hæren, offiser, sluttårsaker, motivasjon, organisasjonsendringer, turnover, turnoverintensjon, jobbskifte, jobbrotasjon, kompetanse, kompetanseutvikling, videreutdanning, utdanningsreformen, URE, ordning for militært tilsatte, OMT, Human Resources, HR, Human Resource Management, HRM og HR-transformasjonen. Alle emneord som ikke er spesifikke for Forsvaret ble søkt både på norsk og engelsk.

4.3 Operasjonalisering av problemstilling

Studiens forskningsspørsmål ble benyttet til å strukturere undersøkelsesprosessen, definere hva vi ønsket å oppnå, samt operasjonalisere problemstillingen: *Hvorfor velger Hærens offiserer frivillig avgang kort tid etter gjennomført plikttjeneste?* (Johannessen et al., 2020, s. 37). Dette betyr at vi brukte forskningsspørsmålene til å finne begreper og teorier om hvilke forhold som påvirker de ansattes opplevelse av arbeidsplassen.

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke motivasjonsfaktorer har størst påvirkning på frivillig avgang?
2. Har organisasjonsendringer påvirket frivillig avgang?
3. Hvordan oppstod informantenes tanke om jobbskifte (turnoverintensjon)?

Tidligere forskning på sluttårsaker i Forsvaret ga oss gode innspill til det første forskningsspørsmålet. Det andre forskningsspørsmålet begrunnes med vår antakelse om at store organisasjonsendringer i Hæren de seneste årene har redusert jobbtilfredsheten. Selv om kvantitative analyser på sluttårsaker ikke har påvist dette som en fremtredende sluttårsak, ønsket vi å skaffe oss mer kunnskap om hvordan organisasjonsendringer har påvirket Hærens offiserer. Tema for det tredje forskningsspørsmålet forklares med en nysgjerrighet knyttet til hva som gjør at tanker om jobbskifte oppstår blant Hærens offiserer, siden dagens situasjon beskrives som en ny trend for Forsvaret.

4.4 Forskningsdesign

Basert på et *intensivt* opplegg går undersøkelsen i dybden på sluttårsaker blant Hærens offiserer. Dette går ut på å skaffe mange opplysninger om få undersøkelsesenheter. En fremgangsmåte som fokuserer på dybden, i stedet for bredden, gir mindre sannsynlighet for generalisering, men den gir flere variabler og en sterk forståelse av fenomenet (Halvorsen, 2011, s. 96). Gjennom en *fenomenologisk tilnærming* beskrives informantene og deres erfaringer med, og forståelsen av, sluttårsaker som fenomen (Johannessen et al., 2020, s. 171).

4.4.1 Små-N-studier

For å undersøke få enheter og et spesifikt fenomen ble *små-N-studier* benyttet. Denne analysemetoden er spesielt nyttig ettersom vi ønsket å få en dypere forståelse av et bestemt fenomen. Små-N-studier kan sammenlignes med komparative caser, men uten å være casebasert. Dette betyr at betydningen av et spesielt sted eller spesiell hendelse er tonet ned, mens betydningen av fenomenet er større. I små-N-studier er fem til ti informanter passende for å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver (Jacobsen, 2022, s. 116; eget arbeid, 2023). Et informantutvalg bestående av ti informanter var forenlig med avsatt tid i vår forskningsperiode.

4.5 Forskningsmetode

Kvalitativ forskningsmetode ble valgt for å besvare en eksplorerende problemstilling, fordi denne studien fokuserer på å *forstå*, fremfor å *forklare*, hvorfor offiserer slutter i Hæren kort tid etter plikttjenesten (Johannessen et al., 2020, s. 52; eget arbeid, 2023). Hensikten med kvalitativ metode er å lage nye måter å forstå det som er rett foran oss (Kovač, 2023, s. 131). Dermed tar vår studie sikte på å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. For å lykkes med å formidle forståelse valgte vi en deltakende forskning hvor fenomenet ble studert innenfra (Dalland, 2020, s. 54-55). Innenfor kvalitativ metode valgt vi å beskrive og utforske informanter og deres forståelse av fenomenet ut fra en *fenomenologisk tilnærming* (Johannessen et al., 2020, s. 171)

4.6 Datainnsamling

Ny data (primærdata) om fenomenet ble innhentet gjennom åpne, individuelle intervjuer (Jacobsen, 2022, s. 157). Slike intervjuer er samtaler mellom forskere og informanter med det endelige mål om å produsere en form for kunnskap (Dalland, 2020, s. 66). Ettersom vår studie har få undersøkelsesenheter, sammenlignet vi primærdata med sekundærdata for å styrke gyldigheten (Jacobsen, 2022, s. 151). Benyttede sekundærdata kommer fra tidligere studier på sluttårsaker og turnoverintensjon blant forsvarspersonell generelt, og Hærens offiserer spesielt.

4.6.1 Dybdeintervju

Kvalitative intervjuer ble valgt som innsamlingsmetode fordi de egner seg til å få frem informantenes subjektive, individuelle og ufiltrerte betraktninger omkring et fenomen (Kovač, 2023, s. 167). Intervjuene ble gjennomført som åpne og individuelle, slik at informantene ikke ble begrenset på hva de kunne si (Dalland, 2020, s. 67). Kvalitative intervjuer er en samtale med struktur og et formål, som egner seg godt når meninger, holdninger og erfaringer skal studeres. Resultatet av intervjuene var fyldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet (Johannessen et al., 2020, s. 105). Åpne, individuelle intervjuer kalles også *dybdeintervju*.

Dybdeintervju ga en dypere forståelse av fenomenet, fordi informantene fikk mulighet til å uttrykke og utdype sine meninger fritt (Halvorsen, 2011, s. 138; eget arbeid, 2023). I et fenomenologisk perspektiv benyttes dybdeintervju når en ønsker å oppnå informasjon om informantens livsverden (Tjora, 2021, s. 129-130; eget arbeid, 2023). *Livsverden* forstås som informantens opplevelse av eget liv og vedkommendes forhold til omgivelsene (Dalland, 2020, s. 67). Våre intervjuer hadde en semistrukturert form hvor forskeren styrte samtalen gjennom

faste spørsmål fra en intervjuguide (Grønmo, 2015, s. 168; eget arbeid, 2023). Det er hensiktsmessig å bruke semistrukturerte intervjuer for å forstå et fenomen ut fra informantenes egne perspektiver, med vekt på meningen og fortolkningen av det som sies (Dalland, 2020, s. 68). Strukturen i intervjuet var knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne (Johannessen et al., 2020, s. 105).

Intervjuguiden var av betydelig hjelp for å sikre at intervjuene omfattet temaene som problemstillingen berører (Johannessen et al., 2020, s. 105). Intervjuguiden bygde på tidligere forskningsfunn, teorigrunnlaget og våre forventninger til informantenes oppfatning av virkeligheten. Samtidig muliggjorde middels strukturingsgrad at informantene selv kunne ta opp temaer (Jacobsen, 2022, s. 167; eget arbeid, 2023). Dermed var ikke intervjuguiden til hinder for å forfølge uventede tema eller interessante svar (Grenness, 2001, s. 175). Et virkemiddel vi benyttet for å øke kvaliteten på intervjuene, var å gjennomføre prøveintervju. Dette gjorde oss komfortable med intervjuguiden og intervjusettingen, og således fikk en større tilstedeværelse under intervjuet (Tjora, 2021, s. 172). I prøveintervjuet benyttet vi en person som like gjerne kunne vært en av informantene. Dette ga oss realistisk trening og nyttige erfaringer, og medførte noen små justeringer av intervjuguiden før hovedintervjuene startet.

Den geografiske spredningen mellom forskere og informanter, samt en begrensning på tid i forskningsperioden, gjorde at digitale intervjuer ble valgt (Jacobsen, 2022, s. 165). Intervjuene ble gjennomført av de to forskerne som fortsatt jobber i Forsvaret, og de hadde faste roller som henholdsvis hovedintervjuer og sekundærintervjuer. Å opprettholde like roller gjennom alle intervjuene var et tiltak for å sikre likhet i fremgangsmåten. Hovedintervjuer ledet intervjuet, mens sekundærintervjuer tok notater. Å være flere intervjuere ga mer trygghet i intervjuet, og intervjuerne kunne spille på hverandre (Johannessen et al., 2020, s. 123). Alle intervjuene varte i omtrent en time, noe som var innenfor det vi hadde forespeilet oss. Ved å benytte *Microsoft Teams* fikk vi transkribert intervjuene direkte. Verktøyet for direkte transkribering fungerte ikke optimalt, men kombinert med lydopptak og notater var dette en god løsning (Jacobsen, 2022, s. 209).

4.7 Utvelgelse og rekruttering av informanter

Denne studien benyttet en *kriteriebasert utvelgelsesstrategi* fordi vi ønsket å få mest mulig kunnskap om sluttårsaker blant Hærens middelsjikte-offiserer (Johannessen et al., 2020, s. 64). For å forstå fenomenet best mulig, var det viktigere at informantene ble plukket ut etter kriterier, i stedet for å ta et tilfeldig utvalg. Feil personer i utvalget kan føre til at hele studien blir verdiløs (Holme & Solvang, 1996, s. 98). Ettersom kvalitative undersøkelser ikke har til hensikt å foreta en statistisk generalisering, er det ikke viktig at informantene er tilfeldig utvalgt (Johannessen et al., 2020, s. 57). Tabell 4.1 inneholder utvalgskriteriene:

Utvalgskriterier for informanter	
1	Uteksaminert fra Krigsskolens operative linje.
2	Startet utdanningen i tidsrommet 2012-2017.
3	Gjennomført 3 pliktår som offiser i Hæren
4	Sluttet i Hæren til fordel for en ny karrierevei utenfor Forsvaret
5	Begge kjønn skal være representert i informantutvalget
6	I den grad det er mulig skal informantene representere forskjellige avdelinger og nivå i Hæren

Tabell 4.1: Egen illustrasjon av utvalgskriterier for informanter.

Til denne studien ble det plukket ut ti informanter av 59 aktuelle kandidater. Antall informanter ble tilpasset tid og ressurser til rådighet i forskningsperioden, fordi kvalitative intervjuer er ressurskrevende (Jacobsen, 2022, s. 162; eget arbeid, 2023). I tillegg ville vi ikke risikere at mengden informanter ble til hinder for å gå i dybden på informantenes virkelighetsoppfatning (Dalland, 2020, s. 81). Vi besluttet at det ikke var praktisk mulig å intervjuer mer enn ti informanter innenfor avsatt tid, og at dette var tilstrekkelig i henhold til valgt metode. I mindre prosjekter er det ikke uvanlig med et utvalg på ti til femten informanter, iblant færre (Johannessen et al., 2020, s. 74).

Informantene ble personlig rekruttert via tekstmelding, ettersom vi allerede hadde en relasjon til alle aktuelle kandidater. De som ble spurt var positive til deltakelse, og tekstmeldingen ble fulgt opp med en mail med informasjon om studien og tidsplanen. Det var viktig å gi informantene nødvendige opplysninger om undersøkelsen, fordi vi måtte innhente samtykke

om deltakelse før intervjuene kunne starte. Personer som kan identifiseres gjennom opplysninger og vurderinger skal samtykke i henhold til personopplysningsloven, fordi enkeltpersoner skal beskyttes mot at personvernet krenkes (Johannessen et al., 2020, s. 49; eget arbeid, 2023). Alle data i undersøkelsen ble anonymisert, slik at det ikke er mulig å identifisere de enkelte informantene (Grønmo, 2015, s. 169).

4.8 Analyse av data

Analysen av datamaterialet fulgte fire steg som er typiske for fenomenologiske studier: 1) Skape helhetsoversikt 2) koding, 3) samle koder i kategorier, og 4) finne sammenhenger og mønstre (Johannessen et al., 2020, s. 174). Denne teknikken tar utgangspunkt i at informantenes svar kan reduseres til færre, men mer overordnede og meningsfulle kategorier (Jacobsen, 2022, s. 215). Vår dataanalyse var opptatt av innholdet i datamaterialet, som betyr at vi måtte lese fortolkende for å forstå den dypere meningen i informantenes erfaringer (Johannessen et al., 2020, s. 174).

4.8.1 Transkribering og datareduksjon

Arbeidet med dataanalysen startet med å renskrive rådata. Dette var alt av notater og transkriberinger som ble produsert i intervjuene (Jacobsen, 2022, s. 209). Omtrent halvparten av transkriberingen som ble produsert av *Microsoft Teams* underveis i intervjuet var forståelig og brukbart. Den resterende delen av transkriberingen ble gjort ved å omgjøre lydopptak til tekst. Neste steg i prosessen var å redusere informasjonsmengden til noe som var håndterlig å jobbe med, samt lage et rammeverk for formidling av primærdata på en forståelig måte (Johannessen et al., 2020, s. 155). Dette var spesielt viktig siden vi var tre forskere som skulle jobbe med datamaterialet samtidig. Datareduksjon gikk ut på å organisere datamaterialet for å få oversikt og identifisere mønstre. En kombinasjon av diagrammer og tabeller, og tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data, ble benyttet (Johannessen et al., 2020, s. 157-158).

Etter transkriberingen hadde vi et dokument per informant med lik struktur som intervjuguiden. Denne fremstillingen fungerte bra for å få oversikt over informantens meninger, men det fungerte ikke like godt for å få oversikt over hva alle informantene mente angående like temaer. Det første steget i datareduksjonen gikk derfor ut på å samle like svar i et dokument, slik at hvert spørsmål i intervjuguiden fikk sitt eget dokument hvor alle informantenes svar ble samlet. Dette ble gjort for å få en bedre oversikt med tanke på mønstergjenkjenning.

4.8.2 Innholdsanalyse

Etter datareduksjonen startet den *deduktive* innholdsanalysen med utgangspunkt i tekstene vi hadde produsert. Hensikten med denne analysen var å omgjøre tekst til mening (Jacobsen, 2022, s. 216). Det første steget handlet om å skaffe helhetsoversikt ved å lese gjennom alt materialet flere ganger, og notere hovedtemaer (Johannessen et al., 2020, s. 174). Det var naturlig å ta utgangspunkt i temaer fra intervjuguiden, som motivasjon, hygiene- og motivasjonsfaktorer, organisasjonsendringer og turnover.

Tidlig i analysen ble det tydelig at *kompetanseutvikling* var et mer betydningsfullt funn enn vi først hadde antatt. Det er ikke uvanlig at undersøkelser avdekker overraskelser og uventede sammenhenger (Johannessen et al., 2020, s. 42). Frem til dette steget i forskningsprosessen var kompetanse og kompetanseutvikling kun omtalt som en kilde til motivasjon, uten å være inkludert som et eget delkapittel i teoridelen eller som et forskningsspørsmål. På grunn av den fremtredende betydningen som temaet hadde i informantenes svar, ble teorikapittelet utvidet med en redegjørelse av kompetanseutvikling.

Det andre steget i innholdsanalysen gikk ut på å redusere datamaterialet ved å skille ut det som var relevant for problemstillingen. Dette kalles *koding*, og brukes for å påvise og organisere meningsbærende innhold (Johannessen et al., 2020, s. 176). Kodingen gikk ut på å markere viktige ord eller sitater med farger og kommentarer, samt tolke setninger og avsnitt (Jacobsen, 2022, s. 217-218). Tekstene ble analysert av alle tre forskerne, og koder ble diskutert og dømt videre eller ut. Deretter ble kodene organisert i en tabell, som bidro til å skape større forståelse rundt hvilke temaer og beskrivelser vi hadde til fenomenet (Johannessen et al., 2020, s. 176).

Det tredje steget var tolking av koder for å avdekke mening. Dette innebar å samle meningsbærende innhold fra flere koder i kategorier, og abstrahere innholdet (Johannessen et al., 2020, s. 178). Denne kategoriseringen skal i prinsippet pågå helt til det ikke er mulig å se flere kategorier, men den ble tilpasset til hva som var hensiktsmessig og tid tilgjengelig (Jacobsen, 2022, s. 219). I denne prosessen ble enkelte hovedtemaer fra første steg delt inn i flere hovedtemaer. Motivasjon ble delt i indre- og ytre motivasjon, og organisasjonsendringer ble delt inn i toppledelse og mellomledelse. Sistnevnte ble senere endret tilbake til organisasjonsendringer på grunn av bedre helhetsforståelse.

Det fjerde steget i analysen gikk ut på å identifisere mønstre og sammenhenger som ikke var synlig umiddelbart, både innad i kategorier og mellom kategorier. Dette innebar å sammenfatte materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser (Johannessen et al., 2020, s. 181). Ved å bryte teksten ned i mindre deler, og binde disse delene sammen, ble det mulig å forstå hvordan delene og konteksten hang sammen (Jacobsen, 2022, s. 209). Identifiserte mønstre ble deretter vurdert i lys av eksisterende forskning og teorier (Johannessen et al., 2020, s. 182). Dette steget hjalp oss å avdekke sammenhenger mellom kategorier og temaer som ikke hadde vært forutsett i tidligere faser, og som fikk stor betydning for drøftingen.

4.9 Studiens kvalitet

Forskningens samlede kvalitet avgjøres av hvorvidt vi har lyktes med; 1) å beskrive hvordan data ble samlet inn, registrert og analysert, 2) åpen og detaljert fremgangsmåte, 3) valg av metode, 4) utvalgsriterier, 5) tiltak for å øke troverdigheten, 5) sammenligning med tidligere forskning, 6) skille mellom presentasjon av data og vår tolkning, og 6) å beskrive hvordan karakteristika ved studien kan ha påvirket funnene (Jacobsen, 2022, s. 260). I den videre teksten vurderes studiens kvalitet ut fra kriteriene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2020, s. 249).

Pålitelighet skal avgjøre hvorvidt undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2022, s. 17). Troverdighet krever at det eksisterer en sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de innsamlede dataene (Johannessen et al., 2020, s. 250). Overførbarhet i kvalitative studier omfatter å overføre kunnskap, og avhenger av vår evne til å etablere begreper, fortolkninger, beskrivelser og forklaringer som kan anvendes på andre områder. Bekreftbarhet handler om at forskningen må være et resultat av forskningen, og ikke av våre subjektive holdninger (Johannessen et al., 2020, s. 251-252).

Forskernes relasjon til informantene, fenomenet og konteksten har hatt innvirkning på studiens kvalitet (Dalland, 2020, s. 55). Vår kunnskap om offisersyrket gjør at vi forstår informantenes virkelighetsoppfatning og alle begreper som ble brukt. Dette var til stor hjelp for å beskrive meninger, forklaringer og begreper slik at også lesere forstår studiens data. For at vår relasjon til fenomenet ikke skal svekke studiens kvalitet, tok vi bevisste valg som beskrives i den videre teksten.

4.9.1 Troverdighet

I kvalitative studier handler troverdighet (intern validitet) om hvorvidt valgt metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Dette betyr at våre observasjoner skal avspeile fenomenet vi har interessert oss for. Vår fremgangsmåte og våre funn skal reflektere hensikten med studien og representere virkeligheten. Dette avgjør studiens troverdighet (Johannessen et al., 2020, s. 250). For å gi en sann representasjon av virkeligheten som forskutteres, var det avgjørende å bruke kilder som ga riktig informasjon (Jacobsen, 2022, s. 248-249).

Det kan ikke garanteres at informantenes uttalelser gjenspeiler virkeligheten, fordi mennesker ofte ikke kan eller vil avsløre virkeligheten. Dette krever en klar og åpen refleksjon fra vår side vedrørende hvilken data vi har fått tak i (Jacobsen, 2022, s. 240; eget arbeid, 2023). Samtidig er det lite som taler for at informantene har snakket usant om hvorfor de sluttet i Hæren. Blant annet fordi de var klar over at svarene deres ville bli anonymisert, og at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen. I tillegg er det sannsynlig at vår relasjon til informantene, fenomenet og Hæren hever terskelen for å lyve på grunn av gjensidig tillit og forhåndskunnskaper.

Troverdigheten avhenger først og fremst av informantutvalget (Johannessen et al., 2020, s. 78). Etersom vår undersøkelse benyttet håndplukkede førstehåndskilder som var valgt ut fra kriterier for å få bredde og variasjon i datamaterialet, styrkes studiens troverdighet. Videre påvirkes troverdigheten av opplegget eller instrumentet for datainnsamling (Grønmo, 2015, s. 242). Vi benyttet semistrukturerte intervjuer som lot informantene reflektere over fenomenet uten særlig påvirkning. Slike intervjuer egner seg i tilfeller hvor informantene må gis større frihet til å uttrykke seg enn hva spørreskjemaer tillater (Johannessen et al., 2020, s. 106). Det er rimelig å anta at åpne, individuelle intervjuer ga et datagrunnlag som representerer virkeligheten, og således bidrar til økt troverdighet.

Studiens troverdighet henger også sammen med resultatene av undersøkelsen og tolkningen av resultatene (Grenness, 2001, s. 144). Tolkningen av resultatene fulgte innholdsanalysens fire steg, samtidig som alt ble tolket av tre forskere. Dermed er det sannsynlig at resultatene er troverdige. For å bedømme troverdigheten av våre resultater sammenlignet vi det med eksisterende kilder (Jacobsen, 2022, s. 151). Denne *forskningsdataen* kan inneholde feilkilder, fordi de er behandlet av andre forskere (Halvorsen, 2011, s. 115). Mitigerende tiltak var å benytte pålitelige kilder som rapporter og masteroppgaver utgitt av Forsvaret. En annen

utfordring med eksisterende kilder er at datamaterialet er innhentet med en annen problemstilling enn vår (Jacobsen, 2022, s. 159). Dette problemet ble redusert ved at vi kun benyttet forskning som har studert sluttårsaker eller turnoverintensjon i Forsvaret. Undersøkelsens troverdighet er trolig styrket av at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen er treffende for problemstillingen, og faktiske data samsvarer med våre intensjoner (Grønmo, 2015, s. 241).

4.9.2 Overførbarhet

I kvalitativ metode handler studiens overførbarhet om hvorvidt *kunnskapen* kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2020, s. 251). Overføring av kunnskap kalles også teoretisk generalisering (Jacobsen, 2022, s. 255). I vår forskning handler overførbarhet om hvorvidt vi lykkes med å etablere forklaringer, fortolkninger, begreper og beskrivelser som er nyttige på andre områder enn det vi studerer. Dette forklares med at overførbarheten styrkes gjennom gode beskrivelser av detaljene som inngår i et fenomen eller i en kultur (Johannessen et al., 2020, s. 251). Tiltak for å bedre overførbarheten i denne studien har derfor vært å beskrive kontekst og spesielle begivenheter på en detaljert måte, for eksempel organisasjonsendringer i Forsvaret. Dette ble gjort for å øke leserens forutsetninger for å forstå informantenes virkelighetsoppfatninger.

Informantutvalget har innvirkning på overførbarheten, fordi sannsynligheten for at våre funn kan generaliseres øker med størrelsen på informantutvalget (Jacobsen, 2022, s. 256). Ettersom fem til ti informanter var passende for å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver (Johannessen et al., 2020, s. 74), valgte vi ti informanter, slik at sannsynligheten for teoretisk generalisering ble styrket. Andre tiltak for å styrke overførbarheten var spredning i informantutvalget (Jacobsen, 2022, s. 257). Selv om det var tilstrekkelig antall informanter i samme årskull på Krigsskolen, valgte vi informanter fra alle kull i perioden 2012 til 2017. I tillegg hadde vi spredning i alder, kjønn, bosted, avdeling, utdanningsnivå og stilling. Denne spredningen styrker overførbarheten.

4.9.3 Pålitelighet

Riktig datainnsamling og metodevalg har til hensikt å sikre pålitelige data (Grønmo, 2015, s. 240). Vårt datamaterialet stammer fra førstehåndskilder, og vi har hatt stor grad av åpenhet omkring egen fremgangsmåte og analyser av datamaterialet for å styrke studiens pålitelighet (Johannessen et al., 2020, s. 250). For å unngå unøyaktigheter i nedtegnning av data ble to

intervjuere, taleopptak, notater og direkte transkribering i *Microsoft Teams* benyttet. Videre ble datamaterialet analysert av tre forskere. Dette er tiltak som økte påliteligheten i datamaterialet (Jacobsen, 2022, s. 254).

Forskerens rolle påvirker også studiens pålitelighet, fordi dybdeintervju innebærer en relasjon mellom forsker og informant (Jacobsen, 2022, s. 251). Gjennom hele studien var vi bevisste på hvordan vår rolle kunne påvirke undersøkelsen og datamaterialet. På områder hvor vår relasjon til informantene og fenomenet kunne svekke påliteligheten, iverksatte vi tiltak for å motvirke dette. Blant annet ble forskeren som har sluttet i Hæren utelatt fra alle intervjuene. På områder hvor vårt forhold til informantene kunne styrke påliteligheten i datamaterialet, ble relasjonens fordeler utnyttet. Mer om dette i *4.10 Forskerens rolle*, og *4.11 Styrker og svakheter ved valgt metode*.

Inngående beskrivelse av konteksten styrker studiens pålitelighet (Johannessen et al., 2020, s. 250). Derfor har oppgaven et eget kapittel som beskriver Hæren, offisersutdanningen, samt begreper og uttrykk som er spesifikke for Forsvaret. Dette er spesielt viktig siden leseren trolig ikke har bakgrunn fra Hæren. Deler av teorikapittelet gir også en bedre forståelse for konteksten ved at organisasjonsendringer og turnover i Hæren er beskrevet. Samlet gir kapittelet om kontekst og teorikapittelet leseren inngående forståelse for konteksten, og dermed økt pålitelighet.

Studiens pålitelighet påvirkes av metodevalg, fordi metode former resultater (Jacobsen, 2022, s. 260). Fenomenologisk forskningsdesign antas å være best egnet til å løse vår problemstilling, fordi vi ønsket å forstå sluttårsaker gjennom offiserenes subjektive opplevelser av fenomenet (Johannessen et al., 2020, s. 170). Denne tilnærmingen ga oss muligheten til å samle inn data gjennom dybdeintervju, hvor informantene kunne uttrykke og utdype sine meninger fritt (Halvorsen, 2011, s. 138). Digitale intervjuer tillot informantene å velge naturlige omgivelser for intervjuet, som sannsynligvis ga en trygghetsfølelse (Jacobsen, 2022, s. 252). Disse metodevalgene har sannsynligvis økt påliteligheten i datamaterialet.

For å styrke studiens pålitelighet har vi hovedsakelig basert oss på dokumenter utgitt av internasjonalt anerkjente forfattere. Vi har anvendt nyere publikasjoner for å innhente de mest aktuelle tolkningene og synspunktene rundt aktuelle temaer, samtidig som vi har brukt eldre hovedverk for å forstå opphavet til dagens fortolkninger, for eksempel Maslows behovsteori.

Når det gjelder emner spesifikke for Forsvaret, har det vært utfordrende å finne internasjonal litteratur. For å øke påliteligheten har vi primært benyttet informasjon fra Forsvarets eller regjeringens arkiver der det har vært tilgjengelig. I tilfeller hvor vi har referert til meninger omkring diskuterte temaer som er spesifikke for Hæren, har vi vektlagt bruk av artikler fra anerkjente plattformer som Forsvarets Forum og Stratagem, med kjente forfattere. Den sistnevnte tilnærming er anvendt når det har vært nødvendig å understreke informantenes synspunkter. Disse kildene har høy relevans og autenticitet, selv om troverdigheten kan være diskutabel (Grønmo, 2015, s. 136).

4.9.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om at våre funn skal være et resultat av forskningen, og ikke egne subjektive holdninger. Dette går ut på at resultatene fra undersøkelsen må kunne bekreftes av andre forskere gjennom lignende undersøkelser. Bekreftbarhet ligner på objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning. Vårt tiltak for å sikre bekræftbarhet var bruk av litteratur som støtter våre fortolkninger. I tillegg benyttet vi oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene for å kontrollere om vi hadde forstått informantenes virkelighetsoppfatning riktig (Johannessen et al., 2020, s. 253). Studien har også blitt sendt til offiserskollegaer for gjennomlesing for å styrke bekræftbarheten.

4.10 Forskerens rolle

Vår rolle i denne undersøkelsen har vært å innhente virkelighetsnær kunnskap om informantenes forståelse av sluttårsaker, samt gjennomføre undersøkelsen i henhold til valgt metode og etiske regler. Presentasjon av et fenomen er en forenkling av virkeligheten. Dette betyr at forskeren er opptatt av å belyse visse hovedtrekk. Hvilke hovedtrekk som benyttes er påvirket av forskerens referanserammer (Holme & Solvang, 1996, s. 33). Vår tilhørighet til Hæren og fenomenet innebærer en nærhet mellom forskere og informanter som vi måtte være bevisst på gjennom hele prosessen (Johannessen et al., 2020, s. 116). Denne nærheten var en fordel siden vi studerte fenomenet innenfra, selv om det medfører påvirkning og delaktighet (Dalland, 2020, s. 55).

Under datainnsamlingen var det avgjørende å gi korrekte beskrivelser av respondentenes betraktninger og tanker vedrørende sluttårsaker. Dette fordi forskeren er et filter for data som innsamles, og således et forskningsinstrument. Ettersom vi gjennomførte digitale videointervjuer var vi et filter både for lyd og observasjon (Johannessen et al., 2020, s. 98).

Under dataanalysen var det viktig å begrense subjektive forståelser og meninger, og være åpne for det som lå i datamaterialet, slik at resultatet ble minst mulig preget av vår forutinntatthet (Johannessen et al., 2020, s. 174).

4.10.1 Forskningsetikk

Denne forskningen var avhengig av privatpersoners deltakelse, noe som stiller krav til god forskningsetikk. Deltakelse skal være frivillig, som betyr at vi måtte innhente samtykke før intervjuene, samt opplyse om at informantene kunne trekke seg når som helst (Johannessen et al., 2020, s. 45). Samtykkeskjema finnes vedlagt. For å ivareta informantenes privatliv før, under og etter undersøkelsen, har vi forholdt oss til personopplysningsloven, universitetets retningslinjer for personvern i studentoppgaver og Norsk Senter for Forskningsdata sitt reglement for personvern. Dette ble gjort ved å følge SIKT sine tips til korrekt datahåndtering, aidentifisere informantene gjennom pseudonymisering, og sikre konfidensialitet i datamaterialet (Jacobsen, 2022, s. 51).

God forskningsetikk innebærer også åpenhet i dokumentasjon, åpenhet angående forskerens innflytelse på undersøkelsen, og åpenhet om usikkerhet knyttet til metode og funn (Jacobsen, 2022, s. 48). I hele prosessen har vi forsøkt å presentere data fullstendig og i riktig sammenheng, både i transkribering, presentasjon av data, analyse og drøfting. Semistrukturerte intervjuer forenkler ikke kravet om transparens i datamaterialet, fordi enkelte svar var omfattende og inngående i samme respons. Dette var en utfordring når det gjaldt anvendelse av datamaterialet i drøftingen uten at kravet om åpenhet kolliderte med personvernshensyn. Til tross for dette har vi overholdt kravet om å ikke ta deler av informantenes svar ut av sammenheng (Jacobsen, 2022, s. 53). Åpenhet angående forskerens innflytelse på undersøkelsen, og åpenhet om usikkerhet knyttet til metode og funn, er beskrevet i *4.11 Styrker og svakheter ved valgt metode*.

4.10.2 Godkjenning av prosjektet

Prosjekter som behandler personopplysninger er meldepliktige i henhold til SIKT/Norsk Senter for Forskningsdata. Meldeplikten gjelder også hvis deltakerne er anonymisert (Johannessen et al., 2020, s. 49). Prosjektet ble godkjent gjennom SIKT med referansekode 881224 den 10. august 2023. I tillegg kreves godkjenning fra Forsvarets høgskole når Forsvarets personell deltar i forskning (Forsvaret, 2023d). Godkjenning fra Forsvaret ble mottatt via epost den 31. august 2023. Formelt godkjenningsbrev er ennå ikke mottatt, til tross for flere henvendelser. Godkjenningene fra SIKT og Forsvarets høgskole er vedlagt.

4.11 Styrker og svakheter ved valgt metode

Formålet med denne undersøkelsen er å beskrive informantenes egne perspektiver, opplevelser og forståelse av sluttårsaker i Hæren på en presis måte. En styrke ved valgt design er at kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming passer til valgt problemstilling. Dette begrunnes med at forskningsdesignet har til hensikt å utforske og beskrive mennesker og deres forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2020, s. 171). Ettersom problemstillingen avgjør metoden, er dette en styrke ved valg design.

Forskernes relasjon til informantene og fenomenet er en styrke for informantutvalg og kunnskapsutvikling. Ettersom forskerne gikk på Krigsskolen i samme tidsrom som informantene, var det enkelt å skaffe riktige informanter til undersøkelsen. Relasjonen mellom forskere og informanter var også en styrke for å forstå informantenes virkelighetsoppfattelse, siden nærheten er et viktig prinsipp for kunnskapsutvikling (Holme & Solvang, 1996, s. 87). Forskernes relasjon til informantene innebærer et tillitsforhold som økte sannsynligheten for at vi fikk tak i den relevante informasjonen, fordi intervjuobjektene turte å åpne seg (Jacobsen, 2022, s. 171). Forskernes kunnskap om temaet og relasjonen til informantene har også trolig økt informantenes vilje til å dele *riktig* informasjon (Jacobsen, 2022, s. 242).

Digitale intervjuer var hensiktsmessig på grunn av informantenes geografiske spredning. Avstanden mellom informantene var en utfordring for fysiske intervjuer både med tanke på tid og reisekostnad (Jacobsen, 2022, s. 165). En annen styrke ved digitale intervjuer var at *Microsoft Teams* tillot direkte transkribering underveis i intervjuet. En tredje styrke ved digitale intervjuer var at informantene selv kunne velge sted for intervjuet, som skapte en avslappende atmosfære (Johannessen et al., 2020, s. 116). En fjerde fordel med digitale videointervjuer var at vi kunne observere kroppsspråk og sideblikk, til tross for at vi ikke var fysisk i samme rom som informantene (Johannessen et al., 2020, s. 98).

En svakhet ved valgt metode var at vi ikke tok oss tid til å tilbakeføre resultatene til informantene for bekreftelse, eller få andre kompetente personer til å analysere det samme datamaterialet. Dette er en svakhet for studiens troverdighet (Johannessen et al., 2020, s. 251). For å motvirke dette ble teksten sendt til gjennomlesing av bekjente som tidligere har forsket på lignende problemstillinger. En annen svakhet ved valgt metode er at tillitsforholdet mellom forskere og informanter kan ha påvirket informantenes svar, fordi de ikke ønsket å skuffe oss med sine svar. I situasjoner hvor det er tillit mellom forskere og informanter kan svarene bli

mer uttrykk for hva informanten regner med at forskeren forventer, enn for det informanten selv mener (Holme & Solvang, 1996, s. 101).

Forskernes relasjon til fenomenet og informantene kan bety en potensiell risiko for redusert troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, ettersom vår bakgrunn og personlige tilknytning til temaet og informantene kan påvirke tilnærming til oppgavens tema og tolkning av funn (Johannessen et al., 2020, s. 103). Denne relasjonen vanskeliggjør studering av et fenomenet uten påvirkning fra eget ståsted og egne evaluerende perspektiver. Dette var vi veldig bevisst på i hele prosessen, og vi passet på å holde tilbake vår virkelighetsforståelse så godt som mulig (Kovač, 2023, s. 131). Det var også et reduserende tiltak å være tre forskere, fordi det tillot oss å tolke data sammen og dermed minimere den enkelte forskers påvirkning.

Intervjuene kunne potensielt bli negativt påvirket av at én av forskerne har førstehåndskunnskap om temaet. Et tiltak for å redusere svekket troverdighet var å utelate denne forskeren fra intervjuene. Vi ønsket ikke å risikere at datainnsamlingen ble påvirket av hans meninger, siden dataanalyse foregår delvis parallelt med datainnsamlingen. Dette begrunnes med at forskerens tolkning av informantenes svar påvirker formuleringen av nye spørsmål, og dermed utgjør en form for analyse. Dette tiltaket fjernet også utfordringen med at denne forskeren kunne påvirke informantenes svar ved å provosere eller stimulere informantene til å uttale seg på bestemte måter (Grønmo, 2015, s. 172-173). Relasjonen til informantene kunne også ha ført til mindre profesjonelle intervjuer, gjennomført utenfor den planlagte intervjuguide. Mitigerende tiltak var å understreke behovet for profesjonalitet i begynnelsen av alle intervjuer, tydeliggjøre forskerens rolle, og dermed sette grenser for hvorvidt tidligere relasjoner kunne påvirke intervjuene (Holme & Solvang, 1996, s. 71).

Svakhet ved å gjennomføre digitale intervjuer kan være at informantene blir forstyrret av ting som partner og husdyr hjemme (Johannessen et al., 2020, s. 116). Et tiltak som reduserte denne potensielle utfordringen var at informantene fikk velge tidspunkt for intervjuet selv, slik at det passet deres hverdag. Digitale intervjuer er avhengig av at teknologien spiller på lag. Hvis teknologien svikter blir det en svakhet ved denne intervjuformen, fordi tekniske problemer vil kunne påvirke intervjuet negativt (Jacobsen, 2022, s. 165; eget arbeid, 2023). Vi opplevde ingen utfordringer med teknologien.

Andre svakheter med digitale intervjuer kan være den manglende menneskelige kontakten. Dette vanskeliggjør etablering av tillit og åpenhet på samme måte som ved fysiske intervjuer. Andre potensielle svakheter ved digitale intervjuer, er at intervjueren kan oppleve å ikke ha full kontroll over situasjonen, ettersom vi ikke var i samme rom som informanten (Jacobsen, 2022, s. 165; eget arbeid, 2023). På disse områdene opplevde vi at vår relasjon til informantene var en fordel.

Studiens avgrensning knyttet til informantutvalg reduserer trolig Hærens nytte av undersøkelsens resultater. Dette forklares med at funn innen sluttårsaker, samt virkelighetsforståelse av motivasjonsfaktorer, turnover, organisasjonsendringer og kompetanseheving, er avgrenset til middelsjikte-offiserer. Dermed gjenspeiler informantenes svar kun deler av det totale bildet. For eksempel er det sannsynlig at en troppsjef og sjef Hæren kan ha ulike perspektiver på endringene og konsekvensene av HR-transformasjonen. Denne avgrensningen ble bevisst valgt for å oppnå en dyp forståelse av sluttårsaker blant offiserer i gradsspennt løytnant til major, siden denne gruppen representerer den nye trenden med at offiserer slutter kort tid etter gjennomført pliktjeneste.

5.0 Presentasjon av funn, analyse og drøfting

Denne studien har gått i dybden på sluttårsaker blant ti offiserer fra Hæren. Viktige funn er blant annet at informantene er misfornøyd med karrieremuligheter og mulighetene for videreutdanning etter Krigsskolen. Videre har organisatoriske endringer ført til redusert erfaringsnivå og kompetanse og høyere turnover enn ønskelig. Dette har bidratt til å styrke motivasjonen for frivillig avgang. Faktorer som lønn, arbeidsstedets lokasjon og personlig utvikling oppfattes som mer tiltrekkende ved det sivile jobbmarkedet. For å beskrive hvor mange informanter som har rapportert på de ulike temaene er tall erstattet av ord for å få bedre flyt i teksten: få (1 informant), flere (2-4 informanter), halvparten (5-6 informanter), flesteparten/majoriteten (7-9 informanter) og alle (10 informanter).

5.1 Informantene

I den følgende tabellen presenteres informantenes pseudonymer med tilhørende bakgrunnsinformasjon. På grunn av personvern er informasjon om familie, tjenestestilling og alder fjernet eller anonymisert. Nivåinndelingen ble forklart i kapittel 2.2 *Hæren*.

	Tjenestestilling	Sivil mastergrad	Ukependler
Informant 1	Stab nivå 4	X	X
Informant 2	Stab nivå 4		
Informant 3	Stab nivå 3		
Informant 4	Stab nivå 5	X	
Informant 5	Stab nivå 5	X	X
Informant 6	Stab nivå 5	X	X
Informant 7	Leder nivå 5	X	X
Informant 8	Leder nivå 5	X	
Informant 9	Stab nivå 3	X	
Informant 10	Stab nivå 3	X	

Tabell 5.1: Egen tabell med bakgrunnsinformasjon om informantene

5.2 Kompetanseutvikling

Halvparten av informantene rapporterte at mulighetene for kompetanseutvikling i Hæren var for dårlig. Flere av disse informantene uttrykte at dette var én av hovedårsakene til frivillig avgang.

En av hovedmotivasjonene mine til at jeg byttet jobb var fordi jeg ikke fikk kompetanse annet enn det jeg tilegnet meg selv, bortsett fra pålagte kurs jeg måtte ta for å sitte i konkrete stillinger (informant 10).

Jeg synes internutdanning i Hæren generelt er for dårlig. Du har et kort troppssjefagkurs som er en del av Krigsskolen, og deretter kastes du ut i den store ballen som er HÆR-livet fram til du kanskje får en stabsskoleplass. Eller så klarer du å karre til deg et kompanisjefskurs i løpet av de første 5 til 10 årene. Jeg savner fagutdanning. Jeg savner mer oppfølging. Jeg savner en mer utdannings- og kunnskapsdrevet organisasjon. Det må jeg si jeg savner. Det straffes av en veldig liten våpenskole i Hæren (informant 3).

Det var særlig tilgang på kurs og utdanning som ble kritisert av informantene. Mangelen på kompetanseutvikling i Hæren reduserte deres motivasjon. Dette forklares med at kompetanse er et grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles for å fremme motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 243). Informantenes ønske om å utvikle egne ferdigheter kan enten være basert på at utfordringene i arbeidet overgikk deres ferdigheter, eller at ferdighetene overgikk utfordringene. Ingen av tilfellene er særlig positive. En ubalanse mellom utfordringer og ferdigheter kan føre til kjedsomhet i det ene tilfellet, og angst i det andre tilfellet. Det optimale er en balanse mellom ferdigheter og utfordringer, fordi det gir totalt engasjement og en *flow* i arbeidshverdagen (Diseth, 2019, s. 44-45).

Flere av informantene fortalte at tilgang på kompetanseutvikling var bedre i ny jobb i form av kurs og tilrettelegging for høyere utdanning ved siden av jobben. Kompetanseutvikling er en av de viktigste HR-oppgavene, og et sentralt element i konkurransen om arbeidskraft (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 254). Dermed bør kompetanseutvikling også være viktig for Hæren. Til tross for dette opplevde enkelte informanter at arbeidsgiver så på utvikling av formell kompetanse som en tidstyv. For offiserer gjennomføres videreutdanning på Stabsskolen, mens kurs arrangeres av Hærens våpenskole.

Majoriteten av informantene var misfornøyde med mulighetene for utdanning på Stabsskolen. De mente at det tar for lang tid å kvalifisere seg til stabsskole, det er for få plasser, og at kravene for plass er for strenge.

Hvis vi prater om formalkompetanse i Forsvarssystemet, så er Stabsskolen den eneste muligheten du har, og da må du konkurrere på lik linje med alle andre som er i ditt generasjonsskull. Det opplevde jeg som ganske begrenset (informant 1).

Hvis en skal se på den jevne offiser, så er mulighetene for å få høyere utdanning i Forsvarets regi veldig, veldig små frem til man kommer til Stabsskolen (informant 8).

Etter Krigsskolen er Stabsskolen neste mulighet for videreutdanning for offiserer. Ettersom Stabsskolen er felles for alle forsvarsgrener, er det sannsynlig at offiserene må vente en stund for å få plass. Dette understrekes av at det årlig er 250 søkere på 50 studieplasser (NOKUT, 2015, s. 3). Disse 50 studieplassene er fordelt mellom alle forsvarsgrenene, hvorav Hæren har 18 plasser. Hærens studieplasser er videre fordelt blant de seks våpenartene; logistikk, artilleri, ingeniør, sanitet, samband og manøver. Hver våpenart har tre plasser. Alle offiserer i Hæren tilhører én av våpenartene, og kan kun konkurrere om de tre plassene tildelt denne våpenarten. Ventetiden mellom krigsskole og stabsskole påvirkes ikke bare av antall studieplasser, men også av søknadskriterier.

Hærens offiserer skal ha gjennomført tjeneste som avdelingssjef før de kan søke. For eksempel vil to års tjeneste som kompanisjef innfri dette kravet. For å bli kompanisjef må du ha graden kaptein, og det skjer etter seks år som løytnant. Ettersom Krigsskolen har en varighet på tre år, og informantene gikk på en utdanningsmodell som krevde befalsskole før krigsskole, betyr dette at det tidligste tidspunktet en offiser i Hæren kan søke på stabsskole er i en alder av 32 år (Svendsen et al., 2020, s. 31). I dag er det ønskelig at kompanisjefer sitter lengre i stilling enn to år, minst tre år. I praksis betyr dette at offiserer i Hæren må vente i minimum åtte år etter Krigsskolen før de kan søke på Stabsskolen. Det er høyst sannsynlig at offiserene må vente i noen år ekstra, ettersom hver våpenart kun har tre skoleplasser per år. For ti år siden fikk Forsvaret i oppdrag om å redusere gjennomsnittsalder på Forsvarets masterstudenter (Det kongelige forsvarsdepartement, 2013, s. 49), men ut fra informantenes beretninger virker ikke dette å ha bedret seg nevneverdig.

Selv om Forsvaret ikke tilbyr formell utdanning mellom krigsskole og stabsskole, finnes det kurs som kan øke den formelle kompetansen. Halvparten av informantene fortalte at de var misfornøyde med tilgangen på kurs. Flere av disse opplevde å ikke få et eneste kurs etter at de gikk ut fra Krigsskolen.

På én side økte jeg egen kompetanse hver eneste dag med å være på jobb i møte med ulike mennesker, men sånn utover det så har jeg ikke fått et eneste kurs, ikke en eneste mulighet til å videreutvikle meg hverken som fagoffiser eller leder (informant 2)

Før Krigsskolen opplevde jeg at det var ganske mye kurs, i hvert fall for det nivået jeg var på da. Men etter Krigsskolen ble mulighetene beskjedne (informant 8).

Informantene kritiserte Hæren for å ha for lite antall kurs til offiserer. Disse kursene ble igjen kritisert for å ha for få plasser, og at de ble arrangert for sjeldent. Enkelte informanter fortalte også at aktivitetsnivået i avdelingen var så høyt at de ikke kunne prioritere egen deltakelse på tilgjengelige kurs. Kurs er viktig for motivasjon, fordi kurs er en arena for å heve formell kompetanse (Lai, 2021, s. 53). Dette bekreftes av de informantene som opplevde å få kurs etter Krigsskolen. De fortalte at det var meget givende personlig, samtidig som de tilførte avdelingen kompetanse. Medarbeidere som ikke opplever å få økt sin kompetanse kan få lavere indre jobbmotivasjon, dårlig mestringsfølelse, viser svakere innsats og ytelse, samt utvikle et sterkere ønske om å slutte i sin nåværende jobb (Lai, 2021, s. 53).

Det var en oppfatning blant enkelte informanter at kurs og utdanning ble prioritert til spesialistene, fordi de skal være fageksperter. Siden offiserer skal være generalister, har ikke Hæren en plan for faglig utvikling bortsett fra stabsskole. Etter at Forsvaret innførte to personellkategorier, føler enkelte offiserer seg glemt når det kommer til kompetanseutvikling. Dette kan trolig forklares med at offiserer tidligere hadde mest erfaring og høyest alder i avdelingen, fordi vedkommende hadde førstegangstjeneste, befalsskole, flere år som befal, og deretter krigsskole. Siden alle fulgte samme utdanningsløp, var det naturlig at offiseren kunne mest. Etter implementeringen av ny ordning for militært tilsatte (OMT) og utdanningsreformen (URE) er dette vesentlig endret, til tross for at kurs og utdanningstilbud forble uendret. Dermed kan det tyde på at Hæren mangler en helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling som inkluderer begge personellkategoriene.

I mangel av militær masterutdanning har flesteparten av informantene gjennomført sivil masterutdanning samtidig som de har vært i full jobb. Det var stor variasjon i tilretteleggingen av dette fra arbeidsgiverens side, og enkelte opplevde at arbeidsgiver var negativ til den sivile kompetanseutviklingen.

Dette er en av grunnene til at jeg sluttet. Jeg tok en master som troppssjef, som jeg egentlig ikke fikk lov til. Det ble møtt med motstand fra min nærmeste overordnede. Utdanningen tok jeg på avspasering og ferie, på nåde egentlig. Man skulle jo tro at organisasjoner ønsker at medarbeidere skal øke sin kompetanse (informant 7).

Kompetansen man tar utenfor Forsvaret, som eksempelvis en master på BI som mange tar, er ikke godt tilrettelagt. Man har jo 21 studiedager som de fleste får innvilget, men det er ikke noe de meddeler uten videre, og det oppfordres i liten grad til å ta sivile studier (informant 9).

Vår studie viser at informantene ønsket videreutdanning tidligere enn hva Hæren kunne tilby, og at mangel på tilgjengelig videreutdanning hadde negativ innvirkning på motivasjon og trivsel. Sivil masterutdanning ved siden av jobben kan derfor tolkes som et tiltak på å kompensere for begrensningene som ligger i tilgjengeligheten på formell videreutdanning i Forsvaret. Det er sannsynlig at Hæren hadde tilbudt masterutdanning til offiserer rett etter Krigsskolen hvis det var nødvendig for å utføre pålagte arbeidsoppgaver. Dersom dette er riktig, kan det indikere at informantene valgte å gjennomføre sivil masterutdanning grunnet personlig interesse og motivasjon. Denne motivasjonen kan være knyttet til at oppdatert kunnskap og ferdigheter er essensielt for å være konkurransedyktig på arbeidsmarkedet (Lai, 2021, s. 13), eller som en reaksjon på at andelen med høyere utdanning i Norge øker (Nygård, 2021). Ettersom stadig flere tar masterutdanning, kan dette formodentlig skape en opplevelse av at “alle” i dagens samfunn bør ta masterutdanning.

Informantene fortalte at deltidsstudier medførte høyere arbeidsbelastning på toppen av allerede høy arbeidsbelastning, både for informantene og for avdelingen de jobbet i. Dette var negativt for begge parter, fordi høy arbeidsbelastning medfører at man gjør en dårligere jobb, og gir en følelse av å komme til kort (Einarsen et al., 2017, s. 168). Informantene fortalte også at sivile studier kunne medføre opptil 21 dager ekstra fravær i året på grunn av tildelte studiedager fra arbeidsgiver. Dette er trolig en betydelig utfordring for Hærens avdelinger, ettersom mange offiserer gjennomfører sivil masterutdanning. Forskjellen på å gjennomføre sivil master på deltid, sammenlignet med Stabsskolen, er at studentene på Stabsskolen blir ansatt ved Forsvarets høgskole i studiens varighet. Dette medfører at avdelingen de forlater kan erstatte vedkommende. De som går ut fra Stabsskolen må søke, eller få tildelt, ny stilling. Dette betyr at Stabsskolen ikke bidrar til å øke det funksjonelle fraværet i operative avdelinger.

Høy arbeidsbelastning er trolig en av årsakene til at tilretteleggingen for sivile deltidsstudier forvaltes ulikt i Hærens avdelinger. Det kan være kritisk å mangle en viktig funksjon i opptil 21 dager per skoleår på grunn av studier, i tillegg til avspasering og ferie. Studiets relevans for virksomheten eller stillingen avgjør hvor mange studiedager arbeidstaker innvilges (Statens

personallåndbok, 2023, 9-11-10 §10). Enten offiserer innvilges syv eller 21 studiedager, er det sannsynlig at sivile studier fører til økt arbeidsbelastning på grunn av utvidet fravær. Det finnes flere årsaker til økt arbeidsbelastning, og senere i drøftingen vil det bli diskutert hvordan organisasjonsendringer har bidratt til økt arbeidsbelastning som følge av funksjonelt fravær. Økt funksjonelt fravær drøftes også senere i teksten.

Majoriteten av informantene ga uttrykk for at de opplevde et betydelig større fokus på kompetanseutvikling i sin nye sivile jobb, blant annet fordi de fikk mer tid til videreutdanning. Dette kan forklares med at den store konkurransen om arbeidsplassene i det sivile har også økt vektlegging av formell kompetanse hos arbeidsgiver (Lai, 2021, s. 54). Flere av informantene fortalte at tilretteleggingen var bedre både for sivil master og kurs, og de opplevde et jevnlig påfyll av kompetanse i form av seminar, kurs og andre arenaer for å tilegne seg kunnskaper. Informantene indikerte at sin nye arbeidsgiver verdsatte kompetansen de fikk tilført gjennom sivile studier mer enn det Hæren gjorde. Dette kan forklares med at virksomheter som verdsetter og belønner ansattes kompetansebygging og ferdigheter har en tendens til å opprettholde et mer tilfredsstillende arbeidsmiljø, og holde lengre på talentfulle ansatte (Martinsen, 2015, s. 271).

Analysen viser at kompetanseutvikling spiller en betydelig rolle for de ansattes motivasjon. Dette har betydning for Hærens evne til å beholde personell, fordi organisasjoner som ignorerer kompetanseutvikling kan ende opp med å miste dyktige ansatte og dermed svekke organisasjonens konkurransevne (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 138). Derfor bør Hæren legge til rette for bedre faglig utvikling for offiseren, samt øke tilgjengeligheten på videreutdanning (Lai, 2021, s. 135). Videre viser drøftingen at lang ventetid på stabsskole har ført til at mange offiserer tar sivil master. Dette har negative konsekvenser for arbeidsgiver på grunn av økt funksjonelt fravær og arbeidsbelastning. Hvis tilgangen på stabsskoleutdanning ikke bedres i fremtiden, er det sannsynlig at offiserer vil fortsette med sivile studier, og dermed bidra til at det funksjonelle fraværet vedvarer eller øker.

5.3 Motivasjon

Funn i denne studien indikerer at ytre motivasjon har større påvirkning på frivillig avgang enn indre motivasjon blant våre informanter. Vektingen er ikke dominerende, men det fremkommer en forskjell. Motivasjon kan beskrives som en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til å handle, og som forsterker viljen til å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 229-230). Ytre motivasjon er eksempelvis belønningssystemer og tilrettelegging av

karrieresystemer. Indre motivasjon fremmes gjennom jobbutforming og arbeidsutforming (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 234). I den videre analysen vil vi se på de ytre motivasjonsfaktorene, hvor den mest fremtredende var lønn og insentiver blant informantene, etterfulgt av geografisk plassering på arbeidsstedet og balansen mellom jobb og fritid. De indre motivasjonsfaktorene er presentert gjennom personlig vekst og negative følelser.

5.3.1 Lønn og insentiver

Majoriteten av informantene rapporterte at lønn var en av de viktigste årsakene til frivillig avgang i Hæren, med opplevelsen av høyere lønninger i deres nye sivile jobb. Spesielt ble andelen ikke-pensjonsgivende inntekt i Forsvaret fremhevet som en negativ faktor, kombinert med lav grunnlønn, fordi høyere grunnlønn gir mer fritid og bedre pensjon.

Hvis du sammenligner grunnlønnen jeg hadde i Hæren med fastlønnen jeg har sivilt, så har jeg nesten en økning på 80 prosent. Det vil si at jeg måtte ha 90 til 100 øvelsesdøgn i året for å ha den samme lønnen jeg har i dag (informant 4).

Lønnsvilkårene er mye bedre i det sivile. Grunnlønnen er høyere og en større andel er pensjonsgivende. Intensivene er bedre og de er mer forenelig med et familieliv. Hæren har en lang vei å gå med tanke på lønn og insentiver for å ivareta personellet (informant 2).

Det er tydelig at høyere grunnlønn i ny jobb, og dermed større pensjonsopptjening, ble ansett som mer attraktivt av informantene. Samtidig opplevde de bedre tilnærming til lønnsforhandlinger og andre insentiver i det sivile, som jobbtelefon, PC, bedre forsikringsordninger, fleksibel arbeidstid og hjemmekontor. Tilleggene ut over grunnlønnen kan utgjøre over halvparten av lønnen til ansatte i Forsvaret, men teller ikke med når pensjonene skal beregnes (Jansen & Eltvik, 2021). Informantene påpekte at de måtte ha de variable tilleggene for å oppnå en akseptabel lønn i Hæren. Dette arbeidet stjeler av deres fritid, fordi det skjer utenfor normal arbeidstid. Denne situasjonen blir derfor en pull-faktor mot en sivil jobb som gir høyere grunnlønn og således mulighet for mer fritid (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 95). Dette samsvarer med funn fra tidligere forskning om sluttårsaker, hvor lønnsbetingelsene er en av de mest fremtredende sluttårsakene blant alt personell i Forsvaret (Fauske & Strand, 2023a, s.23; Vinterdal, 2023, s. 28).

Informantene rapporterte at lønn og insentiver i det sivile jobbmarkedet motiverte dem til å slutte, noe som forklares med at økonomisk belønning er en motivasjonsfaktor (Diseth, 2019, s. 85). For majoriteten av informantene var høyere grunnlønn og bedre økonomiske fordeler er sentrale faktorer i beslutningen om å bytte jobb. Ifølge Herzberg kan hygienefaktorer knyttet til selve jobben føre til økt eller svekket tilfredshet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 244). Dermed kan lønnspolitikken til Hæren betraktes som en hygienefaktor som fører til misnøye, siden den oppfattes som utilfredsstillende blant informantene. Høyere og mer stabil grunnlønn, med økt pensjonsoppbygging, kan også anses som et sentralt element i Maslows behovspyramide. Det er knyttet til tilfredsstillelsen av fysiologiske behov og gir informantene større økonomisk sikkerhet. Videre vil dette gi informantene bedre mulighet for økt livskvalitet, som underbygger de sosiale behovene og anerkjennelse i behovspyramiden (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 232).

Informantene som refererte til fleksibel arbeidstid hadde spesielt ukependlere i tankene. Alle ansatte i Forsvaret har anledning til å benytte seg av fleksibel arbeidstid, forutsatt godkjenning fra arbeidsgiver. Fleksitiden gjelder fra kl. 06:00 til 09:00 og 15:30 til 20:00, mens tidsintervallet mellom 09:00 og 14:30 utgjør kjernetiden. Det er en begrensning på tolv arbeidstimer per dag, inkludert normal arbeidstid og fleksitid (Forsvaret, 2023c). Spesielt den siste regelen møter kritikk fra enkelte ukependlere, fordi de ønsker å jobbe mer enn 4,5 fleksitimer ut over normal arbeidstid per dag for å muliggjøre 37,5 timer over fire dager. De nåværende retningslinjene medfører dermed at enkelte jobber mer enn de registrerer og oppretter en uoffisiell oversikt, såkalt skyggeregnskap. Dette samsvarer med funn i den nyeste rapporten om familieliv og samliv i Forsvaret, utgitt av Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet. Rapporten påpeker at pendlerlivet er forenlig med det moderne familieliv hvis arbeidsgiveren tillater fleksibilitet og kreativitet utover etablerte normer og praksiser (Heen et al., 2023, s. 10). En utvidelse av grensen for antall fleksitimer per dag vil trolig bidra til økt tilfredshet blant ukependlere, som tross alt utgjør en betydelig del av offiserene.

5.3.2 Geografisk plassering av arbeidsstedet

Flere av informantene var pendlere da de sluttet i Hæren, fordi arbeidsplassen lå for langt unna hjemstedet. Ønsket bosted forstås som en lokasjon tilknyttet egen familie, venner eller mer urbane omgivelser. Samtlige av informantene som pendlet, påpekte at dette var en medvirkende årsak til deres beslutning om å søke en sivil stilling nærmere sitt bosted.

Vi har barn og vi ønsket at disse skulle ha muligheten til å bo i nærheten av familie. Når vi må bo i Indre Troms er disse mulighetene minimale på grunn av kostnader og reisevei. Så det var en medvirkende årsak til at jeg sluttet (informant 1).

Det tar på å ikke jobbe på samme sted som du bor - det blir slitsomt. Uansett om jeg var hjemme eller på jobb, så følte jeg at jeg burde vært på det motsatte stedet (informant 6).

En fremtidig karriere i Hæren ville sannsynligvis medført videre pendling for informantene, med mindre de valgte å bosette seg nærmere arbeidsplassen. Dette begrunnes i den geografiske spredningen av Hærens avdelinger. Ettersom samtlige av informantene som pendlet nevnte dette som en sluttårsak, indikerer dette at pendling utgjorde en belastning både for den enkelte og deres familie. Dermed er geografisk plassering av arbeidstedet, og muligheten til å bo nærmere familie og venner, en hygienefaktor som medfører mistriivsel blant informantene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 244). Videre rapporterte enkelte informanter at pendlingen hadde negativ innvirkning på kollegaer og arbeidsmiljø. Dette skyldes at ukependlere ofte reiser til jobb mandag morgen og returnerer hjem fredag etter lunsj, mens resten av avdelingen er på jobb. Dette medfører en økning i arbeidsbelastningen for de som ikke pendler. En slik løsning fører til at pendlerne kompenserer for reisetiden resten av uken, noe som ytterligere forsterker arbeidsbelastningen. Pendlerordningen kan betraktes som en ytre motivasjonsfaktor i tråd med Herzbergs teori om hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 244).

Utfordringen med arbeidstedets plassering og ønsket bosted kan trolig bedres med muligheter for hjemmekontor for flere, selv om mange deler av Hæren og Forsvaret ikke kan driftes fra et hjemmekontor (Forsvaret, 2023a). Dette vil bidra til at de ansatte får bedre balanse mellom arbeid og fritid (Forsvaret, 2023a), og dermed reduserer en av de mest fremtredende sluttårsakene blant informantene. Til tross for dette opplevde informantene at løsninger for hjemmekontor ikke eksisterte i tilstrekkelig grad. Denne situasjonen kan hevdes å være overraskende, siden pandemien banet vei for nye arbeidsmetoder, og muligheter for hjemmekontor nå anses som et normalt tilbud (Randstad, 2023, s. 29). Viktigheten av å tilby fleksibelt arbeidsted for å beholde personell og kompetanse understrekes av et pågående prosjekt i Forsvaret (Styringsgruppen i Lønns- og insentivprosjektet, 2023).

Informantene ga uttrykk for at de ble tiltrukket av sivile jobber grunnet deres lokasjon, fordi de tilfredsstillte i større grad behov som nærhet til familie, fritidsaktiviteter og sosialisering. Ved å bytte til sivil jobb økte informantene sin egen tilfredshet og sin jobbtilfredshet. Således vil informantene trolig trives bedre på jobb fordi de private forholdene er ivaretatt (Grimsø et al., 2015, s. 95). Nærhet mellom arbeidssted og bosted bidrar til bedre balanse mellom jobb og familie, som er et tiltak for å tilfredsstille fysiologiske behov. Videre kan det dekke sosiale behov gjennom interaksjon og samvær med venner, samt behovet for selvrealisering. Dette begrunnes med at mer fritid gir individet større muligheter til å forfølge personlige interesser og selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 232).

I den nyligste FFI-rapporten om sluttårsaker blant Forsvarets ansatte, forekommer det at én av tre pendlere oppgir pendling eller fravær fra hjemmet som en fremtredende sluttårsak (Fauske & Strand, 2023a, s. 37). Våre funn viser at geografisk plassering av arbeidsstedet var en av de tre mest gjentakende faktorene for informantenes avgang. Disse svarene gir innsikt i hvordan geografisk plassering av arbeidsstedet kan påvirke motivasjon og jobbtilfredshet blant informantene. Disse faktorene kan fungere som motivasjonsfaktorer eller hygienefaktorer, avhengig av individets opplevelse av dem.

Det er tydelig at geografisk plassering av arbeidsstedene i Hæren medfører høy risiko for å bli pendler. En påtvunget endring i individets livsstil gjennom beordring eller karrieremessige tvunget endring av jobbsted, vil mest trolig ikke være motiverende for informantene. Det fremstår blant informantene som at de velger en jobb i det sivile, fremfor å måtte være pendlere. Ved å tilby fleksibilitet og individuell tilpasning vil den ytre motivasjonen og jobbtilfredsheten blant de ansatte i Hæren trolig øke, særlig for ukependlere.

5.3.3 Balanse mellom jobb og fritid

Flere av informantene opplevde en konflikt mellom jobb og fritid da de tjenestegjorde i Hæren. Dette begrunnes med at høy arbeidsbelastning reduserte den tilgjengelige tiden med familien, noe som skapte en følelse av å ikke være tilstrekkelig til stede på hjemmebane. Samtidig oppstod det en følelse av å ikke strekke til på jobb hvis informantene prioriterte familielivet.

Det er jo en indre konflikt når du er borte fra hjemmet ditt i seks måneder på jobb. Det er jo en konflikt for å si det pent, og det er ikke en konflikt fordi at det ikke gikk fint, men hvis du skal velge, så vil du jo ikke gjøre det. Du blir jo satt i et dilemma som du bare må gjennomføre og alle skjønner det, men det er jo en konflikt (informant 5).

Det ble en konflikt mellom jobb og fritid. Arbeidsplassen i Nord-Norge påvirket meg negativt. Det var nesten ikke noe fritid de to siste årene mine, til gjengjeld var jobben veldig givende (informant 7).

Flere av informantene rapporterte at muligheten for mer fritid i en sivil jobb var en viktig motivasjonsfaktor. De søkte en bedre balanse mellom jobb og fritid, slik at de fikk mer tid med familien. Dette gir også økt jobbtilfredshet, ifølge Herzbergs teori (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 234). Det er en felles enighet blant informantene at sivilt arbeidsliv gir bedre balanse mellom jobb og fritid. Dermed kan ubalanse mellom jobb og fritid betraktes som en hygienefaktor som fører til misnøye. Dette kan også sees på som et forsøk på å tilfredsstille de sosiale og emosjonelle behovene i Maslows teori (Maslow et al., 1987, s. 20). Tidligere forskning på sluttårsaker i Forsvaret indikerer at ubalanse mellom jobb og fritid er en fremtredende faktor til frivillig avgang (Fauske & Strand, 2023a, s. 3).

Våre funn indikerer at balansen mellom jobb og fritid var en vesentlig motivasjonsfaktor som påvirket informantenes beslutning om å forlate Hæren. Informantene søkte etter en forbedret balanse som muliggjorde mer tid til familie og fritid. Det er viktig å anerkjenne at sunn balanse mellom jobb og fritid er viktig for ansattes trivsel, som igjen kan påvirke motivasjon og beslutning om å bli eller forlate en arbeidsplass (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 95). Hæren er sterkt bundet opp i sine geografiske lokasjoner på grunn av sikkerhetspolitikk (Amundsen, 2022). Tross dette er det sannsynlig at Hæren kan håndtere faktorer som høy arbeidsbelastning og begrenset tid til avspasering. Dette kan omfatte initiativer som mer fleksible arbeidstidsordninger og hjemmekontor for stillinger som tillater det.

5.3.4 Personlig vekst

Over halvparten av informantene indikerte at en av sluttårsakene var mangel på personlig vekst og egenutvikling. De som ikke opplevde personlig vekst, vektlegger det å utfordre seg selv gjennom å lære noe nytt, teste nye grenser utenfor byråkratiet og ønsket om å omgås med mindre homogene grupper som kan tilføre andre perspektiver. Flere av informantene opplever i dag betydelig større fokus på personlig vekst i sin sivile jobb. Tilrettelagte arenaer for å lære nye ting i et nytt miljø og personlige utfordringer er faktorer som trekkes frem.

Jeg valgte å bli sivil fordi det virket spennende, jeg kunne lære noe nytt og jeg kan i større grad oppleve personlig utvikling (informant 8).

Behovet for personlig vekst og utvikling spiller en betydningsfull rolle i informantenes avgjørelse om å forlate Hæren. De søkte etter muligheter for å utfordre seg selv og oppnå selvrealisering, noe som kan indikere et ønske om å oppnå det høyeste nivået i Maslows behovspyramide (Maslow et al., 1987, s. 22). Når mennesket trives på jobb, blir utfordret, og det legges til rette for individuelle utviklingsbehov, bidrar det positivt til personlig vekst og utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 229). Svarene fra informantene skaper en opplevelse av at det er store ulikheter i avdelingene i Hæren. Noen opplever personlig vekst internt i sitt arbeidsmiljø og andre opplever å stå på stedet hvil.

Flere informanter ble tiltalt av sivile jobbmuligheter fordi de opplevde at jobben i Hæren begrenset deres mulighet for egenutvikling og personlig vekst. Dette kan tolkes som en faktor relatert til turnover, siden det var en av de tre sentrale årsakene som ledet til informantenes beslutning om å forlate Hæren til fordel for en sivil karriere. Mangel på personlig utvikling og muligheten for egenutvikling ble av flere informanter oppfattet som negativt og påvirket deres beslutning om å slutte. Her kan Hæren hente inspirasjon fra arbeidsmiljøprogrammet *jobberikelse*, som har til hensikt å bedre de indre motivasjonsfaktorene hos de ansatte på arbeidsplassen. Gjennom tilrettelegging for personlig utvikling vil individet få en sterkere relasjon til organisasjonen, og således forsterke sin indre motivasjon til å bli i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139-140).

5.3.5 Negative følelser og ubehag

Majoriteten av informantene opplevde negative følelser som irritasjon, frustrasjon, usikkerhet, motstand og demotivasjon på grunn av en eller flere organisasjonsendringer. Dette begrunnes med at organisasjonsendringer har endret karrieren eller tillagt arbeidsoppgaver utover stillingsbeskrivelsen.

I min avdeling var vi ikke særlig positivt innstilt til URE. Den endringen påvirket meg negativt (informant 4).

En av de tre viktigste faktorene for at jeg sluttet var frustrasjon rundt det å bruke mye tid på utfordringer som ikke er primærfunksjonen min (informant 10).

Følelsene som beskrives av informantene med frustrasjon, irritasjon og negativitet til organisasjonsendringer kan trolig utløse motstand mot endring (Christensen et al., 2021, s. 159). Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon som tar utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, godt og riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 378). Således kan en endring i organisasjonen påvirke hygienefaktorer, som igjen kan påvirke jobbtillfredsheten og potensielt lede informantene til å utforske alternative jobbmuligheter (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 244). Informantene beskrev også negative følelser knyttet til deres egen karriere. I slike tilfeller kan de sentrale motivasjonsfaktorene knyttet til personlig vekst og utvikling bli svekket. Dersom informantene identifiserer mer tiltalende alternativer med større potensial for personlig vekst i andre jobber, kan det for disse informantene bli fristende å vurdere jobbytte (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 95).

Det er mulig å identifisere en tydelig skillelinje mellom informantene som beskriver negative følelser i sammenheng med organisasjonsendringer, og de som opplevde negative følelser i forbindelse med egen karriere. Videre indikerer kun de som har uttrykt negative følelser relatert til karriere- og individuell utvikling at dette er en underliggende årsak til frivillig avgang. I denne sammenheng er det rimelig å anta at negative følelser knyttet til organisasjonsendringene alene ikke nødvendigvis har vært en avgjørende sluttårsak. Snarere har de negative følelsene relatert til personlig karrierevei og utvikling vist seg å være den mest innflytelsesrike årsaken til negative følelser.

5.4 Organisasjonsendringer

Alle informantene mente at én eller flere av organisasjonsendringene har påvirket kulturen i Hæren på en negativ måte. Ordning for militært tilsatte (OMT) trekkes særlig frem som en organisasjonsendring med negativ påvirkning på organisasjonskulturen.

Ja, det er veldig lett å ta en kultursak på OMT. Den synes jeg har endret Hæren ganske mye med at du har delt inn i et offiserskorps og et spesialistkorps. Selv om det egentlig var de samme personene før, så har det blitt to vidt forskjellige søyler. Kulturen har blitt delt og det er to vidt forskjellige folk. Det er interessant fordi jeg tror Hæren gjør det til en større ting enn jeg egentlig tror det trenger å være. Det blir et større skille her, og det skal sikkert være et skille oppe i systemet, men man må bare ikke bli en parodi på seg selv oppi det hele (informant 5).

På Krigsskolen begynte OMT allerede å bli en dømmende greie fordi vi egentlig ikke visste hva det var, bortsett fra at det var en sjef til i hvert ledd. Det oppstod en tanke om at det var offiserer mot sersjanter, ikke at det var et team. Spesielt på kompani og bataljonsnivå, så synes jeg det var mye sånn “gutteklubben grei”-holdning. Det var kun gutta som var med i denne “klubben” som fikk de høye stillingene (informant 6).

Majoriteten av informantene påpekte at ordning for militært tilsatte var den endringen som hadde størst innvirkning på kulturen. Flere av informantene bemerket et skillet mellom offiserer og spesialister som førte til flere negative tendenser, og til tider skapte en følelse av et klaseskille i organisasjonen. Dette oppstod på tross av toppledelsens kommunikasjon om at det *ikke* skulle være noen klasseforskjell mellom personellkategoriene som følge av organisasjonsendringen. I tillegg nevnte flere informanter at offiserene følte seg glemte i endringsprosessen, fordi alt fokuset var rettet mot spesialistene. Det er sannsynlig at omstillingen endret organisasjonskulturen ved å gå fra én til to personellkategorier. Dette forklarer at OMT trolig påvirket avdelingsfølelsen i Hæren, og dermed kan organisasjonskulturen ha blitt et treghetsmoment for endringen (Christensen et al., 2021, s. 56-57).

Informantenes erfaringer med implementeringen av OMT stemmer overens med flere grunner til motstand mot endring. Det kan hevdes at innføringen av en ny personellkategori skapte frykt for det ukjente blant offiserene, ettersom flere informanter rapporterte at spesialistene fikk all oppmerksomheten. Videre førte etableringen av spesialistkorpset trolig til tap av identitet for offiseren, siden enkelte informanter opplevde redusert anseelse for offiserstanden. Maktforholdet ble antakeligvis påvirket av innføringen av sersjantstillinger på alle nivå, særlig den uformelle makten. Den symbolske orden ble trolig endret ved at kompanisersjanter flyttet inn på nabokontoret til kompanisjefen. I tillegg ble sosiale bånd brutt ved at én personellkategori ble til to. Disse elementene utgjør legitime grunner til motstand mot endring, noe som anses som en naturlig reaksjon i slike organisasjonsendringer. Det er viktig å erkjenne at motstand mot endring kan påvirke gjennomføringen av endringsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 378-382).

Flere av informantene uttrykte misnøye med ledelsens endringsstrategi under omstillingsprosessene, spesielt på grunn av utilstrekkelig kommunikasjon og manglende muligheter for medvirkning. Dette resulterte i motstand mot endring.

Jeg tror at det i stor grad handler om kommunikasjon og informasjon. Når organisasjonen trenger å gjøre endringer er det ofte en grunn til det. Når dette ikke informeres ned i organisasjonen klarer man ikke å skape forståelse for endringen på lavere nivå. Fra et lederperspektiv vil du som regel alltid forstå behovet for endring, men det er ikke sikkert at hver geværmann nødvendigvis forstår sin rolle i organisasjonsendringen (informant 1).

Man må i mye større grad reise ut til avdelingene og informere om hvorfor man gjør endringene. Sånn at man faktisk viser at man tar innspill som kommer fra avdelingene på alvor. Man hører på de som er på nivåene som blir hardt rammet av endringen, som troppsnivå og kompaninivå, framfor at det bare er sånn "YES", sånn blir det, ferdig bestemt og bare utfør. Jeg tror at det kan være med på å skape større oppslutning, om man faktisk er ute tidlig, tar problemstillingen og diskuterer det på tropps- og kompaninivå (informant 4).

Flere informanter opplevde at Hæren ikke var ærlige når det gjaldt hensikten bak organisasjonsendringene. De mente at Hæren presenterte endringene som en styrking av organisasjonens menneskelige ressurser, mens den opplevde realiteten var kostnadskutt og effektivisering. Videre kritiserte informantene ledelsen for manglende medvirkning og dårlig planlegging, noe som resulterte i at flere av de opplevde endringene som forhastet. Det kan argumenteres for at denne kritikken er rettet mot kommunikasjon rundt valg og utførelse av endringsstrategier.

Det kan virke som at informantene forventet at toppledelsen skulle bruke en medarbeiderstyrt endringsstrategi (strategi O), mens de faktisk valgte en toppstyrt strategi (strategi E) (Jacobsen, 2018, s. 147). Informantenes oppfatning av at toppledelsen var uærlig angående endringene, kan antyde at kommunikasjonen fra Hæren var misvisende. Dette begrunnes med at Forsvarets ledelse var tydelige på at endringene var rettet mot formelle elementer, for eksempel endring av personellstrukturen i OMT (Det kongelige forsvarsdepartement, 2019, s. 147). Når formelle elementer endres, er det hensiktsmessig å benytte strategi E (Jacobsen, 2018, s. 153).

Gitt at Forsvarets øverste ledelse (nivå 1) valgte riktig endringsstrategi, kan det argumenteres for at nivå 2 har mislyktes i sin kommunikasjonsstrategi, spesielt når informantene kritiserte Hæren og Forsvaret for manglende involvering av lavere nivå. En vellykket gjennomføring av en planlagt endring avhenger av å velge en passende endringsstrategi, kombinert med en hensiktsmessig ledelse av endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 146). Feil endringsstrategi kan føre til motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 382).

5.5 Funksjonelt fravær

Funksjonelt fravær beskrives som et økende problem i Hæren, og flere av informantene rapporterte at funksjonelt fravær og vakanser var én av hovedårsakene til frivillig avgang. Dette opplevdes som et betydelig problem, spesielt på grunn av økt arbeidsbelastning.

Personellmangel var en av de tre viktigste årsakene til at jeg sluttet (informant 10).

Konsekvensene av utdanningsmodellen man har gått for er fravær i kritiske stillinger og funksjoner over lang tid (informant 1).

Informantene opplevde funksjonelt fravær og vakanser som et betydelig problem på grunn av ringvirkningene. Blant annet førte dette til økt arbeidsbelastning på de som var igjen i avdelingen, hyppigere stillingsrotasjon enn ønskelig, negativ innvirkning på avdelingens måloppnåelse, og et generelt irritasjonsmoment i hverdagen. Tidligere forskning indikerer at høyt funksjonelt fravær bidrar til høy arbeidsbelastning, og at disse faktorene er medvirkende årsaker til at Hærens offiserer vurderer frivillig avgang (Vinterdal, 2023, s. IV).

Flere av informantene hevdet at den økte forekomsten av funksjonelt fravær kan tilskrives utdanningsreformen, fordi elever på befalsskolen etterlater seg et hull i organisasjonen i tre måneder. Dette samsvarer med funn i en nylig utgitt rapport fra Stortingets ombudsnemd, som peker på utdanningsreformen som den primære årsaken til funksjonelt fravær (Rognstad, 2022). Dette har blant annet ført til at mindre erfarent personell blir satt til å løse oppgaver de ikke har tilstrekkelig kunnskap eller erfaring til å håndtere (Mehlum et al., 2018, s. 55). Det er sannsynlig at dette har negativ effekt på arbeidsforholdene, som dermed skaper mistriivsel for offiseren (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245).

Funksjonelt fravær virker også å ha negativ innvirkning på offiserens prestasjoner, siden fraværet påvirker avdelingens utvikling og evne til å nå sine mål. Evaluering av offiserens prestasjoner er nært knyttet til avdelingens suksess. Dette forklares med at tropps- og kompanisjefer har ansvaret for hvordan deres enhet utfører sine oppdrag. Det er dermed sannsynlig at funksjonelt fravær har innvirkning på offiserens trivsel, fordi prestasjoner er en faktor som påvirker tilfredshetsnivået (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139).

Organisasjonsendringene har redusert antall lærere og instruktører ved utdanningsinstitusjonene. Dette har medført økt funksjonelt fravær i Hæren, fordi de som jobber i den operative strukturen blir dratt ut av sine stillinger for å være instruktører.

En ting som har forandret seg veldig grunnet for lite personell og for lite økonomi hos utdanningsinstitusjonene, er at de må mase veldig på de operative avdelingene for å hente inn instruktører for å holde utdanning. Det blir man veldig påvirket av (informant 3).

Informantene har opplevd å sende enkeltpersoner, grupper og seg selv for å støtte utdanningsinstitusjonene. Slike støtteoppdrag stjeler av tiden som skal brukes til å bli best på å løse avdelingens hovedoppdrag. I så måte er det forståelig om motivasjon og ytelse reduseres, fordi offiserene ikke opplever at oppgaven om støtte til utdanning er betydningsfull (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 247). Dette forklares med at offiserene må prioritere ressurser for å løse et oppdrag som ikke er tildelt deres avdeling, og som også har negativ effekt på egen prestasjon. Det er også sannsynlig at mindre tid til utdanning, trening og øving innenfor avdelingens primæroppdrag reduserer avdelingen operative evne og utviklingsmuligheter. Siden mangel på instruktører tilskrives utdanningsreformen, kan det argumenteres for at denne omstillingen svekker den operative evnen til avdelinger, og vanskeliggjør deres måloppnåelse (Rognstad, 2022).

Organisasjonsendringer har økt forekomsten av alvorlige hendelser i Hæren. Dette skyldes at funksjonelt fravær og vakanser har resultert i at kritiske stillinger fylles av personell uten tilstrekkelig erfaring og kompetanse. En slik situasjon innebærer en potensiell risiko for ulykker og alvorlige hendelser. Enkelte informanter uttrykte bekymring for personellens sikkerhet i den daglige tjenesten.

De seneste organisasjonsendringene har ført til at risikoen for alvorlige hendelser har økt, fordi Hæren har mindre kompetente folk, midlertidige fungeringer i kritiske funksjoner, og mer funksjonelt fravær. Det er ikke mange år siden en sersjant i Hæren døde på grunn av dette under trening i Norge (informant 3).

Ledelsen på høyere nivå har ikke tilpasset seg den nye hverdagen med mindre kompetente folk. Dette går på sikkerheten løs. Den gamle befalsskolen ga utdannede befalelever forutsetninger for å få ansvar for utdanning med høy sikkerhetsrisiko, som eksempelvis overnatting vintertid i Nord-Norge. Med dagens løsning kan vi ikke lengre være sikre på at alle som går gjennom befalsskolen har den nødvendige kompetansen til å få ansvar for soldater. Dette må vi tilpasse oss som organisasjon, men det gjør vi ikke (informant 7).

Et konkret eksempel som nevnes av informantene er en tragisk dødsulykke i Hæren i 2017. Undersøkelserapporten indikerer at organisasjonsendringer er en underliggende sikkerhetsfaktor knyttet til hendelsen. Dette relateres delvis til HR-transformasjonen, som har resultert i en økt byrde av administrative oppgaver som presser seg nedover i organisasjonen. Dette har redusert tiden som troppssjefer og kompanisjefer kan bruke til oppfølging av underordnet personell. I tillegg peker rapporten på at ny ordningen for militært tilsatte (OMT) er ansvarlig for manglende nødvendige sikkerhetsbarrierer. Dette forklares med at Hæren ikke har lyktes med å fylle spesialiststillinger med ønsket faglig erfaring og kompetanse (Melum et al., 2018, s. 25-26). Denne situasjonen har resultert i at mindre erfarne offiserer og befal må løse oppgaver de ikke har tilstrekkelig kunnskap eller erfaring til å håndtere (Melum et al., 2018, s. 55). Dette underbygger hvordan organisasjonsendringer har bidratt til en økning i risikoen for alvorlige hendelser i Hæren, og således mistriivsel og redusert motivasjon blant offiserene.

Dødsulykken i 2017 skjedde kort tid etter innføringen av OMT og URE. Fem år senere er Hæren fortsatt i en personellmessig situasjon som, ifølge Stortingets ombudsnemd, gjør at organisasjonen styrer mot en ny dødsulykke. Dette forklares med høyt funksjonelt fravær, manglende erfaring blant spesialistbefal, og offiserer uten evner og kunnskaper til å lede risikofylt aktivitet (Rognstad, 2022). Flere informanter pekte på dette som konsekvens av URE og OMT. Det er meget sannsynlig at en situasjon som går ut over personelletts sikkerhet skaper

mistrivsel blant Hærens offiserer, ettersom sikkerhet er en hygienefaktor som skaper mistrivsel i den grad den ikke er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245).

Utdanningsreformen tilskrives også skylden for lavere kompetanse blant Hærens ansatte. Flere av informantene uttrykte bekymring rundt lavere kompetansenivå, og at dette reduserte motivasjonen deres for videre karriere.

Utdanningsreformen er jeg skeptisk til, selv om alle sier at URE har kommet for å bli. Man ser jo at kompetansen blir lavere, og offiserene blir yngre. Det påvirker organisasjonen slik at Hæren må tenke på de målsettingene som settes og de forventningene de har til utførelse (informant 2).

Utdanningsreformen var helt ærlig spikeren i kista for min del. Det jeg verdsatte mest med Forsvaret fra jeg begynte, var hvor ekstremt høyt kompetansenivå det var, og hvor høye krav man stiller til de som jobbet der. Når jeg de siste ti årene har sett at kompetanseutviklingen bare har stupt nedover og forvitret gjennom økonomiske endringer og innsparinger, så er den primære motivasjonen min borte (informant 9).

Informantene indikerte at lavere kompetanse blant Hærens ansatte er et resultat av utdanningsreformen, og at dette har svekket motivasjonen. Konsekvensene av URE ble belyst allerede før implementeringen: «Offiserer uten erfaring, skal sammen med befal med vesentlig kortere utdanning, settes til å lede vernepliktige inne til førstegangstjeneste» (Vedum et al., 2018). Dette viser at representantforslaget i Stortinget var bekymret for lavere kompetanse og sikkerhetsrisikoen som følger av dette. Det er nettopp dette informantene beskriver som hverdagen etter URE. De store endringene i utdanningssystemet de siste årene har hatt negativ påvirkning på funksjonelt fravær, sikkerhet, kompetansenivå og motivasjon. Utdanningssystemer kan være “limet” som holder organisasjoner sammen (Lai, 2021, s. 57), men i dag fremstår Forsvarets utdanningssystem mer som en sluttårsak enn et lim. Dette indikerer at organisasjonsendringer har hatt negativ påvirkning på offiserenes motivasjon.

5.6 Offiserens endrede hverdag

Mangelen på opplevd trygghet, som følge av funksjonelt fravær og mindre kompetent personell, fører til at offiserene må bruke mer tid på oppfølging og veiledning. Dette skaper konflikt med den nye hverdagen for offiserer, som preges av en økende andel administrative oppgaver på grunn av HR-transformasjonen. Dette begrunnes med at HR-oppgaver gir mindre tid sammen med avdelingen i den daglige tjenesten (Melum et al., 2018, s. 25). Det er sannsynlig at økt sikkerhetsrisiko virker som en stressfaktor for offiserene, samtidig som det påvirker motivasjonen deres. Maslow fremhever at følelsen av en trygg og sikker arbeidsplass er et grunnleggende behov for alle individer, og at dette sikkerhetsbehovet fungerer som en organisasjonsmessig faktor som driver motivasjonen. Når offiserenes trygghetsbehov er oppfylt, legger dette grunnlaget for at høyere motivasjonsbehov kan dyrkes, for eksempel anerkjennelse. Derfor er en trygg arbeidsplass viktig for offiserens motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 232-233).

Flesteparten av informantene rapporterte at det ikke var samsvar mellom organisasjonens uttalte mål og offiserens virkelighet. De opplevde at organisasjonens mål er for ambisiøse sammenlignet med tildelte midler. Flere informanter beskrev dette som en medvirkende årsak til frivillig avgang.

Det er ikke samsvar mellom organisasjonens uttalte mål og tildelte ressurser på bataljonsnivå. Målene var mer ambisiøse enn hva som var mulig å oppnå med tildelte ressurser. Ammunisjon og øvingsdøgn stod ikke i stil med uttalte mål (informant 6).

En av sluttårsakene er rammevilkår på jobb. Jeg føler at jeg hele tiden sto i en hverdag hvor jeg ikke hadde ressurser til å gjøre det jeg ønsket å få til. Jeg hadde høye ambisjoner for avdelingen min, men jeg følte at det var så vidt jeg fikk ressurser. Du blir satt til å arrangere øvelser for hele bataljonen med et minimumsnivå av døgn som gjør at folk må jobbe 150-prosentsstillinger eller 200-prosentsstilling. Man må gjøre så mye ekstraarbeid for å få ting til å gå rundt, og det medfører at man ikke hadde noe liv utenom jobb (informant 7).

Informantene fremhevet mangel på ressurser som en betydelig utfordring og en kilde til demotivasjon. Blant annet ble det påpekt at organisasjonsendringene har forverret denne situasjonen, fordi målene forble like ambisiøse som før omstillingene, til tross for reduserte økonomiske rammer. Noen informanter følte at de på lavere nivå hadde mulighet til å tilpasse

målene til virkeligheten, men at målene som ble presentert av Hæren ble oppfattet som urealistiske på grunn av begrensede ressurser. Informantenes synspunkter på budsjett og mål støttes av tidligere leder for økonomi- og styringsavdelingen i Forsvarsstabens. Han argumenterer for at forsvarsbudsjettet ikke tillater å nå målene som er satt i langtidsplanen for 2024, og at de ikke er tilpasset den nåværende sikkerhetspolitiske situasjonen (Amundsen, 2022).

Informantenes opplevelse av en hverdag preget av ambisiøse mål og begrensede budsjetter støttes av nylig forskning vedrørende tanker om jobbskifte blant offiserer i Hæren. Dette skyldes at offiserene opplever demotivasjon når målsettinger og tilgjengelige ressurser ikke samsvarer, og at dette kan føre til at tanker om å slutte oppstår (Vinterdal, 2023, s. 28). Dette funnet støttes av sentral målsettingsteori, fordi mål som oppfattes som overdrevent ambisiøse eller uopnåelige blant annet oppleves som demotiverende og frustrerende. Dette forklares med at følelsen av å feile fører til lavere selvtillit og økt stress (Locke & Latham, 1990, s. 241).

Flere informanter rapporterte at administrative oppgaver opptar for mye av tiden til offiseren, og at dette har en negativ innvirkning på avdelingens måloppnåelse. Dette omtales som en negativ endring av offiserens hverdag, og ikke i henhold til hvordan Hæren beskriver rollen som troppssjef.

Som troppssjef opplevde jeg i veldig stor grad at jeg brukte fryktelig mye tid på administrasjon og HR-relaterte ting. Jeg skjønner at jeg som leder må ta tak i mange personalsaker, men samtidig opplevde jeg at jeg brukte veldig mye tid på administrasjon rundt det. Jeg kan telle på en hånd de gangene jeg hadde tid til å være med på skytebanen, fordi det heller var noe mer presserende som måtte gjøres. Jeg ble låst til kontoret i veldig stor grad, og jeg opplevde det som svært motstridende med det som blir kommunisert på Krigsskolen. Der lærer man at det viktigste vi gjør som troppssjef er å være ute med troppen (informant 4).

Offiseren driver altfor mye med hendelsesrapportering, kontra det å holde på med utvikling, innovasjon, være ute og veilede personellet (informant 7).

Informantene beskrev at offiserens hverdag stadig får flere oppgaver som må løses fra kontoret, og at dette stjeler tid og fokus fra avdelingen. Dette opplevde de som en negativ utvikling, fordi de ønsket å være ute med troppen for å skape utvikling, og for å kunne veilede eget personell.

Flere informanter forklarte *at veiledning* har blitt enda viktigere etter utdanningsreformen, fordi kompetansen generelt har blitt lavere blant de ansatte. Dette førte til at informantene ønsket å følge opp egen avdeling enda mer enn tidligere. En arbeidshverdag med stadig flere HR-oppgaver samsvarer ikke med det som motiverte informantene til å søke offisersutdanning.

En hverdag som er preget av en økende mengde HR-relaterte oppgaver for offiseren kan forklares i organisasjonsendringer. Dette begrunnes med at linjelederen har fått delegert flere HR-oppgaver på grunn av HR-transformasjonen (Rua, 2022, s. 78). Blant annet har HR-transformasjonen redusert antall HR-medarbeidere på nivå 4 og 5 (Furulund, 2016, s. 37). Nyere forskning viser at linjeledere i Forsvaret ønsker å bli avlastet av lokale HR-medarbeidere (Rua, 2022, s. 77). Etersom linjelederen har fått flere HR-oppgaver, og derfor føler seg bundet til kontoret i større grad enn hva som er forenlig med avdelingens utviklingsmål, er det rimelig å anta at dette påvirker motivasjonen til offiserene negativt.

5.7 Karrieresystem og personalforvaltning

Alle informantene påpekte at det finnes gode muligheter for å ha en lengre karriere i Hæren, men halvparten av informantene oppga uønskede eller uklare karrieremuligheter som en av de viktigste årsakene til frivillig avgang. Av disse var det flere som nevnte at dette var hovedårsaken til deres avgang. Noen av informantene begrunnet misnøyen med at de ikke fikk jobbe innenfor de områdene de var mest interessert i, mens andre opplevde karriereutsiktene som uklare eller tilfeldige. Dette ble begrunnet med at verken deres overordnede, eller nivåene over, hadde en tydelig plan for deres fremtidige karriere. Enkelte begrunnes hyppigere stillingsrotasjon enn ønskelig i funksjonelt fravær og vakanser.

Hovedgrunnen til at jeg ble sivil var at jeg ikke lenger fikk jobbe med det jeg hadde lyst til. Når det er mangel på offiserer må man videre hele tiden, og jeg opplevde det som et press på at jeg måtte ta stillinger jeg ikke ville ha, for at jeg skulle tikke av de riktige stillingene for å ha en karriere som offiser. At jeg ikke fikk jobbe med det jeg hadde lyst til, var den klart viktigste faktoren for at jeg valgte å se etter noe annet (informant 4).

Karrieremulighetene er veldig gode, men for min del fremstår det også som veldig tilfeldig. Jeg har gjort det ganske enkelt og søkte meg videre til nye stillinger med to års mellomrom, men det har aldri foreligget en spesifikk karriere- og tjenesteplan for meg. Det er heller tilfeldigheter underveis som har gjort at det har blitt sånn. Så det kunne kanskje vært styrt mer fra starten av for å skape større forutsetninger (informant 9).

Mangelfull karriereplanlegging virker å ha bidratt til frustrasjon og lavere motivasjon blant informantene. Mikkelsen & Laudal hevder at ansatte som er misfornøyd med karrieremulighetene skyves bort fra virksomheten (2021, s. 95). Dette peker på et behov for bedre personalstyring, tydeligere karriereveiledning og en mer stabil bemanning for å sikre en tilfreds og stabil arbeidsstyrke. Den uklare karriereveien som enkelte informanter beskriver, samsvarer med forskning på sluttårsaker blant Hærens cyberingeniører (Svendsen, 2022, s. 37). Ifølge Forsvarets forskningsinstitutt er misnøye vedrørende karrieremuligheter også den mest fremtredende årsaken til at personell, uavhengig av personellkategori, velger å avslutte sin tjeneste i Forsvaret (Fauske & Strand, 2023a, s. 23). Disse funnene indikerer at Hærens personalpolitikk har negativ effekt på informantenes motivasjon for videre karriere i Hæren.

Hærens karrieresystem ble kritisert av flere informanter for manglende evne til å belønne prestasjoner og talenter. En av informantene opplevde å få avslag på søknad om å bytte avdeling på grunn av gode prestasjoner.

Karrieresystemet handler om at en må tikke av de riktige stillingene og vente på tur. Uavhengig av hvor flink du er, så må du vente på tur for å få neste karrierestilling, som eksempelvis kompanisjefstilling. Det opplevdes umotiverende (informant 4).

Jeg opplevde at jeg nesten ble straffet fordi jeg gjorde en så god jobb at de ønsket å beholde meg lengre i stilling fremfor å gå videre i karrieren min. Ved å gjøre en middelmådig jobb har man kanskje større sannsynlighet for å gå videre i karrieren (informant 10).

Tiltak som fungerer for å beholde de beste medarbeiderne er blant annet *psykologiske kontrakter*. Dette knytter medarbeiderne følelsesmessig til organisasjonen gjennom løfter og gjensidig tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 259). Det kan argumenteres for at informanten som ble nektet avdelingsbytte på grunn av gode prestasjoner, opplevde å få sin psykologiske kontrakt brutt. Dette forklares med at muntlige avtaler ikke ble overholdt, noe som førte til at informanten opplevde å bli straffet for god innsats. Brudd på den psykologiske kontrakten er en push-faktor, fordi det fører til misfornøyde ansatte og redusert tillit (Kraak et al., 2022). Brudd på den psykologiske kontrakten er også en faktor som kan skape motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 379).

Forsvarets forvaltningsmodell kritiseres for ikke å vektlegge faglig dyktighet, talent og prestasjon i tilstrekkelig grad (Svendsen et al., 2020, s. 30). Dette forsterker informantenes opplevelse av at alle må stå i den samme karriererekøen, uavhengig av prestasjon. Noe av kritikken som rettes mot Forsvarets karrieremodell, både av informantene og annen forskning, handler om at offiserer får ny stilling etter at de har *hatt* en stilling og *fått* et kompetansenivå på et gitt tjenestested. Dette betyr at offiserer ikke får nye lederstillinger basert på hva de har oppnådd av resultater i forrige stilling, men på bakgrunn av hvilke stillinger de har *tikket* av. Det kan virke som at stillingsrotasjon har blitt et mål i seg selv (Svendsen et al., 2020, s. 4 og 28). Herzberg hevder at prestasjoner og forfremmelse er viktige motivasjonsfaktorer som skaper trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245).

Hærens personellforvaltning kritiseres av flere informanter. En av informantene oppga dette som en av de viktigste sluttårsakene. Flere mener at personalpolitikken har negativ effekt på målet om å beholde personell. Blant annet fordi den oppleves som urettferdig, lite tilpasningsdyktig, personavhengig, og fylt med muntlige lovnader fra sjefer som ikke etterleves. Dette medfører at informantenes tillit til personalforvaltningen er svekket.

Personalpolitikken har ikke noen veldig stor stjerne hos meg, dessverre. Det er sikkert masse som er bra, og Hæren er en veldig stor organisasjon som kanskje krever en litt generaliserende personellpolitikk, ettersom den skal favne om ganske mange. Men når du blir vitne til at ganske mange nesten blir tvunget til å slutte fordi det er noen formaliteter som ikke er i orden, eller fordi man ikke oppfyller noen krav eller tilsvarende, så stiller man spørsmål. Når du ser år etter år at du mister folk på grunn av et regelverk som er så rigid, kombinert med en utfordrende tid med personellmangel, så stiller man seg spørsmål om hvorfor vi i alle dager gjør det så vanskelig for oss selv (informant 5).

Tilliten til de som forvaltet karrieren min var ikke til stede. Et eksempel er tildeling av kompanisjefskurs i USA, hvor det ikke var noen transparens i prosessen på hvem som fikk disse kursene. Det ble bare gitt til noen (informant 7).

Informantene kritiserte prosessen rundt kursdeltakelse som en del av Hærens personalpolitikk. Flere av dem fortalte at Hæren mangler transparens vedrørende prosesser rundt hvem som skal få plass på prestisjekurs, som for eksempel kompanisjefskurs i USA. Det er rimelig å anta at dette kurset gir høy anerkjennelse i Hæren, ettersom det er få plasser og mange søkere. Ifølge

informantene opplever beslutningen om hvem som får delta på slike kurs som tilfeldig og urettferdig, fordi utvelgelsen virker å mangle forankring både i kompetanse, erfaring eller prestasjoner. Maslow fremhever ansattes behov for å få anerkjennelse og økt status i det fjerde trinnet i behovspyramiden, og dermed kan utvelgelsesprosessen oppleves som demotiverende for informantene, siden kursplassene tildeles på en vilkårlig måte. Videre vil informantenes opplevelse av dårlig personellpolitikk i Hæren ha en negativ innvirkning på deres motivasjon, ettersom misnøye med personalpolitikken fører til mistriivsel på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245).

Den opplevde misnøyen med personalforvaltningen samsvarer med tidligere forskning. Ifølge Forsvarets forskningsinstitutt utgjør misnøye med personalforvaltningen den tredje mest hyppige årsaken til frivillig avgang i Forsvaret. Rapporten fra FFI viser at mange ansatte i Forsvaret peker på organisasjonsmessige forhold som årsaken til misnøyen rundt personellforvaltningen (Fauske & Strand, 2023a, s. 23 og 29). Det er sannsynlig at disse organisasjonsmessige forholdene gjelder HR-transformasjonen, fordi den medførte en betydelig reduksjon av antall HR-medarbeidere på nivå fire og nivå fem, og nedprioritering av myk HR til fordel for hard HR (Furulund, 2016, s. 37). Dette indikerer at Hærens personellforvaltning er en faktor som skaper mistriivsel blant flere av våre informanter, og at denne misnøyen delvis kan forklares i organisasjonsendringer.

5.8 Turnover

Flesteparten av informantene rapporterte at turnoveren i Hæren opplevdes som høy. Blant disse var det flere som mente at det særlig er blant de unge offiserene at avhoppere er mer fremtredende i dagens samfunn. Miljøet i Hæren virker å være preget av at veldig mange prater om å forlate tjenesten, og at denne typen samtaler har en tendens til å spre seg og påvirke andres vurderinger om å slutte. En av informantene fortalte om en negativ trend i Hærens turnover, hvor flere av de mest lovende offiserstalentene har forlatt Hæren.

Jeg opplevde turnoveren som høy, og det er jo veldig lite hensiktsmessig. Man må jo prøve å beholde alle man får inn, for de besitter jo en kompetanse og erfaring som man gjerne vil bygge videre på. Og så koster det jo enormt mye penger å utdanne disse menneskene som skal være i Hæren, så det er jo flere faktorer som spiller inn. Men så har jeg jo sett at Hæren har en relativt lav turnover sammenlignet med andre i offentlig sektor. Men det blir som å sammenligne epler og pærer, fordi i Forsvaret holder vi det meste av utdanning og kurs in house. Det gjør man ikke nødvendigvis i andre sektorer,

så det er et helt annet økonomisk spørsmål for Forsvaret, og en helt annen situasjon sånn at man må jobbe enda hardere for å klare å beholde folk (informant 2).

De fire siste årene har jeg sett svært mange dyktige folk slutte i Forsvaret. Blant annet flere kullinger fra Krigsskolen som jeg tenkte hadde gode muligheter til å bli forsvarssjef typ. Veldig mange snakker om å slutte, eller snakker om at de er på et sted de ikke har lyst til å være. Dette kan på en måte skape et negativt miljø. Da begynner man jo å tenke de tankene selv. Det som er litt skummelt er å se personer som er svært gode potensialer, er dyktige i jobben sin, har fått gode spådommer for karrieren sin, og har lagt ned mange år i en forsvarskarriere, som bare sier “nei, nå gidder jeg ikke mer”. Jeg vil si at det var høy turnover før jeg sluttet (informant 10).

Selv om informantene var tydelige på at turnoveren i Hæren er for høy, indikerer forskning at den er lavere enn gjennomsnittet på tvers av bransjer. Til tross for at Forsvarets turnover har steget fra knappe fem prosent i 2012 (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 20), til i overkant av åtte prosent i 2019 (Svendsen et al., 2020, s. 26), er den fortsatt lavere enn gjennomsnittet. Dette viser en omfattende undersøkelse gjennomført av *Society for Human Resources*, som indikerer at frivillig turnover på tvers av bransjer var 13 prosent i 2016 (2017, s. 11). Dette viser at den faktiske turnoveren i Forsvaret er lavere enn gjennomsnittet, til tross for at informantene opplevde at turnoveren var høy. Vi legger til grunn at data for Hæren samsvarer med den generelle turnoveren i Forsvaret, ettersom tallene samsvarer i den nyeste forskningen på turnover fordelt på forsvarsgrener (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 20).

Svendsen-utvalget påpeker at turnoveren i Forsvaret er høyere enn ønskelig, spesielt blant yngre spesialister. Dette kan forklare hvorfor Hæren reduserer sine investeringer i de ansattes kompetanse, fordi høy turnover fører til lav avkastning på investeringer i kompetanse (Svendsen et al., 2020, s. 26). Flere av informantene rapporterte at Hæren ikke lykkes med målet om å beholde personell, fordi det ikke vises vilje til å investere i de ansatte.

Forsvaret har jo mantraet: Forsvarets viktigste ressurs er personellet. Det er et mantra som blir gjentatt, så det hørte vi gjentatte ganger på Krigsskolen. Høyere offiserer gjentar det hele veien, men der opplever jeg en klar diskrepans mellom det uttalte og det man faktisk gjør. Jeg opplevde i mye større grad at man investerer i ting, heller enn å investere i å utvikle og beholde mennesker (informant 4).

Jeg synes at det er en divergens mellom uttrykket “personellet er det viktigste vi har”, denne klisjeen som naturligvis også er sann, at personell er det viktigste vi har, og hvordan det oppleves i praksis. I mange enkeltsaker opplever jeg at det er et avvik mellom hva man kommuniserer og hva som gjøres. Det tror jeg det alltid vil være alle steder, men når det kommer til personellpolitikk, så opplever jeg at det er en divergens mellom dette med kompetanse og det man skal bygge kompetanse og satse på kompetanse (informant 8).

Ny ordning for militært tilsatte skulle blant annet løse utfordringen med høy turnover. Gjennom å etablere bedre karrieremuligheter, særlig for spesialister, skulle kontinuitet og dybdekompetanse i Forsvaret forbedres (Svendsen et al., 2020, s. 29). Til tross for dette fortsetter turnoveren i Forsvaret å stige, spesielt blant de yngre. Informantene påpekte at økt investeringsvilje i de ansattes kompetanse kan være med på å snu den negative trenden. Kompetanseutvikling er en faktor til personlig vekst, og personlig vekst er en trivselsfaktor på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245). Dette understreker viktigheten av Hærens investeringer i de ansattes vekst for å fremme trivsel og motivasjon.

Hvis ansatte opplever personlig vekst og faglig utvikling, er det sannsynlig at de vil føle seg mer motiverte (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245). Denne motivasjonen vil ha positiv innvirkning på Forsvarets mål om å beholde mer personell. Det kan argumenteres for at synlige investeringer i de ansattes vekst vil oppleves som et tydelig tegn på at Forsvaret tar sitt slagord “personellet er vår viktigste ressurs” på alvor (Fjellestad, 2021). Gjennom å investere i personellens vekst vil Hæren signalisere at de ansatte prioriteres, som trolig er viktig for å skape en motivert arbeidsstyrke.

5.8.1 Push- og pull-faktorer

Majoriteten av informantene trakk frem lønn som den mest avgjørende push- eller pull-faktoren. Dernest var karriereplanlegging og geografisk plassering av arbeidsstedet hyppigst nevnt av push-faktorene, mens innenfor pull-faktorene var det en mer jevn fordeling på tvers av ulike faktorer, og dermed en større variasjon. Dette samsvarer med teori som begrunner at det er en kombinasjon av flere faktorer som får folk til å slutte (Mikkelsen & Laudal, 2021, s. 95). Dette stiller krav til hva organisasjoner kan tilby arbeidstakeren, som gjør at virksomheter således må være mer dynamiske (Grimsø et al., 2015, s. 36-37).

Push-faktorer	Informanter									
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10
Lønn	X	X	X	X	X		X		X	
Familie	X	X	X							
Karriereplanlegging	X		X	X		X		X		
Geografisk plassering		X		X		X			X	
Utviklingsmuligheter					X			X	X	X
Nysgjerrighet					X					
Personellivretakelse							X			X
Balanse jobb og fritid							X	X		
Negative følelser til organisasjonen										X

Tabell 5.2: Egen tabell med informantenes svar på spørsmål om avgjørende pushfaktorer.

Pull-faktorer	Informanter									
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10
Lønn	X	X	X	X	X		X	X	X	
Familie	X	X	X							
Karriereplanlegging				X						
Geografisk plassering	X					X			X	
Utviklingsmuligheter					X		X			
Nysgjerrighet					X			X		
Balanse jobb og fritid				X			X	X		
Likhet i arbeidsoppgaver		X	X							X
Verdiskapende arbeid						X				
Nye arbeidsoppgaver									X	

Tabell 5.3: Egen tabell med informantenes svar på spørsmål om avgjørende pull-faktorer

Tabell 5.2 belyser de negative faktorene som dyttet informantene bort fra Hæren. Disse push-faktorene indikerer hva som må bedres for å bevare personellet. Hvis disse faktorene bedres, er det naturlig å anta at personellet også blir lengre. Faktorene lønn, familie og geografisk plassering av arbeidsstedet er helt konkrete faktorer det er vanskelig for Hæren alene å gjøre noe med. Her vil det sivile jobbmarkedet i større grad kunne imøtekomme disse ønskene. De øvrige faktorene kan derimot påvirkes av flere forhold. Utvikling av karriereplaner er en faktor

for personlig vekst, og personlig vekst er en trivselsfaktor på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245).

Forskning på turnover i Norge viser variasjoner mellom generasjoner når det gjelder push-faktorer. Generasjon Z (18-24 år) forlater sin arbeidsgiver hvis de tilbys få eller ingen goder. For generasjon Y (25-34 år) er begrensede karrieremuligheter den mest fremtredende push-faktoren, mens generasjon X (35-54 år) slutter hvis godtgjørelsen er for lav (Randstad, 2019, s. 25). Misnøye med ansattgoder er ikke påvist i vår studie, sannsynligvis fordi utvalgsriteriene begrenser informantene til de over 24 år. Imidlertid stemmer våre funn overens med Ramstads observasjoner angående begrensede karrieremuligheter og lav lønn. For å forstå årsakene til at ansatte forlater Hæren, er det derfor sannsynlig at ulike generasjoner har ulike sluttårsaker. I lys av denne trenden med at unge ansatte slutter i Hæren, indikerer det ovennevnte at Hæren bør forbedre lønn og karrieremuligheter.

5.9 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene har til hensikt å underbygge og operasjonalisere problemstillingen: *Hvorfor velger Hærens offiserer frivillig avgang kort tid etter gjennomført pliktjeneste?* Våre tre forskningsspørsmål har tatt utgangspunkt i hovedelementene hentet ut fra teorikapittelet, som var basert på tidligere forskning og våre antakelser til fenomenet.

Forskningsspørsmål 1: Hvilke motivasjonsfaktorer har størst påvirkning på frivillig avgang?

Vår forskning viser at det var flere motivasjonsfaktorer som påvirket offiserens valg om frivillig avgang. De fleste informantene refererte til ytre faktorer som arbeidsstedets geografiske plassering, lønn og insentiver. Dernest er misnøye med karrieremuligheter og manglende kompetanseutvikling demotiverende faktorer som påvirket informantene. Disse funnene ser vi igjen i forskning på andre personellkategorier i Forsvaret (Svendsen, 2022, s. 45). Forskningsspørsmålets funn er todelt. På den ene siden er lønnsbetingelser og geografisk plassering av arbeidsstedet en direkte motivasjonsfaktor som ikke er knyttet til selve jobbutførelsen. På den andre siden er karriere- og kompetanseutvikling en psykologisk motivasjonsfaktor som har en direkte påvirkning på jobbutførelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 244). Allikevel er todelingen tett knyttet opp mot informantenes ansettelsesforhold.

Hva er den viktigste årsaken til at du sluttet i Hæren?										
Informanter	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10
Familie		X	X							
Det var planen								X	X	
Karriereplanlegging				X						
Lønn og betingelser					X					
Geografisk plassering						X				
Avdelingen ble for avviksfokusert							X			
Karrieremuligheter	X									
Manglende profesjonalitet										X

Tabell 5.4: Egen tabell med informantenes viktigste sluttårsak.

Hva var de tre viktigste årsakene til at du valgte å bli sivil?										
Informanter	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10
Lønnsvilkår	X	X	X	X	X				X	
Geografisk plassering	X					X		X	X	
Karriereplanlegging	X			X			X	X		X
Ønsket nye utfordringer			X						X	X
Manglende utviklingsmuligheter				X	X	X		X		
Familie		X	X							
Nysgjerrighet					X					
Verdiskapende arbeid						X				
Manglende personellivretakelse							X			
Mangel på ressurser							X			
Arbeid utenfor stillingsbeskrivelse										X

Tabell 5.5: Egen tabell med de tre viktigste sluttårsakene per informant.

Tabell 5.4 indikerer at informantenes beslutning om frivillig avgang har ulike forklaringer. Det er rimelig å anta at deres livssituasjonen, kombinert med arbeidsmiljøet i avdelingen de jobbet i, hadde innvirkning på beslutningen. Familie kan tolkes som et trykksbehov i tråd med Maslows behovsteori, og således en faktor som informantene anser som grunnleggende i sitt liv (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 252). Informantene som svarte at det alltid var planen å slutte

i Hæren, drives sannsynligvis av selvrealisering, som er Maslows øverste trinn i behovspyramiden. De har trolig oppnådd det de ønsket i Hæren og ønsker nye utfordringer i det sivile arbeidslivet (Maslow et al., 1987, s. 22). I tabell 5.5 observeres en større likevekt mot enkelte faktorer. Det er derfor rimelig å anta at faktorene lønnsvilkår, karriereplanlegging, geografisk plassering av arbeidsstedet og manglende utviklingsmuligheter er de mest fremtredende faktorene. Samlet sett indikerer våre funn viktigheten av å ta hensyn til både de ytre og indre faktorene som påvirker offiserens motivasjon.

Forskningsspørsmål 2: Har organisasjonsendringer påvirket frivillig avgang?

Vår studie indikerer at organisasjonsendringer har medvirket til beslutningen om frivillig avgang. Av de tre organisasjonsendringene som er inkludert i denne undersøkelsen, er det HR-transformasjonen og utdanningsreformen (URE) som har hatt størst negativ innvirkning på informantene. Det var flere informanter som svarte at organisasjonsendringer var en medvirkende årsak til at de sluttet. I løpet av analysen ble det tydelig at flesteparten av informantene var påvirket av organisasjonsendringer, fordi mange av sluttårsakene var konsekvenser av organisasjonsendringer.

Det kan argumenteres for at HR-transformasjonen har hatt negativ innvirkning på karriereutvikling og personellivretakelse for informantene, som begge er nevnte sluttårsaker. Personellivretakelsen opplevdes svekket av at lokale HR-medarbeidere ble fjernet, og ansvaret ble dermed overlatt til sjefer. Økende andel HR-oppgaver på operative sjefer, og et endret fokus fra myk HR til hard HR, har trolig ført til at sjefer har mindre tid til karrieresamtaler og veiledning. Flesteparten av informantene svarte at det var gode karrieremuligheter i Hæren, men at karrieresystemet var for lite tilpasningsdyktig til den enkeltes behov og ønsker. Det er sannsynlig at operative sjefer kunne ha brukt mer tid på karriereveiledning, hvis det fortsatt var lokale HR-medarbeidere til oppgaver som saksbehandling og rapportering.

Utdanningsreformen virker også å ha påvirket frivillig avgang, fordi funksjonelt fravær og mindre kompetente ansatte skyldes URE (Rognstad, 2022). Informantene opplevde at funksjonelt fravær har ført til økt arbeidsbelastning, hyppigere stillingsrotasjon og dårligere måloppnåelse. Dette gjelder særlig informantene som hadde erfaring før Krigsskolen, og som jobbet lenge på nivå fire og nivå fem etter Krigsskolen. Dette forklares med at disse informantene personlig har opplevd de store endringene i utdanningssystemet, og konsekvensene av endringene.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan oppstod informantenes tanke om jobbskifte?

Informantenes nysgjerrighet angående hva utdanning og erfaring fra Forsvaret kan gi av jobbmuligheter og incentiver i det sivile, har trolig påvirket tanker om jobbskifte blant offiserene. I tillegg forsterkes nok dette ved at stadig flere kollegaer med lik bakgrunn får seg spennende og godt betalte jobber i det sivile, som ligger lokalisert nærmere familie og venner, og i mer urbane strøk. Det kan argumenteres for at Forsvaret selv er med på å skape en nysgjerrighet for hva det sivile jobbmarkedet kan tilby, ettersom offisersutdanningen beskrives som ettertraktet sivilt på Forsvarets hjemmesider, og at denne utdanningen gjør deg kvalifisert for utfordrende og ansvarsfulle lederstillinger i det sivile (Forsvaret, udatert 3).

En rapport fra McKinsey indikerer at turnover vil øke i fremtiden, fordi arbeidsgivere ikke forstår hvorfor arbeidstakere slutter. Arbeidsgiver må styrke det relasjonelle båndet ansatte har med arbeidsgiver og kollegaer gjennom å investere i de menneskelige aspektene ved arbeidet (De Smet et al., 2021, s. 1). Psykologiske kontrakter fungerer for å knytte medarbeidere til organisasjonen på et følelsesmessig stadium. Slike kontrakter er også et anbefalt tiltak for å holde på de beste medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 259). Ettersom vår studie indikerer at turnoveren oppleves som *for* høy, spesielt blant de yngre, kan dette antyde at det mangler et følelsesmessig bånd mellom Hæren og de ansatte.

En annen faktor som trolig forsterker turnoveren er den lave risikoen for å ende opp uten jobb. Ettersom Hæren sliter med personell- og kompetansemangel, oppleves sannsynligheten for å kunne gå tilbake til en jobb i Hæren stor. Dette gjør at offiserene ikke trenger å føle på risiko ved å forlate Forsvaret, og kan dermed tillate seg å teste ut nysgjerrigheten til sivilt arbeidsliv som beskrives av mange informanter. Noe som ikke hjelper på denne situasjonen er at dagens arbeidstakere er villig til å slutte i jobben før de har en ny jobb å gå til (De Smet et al., 2021, s. 4). Dette forsterker også turnoveren.

Det moderne familielivet har sannsynligvis også innvirkning på turnover i Hæren. Tidligere var det vanlig at offiserer hadde en livslang karriere i Hæren. Dette betydde ofte at offiseren enten flyttet med familien til arbeidsstedet eller stiftet familie etter å ha flyttet til arbeidsstedet. I dag har ikke nødvendigvis den tjenestegjørende samme prioritet lenger, blant annet fordi det nå er vanlig med *to-karrierefamilier* (Styringsgruppen i Lønns- og insentivprosjektet, 2023). Dette innebærer at moderne familier ofte har to karrierer å ta hensyn til. Økt forekomst av to-

karrierefamilier fører til at begge kjønn søker høyere utdanning, noe som bekreftes av den økende andelen som tar høyere utdanning for begge kjønn. Denne utviklingen tiltrekker folk til byene, hvor utdannings- og jobbmulighetene er størst. I tillegg byr byene på høyere lønnsnivå (Langørgen, 2007). Denne utviklingen kan være utfordrende for Hæren, ettersom tyngdepunktet for deres virksomhet ligger utenfor de store byene (Styringsgruppen i Lønns- og insentivprosjektet, 2023). Våre funn understreker denne problematikken ved å peke på at flytting, som en karriere i Hæren sannsynligvis innebærer, var en fremtredende sluttårsak blant informantene.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvorfor Hærens offiserer velger frivillig avgang kort tid etter gjennomført plikttjeneste.

6.1 Viktigste funn fra drøftingen

Det er ikke én enkelt årsak til at informantene forlot Hæren, men en kombinasjon av flere. Studien indikerer at det er forhold *rundt* jobben som gjorde at informantene sluttet. De viktigste sluttårsakene er kompetanseutvikling, lønn, geografisk plassering av arbeidsstedet, bedre balanse mellom jobb og fritid, karriereplanlegging og funksjonelt fravær. Deler av vår forskning bekrefter tidligere forskning, noe som indikerer høy gyldighet. En begrensning ved undersøkelsen er at funnene ikke kan generaliseres på grunn av for få informanter.

Misnøye med karriereplanlegging er en fremtredende sluttårsak i denne studien. Funnet samsvarer med den mest fremtredende sluttårsaken blant alt personell i Forsvaret (Fauske & Strand, 2023a, s. 23). En annen sluttårsak er mangel på videreutdanning for offiserer etter Krigsskolen, fordi det tar for lang tid mellom krigsskole og stabsskole. Dette korrelerer med funn fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), hvor forsvarsansatte beskriver begrensede muligheter for etterutdanning (Fauske & Strand, 2023a, s. 24).

Majoriteten av informantene trakk frem bedre lønn og insentiver i det sivile som en av de viktigste sluttårsakene. Dette omfatter blant annet pensjonsgivende inntekt. Informantene beskrev at de måtte jobbe mer enn ett årsverk for å ha en tilfredsstillende lønn i Hæren. Dette samsvarer med funn fra FFI, som indikerer at misnøye med lønnsbetingelser er en av de mest markante sluttårsakene i Forsvaret (Fauske & Strand, 2023a, s.23). Videre er arbeidsstedets geografiske plassering en annen fremtredende sluttårsak på grunn av lang reisevei til jobb. Dette medfører enten flytting eller ukependling. Sistnevnte oppleves uforenlig med familielivet og et ønske om mer fritid hjemme. En balanse som tillater mer tid til familie og fritid er en viktig faktor som trakk informantene mot en sivil arbeidsplass. Funnet korrelerer med annen forskning på sluttårsaker i Forsvaret (Fauske & Strand, 2023a, s. 3).

Utdanningsreformens konsekvenser med økt funksjonelt fravær og lavere kompetanse blant de ansatte, er betydelige sluttårsaker i vår studie. Dette samsvarer med nylig forskning på turnoverintensjon blant offiserer (Vinterdal, 2023, s. IV). Informantene fortalte at økt

funksjonelt fravær og manglende kompetanse medførte økt sikkerhetsrisiko for personellet, hyppigere stillingsrotasjon og høyere arbeidsbelastning.

6.2 Implikasjoner av studien

Studien begrenses til implikasjoner som Hæren har myndighet til å gjøre noe med. Dette betyr at endring av Hærens geografiske lokasjoner, lønn, pensjonsordningen, forsvarsbudsjettet eller utdanningsreformen ikke vil bli anbefalt som tiltak for å redusere frivillig avgang, selv om studien viser at dette er fremtredende sluttårsaker.

Hæren bør innføre et videreutdanningsprogram som ligner på spesialisingsløpet i legeutdanningen som et konkret tiltak for å forbedre kompetanseutviklingen etter Krigsskolen. Legespesialiseringen inneholder obligatoriske kurs, seminarer, veiledning og læringsmål som skal sikre at legene holder seg oppdatert på fagutvikling, som vil gi økt tillit og trygghet (Den norske legeforening, udatert). En lignende løsning for offiserer vil sannsynligvis redusere turnoveren, ettersom misnøye med videreutdanningsmulighetene er en fremtredende sluttårsak.

Den enkelte offiser bør ta større del i egen karriereplanlegging, i stedet for at ansvaret ligger på arbeidsgiver. Ifølge informantene er det *systemet* eller *sjefen* som tilskrives skylden for mangelfull karriereplanlegging. Offiserene forventer at Hærens karrieresystem skal tilpasses den enkeltes behov og ønsker. Dette fremstår som et urimelig krav til organisasjonen med tanke på alle hensyn som skal tas. Også her er det gode erfaringer å hente fra legespesialiseringen, hvor den enkelte er ansvarlig for egen utdanning og karriere (Den norske legeforening, udatert). Siden 2016 har misnøye med karrieremulighetene vært den mest fremtredende sluttårsaken i Forsvaret (Fauske & Strand, 2021 s. 3). Det er derfor på tide å redusere denne sluttårsaken ved å utforske nye tiltak som øker arbeidstakerens ansvar.

Hærens karriere- og tjenesteplaner bør forenkles og gjøres mer tilgjengelig hvis arbeidstaker skal ansvarliggjøres for egen karriereplanlegging. Informantene fortalte at disse planene opplevdes som utdaterte og rigide. Det anbefales at Hæren prioriterer å holde karriere- og tjenesteplaner oppdatert, slik at offiserene finner informasjonen de søker. Ved å lykkes med dette er det sannsynlig at ansvarliggjøring av den enkelte offiser er en løsning som gagnar både arbeidstakere og arbeidsgiver.

Løsninger for hjemmekontor og mer fleksible arbeidstidsløsninger bør forbedres i Hæren for å gi de ansatte mer tid med familien. Dagens karrieresystem krever at offiserene bygger erfaring ved å bytte mellom avdelinger og nivåer. På grunn av Hærens geografiske lokasjoner blir mange dermed nødt til å pendle eller flytte. Dette er en utfordring for balansen mellom jobb og fritid, og informantenes tid med familien. Nesten halvparten av alle som pendler i Forsvaret ønsker mer fleksible løsninger som hjemmekontor og overtidarbeid (Fauske & Strand, 2023a, s. 37).

Re-rekruttering er et tiltak som kan bedre kompetanseutvikling, karrieremuligheter og fleksibilitet i Hæren. Vår studie indikerer at Hæren ser på offiserer som har sluttet som tapte ressurser, ettersom informantene ikke har blitt kontaktet etter at de sluttet. Re-rekruttering er dermed et uutnyttet potensial for organisasjonen. Hæren bør ta innover seg den nye trenden i arbeidsmarkedet med at folk ønsker å bytte arbeidsgiver og prøve noe nytt. Hæren bør lage et system som godskriver kompetanse som er opparbeidet utenfor Forsvaret, og de bør opprettholde kontakten med de som slutter (Fauske & Strand, 2023b).

6.3 Forslag til videre forskning

Et overraskende funn i denne studien er at få av informantene er forsøkt re-rekruttert til Hæren etter at de sluttet. Forskning på sluttårsaker viser at kun én av fem blant de som sluttet mener at det er uaktuelt å komme tilbake (Fauske & Strand, 2023a, s. 42). På bakgrunn av dette anbefaler vi å gjennomføre en kvalitativ studie på sammenhengen mellom sluttårsaker og de viktigste faktorene for å lykkes med re-rekruttering. Dette vil gi nyttig kunnskap i arbeidet med å beholde mer personell i Forsvaret, samt hva som skal til for å re-rekruttere. Denne kunnskapen vil være nyttig for å møte dagens arbeidsmarked med økende turnover, samt bringe ny kompetanse tilbake til organisasjonen.

I arbeidet med å samle sekundærdata oppdaget vi at det ikke var tilgjengelig data om turnover fordelt på personellkategorier i forsvarsgrenene som var nyere enn 2012. I løpet av de siste ti årene har vi fått flere personellkategorier i Forsvaret, og lengden på ansettelsesforhold har endret seg. På bakgrunn av dette anbefaler vi en kvantitativ studie på turnoveren i de ulike personellkategoriene fordelt på forsvarsgrener. Dette vil gi nyttig kunnskap om hvilke personellkategorier som har høyest turnover i de ulike forsvarsgrenene, slik at konkrete tiltak kan iverksettes for å beholde personell. Data fra 2012 viser at det er betydelige variasjoner i turnover fordelt på personellkategorier og forsvarsgrener som ikke kommer frem i nyere forskning (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 3).

Litteraturliste

- Amundsen, E. (2022, 31. oktober). *Budsjettet er ikke tilpasset den sikkerhetspolitiske situasjonen*. Stratagem. Hentet 2023, 24. november fra <https://www.stratagem.no/budsjettet-er-ikke-tilpasset-den-sikkerhetspolitiske-situasjonen/>
- Bjørnsen, K. R., & Paulsen, M. E. W. (2019, 24. juni). *Omstilling i Forsvaret - En casestudie av HR-omstillingen*. Munin.uit. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/19131/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Christensen, T., Læg Reid, P., & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4 utg.). Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7 utg.). Gyldendal Akademisk.
- Den norske legeforening. (udatert). *Spesialisering i allmennmedisin*. Legeforeningen. Hentet 2023, 12. november, fra <https://www.legeforeningen.no/foreningsledd/yf/allmennlegeforeningen/alis/oppstarts-handbok/Artikler-om-oppstartshandbok-i-ALIS/spesialisering-i-allmennmedisin/>
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021, september). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours. *McKinsey Quarterly*. Hentet 2023, 24. oktober, fra https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/great%20attrition%20or%20great%20attraction%20the%20choice%20is%20yours/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours-vf.pdf
- Det kongelige forsvarsdepartement. (2012, 23. mars). *Prop. 73 S (2011-2012) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak) Et forsvar for vår tid*. Regjeringen. Hentet 2023, 3. oktober fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6b0d7ef3c26457ab6ef177cd75b5d32/no/pdfs/prp201120120073000dddpdfs.pdf>
- Det kongelige forsvarsdepartement. (2013, 13. mars). *Kompetanse for en ny tid*. Regjeringen.no. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/innsikt/kompetansereformen-i-forsvarssektoren/kompetanse-for-en-ny-tid/id2353934/>

- Det kongelige forsvarsdepartement. (2016, 17. juni). *Prop. 151 S (2015–2016) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak) Kampkraft og bærekraft langtidsplan for forsvarssektoren*. Regjeringen.no. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>
- Det kongelige forsvarsdepartement. (2019, 1. januar). *Prop. 1 S (2018–2019)*. Regjeringen.no. Hentet 2023, 9. november, fra https://www.regjeringen.no/contentassets/0d9a279e01a94aa395e95018718ab2b7/no/pdfs/prp201820190001_fdddpdfs.pdf
- Det kongelige forsvarsdepartement. (2020, 16. oktober). *Prop. 14 S (2020–2021)*. Regjeringen.no. Hentet 2023, 30. september, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>
- Diseth, A. (2019). *Motivasjonspsykologi: hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring*. Gyldendal.
- Eget arbeid. (2023, 7. mai). *Hæren blør offiserskompetanse* [Upublisert eksamen i anvendt metode (MET 5003)]. Nord universitet.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse* (1 utg.). Gyldendal akademisk.
- Fauske, K. F., & Strand, K. R. (2021). Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020. Hentet 2023, 9. september, fra <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/sluttarsaker-i-forsvaret-i-2019-og-2020>
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2023a, 21. august). Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022. Hentet 2023, 30. september, fra <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/3216/23-01128.pdf>
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2023b, 5. september). *Forsvaret bør utnytte at tidligere ansatte kunne tenke seg å komme tilbake*. Forsvarets forskningsinstitutt. Hentet 2023, 21. november, fra <https://www.ffi.no/aktuelt/kronikker/forsvaret-bor-utnytte-at-tidligere-ansatte-kunne-tenke-seg-a-komme-tilbake>
- Finnset, K. A., & Sveen, E. H. (2023, 11. januar). *Fortviler over lederflukt i Hæren: – Utfordrende situasjon*. NRK. Hentet 2023, 4. oktober, fra <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/unge-offiserer-slutter-i-forsvaret-1.16251650>

- Fjellestad, A. (2021, 13. april). *Vi har løst oppdragene våre på en god måte*. Forsvaret. Hentet 2023, 28. oktober, fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/aarsrapporten-2020>
- Forsvaret. (udatert 1). *Militære grader*. Forsvaret. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/uniformer-grader-medaljer/grader>
- Forsvaret. (udatert 2). *Brigade Nord*. Forsvaret. Hentet 2023, 4. oktober, fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haeren/brigade-nord>
- Forsvaret. (udatert 3). *Utdanning*. Forsvaret. Hentet 2023, 26. november, fra <https://www.forsvaret.no/utdanning>
- Forsvaret. (2015, 12. juni). *Klarsignal for ny militær ordning*. forsvar.no. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/arkiv/aktuelt/klarsignal-for-ny-militaer-ordning?q=ny%20ordning%20for%20militaert%20tilsatte>
- Forsvaret. (2018, 1. juni). *Bestemmelse om seleksjon, opptak og forvaltning av personell under utdanning*. nof.no. Hentet 2023, 9. november, fra [https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/Utdanning%20i%20Forsvaret/Bestemmelse%20om%20seleksjon,%20opptak%20og%20forvaltning%20av%20personell%20under%20utdanning/2018.06.20/2018.06.20%20\(U\)%20Bestemmelse%20om%20seleksjon,%20opptak%20og%20fo](https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/Utdanning%20i%20Forsvaret/Bestemmelse%20om%20seleksjon,%20opptak%20og%20forvaltning%20av%20personell%20under%20utdanning/2018.06.20/2018.06.20%20(U)%20Bestemmelse%20om%20seleksjon,%20opptak%20og%20fo)
- Forsvaret. (2020, 16. desember). *Forsvarets langtidsplan*. Forsvaret. Hentet 2023, 15. oktober, fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-langtidsplan>
- Forsvaret. (2021, 3. november). *Militære grader*. Forsvaret. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/uniformer-grader-medaljer/grader>
- Forsvaret. (2022a, 2. november). *Prosjektene*. Forsvaret. Hentet 2023, 15. oktober, fra <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/modernisering-og-effektivisering-i-forsvarssektoren/prosjektene>
- Forsvaret. (2022b, 26. september). *Befalsutdanning*. Forsvaret. Hentet 2023, 9. november, fra <https://www.forsvaret.no/utdanning/befalsutdanninger/befalsutdanning>
- Forsvaret. (2023a, 29. juni). *Iverksetter tiltak for å beholde personell og kompetanse*. Forsvaret.no. Hentet 2023, 30. september, fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/tiltak-personell-kompetanse>
- Forsvaret. (2023b, 7. juni). *Trygghet i usikre tider Forsvarssjefens fagmilitære råd 2023*. Forsvaret. Hentet 2023, 1. oktober, fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fagmilitaert-rad/bilder-og-video/Forsvaret-FMR->

- 2023.pdf/_/attachment/inline/c9147b67-7913-48ef-ac78-e61a2805f9a0:fd23bf41d3431040024613dfb377c033d84e2796/Forsvaret-FMR-2023.pdf
- Forsvaret. (2023c, 31. januar). *Arbeidstid og ferie*. Forsvaret. Hentet 2023, 25. november, fra <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/ansatt/arbeidstid>
- Forsvaret. (2023d, 20. oktober). *Bruk av data fra Forsvaret i forskning*. Forsvaret. Hentet 2023, 8. november, fra <https://www.forsvaret.no/forskning/forsvarets-forskningsnemnd>
- Forsvaret. (2023e, 23. oktober). *Årsstudium i ledelse og militære operasjoner*. Forsvaret. Hentet 2023, 9. november, fra <https://www.forsvaret.no/utdanning/utdanninger/arsstudium-militaere-studier>
- Forsvaret. (2023f, 26. september). *Master i militære studier*. Forsvaret.no. Hentet 2023, 15. november, fra <https://www.forsvaret.no/utdanning/utdanninger/master-i-militaere-studier-forsvarets-hogskole-milma>
- Forsvaret. (2023g, 1. februar). *Veileder i HR – del B Forvaltning av militært tilsatte*. FOBID. Hentet 2023, 22. November, fra <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=22445291>
- Forsvarets stabsskole. (2010, 1. juni). *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*. FHS Brage. Hentet 2023, 14. oktober, fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2405039/Stabsh%C3%A5ndbok%20for%20Forsvaret.pdf>
- Froholt, J., & Skagen, V. (2020, 15. mai). *Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?* Nord Open Research Archive. Hentet 2023, 31. august, fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2681341/FroholtSkagen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Furulund, F. (2016, 25. februar). *Modernisering og effektivisering av Forsvarets HR-virksomhet*. Brage INN. Hentet 2023, 15. oktober, fra <https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2381210/Furulund.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2 utg.). Universitetsforlaget.
- Grimsø, R. E., Egerdal, Å., & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjonen: teori og praksis*. Gyldendal akademisk.
- Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fakkbokforlaget.
- Guillen, M. (2022). *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. Taylor & Francis.

- Hæren. (2020, 15. januar). *Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren* [Internt dokument]. Hæren.
- Halvorsen, K. (2011). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen akademisk forlag.
- Hedge, J. W., & Carter, G. W. (2020). *Career Pathways: From School to Retirement*. Oxford University Press.
- Heen, H., Ellingsen, D., & Lilleaas, U.-B. (2023, 17. januar). *Mellom familiens og Forsvarets krav*. ODA Open Digital Archive. Hentet 2023, 25. november, fra https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/3044092/r2023_01%20Mellom%20familiens%20og%20Forsvarets%20krav.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Henriksen, D. (2022, 11. mars). *Systematisk nedbygging av høyere militær utdanning*. Stratagem. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://www.stratagem.no/systematisk-nedbygging-av-hoyere-militaer-utdanning/>
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3 utg.). Tano Aschehoug.
- Ingebrigtsen, J. R. (2022, 30. august). *Inn i det ukjente*. Forsvarets forum. Hentet 2023, 30. september, fra <https://www.forsvaretsforum.no/elisabeth-natvig-forsvaret-forsvarsstaben/inn-i-det-ukjente/344993>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3 utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5 utg.). Fagbokforlaget.
- Jansen, M., & Eltvik, A. H. (2021, 1. september). *Forsvarsansatte får ikke pensjon av hele lønna – nå vil de saksøke staten*. FriFagbevegelse. Hentet 2023, 12. november, fra <https://frifagbevegelse.no/ntlmagasinet/forsvarsansatte-far-ikke-pensjon-av-hele-lonna--na-vil-de-saksoke-staten-6.158.813793.2b56c150e4>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4 utg.). Abstrakt.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis* (1 utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget.
- Kovač, V. B. (2023). *Hvordan vet du det? vitenskapelig tenkning og forskningsmetoder* (1 utg.). Fagbokforlaget.

- Kraak, J. M., Griep, Y., Barbaroux, P., & Lakshman, C. (2022, 2. november). *Turnover intentions and safety compliance in the military: A psychological contract perspective*. Sage Journals. Hentet 2023, 4. november, fra <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23409444221138582>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (4 utg.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). Det kvalitative forskningsintervju (T. M. Anderssen & J. Rygge, Trans.). Gyldendal akademisk.
- Kvålshaug, R., Wennes, G., & Nesse, J. G. (2019). *Organisere og lede* (2 utg.). Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4 utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Langørgen, A. (2007, 18. april). *Sentralisering - årsaker, virkninger og politikk - SSB*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 2023, 22. november, fra <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/centralisering-aarsaker-virkninger-og-politikk>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2004, 24. juni). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. Hentet 2023, 27. november fra <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/20%20-%20Latham%20&%20Pinder%20annurev.psych%202005.pdf>
- Leraand, D. (2020, 3. juni). *Kompani*. Store norske leksikon. Hentet 2023, 24. oktober, fra <https://snl.no/kompani>
- Leraand, D. (2022, 26. august). *Krigsskolen*. Store norske leksikon. Hentet 2023, 1. oktober, fra <https://snl.no/Krigsskolen>
- Leraand, D. (2023, 22. januar). *Hæren*. Store norske leksikon. Hentet 2023, 4. oktober, fra <https://snl.no/Hæren>
- Lillekvelland, T., & Strand, K. R. (2015, 27. mai). *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret*. FFI. Hentet 2023, 7. oktober, fra <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/1050/14-00343.pdf>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal.
- Maslow, A. H., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C., & Cox, R. (1987). *Motivation and personality* (3 utg.). Harper & Row, Publishers, Inc.

- McKinsey & Company. (2015, 17. mars). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren - regjeringen.no*. Regjeringen.no. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Melum, A., Meland, A., Dale, R., & Løyningstøen, A. (2018, 3. september). *Alvorlig sprengningsulykke med tungt bærbart, eksplosivt mineryddersystem, i Mauken skyte- og øvingsfelt, 27. oktober 2017*. Forsvaret. Hentet 2023, 31. oktober, fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/pressemeldinger/mauken-rapporten-er-klar>
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2021). *Strategisk HRM: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2 utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Mood, R. (2017). *Ansvar: Ledelse er ingen popularitetskonkurrans*. Cappelen Damm.
- Nepel, T., & Lutz, A. (2022, 2. oktober). *Hærens befalsskole - opprettelsen av Hærens befalsskole i 2013*. Munin. Hentet 2023, 9. november, fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15425/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- NOKUT. (2015, 22. januar). *Militære studier - Mastergradsstudium Forsvarets høyskole januar 2015*. NOKUT (Norsk organ for kvalitet i utdanningen). Hentet 2023, 15. november, fra https://www.nokut.no/contentassets/0ce0662e6c5f47f6be065e5b1e6917a4/militare-studier_master_forsvarets_hogskole_2015.pdf
- Nordhaug, O. (1998). *Kompetansestyring i arbeidslivet: utvalgte emner*. Tano Aschehoug.
- Nord universitet. (2023). *Veiledning for masteroppgaven - erfaringsbaserte mastergrader 2023/2024*. Handelshøgskolen - Nord universitet.
- Nygård, G. (2021, 11. august). *35 prosent har høyere utdanning*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 2023, 17. november, fra <https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva/artikler/35-prosent-har-hoyere-utdanning>
- Olsen, Ø. F. (2018, 3. mai). *Frykter for utdanningen*. Forsvarets forum. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://forsvaretsforum.no/frykter-for-utdanningen/117512>
- Párjoleanu, R. (2020, desember). *Postmodern Openings. Work Motivation Efficiency in the Workplace*. Hentet 2023, 27. november fra

- https://www.researchgate.net/publication/347728455_Work_Motivation_Efficiency_in_the_Workplace
- Randstad. (2019). *Employer Brand Research 2019 - Landrapport Norge*. Randstad.no. Hentet 2023, 24. november, fra <https://info.randstad.no/randstad-employer-brand-research-2019>
- Randstad. (2023). *Employer Brand Research 2023 - rapport for Norge*. Randstad. Hentet 2023, 24. november, fra https://info.randstad.no/hubfs/REBR%202023/REBR_randstad%20employer%20brand%20rapport_norge_2023.pdf?hsLang=no
- Rein, T. (2021, 16. mars). *Tropp*. Store norske leksikon. Hentet 2023, 24. oktober, fra <https://snl.no/tropp>
- Rognstad, A. (2022, 6. februar). *Tilsynsrapport: Mener at fravær i Hæren går på sikkerheten løs*. Forsvarets forum. Hentet 2023, 29 oktober, fra <https://www.forsvaretsforum.no/haeren-personell-sikkerhet/tilsynsrapport-mener-at-fravaer-i-haeren-gar-pa-sikkerheten-los/241350>
- Rua, I. (2022, 16. mai). *Linjelederrollen i Forsvaret etter HR-transformasjon*. hiof.brage. Hentet 2023, 28 oktober, fra https://hiof.brage.unit.no/hiof-xmlui/bitstream/handle/11250/3010868/Rua_Ingrid.PDF?sequence=1&isAllowed=y
- Schultzen, R. C. (2021, mai). *Hva motiverer til en yrkeskarriere i Forsvaret?* Oslomet. Hentet 2023, 13. november, fra https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2774501/Schultzen_MSL_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sletteland, T. (2021, 6. desember). *Ja, vi må skrote Maslows behovspyramide!* Dagens Medisin. Hentet 2023, 2. november, fra <https://www.dagensmedisin.no/debatt-og-kronikk/ja-vi-ma-skrote-maslows-behovspyramide/125493>
- Society for Human Resource Management. (2017). *SHRM Customized Human Capital Benchmarking Report*. SHRM. Hentet 2023, 1. november, fra <https://www.shrm.org/resourcesandtools/business-solutions/documents/human-capital-report-all-industries-all-ftes.pdf>
- Sødergren, H. (2012, 6. august). *KS fagrappport 1/2012*. FHS Brage. Hentet 2023, 30 september, fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/160885/KS%20fagrappport%201%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Stai, S. (2022, 7. desember). *Maslows behovspyramide - Yrkesliv i barne- og ungdomsarbeiderfag*. NDLA. Hentet 2023, 25 november, fra <https://ndla.no/nb/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1>
- Statens personalhåndbok. (2023, 15. november). Lovdata. Hentet 2023, 17. november, fra https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2023/KAPITTEL_9-11-10#KAPITTEL_9-11-10
- Styringsgruppen i Lønns- og insentivprosjektet. (2023, 14. november). *Hvordan ivareta forsvarssektorens personell i fremtiden*. Forsvarets forum. Hentet 2023, 22. november, fra <https://www.forsvaretsforum.no/forsvaret-meninger-personell/hvordan-ivareta-forsvarssektorens-personell-i-fremtiden/352628>
- Svendsen, B., Bakken, Ø., Chramer, C., Hansen, T., Hellebust, S., Mathisen, K. O., & Warncke, M. (2020, 24. juni). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi*. Nof.no. Hentet 2023, 1. november, fra <https://www.nof.no/emagasin/svendsen-utvalget/2/index.html>
- Svendsen, H. (2022, juni). *Turnover hos cyberingeniører i Hæren*. Munin. Hentet 2023, 24. oktober, fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/27176/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Thorsvik, M. (2016, mai). *Opp eller ut? [En kvalitativ studie om hvorfor Krigsskoleutdannede ingeniører slutter etter endt plikttjeneste]* [Masteroppgave]. Norges Arktiske Universitet.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.
- Utenriks- og forsvarskomiteen. (2012, 7. juni). *Innst. 388 S (2011–2012) - Innstilling fra utenriks- og forsvarskomiteen om et forsvar for vår tid*. Stortinget.no. Hentet 2023, 3. oktober, fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2011-2012/inns-201112-388.pdf>
- Vedum, T. S., Hareide, K. A., Ness, S., Grøvan, H. F., & Lundteigen, P. O. (2018, 7. mars). *Representantforslag 164 S (2017-2018)*. Stortinget.no. Hentet 2023, 13. november, fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2017-2018/dok8-201718-164s/?all=true>

Vinterdal, C. T. (2023). *Turnoverintensjon blant offiserer i Hæren* [Masteroppgave].
Forsvarets Høgskole.

Wikipedia. (udatert). *Hærens befalsskole* – Wikipedia. Wikipedia. Hentet 2023, 9. november,
fra https://no.wikipedia.org/wiki/H%C3%A6rens_befalsskole

Vedlegg 1: Godkjenning fra SIKT

13.08.2023, 11:19

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hvorfor slutter flere av Hærens offiserer kort tid etter gjennomført plik...](#) / Eksport

Meldeskjema

Referansenummer

881224

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

Prosjektinformasjon

Tittel

Hvorfor slutter flere av Hærens offiserer kort tid etter gjennomført pliktjeneste?

Sammendrag

Forfatterskapet består av tre krigsskoleutdannede offiserer i ledelse og landmakt, hvor alle har over ti års tjeneste i Forsvaret i ulike fagavdelinger. To av disse jobber fortsatt i Forsvaret, mens en har sluttet. En av de som fortsatt jobber i Forsvaret er veldig usikker på hvor lenge han kommer til å fortsette sin karriere i uniform. Han som har sluttet er usikker på om gresset er grønnere på den andre siden, og undrer på hva som skal til for at han går tilbake til Forsvaret. En lignende sammensetning er det stor sannsynlighet for å finne hvis en plukker ut tre helt vilkårlige krigsskoleutdannede offiserer. Temaet og konteksten som er valgt for denne oppgaven vil med stor sannsynlighet berøre forfatterskapet i fremtiden, uavhengig av om man er ansatt i Hæren eller i det sivile. Det er lite forskning som viser til at det er en direkte korrelasjon mellom sluttårsaker og implementeringen av URE og OMT. Likevel er det offiserer som ble utdannet i denne perioden som i dag danner midtsjikt

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Dette vil være nødvendig i forbindelse med innhenting av samtykkeskjema fra de ulike personene vi skal gjennomføre intervju på.

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kristian Reitan, [REDACTED]

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Thomas Wold, [REDACTED]

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

<https://meldeskjema.sikt.no/64cb5ccf-6a8b-43fe-b3f5-fe05355895cb/eksport>

1/3

Beskriv utvalget

Personellet vil være personer som er utdannet ved Hærens Krigsskolen, men har sluttet etter sine 3 pliktår. Deretter må de ha jobbet minimum 1 år sivilt

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Vi ønsker å benytte Forsvarets personell- og vernepliktssenter

Alder

25 - 40

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjuguide.docx](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

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

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Samtykkeskjema.docx](#)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)
- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å ta forbindelse med vi som skriver .

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Ved å ta forbindelse med vi som skriver.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Ikke utfyllt

Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- Private enheter

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene krypteres under lagring

Varighet

Prosjektperiode

01.08.2023 - 01.12.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data slettes (sletter rådataene)

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Ta gjerne forbindelse hvis det er noe dere lurer på eller jeg har ført feil.

Endring: Vi gikk bort fra begrensningen om minimum 1 år i sivil jobb i *beskrivelse av utvalg*.

Vedlegg 2: Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd



FHS DATAUTLEVERING

31.08.2023

Til: kristian reitan >

Søknad i forbindelse med Mastergrad

Hei, søknaden din er godkjent med følgende anmerkninger:

Godkjent, under forutsetning av at det under spørsmål 2 under pkt 1 (Bakgrunn) i spørreskjema ikke bes om eller noteres personidentifiserende opplysninger som for eksempel tjenestested i kombinasjon med stilling.

1.0 Bakgrunn

1. Når uteksaminerte du fra Krigsskolen?
2. Hvilken tjenestestilling hadde du da du sluttet i Forsvaret?

Med vennlig hilsen,

 **Cathrine Thomassen**

Seniorrådgiver

Forsvarets høyskole | Fagstab – seksjon for studiestøtte

Spørsmål 2 ble endret til: *Hva var den siste tjenestestillingen du hadde før du ble sivil (ikke avdeling)?* Formell godkjenning skulle komme i november, men ble ikke mottatt før innlevering grunnet sykdom hos Forsvarets høyskole.

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykke

Deltagelse i forskningsprosjektet «Hvorfor slutter krigsskoleutdannede offiserer i Hæren kort tid etter gjennomført plikttjeneste?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere hvilke faktorer som påvirker turnover blant offiserer i Hæren, og hvorfor personell slutter kort tid etter gjennomført plikttjeneste. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave på et MBA-program ved Nord Universitet innenfor strategisk styring og ledelse. Formålet med denne masteroppgaven er å identifisere hvilke årsaker som påvirker turnover blant offiserer utdannet i Hæren. Oppgaven vil kun omfatte personell som har gjennomført utdanning ved Krigsskolen sin operative linje i Oslo, og som har blitt sivil etter gjennomført plikttjeneste.

Problemstillingen som oppgaven skal besvare er:

«Hvorfor slutter krigsskoleutdannede offiserer i Hæren kort tid etter gjennomført plikttjeneste?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er utdannet ved Krigsskolen sin operative linje i Oslo, du uteksaminerte mellom 2015 og 2020, og du har blitt sivil etter at du gjennomførte plikttjenesten.

Vi har fått tillatelse for innhenting av grunnlagsdata og gjennomføring av studiet til SIKT (kunnskapssektorens tjenesteleverandør), og for gjennomføring av prosjektet av Forsvarets forskningsnemd.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som nyttes for innhenting av data vil være personlig semistrukturert intervju. Intervjuet vil vare i ca. 45 min, og det starter med å gå gjennom generell info rundt din arbeidssituasjon, for deretter å gå over til spørsmål om motivasjon, organisasjonsendringer og turnover.

Det vil bli tatt elektronisk lyd- og bildeopptak av intervjuet, samt håndskrevne notater. De som kun vil ha lydopptak har fått innvilget dette ønsket. Opptakene gjøres i henhold til retningslinjer fra nettskjema.no. Godkjent og anbefalt diktafon-applikasjon vil benyttes.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi

behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Tilgang til opplysningene gitt i intervjuet vil begrenses til undertegnede og veileder gitt av Nord.
- Du vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven.
- Ingen av opplysningene du gir vil kunne knyttes til ditt navn, dette da navn og kontaktinformasjonen din vil bli erstattet med en kode. Denne type data vil lagres adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.12.2023. Etter prosjektets slutt vil datamaterialet med personopplysninger og opptak slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Espen Stensland - [REDACTED]
- Student Sindre André Bjørnsrud - [REDACTED]
- Student Kristian Reitan - [REDACTED]
- Veileder Thomas Wold - [REDACTED]

Med vennlig hilsen
Espen Stensland, Sindre André Bjørnsrud og Kristian Reitan

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvorfor slutter flere av Hærens offiserer kort tid etter gjennomført plikttjeneste sammenlignet med tidligere?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

[REDACTED SIGNATURE]

(Signatur prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

Opptak starter:

- Hovedintervjuer leser opp dato og informantnummer.

Presentasjon/innledning

Velkommen til intervju, og takk for at du tar deg tid til dette. Dette intervjuet gjennomføres av en hovedintervjuer og en sekundærintervjuer. Hovedintervjuer er ordstyrer, mens sekundærintervjuer tar notater og kommer med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Vi har satt av 45 minutter til dette intervjuet. Uavhengig av vår tidligere/nåværende relasjon sitter vi her som forskere, og du som informant. Det er viktig at disse rollene opprettholdes for å oppnå et mest mulig objektivt resultat/intervju. Vi understreker at vi har taushetsplikt, noe som betyr at ingen sitater eller kontekster fra intervjuet vil ha sporbarhet direkte til deg.

Fenomenet vi ønsker å forske på er *hvorfor krigsskoleutdannede offiserer slutter kort tid etter gjennomført plikttjeneste i Hæren*. Hensikten med intervjuet er å finne hvilke faktorer som hadde betydning for at du sluttet.

Bakgrunn

1. Kan du bekrefte at du uteksaminerte fra krigsskolen i tidsrommet 2015-2020?
2. Hva var den siste tjenestestillingen du hadde før du ble sivil (ikke avdeling)?
3. Hvordan var bo- og familiesituasjonen din da du ble sivil?
4. Har du gjennomført høyere utdanning etter at du uteksaminerte fra Krigsskolen?
5. Har du i dag en stilling i det offentlige eller private?

Motivasjon

6. Hva er de tre viktigste faktorene for at du valgte å bli sivil?
7. Oppstod tankene om å slutte på grunn av selve jobben eller forholdene rundt?
8. Ut fra svaret ditt på spørsmål 5, hva var motivasjonen din for å velge denne sektoren da du ble sivil?

Hygiene- og motivasjonsfaktorer

9. Hvordan opplevde du sammenheng mellom organisasjonens uttalte mål og offiserenes virkelighet da du jobbet i Hæren?

10. Hvordan opplever du tilhørighet og miljøet på din nåværende arbeidsplass sammenlignet med i Hæren?
11. Hvordan opplever du arbeidsbetingelsene på nåværende arbeidsplass i forhold til i Hæren?
12. Hvordan opplevde du Hærens personellpolitikk og administrative systemer?
13. Hvilke forhold ved Hæren som arbeidsplass påvirket fritiden og privatlivet ditt negativt?
- Opplevde du en jobb-hjem-privetliv konflikt?
14. Hvordan opplevde du den totale arbeidsbelastningen som offiserer blir utsatt for?
15. Hvordan oppfattet du dine muligheter for en lengre karriere i Hæren?
16. Hvordan opplevde du dine muligheter for å øke din kompetanse etter gjennomført Krigsskole?
17. Opplever du et større fokus på kompetanseheving og karriere i sivil sektor fremfor Hæren?

Organisasjonsendringer

18. Hvordan ble du påvirket av større organisasjonsendringer da du jobbet i Hæren (URE, OMT, HR-transformasjon)?
19. Var dette en medvirkende årsak til at du sluttet?
20. Kan du beskrive din motivasjon for, eller motstand mot, OMT, URE og/eller HR-transformasjonen?
21. Opplevde du organisasjonsendringene som toppstyrte eller medarbeiderstyrte?
22. Hvordan har offiserens hverdag forandret seg på grunn av disse organisasjonsendringene (OMT, URE og HR-transformasjonen)?
23. Hva mener du at Hæren burde ha gjort for å oppnå bedre oppslutning rundt organisasjonsendringer?
24. Hvordan mener du at organisasjonskulturen i Hæren har blitt påvirket av organisasjonsendringer (URE, OMT, HR-transformasjon)?

Turnover

25. Hvordan opplevde du turnoveren på siste arbeidsplass i Hæren, og hva er dine tanker rundt dette?
- Var dette en medvirkende årsak til at du sluttet?

26. Hva var de tre mest fremtredende faktorene som gjorde at du valgte å forlate Hæren?(Push)
27. Hva var de tre mest fremtredende faktorene som trakk deg til en stilling i det sivile? (Pull)
28. Hvilke tre faktorer med jobben i Hæren motiverte deg (pull-faktorer)?
Hvordan opplevde du din sluttsamtale med din nærmeste foresatte i Hæren før du ble sivil?

Avslutning

29. Hva er den viktigste faktoren for at du sluttet i Hæren?
30. Er det noe du føler du ikke har fått sagt, noe du ønsker å legge til eller noe du tenker vi burde ha spurt om?

Vi er svært takknemlig for at du tok deg tid til å bidra i denne studien.