



Anine Bråten

Hvorfor slutter grenaderer i Hæren?

En kvalitativ studie av sluttårsaker blant tidligere grenaderer i Hæren

**Masteroppgave våren 2022
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Studien omhandler hvorfor grenaderer i Hæren velger å slutte i Forsvaret. Oppgaven er en kvalitativ undersøkelse som baserer seg på syv semistrukturerte dybdeintervjuer med både kvinnelige og mannlige informanter, som tidligere har jobbet som grenaderer. Personellet skal være det viktigste Forsvaret har av ressurser, likevel slutter en stor del av spesialistene innen tre år. Dette er en personellgruppe som Forsvaret ønsker å beholde lengere. Oppgaven har avgrenset seg til å se på hvorfor grenader slutter. En grenader er den laveste graden blant spesialistbefalet i Hæren.

Det er få studier som henviser seg til direkte til individer som har sluttet i Forsvaret. Det som finnes av empiri er på et overordnet nivå for hele Forsvaret og ser på spesialistsøylen under et. Studiens hensikt har vært å undersøke om årsakene til at grenaderer slutter kan knyttes til organisasjonskultur, ledelse og jobbtilfredshet. For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene ble det gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer. Informantene har vært tidligere grenaderer i Hæren som ikke lenger jobber i Forsvaret.

Funnene i undersøkelsen viser at mangel på karriere – og utviklingsmuligheter har hatt en klar påvirkning på hvorfor informantene har sluttet i Hæren. Ønsket om en sivil utdannelse har ført til at informantene har valgt å slutte i Hæren. Samtidig trekker flere informanter frem at valget om å slutte var en del av en større vurdering. Faktorer som organisasjonskultur, mangel på input utenfor Forsvaret og følelsen av å leve i en boble trekkes frem.

Abstract

This study looked at why enlisted soldiers in the Norwegian Army decided to leave. The thesis is a qualitative study based on seven semi-structured in-depth interviews with both male and female informants, who have previously worked as enlisted soldiers. As personnel is supposed to be the most important asset in the Norwegian Army, the fact the most enlisted soldiers leave after three years is a problem. This is a personnel group that the Armed Forces wants to keep longer. This thesis limits itself to only look at why enlisted soldiers quit. An enlisted soldier is the lowest rank among specialist in the Army.

There are few studies that refer directly to individuals who have left the Armed Forces. What is found in the empirical data is at an overall level for the entire Armed Forces and looks at the specialist column as a whole. The purpose of the study has been to investigate whether the reasons why enlisted soldiers quit can be linked to organizations culture, management and job satisfaction. To answer the issue and the research questions, semi-structured in-depth interviews were conducted. The informants have been former enlisted soldiers in the Army, who no longer work in the Armed Forces.

The findings indicate that a lack of career and development opportunities had had a clear impact on why the informants left the Army. The desire for an education outside the Army has led to the informants choosing to leave. At the same time, several informants point out that the choice to quit was a part of a larger assessment. Factors such as organizational culture, lack of input outside the Armed Forces and the feeling of living in a bubble are highlighted.

Forord

Denne masteroppgaven markerer min avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved handelshøyskolen ved OsloMet – storbyuniversitetet. Oppgaven er skrevet innen hovedprofilen strategi, organisasjon og ledelse. Som tidligere grenader i Hæren har det vært svært interessant å tilegne seg mer kunnskap om hvorfor vervet personell velger å slutte. Det har vært en utfordrende og krevende arbeidsprosess, men samtidig også svært spennende og lærerik.

Først og fremst ønsker jeg å takke alle informantene som har tatt seg tid til å stille opp i denne oppgaven. Deres erfaringer og informasjon har gjort denne studien mulig, dere har vært avgjørende for oppgaven. Jeg vil også takke min veileder, Aagoth Elise Lossius Storvik, for konkrete tilbakemeldinger og gode råd.

En stor takk rettes også til korrekturlesere for gode tilbakemeldinger og innspill. Til slutt vil jeg takke familie og venner for støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen.

Oslo, 25.05.2022

Anine Bråten

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: Innledning.....	1
1.2 Ordning for militært tilsatte.....	1
1.3 Spesialist og grenader.....	2
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
Kapittel 2: Teori.....	5
2.1 Tidligere forskning rundt grenaderer.....	5
2.2 Turnover.....	7
2.2.1 Årsaker til turnover.....	8
2.3 Utvikling og karrieremuligheter.....	9
2.4 Organisasjonskultur.....	10
2.4.1 Subkulturer og gruppetenkning.....	11
2.4.2 Tilhørighet i organisasjonen.....	12
2.4.3 En av gutta.....	13
2.2.4 Hofstedes kulturelle dimensjoner.....	14
2.5 Forsvaret som en total institusjon.....	15
2.6 Motivasjon og jobbtrivsel.....	16
2.6.1 Jobbkarakteristika-modeller.....	17
Kapittel 3: Metode.....	22
3.1 Valg av forskningsdesign.....	22
3.2 Forståelse.....	23
3.3 Utvalg.....	24
3.3.1 Rekruttering.....	26
3.4 Datainnsamling.....	27
3.5 Analyse og fortolkning.....	29
3.5.1 Transkribering.....	29
3.5.2 Analyse.....	30

3.5 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet	31
3.6 Etikk.....	32
Kapittel 4: Empiriske funn	33
4.1 Videreutdanning i Forsvaret	33
4.2 Arbeidsgivers påvirkning	39
4.2.1 Ledelse	39
4.2.2 Karriere – og utviklingsmuligheter	42
4.3 Sluttårsaker	44
4.3.1 Kultur	44
4.3.2 Sosial tilhørighet	48
4.4 Valget om å slutte i Hæren	50
4.5 Oppsummering	54
Kapittel 5: Diskusjon.....	55
5.1 Videreutdanning i Forsvaret	55
5.1.1 Oppsummering.....	57
5.2 Arbeidsgivers påvirkning	58
5.2.1 Ledelse	58
5.2.2 Karriere – og utviklingsmuligheter	58
5.2.3 Oppsummering.....	60
5.3 Sluttårsaker	60
5.3.1 Kultur	60
5.3.2 Sosial tilhørighet	62
5.3.3 Oppsummering.....	63
5.4 Valget om å slutte i Hæren	63
5.4.1 Oppsummering.....	65
Kapittel 6: Konklusjon	66
Kapittel 7: Forslag til videre forskning	67

Referanser.....	68
Vedlegg – Intervjuguide.....	73

Kapittel 1: Innledning

I denne studien er formålet å undersøke hvorfor grenaderer i Hæren har sluttet, hvilke faktorer som var med å bidra til det og hva arbeidsgiver kunne gjort for å forlenge ståtiden. Sjef Hæren, Generalmajor Lars Lervik uttalte på *Army Summit* høsten 2020, at det viktigste Forsvaret kan gjøre for å vokse i tråd med de politiske ambisjonene er å beholde sine ansatte lengre:

«Vi må lykkes med å beholde de vi har. Beholde flere av de vi har lengre, er helt avgjørende for at vi skal fortsette å løse oppdragene hver dag, men også være de rollemodellene som kan være med å ta imot de yngste og gjøre dem i stand til å løse oppdragene og ta vare på folkene» (Lervik, 2020, 34:09)

Likevel viser det seg at Forsvaret har problemer med å holde på ungt personell. Ifølge Befalets fellesorganisasjon (BFO) sluttet det i løpet av 2018 og 2019 over 2.000 ansatte under 30 år i Forsvaret (Kalinina et al., 2020). Når det koster mellom 300.000 og 600.000 kroner per år å lære opp en soldat, tilsier dette at Forsvaret bruker store ressurser på både utdanning og kompetanse (ibid).

1.2 Ordning for militært tilsatte

Forsvaret iverksatte i 2016 *Ordning for militært tilsatte* (OMT) (Forsvarsdepartementet, 2015). Hensikten med ordningen er å ivareta Forsvarets behov for bredde – og dybdekompetanse. Innføringen av OMT skapte to likeverdige karrieresystemer for offiserer og spesialister. Det ble innført en NATO-standard, som med to komplementære karrieresystemer, kategoriserer personellet inn i to karriere – og gradsstrukturer., «Officers» (OF) og «other ranks» (OR) (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 25). Målet er at spesialister skal utgjøre 70 % av arbeidstakerne i Forsvaret. Offiserer har utdanning fra krigsskolen (eller tilvarende) og spesialister/spesialistbefal har fag og/eller befalsutdanning. Disse får ansettelse med tilsetningsforhold til pensjonsalder, T60, eller fast ansettelse til 35 år, T35. Noen blir også ansatt på midlertidig tilsetting (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 28). Offiserer skal som hovedregel ha akademisk og militær offisersutdanning og representere breddekompetanse innfor et vertikalt karrieresystem som baserer seg på offisersgrader (OF 1-9). Befal skal representere dybdekompetanse innenfor sitt fagfelt i et karrieresystem med befalsgrader (OR

5-9). De skal også fungere som et bindeledd mellom offiserer, grenaderer/konstabler og soldater i førstegangstjenesten. Grenaderer skal kjennetegnes ved at de representerer dybdekompetanse innenfor sitt fagfelt i et tilpasset karrieresystem med egne grader (OR 1-4) (Forsvarsdepartementet, 2015, ss. 26-28).

Innføringen av OMT førte til at grenaderer som tidligere var tilsatt på tre års kontrakter, fikk fast ansettelse til 35 år. OMT har åpnet opp for lenger tilsetningsforhold for grenaderer (OR2-4) med mulighet for tilsetting til både 35 og 60 år, hvor T35 vil være det mest dominerende tilsetningsforholdet (Strand, 2019, s. 44). Ordningen for militært tilsatte førte med seg en endring av personellsammensetningen i Forsvaret, med flere spesialister enn offiserer (70/30) (Svendsen, et al., 2020, s. 26). Spesialister skal derfor representere kontinuitet og dybdekompetanse. Likevel viser forskning at mange spesialister slutter etter få år og at den gjennomsnittlige ståtiden til spesialister er tre år (Fauske & Strand, 2020, s. 3). Svendsenutvalget, som på oppdrag fra Forsvarsdepartementet skulle komme med innspill på hvordan Forsvaret skal kunne bedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse, uttalte (2020, s. 26) at når mange unge spesialister slutter etter få år, vil avkastningen på investeringen være liten. Ordning for militært ansatte skulle være med på å løse utfordringer knyttet til høye stillingsrotasjoner og høye sluttrater. Likevel har spesialister en årlig rotasjonstakt på 35 prosent og en turnover på 11 prosent, noe som tilsier at det går mye ressurser til opplæring i ny stilling (Svendsen, et al., 2020, s. 29).

1.3 Spesialist og grenader

«En spesialist beskrives som en fagperson som utøver selve håndverket innen soldatyrket. Eksempler på stillinger som trekkes frem er skarpskytter, hundefører, tekniker, vognfører og sanitetssoldat [...]» (Svendsenutvalget, 2020, s.149)

Spesialistbegrepet oppstod i det norske Forsvaret i 2015 med innføringen av ordningen for militært tilsatte (Forsvarsdepartementet, 2015). Spesialistordningen ble ansett som viktig fordi «...[...]Forsvarets behov for kompetanse endrer seg, og det vil være nødvendig med mer spesialisering og dypere fagkunnskap [i fremtiden]» (Forsvarssjefens fagmilitære råd, 2015, s. 25). Hensikten med opprettelsen av spesialistsøylen i Forsvaret, var at spesialistene blant

annet skulle representere kontinuitet og dybdekompetanse i eget fagfelt (Strand, 2019, s. 3). Spesialistbegrepet fungerer som et paraplybegrep som dekker en stor del av ansatte i Forsvaret. Det anses derfor som for bredt å kun se på hvorfor spesialisert slutter, da dette vil være personer med forskjellige grader i spesialistsøylen. Denne oppgaven avgrenser seg til å se på hvorfor grenaderer, også kjent som vervede soldater eller visekorporaler, i Hæren velger å slutte. En grenader regnes som en spesialist med OR2 på rangstigen og er den laveste graden blant spesialistbefalet (Forsvaret, 2021). For å bli ansatt som grenader er det krav om gjennomført og bestått førstegangstjeneste (Forsvaret 1A, 2022). På bakgrunn av dette er ofte en grenader en mann eller kvinne i starten av 20-årene. En grenader med OR2 har en grunnlønn i overkant av 320 000,- brutto, i tillegg til kompensasjon for øvelsesdøgn og tjeneste utenfor normal arbeidstid. For personell i Hæren var det i 2019 i gjennomsnitt 30 øvelsesdøgn. Dette tilsvarer et tillegg på ca. 110 000,- brutto. Derfor vil reallønnen til en grenader normalt tilsvare noe mer enn grunnlønnen (Forsvaret 1A, 2022).

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med denne studien er å belyse hvorfor vervede soldater i Hæren velger å slutte. Forskingen som har blitt gjort på hvorfor grenaderer velger å slutte har i all hovedsak henvist seg til grenaderer som fortsatt jobber i Hæren. Fauske og Strand (2020) utarbeidet rapporten *Hvorfor slutter spesialister* med bakgrunn i en spørreundersøkelse som gikk ut til alt militært personell som sluttet i Forsvaret mellom 2016-2018. Denne kvantitative undersøkelsen var den første av sitt slag som henviste seg til hele populasjonen av militært personell som hadde sluttet frivillig (Fauske & Strand, 2020, s. 3). Undersøkelsen til Fauske og Strand (2020) ser på spesialisert under et, og differensierer ikke mellom de forskjellige gradene som inngår i spesialistsøylen. Denne undersøkelsen søker derfor å intervjuer grenaderer som ikke lenger jobber i forsvaret og gjennom kvalitative intervjuer ønskes det å gå dypere inn på hvorfor de valgte å slutte. Tidligere empiri i stor grad har fokusert på grenaderer mens de fortsatt var ansatt i Forsvaret og Forsvaret har lite kvalitativ forskning knyttet til utfordringer med å beholde yngre spesialister (Rones et al., 2020, s. 53). Denne studien skiller seg ut ved at den henviser seg direkte til individer som ikke lenger jobber i Forsvaret, men som tidligere har jobbet som grenader.

Ut ifra diskusjonen ovenfor, samt teori og empiri har følgende problemstilling og forskningsspørsmål blitt utarbeidet.

Problemstilling:

Hvorfor slutter grenaderer i hæren, og hva kunne arbeidsgiver gjort annerledes for å forlenge ståtiden blant grenaderer?

Forskningsspørsmål:

Følgende forskningsspørsmål har blitt utarbeidet for å gi oppgaven retning og fokus, samt å bidra til å belyse oppgavens problemstilling.

1. Hvorfor slutter grenaderer i Hæren framfor å videreutdanne seg i Forsvaret?
2. Hva kunne arbeidsgiver gjort annerledes for at den enkelte hadde valgt å bli værende i Forsvaret?
3. Hvilke faktorer var med på å påvirke individets valg om å slutte?
4. Var valget om å slutte i Hæren en prosess over tid som bestod av flere overveielser og valg eller var det en plutselig avgjørelse?

Kapittel 2: Teori

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for det teoretiske rammeverket som oppgaven vil benytte for å besvare problemstillingen. Siden min problemstilling innebærer fokus på hvorfor grenaderer i Hæren har sluttet anses det som naturlig å se på tidligere forskning rundt grenaderer og årsaker til turnover i organisasjoner, samt se på teorier knyttet opp mot jobbtilfredshet og motivasjon.

2.1 Tidligere forskning rundt grenaderer

Hvorfor slutter spesialister i Forsvaret er en rapport utarbeidet ved FFI i 2020 av Fauske og Strand. Spørreundersøkelsen som rapporten bygger seg på var en del av prosjektet «Spesialisten», som hadde som hensikt å kartlegge hvorfor spesialister sluttet i Forsvaret. Spørreundersøkelsen gikk ut til alt militært personell som sluttet i Forsvaret mellom 2016-2018, samt et utvalg av personell som fremdeles var tjenestegjørende i Forsvaret per 1. mai 2019. Rapporten konkluderte med at det var en rekke faktorer som påvirket spesialistenes sitt valg om å slutte i Forsvaret. De mest sentrale funnene var ønske om å ta en sivil utdanning, et ønske om nye utfordringer og manglede kompetanse – og karrieremuligheter i Forsvaret. I tillegg fant undersøkelsen ut at de med lang reisevei oppga dette som problematisk og mange kunne fortsatt i Forsvaret om reiseveien var kortere. Flertallet av de som sluttet i Forsvaret var unge, uten barn og var tilsatt på kontrakt til 35 år (Fauske & Strand, 2020, s. 3). Den gjennomsnittlige ståtiden på sluttidspunktet var ca. 3 år og kvinner og menn oppga stort sett de samme årsakene til at de sluttet (Fauske & Strand, 2020, s. 3). Kvinner oppga likevel i noe større grad at de var misfornøyde med sin leder, og flere kvinner rapporterte også at de rett og slett følte seg ferdig med Forsvaret da de sluttet (ibid). Spørreundersøkelsen kartla at over halvparten av de 863 respondentene som hadde sluttet i Forsvaret i perioden 2016 – 2018, kunne tenke seg å starte en ny karriere i Forsvaret på et senere tidspunkt og at Forsvaret derfor burde bruke re-rekruttering mer aktivt (Fauske & Strand, 2020, s. 38).

I en studie fra 2021, *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*, fant Fauske og Strand i tillegg ut at mange av spesialistene som valgte å slutte gjorde dette fordi de fikk jobb i det sivile som fristet mer enn jobben de hadde i Forsvaret. Flere av spesialistene i spørreundersøkelsen oppga at de var misfornøyde med lønnsbetingelsene, menn i større grad enn kvinner (Fauske & Strand, 2021, s. 37). Uklarhet rundt egne karrieremuligheter i Forsvaret var en vanlig

sluttårsak for begge kjønn (ibid). Rapporten ble gjennomført som en del av FFI-prosjektet «Tverrfaglig forskning på personell, kompetanse og økonomi i forsvarssektoren» (Fauske & Strand, 2021, s. 3). Studien fokuserte hovedsakelig på unge med fast ansettelse som sluttet før kontrakten gikk ut. Dette fordi Forsvarets evne til å rekruttere og beholde personell må styrkes, og denne gruppen ansatte ønsker Forsvaret å beholde lenger (ibid).

I litteraturstudien, *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret*, ved FFI fant Strand ut i 2019 at mange av de identifiserte årsakene til at spesialister tenker på å slutte i forsvaret er sammenfallende med sluttårsaker fra det sivile næringslivet. Manglende anerkjennelse, misnøye med lønn og/ eller incentiver og manglende karriere- og utviklingsmuligheter ble trukket fram som sluttårsaker (Strand, 2019, s. 3). Samtidig ble det identifisert utfordringer som var mer spesifikt for Forsvaret. Tidsbegrensede tilsettingsforhold blir trukket frem, da tilsetting til 35 år ikke oppleves som trygt nok til at spesialister ønsker å satse på en lang karriere i Forsvaret (ibid). Den geografiske lokasjonen og tjenestens art blir trukket fram som problematisk, da dette for mange fører til mye fravær fra familie og venner (ibid).

Flere studier har vist at en av de viktigste faktorene for trivsel og motivasjon blant vervet personell i Forsvaret er de gode sosiale forholdene, det å være en del av et sosialt samhold og kameratskapet (Bruteig, 2004; Gustavsen, 2011; Gustavsen & Johannessen, 2012; Lubiana & Haugeland, 2013). Det å ha varierte og utfordrende oppgaver som oppleves som meningsfulle har vist seg å være en av faktorene som påvirker motivasjonen blant vervet personell i stor grad (Bruteig, 2004; Gustavsen, 2011; Gustavsen & Johannessen, 2012; Hanstad, 2013). Behovet for bruk av eksisterende kompetanse i samsvar med både karriere – og kompetanseplanlegging og videreutdanning er tiltak som vervet personell tidligere har etterlyst (Gustavsen, 2011; Gustavsen & Johannessen, 2012; Hanstad, 2013). Hellum (2019, s. 35) fant i sin studie at flere av informantene så på grenaderyrket som en «midlertidig greie». Det å jobbe som grenader ble sett på som en annen måte å utfordre seg selv på enn når man tar en lederutdanning. Informantene uttrykket at de kunne operere friere som grenader og det å ikke måtte ha ansvaret for å lede andre som noe positivt (Hellum, 2019, ss. 35-36).

2.2 Turnover

Turnover er den personalomsetningen som skjer innenfor en virksomhet i en gitt tidsperiode, da gjerne ett år (Grimsø, 2004, s. 46). Turnover som et fenomen har blitt forsket på i over 100 år (Hom et al., 2017, s. 530). Hyppig gjennomtrekk av ansatte kan være svært ressurskrevende, da kostnadene forbundet med opplæring og sosialisering av nye ansatte kan bli store (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 47). Turnover er ikke alltid en ulempe, og det skilles i litteraturen mellom optimalt gjennomtrekk og dysfunksjonelt gjennomtrekk av ansatte (ibid). En organisasjon uten noen form for turnover kan oppleve å bli statisk og det kan bli mangel på nye impulser og ideer. Samtidig kan en høy turnover rate tilsi at arbeidsmiljøet ikke er godt (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 95). Å beholde verdifulle ansatte er derfor svært avgjørende og det å minimere arbeidstakers intensjon om å slutte er en viktig del av dette arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 259). Det at en medarbeider slutter, har blitt estimert til å koste det dobbelt av medarbeiderens årslønn. Organisasjoner taper ofte også tauskunnskap og det er en fare for at turnover kan smitte over på kolleger (Kuvaas, 2018).

I den klassiske turnoverlitteraturen skilles det mellom tre grupper, de som slutter fordi de ønsker å slutte, de som ikke ønsker å slutte, men som blir tvunget til det og de som ønsker å slutte, men som blir tvunget til å bli (Hom et al., 2017, s. 539). Gjennomtrekk kan føre til store kostnader for bedriften, både når det gjelder direkte og indirekte kostnader. Direkte kostnader knytter seg opp mot kostandene knyttet til rekruttering og utvelgelse av nye ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 47). Frivillig turnover kan påvirke de indirekte kostnadene til bedriften ved at det kan føre til lavere moral blant de gjenværende ansatte. De gjenværende ansatte kan oppleve et økt arbeidspress, samt økte kostnader som knytter seg til opplæringen av de nye medarbeiderne (Morrel et al., 2004).

Det er to skoler som søker å forstå turnover gjennom faktorene *push* og *pull* (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 95). Den markedsøkonomiske skolen tar for seg pull faktorene. Her ser man på eksterne trekkfaktorer («pull»-faktorerer) som belyser hvorfor den ansatte velger å forlate en jobb til fordel for en annen. De sterkeste forklaringsfaktorene i den markedsøkonomiske skolen er arbeidsmarkedssituasjonen med andel arbeidsledige, utdanningsmønster, tilgang på jobb i enkelte bransjer og lønnsbetingelser (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 95). Den psykologiske skolen ser på sider ved arbeidssituasjonen som skyver («push»-faktorerer)

medarbeiderne ut av jobben. Her er det hensiktsmessig å se på ens egen organisasjon for å avdekke hva som skyver medarbeiderne ut. Push-faktorer er gjerne et dårlig arbeidsmiljø som igjen vil påvirke jobbtilfredsheten, samt manglende utviklingsmuligheter og fravær av muligheter for å bruke sine ferdigheter og evner. Det er ofte en kobling av flere faktorer som påvirker om arbeidstaker blir eller slutter i en organisasjon (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 95).

2.2.1 Årsaker til turnover

Enhver organisasjon har en viss turnover blant sine ansatte, og i mange organisasjoner er dette ønskelig. Blir avgangen for høy, eller avgang av ansatte med ønsket kompetanse, kan dette være uheldig for organisasjonen. Uønsket turnover i en organisasjon skyldes ofte en kombinasjon av både interne og eksterne årsaker (Grimsø, 2004, s. 47-50).

Tabell 1. Interne og eksterne årsaker for turnover (Grimsø, 2004, s. 47-50)

Interne årsaker	Eksterne årsaker
For lite utfordring i arbeidet	Dårlige boforhold, eller for høye bokostnader
Dårlig ledelse	Lange arbeidsreiser
For lite selvstyring	Videre skolegang/ utdanning
Få eller ingen utviklings- eller karrieremuligheter	Tilbud om bedre stilling et annet sted
Dårlig lønn/belønningsstruktur	Familieforhold
Mye overtid	
Dårlige arbeidsforhold (fysisk og/eller psykiske)	

Uønsket turnover som er knyttet til interne årsaker kan enkeltvis eller i samspill med hverandre gjøre arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene lite attraktivt. Disse interne årsakene kan organisasjoner ofte gjøre noe med, i den grad de er villige til å bruke ressurser på dem. De interne årsakene kan dermed betegnes som kontrollerbare årsaker (Grimsø, 2004, s. 47). De eksterne årsakene kan være vanskeligere for en organisasjon å kontrollere, men det er viktig at de er orientert om disse (Grimsø, 2004, s. 49).

Dysvik og Kuvaas gjennomførte i 2010 en studie hvor de så på kilder til motivasjon og hvordan motivasjon hang sammen med turnover. Studien tok for seg to kilder til motivasjon og sammenhengen mellom disse og de ansattes turnoverintensjon. Faktorene som ble testet var mestringstilnærming og indre motivasjon. Studien viste at arbeidstakere med en høy grad av mestringstilnærming oppnår gode resultater. De er også villige til å ta på seg ekstra arbeidsoppgaver. Ansatte med høy mestringstilnærming vil i større grad trives når de har mulighet til å utvikle seg, men de har større sannsynlighet for å slutte hvis utviklingsmuligheter ikke er til stede (Dysvik & Kuvaas, 2010, s. 630). Studien avdekket at indre motivasjon var en viktig faktor for om arbeidstakeren ønsket å slutte eller ikke. Er arbeidstakeren indre motivert vil arbeidsoppgavene oppleves som mer meningsfulle. Ansatte som ikke opplevde å ha meningsfulle arbeidsoppgaver var mer tilbøyelig til å slutte. Det ble funnet at hvordan arbeidstaker opplevde interesse og mening i arbeidet, oversteget viktigheten av utvikling. Studien konkluderte med at for å beholde verdifulle ansatte, er det viktig at det legges til rette for stimulering av indre motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2010, s. 634).

2.3 Utvikling og karrieremuligheter

Dyktige medarbeidere som velger å slutte i sin stilling gjør dette fordi de ikke får brukt sine evner eller kompetanse. De opplever ikke lenger at arbeidsoppgavene er krevende eller utfordrende nok (Grimsø, 2004, s. 47). Kommer arbeidstaker til stadiet hvor de ikke lenger opplever en rimelig grad av utfordringer og de ikke lenger opplever økt mestring i arbeidshverdagen, vil dette kunne bidra til at motivasjonen for arbeidet blir liten (ibid). Manglende behov for utvikling kan føre til lavere grad av selvrealisering som er et av menneskets grunnleggende behov (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 232). Dårlige utviklings- eller karrieremuligheter kan da føre til at ansatte velger å slutte, dette fordi lite utfordrende oppgaver vil føre til stagnasjon i personlig utvikling og redusere mulighetene for videre karriere (Grimsø, 2004, s. 48). I følge Herzberg kan personlig vekts føre til økt trivsel på arbeidsplassen, men det skaper ikke mistrivsel dersom vekstmuligheter ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245). I midlertidig vil utvikling være interessant for den ansatte, dette for å utvikle egne evner og kompetanse, samt få utfordrende oppgaver, anerkjennelse, status og bedre økonomi (Grimsø et al., 2015, s. 273).

2.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan ha steke effekter på atferden til medlemmene, dette fordi et felles mønster av meninger og holdninger kan prege hvordan de handler (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 120). Edgard Schein definerer organisasjonskultur (i Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 124) som følgende:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

Organisasjonskulturen danner grunnlaget for det sosiale fellesskapet og kan gi en følelse av tilhørighet. Dette fellesskapet kan bidra til å redusere følelsen av usikkerhet og utrygghet. Dette fordi man blir en del av et fellesskap hvor folk tenker og handler relativt likt (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 120). Fellesskapet blir en viktig faktor for å skape trivsel (Collins & Porras, 1996). Organisasjonskulturen kan også i sterk grad påvirke ens egen identitet, slik at jobben man utfører definerer hvordan man opplever seg selv og hvordan andre definerer at en selv er (Anteby & Molnár, 2012). Når individer knytter sin identitet til organisasjonen de arbeider for kan dette skape en sterk lojalitet til organisasjonen. Dette igjen kan føre til mindre fravær fra jobben og mer stabilitet i arbeidsforholdet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, ss. 120-121). Jacobsen og Thorsvik (2020, ss. 120-121) hevder at en sterk organisasjonskultur kan fremme en følelse av tilhørighet og felleskap, motivasjon, samarbeid og koordinering, tillit og styring, dette fordi organisasjonskulturen omhandler alle i organisasjonen. Dette er faktorer som er viktige for trivsel i jobbsammenheng.

Ved å se på hvilke normer, verdier og felles grunnleggende oppfatninger som foreligger i organisasjonen, kan man avdekke om informantene støtter disse og om de føler seg inkludert i samholdet. Schein påpeker at kulturen vil kun opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig og den rådende kulturen i en organisasjon vil læres bort til nye medlemmer (Jacobsen & Thorsvik, 2020, ss. 124-125). Samtidig presiserer Schein at organisasjonskultur også blir styrt av følelser, og ikke bare om hva vi oppfatter og tenker. Individets følelser vil påvirke hva man tenker om det som oppleves på jobben og handlingsmiljøet man er en del av (ibid).

Deler av organisasjonskulturen i Forsvaret bygger seg på den militær profesjonsidentitet. Ansatte i Forsvaret vil derfor kunne identifisere seg på forskjellige måter. For noen kan dette være som en del av organisasjonen, som graden de besitter eller som en soldat. Dette kan også gjøres på et personlig plan gjennom stillingen man har ved at man identifiserer seg som for eksempel infanterist eller skytter på stridsvogn (Johansen, 2019, ss. 137-138). «Militær profesjonsidentitet kan betraktes som i hvilken grad individene identifiserer seg med og lever opp til de rollespesifikke forventninger, mål og krav Forsvaret stiller til dem som militære yrkesutøvere» (Johansen, 2019, s. 137). Profesjonsidentiteten vil derfor være knyttet til organisasjonen man er en del av. Forskning har vist at profesjonalisme står sterkere i Hæren enn i Forsvaret ellers (Johansen, 2019, s. 151). Herfjord (2021) fant i sin studie om sykefravær i Telemark Bataljon at det var en sterk prestasjon – og tilbakemeldingskultur. Avdelingskulturen blir her beskrevet som inkluderende, hvor personellet raskt ble sosialisert inn og følte tilhørighet (Herkfjord, 2021, s. 68).

2.4.1 Subkulturer og gruppetenkning

Når en organisasjon består av flere grupper av ansatte med ulike arbeidsoppgaver, og det stilles forskjellige kompetansekrav for å løse disse arbeidsoppgavene, jo mer sannsynlig er det at organisasjonen kan være preget av subkulturer som knytter seg til arbeidsoppgavens karakter og kompetansekrav (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 125). Hæren består i dag av 3417 militært ansatte, i tillegg til 453 sivilt ansatte og 4593 soldater i førstegangstjenesten som fordeler seg på åtte avdelinger, disse avdelingene er igjen delt inn i bataljoner (Forsvaret 1C, 2022). Det er derfor nærliggende å tro at siden Hæren utdanner spesielt trent personell og består av flere grupper ansatte at det kan oppstå subkulturer.

Innenfor sterke kulturer kan det lettere oppstå gruppetenkning. Fenomenet kjennetegnes ved at medlemmene i gruppen overvurderer gruppens makt og moral (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 139). Det utvikles en felles illusjon om å være usårbar for kritikk og handlinger rettferdiggjøres gjennom en kollektiv rasjonalisering (ibid). Medlemmer i gruppen er ofte preget av en manglende evne og vilje til å forstå alternative synspunkt. Det utvikles en kollektiv negativ mening om andre grupper som avviker fra kollektivet og det skapes større

avstand (ibid). Innad i gruppen vil det utvikles et kollektivt press mot ensartet tenkning. Gruppen vil legges press på individer som viker fra dette og få de til å tie. Dette vil kunne føre til en oppfattelse av et kollektivt samtykke om meninger, siden det ikke kommer noe annet til uttrykk (ibid). Jo sterke kulturen er, jo mer sannsynlig er det at gruppetenkning oppstår, spesielt hvis kulturen er preget av enhetlighet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 139).

2.4.2 Tilhørighet i organisasjonen

Jacobsen og Thorsvik (2020, s.259) trekker frem utfordringer med å beholde de mest verdifulle medarbeidere, blant annet fordi de har andre alternativer, får flere tilbud og derfor er mer mobile. Et virkemiddel som benyttes er formelle kontrakter. Bindingsordningen kan knytte personell til virksomheten i en gitt periode (ibid). I dag benytter Forsvaret seg av kontrakter til 35 år (T35) for spesialister og til 60 år (T60) for yrkesoffiserer (Forsvarsdepartementet, 2015). Metaundersøkelser har vist at det å låse det å låse ansatte til organisasjonen gjennom ulike karanteneordninger, slik Forsvaret nå gjør med tjenesteordninger til man fyller 35 år, kan bidra til å redusere den affektive organisasjonsforpliktelsen (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 69). Psykologiske kontrakter kan brukes for å knytte medarbeideren følelsesmessig til organisasjonen. En psykologisk kontrakt er en uformell kontrakt som vil prege relasjonen mellom den ansatte og organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 259). Kontrakten tar utgangspunkt i løfter gitt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og er basert på tillit og gjensidighet. Opplever medarbeideren at kontrakten opprettholdes er det større sannsynlighet for at man forblir i organisasjonen (ibid). Psykologiske kontrakter kan føre til at personer binder seg til organisasjonen gjennom normative bånd. Her vil den enkelte oppleve at organisasjonen har gjort noe som tilsier gjentytelse. Det vil da oppleves som illojalt å slutte. Dette kan for eksempel være mulighet for å få prøvd seg i en ny stilling (ibid). Samtidig kan den psykologiske kontrakten binde individet til organisasjonen på bakgrunn av organisasjonstilhørighet og trivsel. Ved å dele normer og verdier med organisasjonen vil individet trives og vil føle seg som en del av det sosiale miljøet (ibid) Det tredje perspektivet som knytter individer til organisasjoner tar utgangspunkt i at det koster for mye å slutte. Dette kan komme i form av at organisasjonen gir lønn og frynsegoder eller at den ansatte har blitt svært god på sitt område eller har et sterkt forhold til sine kolleger (ibid). Forskning har konkludert med at tilstedeværelse av følelsesmessige bånd er en viktig årsak til at ansatte ikke ønsker å slutte (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 260). Organisasjoner som utvikler en sterk organisasjonskultur gjennom

sosialisering, har i større grad medarbeidere som er følelsesmessig knyttet til organisasjonen. Med sosialisering menes prosessen hvor medarbeiderne tilpasser seg organisasjonens kultur, både på godt og vondt (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 373). Et sterkt fokus på organisasjonskulturen kan føre til at medarbeiderne lettere kan identifisere seg med organisasjonen og på denne måten øke trivselen, da trivsel henger sammen med følelsesmessig tilknytning (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 260).

2.4.3 En av gutta

Uttrykket å være «en av gutta» er mye brukt i Hæren, og det kan brukes til å beskrive inkludering i forskjellige settinger, for både kvinner og menn. Å være en del av gutta kan bidra til at man er fremstilt som likemenn og at man er en del av kulturen og det sosiale miljøet også utenom tjenestetiden. Harsvik (2010) fant at for å bli en av gutta måtte de kvinnelige soldatene i Hans Majestet Kongens Garde prestere på en slik måte at de klarte oppgavene og kravene som ble stilt. De ville på denne måten få bli en del av det sosiale fellesskapet og på denne måte bli en av gutta. Lauritzen et al. (2009) fant at informantene distanserte seg fra å være en «jente-jente» og søkte i istedenfor å være en av gutta. Det å ikke være prippen og klare å bære tungt ble trukket fram som en viktig del av det å være en av gutta. Å være «en av gutta» blir her sett på som at kvinner oppfører seg og handler konformert med menns normer og verdier, samt at de konkurrerer med de samme midlene som menn for å tilhøre det sosiale fellesskapet (Lauritzen et al., 2009, s. 44). I en studie av 70 soldater, kadetter og offiserer ble det konkludert med noe de kalte likestillingsparadokset. Dette innebærer at kvinner blir betraktet som likestilt med menn, men at de likevel er svært synlige som forskjellige fra menn i organisasjonen. Det blir påpekt at det fysiske ikke bare en inngangsbillett til Forsvaret, men også til forsvarskulturen (Fasting & Sand, 2011, s. 20). Når spurt om hva som krevedes av kvinner i Forsvaret svarte befal og menige i Sjøforsvaret, at det å «ha bein i nese» var viktig for å bli akseptert (Hellum, 2010, s. 3). Like funn ble funnet i Harsviks (2010) studie av vernepliktige ved Hans Majestet Kongens Garde hvor den militære kulturen fremstod som maskulin og tilpasset det mannlige kjønn. Her ble likhetsprinsippet funnet å være formet mot det å være mann. «Å bli en av gutta» kan derfor bli sett på som en strategi for å bli akseptert (Fasting & Sand, 2011, s. 22). I Totlands (2009, s. 67) studie om vervede soldater i Telemark Bataljon kom det frem at kvinnelige grenaderer ønsket å være «en av gutta». De reagerte negativt når lederne i avdelingen omtalte grenaderene som gutta og jentene.

Gjennom sin studie av motivasjon og tjeneste blant rekrutter på KNM Harald Haarfagre beskriver Hellum (2020) fenomenet «guttastemning». Begrepet blir brukt til å beskrive maskulinitetskultur eller «macho-kultur», og trekkes frem av flere informanter i studien. Studien indikerer at «Guttastemning» handler om å være mer fri når det gjelder hva man sier og gjør, spesielt når det kommer til humor (Hellum, 2020, s. 59). Rones (2015, s.285) fant at både menn og kvinner beskrev en kultur som bestod av en direkte, skarp og «brutal» humor, hvor man kunne slenge vitser til hverandre som en av de tingene de likte ved militæret. Det ble funnet at humor forårsaket både arbeidsglede og misnøye for både kvinner og menn. Hellum (2014, s. 35) fant at det virket som normalt blant kvinner i militæret at de måtte tilpasse seg det maskuline miljøet i militæret for å trives og passe inn. Funnene indikerer at de var klar over at de jobbet på en mannsdominert arbeidsplass og de færreste ønsket å bli oppfattet som masete. (Hellum, 2014, s. 35).

2.2.4 Hofstedes kulturelle dimensjoner

I følge Hofstede vil den nasjonale kulturen være en viktig del av ledelse (1983). I artikkelen *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories* (1983) beskriver Hofstede at det er gjennom våre erfaringer at vi blir programmert mentalt til å tolke nye erfaringer på en bestemt måte. Kultur blir her sett på som en kollektiv mental programmering, siden kultur er noe vi deler med andre medlemmer av vår gruppe, nasjon eller region og ikke med andre som ikke er medlemmer av vår gruppe, nasjon eller region. Hofstede (1983) deler opp nasjonal kultur i fire dimensjoner. Individualisme versus kollektivism, stor eller liten maktavstand, sterk eller svak usikkerhetsunngåelse og maskulinitet versus feminitet. Jeg vil i denne oppgaven fokusere på maskulinitet versus feminitet, da Forsvaret kan sies å ha en mer maskulin kultur mens Norge ifølge Hofstede (1983) sin studie har en mer feminin kultur. Det vil derfor være interessant å se om de forskjellige kulturelle perspektivene kan ha påvirket informantene.

I følge Hofstede (1983) vil noen samfunn tillate at menn og kvinner tar på seg flere ulike roller, mens andre samfunn vil ha et klart skille på hva menn skal gjøre og hva kvinner skal gjøre. Her vil menn ta på seg rollen av å være dominant og bestemt, mens kvinner vil være mer omsorgsfulle og service-orienterte. Skillet mellom roller i samfunnet refereres til om det enten er et feminint eller maskulint samfunn. Feminine samfunn vil domineres av verdier, som for

både menn og kvinner, vil være assosiert med den feminine rollen. Dette kan være å prioritere menneskelige relasjoner framfor penger, hjelpe andre, ta vare på miljøet og ikke vise seg fram. I et maskulint samfunn vil det være de maskuline verdiene som er gjeldende, dette betyr viktigheten av å vise seg frem, tjene penger og oppnå noe som er synlig for andre (Hofstede, 1983, s. 85)

I Lilleaas og Ellingens (2014, s. 18) studie ble den typisk militært ansatt beskrevet som en mann som er tøff, besluttsom, sterk og fysisk og psykisk robust. Idealsoldaten oppfyller da det tradisjonelle bilde av en mann som er nevenyttig og hardfør. Rones (2015) studie fant at det fortsatt eksisterer et bilde av at menn gjennom tjeneste i Forsvaret blir «ekte menn». Dette blir beskrevet som en maskulin selvrealisering gjennom et mer tradisjonelt kjønnsbestemt og maskulint yrke (Rones, 2015, s. 58). Selv om ikke alle menn og kvinner i militæret er like, kan det være at noen egenskaper og verdier i Forsvaret får større oppslutning enn andre.

2.5 Forsvaret som en total institusjon

Bjerke og Rones (2017) sin studie knytter humor blant soldater opp mot livet i en total institusjon, slik det blir beskrevet av Goffman (1961). I følge Goffman (1961) er en total institusjon et isolert og lukket sted hvor en gruppe mennesker jobber og bor tett sammen. Flere aspekter av deres daglige liv vil være under byråkratisk kontroll. Militære leire er ifølge Goffman et klassisk eksempel på en total institusjon. Det å være i en total institusjon kan for individer oppleves som altoppslukende (Goffman, 1961). Flere militære leier er lokalisert langt fra det sivile samfunn, noe som kan føre til at individer tilbringer store deler av sin tid i det Goffman ser på som en total institusjon. Bjerke og Rones (2017, s.1) fant i sin studie om hvordan en total institusjon påvirket den sosiale interaksjonen blant vernepliktige soldater på kjønnsblandede rom på Setermoen leir, at soldatene bruke humor til å redde ansikt i pinlige situasjoner hvor intime grenser ble krysset. Humor ble her brukt til å forhandle og stabilisere sosiale relasjoner og uttrykke uenighet (Bjerke & Rones, 2017, s. 19). Studien fant også at det var en oppfatning om at grov og sexistisk humor er noe soldatene burde være sterke nok til å håndtere hvis de ønsket å bli soldater (ibid).

Forsvaret er en total institusjon i den forstand at mennesker jobber og bor sammen med andre relativt like mennesker. De er avskåret fra resten av samfunnet i lengre perioder og hverdagen er strikt formalisert og hierarkisk administrert (Danielsen & Skaug, 2017, s. 20). De militære avdelingene er separate og profesjonelt autonome. Organisasjonene har skapt sine egne lover, normer, tradisjoner, regler og etos (ibid). Soldater trenes opp til å forsvare land og å sette plikt over individuelle ønsker og behov. Jobben til soldater vil derfor være en inversjon av samfunnets egne regler, normale normer og lover. Dette kan trolig kun gjøres gjennom en disiplinert profesjonsutdanning i en total institusjon (Danielsen & Skaug, 2017, ss. 20-21).

2.6 Motivasjon og jobbtrivsel

Motivasjon er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2020, s. 229 -230) «en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle». Motivasjon kan forklare hvorfor to individer med samme lønn, samme kompetanse og samme jobb kan prestere helt ulikt på samme arbeidsplass (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 113). Vi kan derfor se på motivasjon som en mobilisering av krefter som bidrar til å forklare hvorfor individer handler som de gjør, også i jobbsammenheng. *Trivsel* kan sammenlignes med den holdningen man har til sin stilling og arbeidssted. Kaufmann og Kaufmann (2018, s.287) definerer holdning som en «generell, evaluerende innstilling til et objekt». Trivsel kan derfor synke eller øke, alt ettersom hvordan informanten evaluerer sin stilling.

Kaufmann og Kaufmann (2018, s.291) definerer jobbholdninger som «relativt konsistente tanker, følelser og handlingsintensjoner tilknyttet ulike sider ved jobben», ofte omtales disse med samlebegrepet *jobbtilfredshet*. Jobbtilfredshet kan knyttes til trivsel ved at det er holdninger arbeidstaker har til både jobb og arbeidsplass, da både negative og positive (ibid). Jobbtilfredshet spiller en viktig rolle når det gjelder arbeidsinnsats, og arbeidstakers turnoverintensjon (Judge et al., 2009, s. 55). *Jobbforpliktelse* er en annen jobbrelatert holdning. Jobbforpliktelse defineres som «identifikasjon med og positivt engasjement for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 291). Organisasjoner med høy grad av trivsel og jobbforpliktende engasjement hos sine medarbeidere vil ha bedre utgangspunkt for å beholde kompetente medarbeidere (ibid), og kan på denne måte unngå at taus kunnskap forsvinner ut av organisasjonen. Taus kunnskap kan defineres som kunnskap som brukes i

praksis, men som man ikke klarer å sette ord på og formidle til andre (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 280; Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 349).

2.6.1 Jobbkarakteristika-modeller

Herzbergs tofaktor-teori

Fredrick Herzberg, en amerikansk psykolog, slo igjennom på 1960-tallet med sin forskning innenfor motivasjonsfeltet med sin tofaktor-teori. Utgangspunktet til studien var at hvis det ble endret på forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde, så ville trivselen øke og det ville føre til sterkere motivasjon og høyere ytelse. Studien viste imidlertid med at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Herzberg konkluderte med at mistrivsel ikke var det motsatte av trivsel, men at det var to forskjellige dimensjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2020, ss. 243-244). Herzberg fant grunnlag for å skille mellom *motivasjonsfaktorer*, som fremmet trivsel, og *hygienefaktorer* som var faktorer relatert til mistrivsel (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 37). Herzbergs tofaktormodell konkluderte med at motivasjonsfaktorer kan skape trivsel om de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede.

Hygienefaktorer kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel i selv om de er til stedet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 245). Samtidig har senere forskning vist at både motivasjons- og hygienefaktorer kan relateres til både mistrivsel og jobbtildfredshet og at todelingen til Herzberg ikke nødvendigvis er så entydig (Schneider & Locke, 1971).

Motivasjonsfaktorene som ble trukket fram når det gjaldt trivsel var: tilfredsstillelsen ved å fullføre en jobb, hvordan individet presterte, se resultater og å løse problemer. Herzberg et al (1993, s.60) kalte dette punktet for *prestasjoner*. Herzberg et al (1993, s.61) hevdet videre at arbeidstaker bør ha mulighet til kontroll over egen arbeidssituasjon og ha medbestemmelse. Dette ble klassifisert som hvilket *ansvar* arbeidstaker selv bør kunne ha til egen arbeidssituasjon. Videre ble det å få *anerkjennelse* for vel utført arbeid trukket fram som en viktig motivasjonsfaktor. Hvem som gir anerkjennelsen er mindre viktig, men den bør være i form av konkret ros. (Herzberg et al.,1993, s. 61). Muligheten for *personlig vekst* bør også være til stede for å skape trivsel. Her blir det trukket fram viktigheten av å lære noe nytt, mulighet til å avansere og prøve ut nye ferdigheter (ibid).

Blant hygienefaktorene ble *bedriftspolitikken* og *administrative systemer* ofte nevnt som årsaker til mistrivsel. Da spesielt den delen av bedriftens personalpolitikk som hadde en direkte innvirkning på arbeidsforholdet til den ansatte (Herzberg et al., 1993, s. 71). Videre ble det lagt fokus på lederens kompetanse som en utløsende faktor for mistrivsel. Dette punktet gikk direkte på *ledelse*, og tar for seg om lederen blir oppfattet som rettferdig og han/hennes villighet til å delegerer ansvar (ibid). *Mellommenneskelige forhold* er et annet punkt som blir trukket fram i forbindelse med mistrivsel. Dette tar for seg sosiale forhold på arbeidsplassen, da både, mellom overordnede og underordnede (Herzberg et al., 1993, s. 73). *Arbeidsbetingelser* kan vekke mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Dette omhandler både arbeidsmegden, statusforhold på jobb og forholdene på arbeidsplassen (Herzberg et al., 1993, s. 74). Videre ble *lønn* og *sikkerhet* angitt i forbindelse med mistrivsel. Her blir rettferdig lønn og trygge arbeidsforhold trekket frem, hvor sikkerhet i jobben er viktig (ibid). Forhold ved jobben som kan påvirke fritiden og privatlivet på en uønsket måte kan også føre til mistrivsel for ansatte (Herzberg et al., 1993, s. 74).

Hackman og Oldham (1980)

Richard Hackman og Greg Oldham utviklet i 1980 en modell som tar utgangspunkt i sentrale trekk som man antar vil ha betydning for enhver jobb. Modellen søker å bygge opp en jobb slik at den gir mest mulig indre motivasjon for arbeidstaker (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 141). Modellen er bygget opp av sentrale trekk, og desto mer en jobb er preget av disse trekkene, jo mer har den mulighet til å engasjere individets indre motivasjon (ibid). De sentrale trekkene i modellen beskrives slik (Kaufmann & Kaufmann, 2018, ss. 141-142):

Jo mer *variasjon i ferdigheter* jobben innehar, desto mer motivasjonsengasjerende vil den være. Dette fordi individet har mulighet til å bruke forskjellige ferdigheter, evner og kunnskaper. *Oppgaveidentitet* tar for seg hvorvidt jobben ansees som helhetlig av arbeidstakeren og om den enkelte har mulighet til å delta i arbeidet fra start til slutt med et synlig resultat. *Oppgavebetydning* omhandler om den ansatte ser en større mening med jobben som blir utført. Klarer den ansatte å se sin jobb i et helhetlig perspektiv, samt hvor viktig jobben er for organisasjonen og andre mennesker. Det fjerde trekket er *autonomi*, i hvilken grad de ansatte har kontroll over og ansvar for egen arbeidsplass er viktig for at de ansatte skal oppleve et personlig ansvar for resultatet de produserer. Dette igjen vil være viktig for

den indre motivasjonen. *Tilbakemelding* tar for seg i hvilken grad individet mottar informasjon om resultatet av sitt arbeid. Her er konstruktiv kritikk om hvordan arbeidet kan gjøres bedre like viktig som ros. Motivasjonspotensialet til jobben vil være betraktelig høyere jo bedre arbeidsoppgavene skårer på disse kjennetegnene.

Hackman og Oldham legger stor vekt på at økt motivasjon og ytelse er et resultat av hvordan arbeidsoppgavene er utformet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 246), ved å øke de sentrale punktene kan man igjen øke den indre motivasjonen til den ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 141). Når det er snakk om jobbkarakteristika understreker Kaufmann og Kaufmann (2018, s.142) at det er individets subjektive opplevelse som er viktig. Dette fordi individer vil reagere ulikt på utfordringer og derfor vil motivasjonseffekten bestemmes av hva som karakteriserer den enkelte ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 247). Kaufmann og Kaufmann (2018, s.143 -144) legger til grunn at det er særlig tre faktorer som påvirker individuelle forskjeller i individers motivasjonsdisposisjoner:

1. *Individuelle forskjeller i graden av vekstbehov*
2. *Individuelle forskjeller i jobbtilfredshet*
3. *Individuelle forskjeller i kunnskap og ferdigheter*

Disse forholdene kan i samspill eller enkeltvis svekke effekten arbeidsoppgavene kan ha på ytelse, motivasjon og resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 248). Dersom en person opplever ingen jobbtilfredshet og er grunnleggende misfornøyd med jobben sin, vil det være vanskelig å skape motivasjon gjennom endring i arbeidssituasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 143). Her kan trivsel sees på som en viktig faktor for hvorfor individer velger å ikke slutte, og den vil da henge nøye sammen med jobbutforming. Dette er av relevans for oppgaven, da sammenhengen mellom innholdet i arbeidet og trivsel er av betydning. Dersom undersøkelsen avdekker at grenaderer ikke er fornøyd med innholdet i sin stilling, kan dette være en årsak til at de velger å slutte.

Griffeth og Hom (2001)

Griffeth og Hom utviklet i 2001 en forklaringsmodell på hvorfor folk velger å slutte i jobben sin. De fokuserte på fire variabler i sin modell: *Jobbtilfredshet*, *organisasjonsengasjement*, *alternativer i markedet* og *sjakk*.

Jobbtilfredshet/trivsel, som nevnt tidligere, er arbeidstakers egne holdninger til jobb eller jobbsituasjon, både negative og positive (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 291). Dette betyr at det er totalvurderingen av arbeidsplassen som vurderes, og ikke bare individets egne arbeidsoppgaver. Faktorer som påvirker trivselen er utviklingsmuligheter, forventninger som ikke blir innfridd, begrensede forhold for karriere og utviklingsmuligheter, forhold knyttet til arbeidsoppgavene og arbeidssituasjonen, belønning/kompensasjon og forhold til lederen (Griffeth & Hom, 2001, ss. 120-121). Griffeth og Hom (2001, s.124) anbefaler at man ser på disse faktorene adskilt, for på denne måten skille ut faktorene som skaper trivsel eller mistrivsel. Ved å gjøre dette kan man iverksette tiltak for å fjerne eller minske faktorene som skaper mistrivsel.

Organisasjonsengasjement eller *organisasjonstilhørighet* er den andre variabelen i modellen til Griffeth og Hom (2001). Organisasjonsengasjement kan defineres som «den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon» (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 297). Dette vil være en kontinuerlig prosess for arbeidstaker mens de er ansatt i organisasjonen (ibid). Det er derfor viktig å være bevist ledelsens påvirkningskraft på medarbeidernes identifisering med målsettinger og oppgaver i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 298). Salancik (1977, i Kaufmann og Kaufmann, 2018, s.298) identifiserte fire grunnleggende påvirkningsfaktorer, *synlighet*, *tydeliggjøring*, *irreversible goder* og *personlig ansvar*

Individer har et grunnleggende ønske om å bli sett og få anerkjennelse for det arbeidet de gjør, samtidig er ikke synlighet alene nok til å skape forpliktende holdninger. De synlige handlingene må kombineres med tydeliggjøring av medarbeiderens innsats, ved at de f.eks. får sitt navn på produkter de har laget. Dette kan være vanskelig i mange yrker, f.eks. politiet. Irreversible goder, som gode forsikringsordninger, vil bidra til å styrke medarbeiderens holdninger til organisasjonen og bidrar til en høyere grad av identifisering og forpliktende

engasjement. Større personlig ansvar vil være med på å øke individets forpliktende engasjement, ved medvirkning i beslutningstaking.

Alternativer i markedet er den tredje faktoren i Griffeth og Homs (2001) modell. For å bruke denne faktoren kan det være hensiktsmessig å inkludere alternative retninger som valg om å studere som et alternativ i markedet. Dette fordi det ikke nødvendigvis er en annen jobb som fører til at individet velger å slutte. Det kan også være at man må se på alternativer i markedet som en samlet vurdering, og at det er flere alternativer som er utslagsgivende for hvorfor individet valgte å slutte i jobben den hadde.

Sjokk tilsier ifølge Griffeth og Hom (2001, s.141) at ansatte som er svært fornøyd med sin jobb, likevel velger å slutte. Dette sjokket påvirker ikke trivselen på arbeidsplassen, men arbeidstaker vil likevel bytte jobb. Slike sjokk kan være sykdom, partners jobbsituasjon eller graviditet. I motsetning til Griffeth og Hom knytter Lee og Mitchell (1991) også sjokk til hendelser på arbeidsplassen som negativt påvirker arbeidstaker. Dette kan være hendelser som dårlig utfall av lønnsforhandlinger, forbigåelser eller at en annen arbeidsgiver tilbyr arbeidstakeren en jobb med bedre betingelser (Lee & Motchell, 1991, ss. 130-135). Et slikt negativt sjokk kan føre til turnover ved at arbeidstaker opplever et brudd på den psykologiske kontrakten (Yang et al., 2020).

Kapittel 3: Metode

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for forskningsdesign og de metodiske valgene i oppgaven. Her vil jeg presentere de valgene som er tatt fra oppstart, før intervjuene ble gjennomført, til datainnsamling og analysen, samt ferdigstilling av funn. Utvalget i studien og rekrutteringsprosessen vil redegjøres for. Avslutningsvis vil jeg forklare de forskningsetiske vurderingene knyttet til pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet, samt refleksjon rundt egen rolle og etiske problemstillinger.

3.1 Valg av forskningsdesign

Siden studien søker å ta for seg individets egen oppfatning og opplevelser anses det som mest hensiktsmessig å gjennomføre datainnsamlingen med en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode er hensiktsmessig når vi ønsker å forstå hvorfor informantene tenker og handler slik som de gjør, samt få mer detaljert og utfyllende informasjon om fenomenet som skal studeres (Johannessen et al., 2020, s. 23). Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden gjennom informantens perspektiv og avdekke deres erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 20). Ved bruk av deltakende observasjon eller intervju ønsker man i kvalitativ forskning å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2018, s. 15). Målet er å forstå sider ved informantens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 42). I den kvalitative forskningstradisjonen står begrepet fenomenologi sentralt (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 44). En fenomenologisk tilnærming innebærer å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2020, s. 171). Innenfor kvalitativ forskning, er fenomenologi et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra informantens egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 45). Forsker må her være åpen for erfaringene til individene som skal studeres (Thagaard, 2018, s. 36). Det er individets egen opplevelse og forståelse av fenomenet som er viktig (Grønmo, 2017, s. 393). I den fenomenologiske orienteringen søker forsker å beskrive de felles trekk som individene i prosjektet gir uttrykk for. Det er disse felles erfaringene som gir grunnlag for å utvikle en generell forståelse av fenomenet som studeres (Thagaard, 2018, s. 36).

Kvalitative intervjuer brukes når man ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelser, erfaringer, oppfatninger, følelser, holdninger og refleksjoner knyttet

til et fenomen (Johannessen et al., 2020, s. 106). Intervjuet vil være knyttet opp mot informanten som et subjekt, hvor man søker å avdekke hva informanten mener om et fenomen (Johannessen et al., 2020, s. 106). Dybdeintervjuer kan brukes når studien har til hensikt å undersøke meninger, holdninger, erfaringer og andre forhold som knytter seg til informantens subjektive opplevelse (Tjora, 2021, s. 128). Innenfor det fenomenologiske perspektivet brukes dybdeintervjuer når man søker å oppnå informasjon om informantens livsverden (Tjora, 2021, s. 129). Intervjuene som ble gjennomført kan beskrives som semistrukturerte.

Semistrukturerte dybdeintervjuer er ofte basert på en intervjuguide som inneholder både spørsmål og forslag til temaer (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 46). Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men temaer, spørsmål og rekkefølge kan variere (Johannessen et al., 2020, s. 108).

3.2 Forståelse

Det er nødvendig å ha kjennskap til det undersøkte temaet for å kunne stille relevante spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 141). Ifølge Kvale og Brinkmann (2018, s. 195) er intervjueren selve forskningsinstrumentet, og en dyktig intervjuer er ekspert på intervjuemnet og på menneskelige interaksjoner. Ved å inneha disse egenskapene har intervjueren gunstige forutsetninger for å produsere gode intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 197). Gode intervjuer er ifølge Kvale og Brinkmann (2018, s. 197) intervjuer som har produsert rikholdig kunnskap og skapt en positiv situasjon for intervjuobjektene, samt ivaretatt det etiske aspektet. Man vil ikke bli fortrolig med innholdet i en undersøkelse bare gjennom litteratur og teoretiske studier (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 143). Dersom intervjueren har mulighet til å oppholde seg i miljøet til informantene, kan hun bli innført i den lokale sjargongen, lokale rutiner og maktstrukturer. Det vil dermed være lettere for intervjueren å få en følelse av hva informanten vil snakke om (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 143). Siden jeg selv har jobbet som grenader i Hæren, er jeg bevisst min egen forståelse av temaet. Min tidligere jobberfaring har gitt meg en innføring i den lokale sjargongen, samt rutiner og maktforhold. Dette kan føre til en mer opplyst samtale om emnet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 195). Selv om jeg ikke har jobbet med informantene selv, har jeg jobbet i samme organisasjon og med samme rang som informantene. Dette kan bidra til en bedre forståelse av informantenes jobbhverdag. Det er likevel viktig å være bevisst at min opplevelse ikke nødvendigvis er lik informantenes, dette fordi man forstår verden ut fra sin egen forståelse (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 45). Ved bruk av kvalitativ metode legges det opp til diskusjon om bakgrunnen til den som gjør studien

og forståelsen som intervjueren besitter (Levitt, et al., 2018, ss. 29-30). I følge Thagaard (2018, s. 182) utvikles forståelse basert på interaksjon med informantene og egen forståelse, samt den teoretiske forankringen. Jeg har forsøkt å være bevisst på at min kunnskap om temaet kan føre til forutinntatte holdninger. For å motvirke dette har jeg hatt en åpen holdning i møte med informantene, ved å stille åpne spørsmål og la informantene snakke ut. Under intervjuene har jeg bevisst tillatt pauser og latt informantene ha sin egen tenke og – snakkehastighet.

Hvis oppgaven tar for seg et miljø forskeren kjenner godt i utgangspunktet eller har deltatt i over en periode, kan dette bidra til å redusere en mulig sosial avstand til intervjuobjektene (Thagaard, 2018, s. 105). Gjennom egne erfaringer har jeg opparbeidet meg god kunnskap om temaet som behandles i oppgaven. Informantene ble informert om at jeg selv har jobbet som grenader i Panserbataljonen. Jeg var bevisst på å ikke gi noe mer opplysninger om mitt tidligere arbeidsforhold før vi startet intervjuet. Dette for at mitt syn ikke skulle farge informantenes. Samtidig anså jeg det som viktig at informanten var kjent med mine kunnskaper om grenaderstillingen. Dette for at informanten skulle kunne snakke mer fritt om temaet, da det kan ha eliminert deres behov for å forklare visse aspekter ved jobben, samt deres stilling i det lokale hierarkiet.

3.3 Utvalg

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap og fyldige beskrivelser om fenomenet som skal studeres (Johannessen et al., 2020, s. 58). Når det gjennomføres kvalitative intervjuer skal utvalget baseres på informanter som kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora, 2021, s. 145). Strategisk utvelging av informanter baserer seg på at man velger informanter basert på egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Kriterieutvalg benyttes når man skal forske på individer basert på individuelle kriterier som informantens erfaringer eller opplevelser (Tjora, 2021, s. 291). Det kan være vanskelig å få informanter til å stille til intervju hvis studien omhandler personlige og nærgående temaer (Thagaard, 2018, s. 56). Det må derfor benyttes en seleksjonsmåte som sikrer at man oppnår et utvalg av informanter som ønsker å være med i undersøkelse. Dette kan oppnås ved å benytte seg av tilgjengelighetsutvalg. Tilgjengelighetsutvalg er en strategisk utvelging av informanter som

innehar egenskaper som er relevant for problemstillingen. Utvelgelsen av informantene baserer seg på om de er tilgjengelige for forskeren.

Snøballmetoden er en vanlig metode som baserer seg på informanter som er tilgjengelige for forskeren (Thagaard, 2018, s. 56). Metoden tar utgangspunkt i at forskeren først tar kontakt med individer som har de egenskapene eller kvalifikasjonene som er relevante for problemstillingen. Deretter blir disse individene spurt om de har kjennskap til andre individer som vil være av relevans (ibid). En ulempe med denne metoden er at den kan begrense variasjon av individer og utvalget kan endre opp med å bestå av individer fra samme nettverk eller miljø (Thagaard, 2018, s. 56; Tjora, 2021, s. 295). Informantene som ble spurt i denne studien ble kontaktet på bakgrunn av eget nettverk. Jeg har ikke selv jobbet med informantene direkte, men har kjennskap til dem gjennom mitt nettverk. De ble så spurt om de visste om andre som ville være relevante og snøballmetoden ble benyttet. Informantene som ble spurt tjenestegjorde på forskjellige tidspunkt og i forskjellige avdelinger, dette for å forhindre at alle tilhørte samme miljø. En etisk problemstilling knyttet til snøballmetoden er at alle som deltar i et forskningsprosjekt skal gi sitt informerte samtykke til deltakelse (Thagaard, 2018, s. 57). Ved å kontakte individer som har blitt foreslått av andre, får forskeren informasjon om disse uten at det har blitt gitt samtykke om dette (ibid). Ved kontakt med informanter utenfor eget nettverk, ble det informert om at individet ble kontaktet på bakgrunn av at en informant hadde nevnt dem. Alle informanter ble holdt anonyme slik at de som ble kontaktet ikke visste hvem som hadde gitt meg deres informasjon. Dette for å beholde integriteten til prosjektet og samtidig gi informantene mulighet til å nevne andre mulige informanter uten at det kunne spores tilbake til dem.

En vanlig utfordring når tilgjengelighetsutvalg benyttes er at utvalget kan bestå av individer som er villige til å delta i undersøkelsen siden de er fortrolige med forskning eller at de opplever å mestre sin livssituasjon slik at de ikke har noe imot å dele dette med forskeren (Thagaard, 2018, s. 57). Personer som velger å ikke delta kan ha opplevd utfordrende sider ved fenomenet som ikke kommer frem (ibid). Siden studien tar for seg å forstå individers egne opplevelser og hva som ligger bak deres grunnlag for å slutte i Hæren kan det være mulig at utvalget kun representerer individer som er komfortable med å snakke om dette. Det

blir derfor viktig å være klar over denne type skjevhet i utvalgets sammensetning i forhold til oppgavens resultater (Thagaard, 2018, s. 57).

Informantene som ble kontaktet ble valgt ut basert på gitte kriterier. Kriteriene informantene ble valgt ut på var;

- Jobbet maks tre år i Hæren
- Jobbet som grenader
- Jobber ikke lenger i Forsvaret

Det var ønskelig å få informanter som har jobbet maks tre år, da dette er den gjennomsnittlige ståtiden til spesialister i Hæren (Fauske & Strand, 2020, s. 5). Det viste seg at rekruttering av informanter som ikke hadde jobbet lengere enn tre år var vanskelig. Dette kriteriet ble derfor sett bort i fra for å få tak i nok informanter. Siden utvalget består av tidligere ansatte i Forsvaret ble Forsvarets forskningsnemnd kontaktet. Det ble avklart at siden informantene ikke lenger jobber i Forsvaret er det ikke nødvendig med tillatelse fra Forsvarets forskningsnemnd for å gjennomføre prosjektet. Prosjektet ble meldt inn til norsk senter for forskningsdata (NSD) og godkjent under forutsetningen om at forsker selv fikk avklart om det var behov for godkjenning av Forsvaret. Rekrutteringen av informanter startet når det var bekreftet at dette ikke var nødvendig.

3.3.1 Rekruttering

Rekrutteringen startet i et nettverk og informantene som passet kriteriene ble kontaktet. Siden det viste seg vanskelig å få tak i nok informanter som passet de opprinnelige kriteriene, ble også tilgjengelighetsutvalg benyttet, slik at oppgaven hadde nok informanter. Alle informantene ble kontaktet over Facebook og tidspunkt for intervjuet ble avtalt. Intervjuene ble gjennomført på bakgrunn av informantenes informerte samtykke.

Informert samtykke innebærer at informantene informeres om oppgavens formål og om hovedtrekkene i designet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 104). Informert samtykke sikrer at informantene deltar frivillig og at informantene vet at de når som helst kan trekke seg uten at dette har noen konsekvenser for dem (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 104). Informantene samtykket til å delta i intervju, ved å signere samtykkeskjema (se vedlegg 1). Informantene

ble informert om og samtykket til at intervjuet ble tatt opp på lydopptak ved bruk av diktafon-app (OsloMet, 2022). Informantene ble informert om både design og formål med studien, dette for å forhindre at deltakerne villedes (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 105). Videre ble informantene informert om fortrolighet og hvem som hadde tilgang til materialet, samt hvordan dataene ble oppbevart (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 104). Informantene i prosjektet er anonyme i den forstand at personidentifiserbare opplysninger ikke er inkludert i det transkriberte intervjuet. Informasjon om navn, arbeidssted og avdeling er ikke inkludert i datamaterialet. Lydopptakene ble slettet fra nettskjema rett etter transkribering.

Det kan være vanskelig å vite på forhånd hvor mange informanter som skal intervjues (Thagaard, 2018, s. 59). Ifølge Kvale og Brinkmann (2018) skal man «intervjue så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite» (s. 148). Antall intervjupersoner vil avhenge av formålet med undersøkelsen og hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig for de undersøkende (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 148). På bakgrunn av tidsbegrensningen og oppgavens omfang, vil det ikke være mulig for en enkelt student å innhente all den tilgjengelige informasjonen som finnes der ute. Nyere intervjuundersøkelser gir inntrykk av at det ofte er en fordel ha å et mindre antall informanter og i stedet bruke mer tid på å forberede og analysere intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 148). Brinkmann hevder at N-studier med få deltakere har flere fordeler. Små N-studier gir forskeren mulighet til å være mer grundig og forskningen vil være mer letthåndterlig, spesielt for studenter som ikke har mye tid eller ressurser til utallige intervjuer, utskrifter og analyser (Kvale & Brinkmann, 2018, s.149). I vanlige intervjuundersøkelser ligger antall intervjuer generelt på 15 +/- 10 (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 148). Studiens antall informanter ble satt til 6-8 personer. syv informanter ble spurt og alle svarte ja. Studien ente derfor opp med syv informanter, fem kvinner og to menn. Alle informantene er i 20-årene. Utvalget danner et godt grunnlag for datainnsamlingen, som nå skal redegjøres for.

3.4 Datainnsamling

Når semistrukturerte dybdeintervjuer benyttes, baseres ofte disse på en intervjuguide som inneholder bestemte temaer og kan inneholde forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Intervjuguiden bestod av en introduksjonsdel hvor informanten introduserte seg selv, samt spørsmål om hvorfor de begynte å jobbe som grenader og om det stod til forventningene. Dette ble gjort for å varme opp intervjusituasjonen. Samtidig ønsket jeg å få informanten til å

reflektere over sin tid som grenader og hva som opprinnelig motiverte dem til å starte i jobben. Videre bestod intervjuguiden av tre overordnede temaer og refleksjonsspørsmål knyttet til hvert tema. De overordnede temaene i intervjuguiden var organisasjonskultur, ledelse og jobbtilfredshet. Spørsmålene ble utformet for å være mest mulig åpne, slik at informantene selv kunne snakke fritt rundt spørsmålene. Dette ga også meg som intervjuer mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden kan fravikes hvis informantene kommer inn på temaer som tas opp i andre spørsmål, og ved bruk av åpne spørsmål kan det legges til rette for en mer fri samtale og åpen dialog mellom informant og forsker (Tjora, 2021, s. 173). Det ble derfor lagt opp til spørsmål som tok for seg informantenes egne erfaringer og opplevelser. Det ble også presisert at det var informantenes egne erfaringer som var i fokus.

Ifølge Tjora (2021, s. 172) vil intervjuer modnes med intervjuguiden og etter å ha gjennomført noen intervjuer vil det bli lettere å frigjøre seg fra intervjuguiden og være mer engasjert i samtalen. Jeg gjennomførte derfor pilotintervju slik at jeg ble tryggere på intervjusituasjonen og intervjuguiden. Her fikk jeg også øvd meg på å stille oppfølgingsspørsmål. Pilotintervjuet ble gjennomført med en uavhengig person som har kjennskap til Hæren, men som ikke passet kriteriene for å være informant. Jeg fikk her tilbakemeldinger på intervjuguiden og mine evner som intervjuer. Dette var noe jeg tok med meg inn i samtalene med informantene, og jeg la vekt på å gi de god nok tid til å reflektere underveis i intervjuet. Gjennom intervjuene var jeg bevisst på å ikke være redd for stillhet og la naturlige pauser forekomme. Dette fordi hvis det oppstår en stillhet som informantene ser på som pinlig nok, kan det være at de automatisk utdyper sine svar (Tjora, 2021, s. 160).

Alle informanter fikk mulighet til selv å velge hvor og når intervjuet skulle gjennomføres. Dette fordi at jeg ønsket at informantene skulle være så komfortable som mulig og at det ikke skulle være til bry for dem å delta i prosjektet. Fire av informantene valgte at intervjuet skulle gjennomføres på OsloMet, i et av grupperommene. En informant ville at intervjuet skulle være hjemme hos informanten. To av informantene ble intervjuet gjennom zoom på grunn av den geografiske avstanden. Zoom-intervjuene ble gjennomført i henhold til OsloMet sine rutiner for bruk av Zoom i forskningsintervjuer (OsloMet, 2022).

Før intervjuet ble både informasjons- og samtykkeskjemaet gjennomgått. Informantene ble informert om bruk av diktafon-app (OsloMet, 2022). Informantene ble så videre informert om at samtykke kan trekkes tilbake uten begrunnelse og at dette ikke ville føre til noen negative konsekvenser. Videre ble det informert om at informanten kunne avbryte intervjuet når som helst, og at de kunne velge å ikke svare på spørsmål om det ønsket det. Det ble også informert om at hvis informanten følte at de tidligere hadde svart på det som ble spurt om, kunne de si det og vi ville fortsette videre med intervjuet. Det ble også presisert for informantene at det ikke var noen rette eller gale svar på spørsmålene som ble stilt og at formålet med intervjuet var å få frem deres egne tanker og opplevelser. Informantene ble informert om når lydopptaket begynte og når det ble avsluttet.

I løpet av intervjuene stilte jeg spørsmål slik at informantene kunne få utdype mer om temaene. Dette ble gjort ved å stille fraser som "Hva mener du..." eller "hvorfor/ hvorfor ikke...". Årsaken til dette var å få en bedre forståelse for informantenes egen opplevelse og erfaring, samt bidra til å produsere et mer fullstendig datamateriale. Jeg kontrollerte også min egen forståelse underveis ved å spørre: "har jeg en riktig oppfatning.. eller "blir det riktig å si...". Ved å gjøre dette hadde jeg mulighet til å kontrollere at jeg oppfattet informantene på en riktig måte. Etter siste spørsmål i intervjuguiden ble informantene spurt om de hadde noe å legge til eller om de ønsket å endre på noen av svarene sine. Dette for å forsikre at informantene ikke hadde flere meninger om temaet som ikke hadde blitt fanget opp av intervjuguiden, samt gi informantene mulighet til å gi mer utfyllende eller endre sine svar. Alle informantene ga uttrykk for at de opplevde intervjuet som hyggelig opplevelse og at spørsmålene var greie å svare på. En informant sa at intervjuet opplevdes som en terapitime. Gjennomgående for alle informantene var at alle hadde mye å si om sine egne opplevelser, og de ga uttrykk for at dette var noe de hadde tenkt på etter at de hadde sluttet.

3.5 Analyse og fortolkning

3.5.1 Transkribering

Transkribering er prosessen hvor det innspilte materialet blir konvertert til tekst, og hvis intervjueren gjennomfører transkriberingen selv kan dette anses som første steg i analysen fordi man blir godt kjent med dataene (King et al., 2019, s. 193). Jeg gjennomførte all transkribering selv, og intervjuene ble transkribert fullt ut og ordrett. Hvis intervjueren selv

transkriberer kan man unngå å miste mye informasjon om visuelle ledetråder og informasjon om stemningen i løpet av intervjuet (Tjora, 2021, s. 186). Når man transkriberer er ikke målet å produsere en rettet versjon av hva informantene har sagt muntlig, men heller å produsere en korrekt versjon (King et al., 2019, s. 199). Det ble derfor lagt inn i transkriberingen når informantene lo, hvis de brukte lang tid på å tenke over et spørsmål eller brukte lang tid på å svare. Dette for å få et mer riktig bilde på hvordan informantene besvarte spørsmålene som ble stilt. Jeg transkriberte også alt jeg selv sa og hvilke spørsmål som ble stilt. En forutsetning for gode transkriberinger er god kvalitet på lydopptakene (King et al., 2019, s. 197), dette ble sikret ved bruk av diktafon-app (OsloMet 1B, 2022). For å bli godt kjent med datamaterialet, ble de transkriberte intervjuene lest igjennom flere ganger.

3.5.2 Analyse

Å analysere vil si å dele opp noe i biter eller elementer (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 219). Etter transkriberingen gjorde jeg meg kjent med dataene og begynte å luke ut kategorier, temaer og sitater. Intervjuanalysen vil være et sted mellom det opprinnelige intervjuet som ble fortalt til intervjueren, og den endelige fortellingen som forskeren presenterer i sin oppgave (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 219). Datamaterialet ble lest igjennom grundig flere ganger, dette for å kunne framheve det som bidro til å forstå informantenes erfaringer, opplevelser og perspektiver og koding ble benyttet i dataanalysen. Koding betyr at man knytter et eller flere nøkkelord til et tekstsegment for å tillate senere identifisering av en uttalelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226). Datamaterialet ble fargekodet til forskningsspørsmålene for å gi en bedre struktur på analysen. Intervjuene ble analysert i sin helhet.

Etter at intervjuene var gjennomført og transkribert, satt jeg igjen med om lag 9-15 sider per informant. De delene av intervjuet som ikke ble ansett som relevant for forskningen ble slettet. Selv om det ble lagt ned et godt arbeid i intervjuguiden, ble noen deler av intervjuene overflødige og det ble derfor foretatt en datareduksjon.

Det skriftlige analysearbeidet startet med å transskribere intervjuene så detaljert som mulig, for å bli best mulig kjent med datamaterialet. For å holde datamaterialet så oversiktlig som mulig ble det benyttet fargekoder. For å gjøre datamaterialet håndterlig valgte jeg å presentere materialet per kategori knyttet opp mot forskningsspørsmålene. Funnene i oppgaven blir

presentert slik at man får kjennskap til informantenes egne opplevelser og informantenes egne meninger. Dette vil kunne øke påliteligheten, da leseren selv har mulighet til å dømme datamaterialet og gjøre egne vurderinger.

3.5 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er begreper som er godt innarbeidede kriterier på forskning generelt (Tjora, 2021, s. 259). Pålitelighet omhandler den interne logikken eller sammenhengen i studien (ibid). Her er forskerens forkunnskaper og posisjon til informantene viktige faktorer for å vurdere påliteligheten (ibid). Underveis i studien har det blitt vist hensyn ovenfor informantene og spørsmål har blitt stilt så åpne som mulig. Jeg har også vært bevisst på å ikke lede svarene til informanten i den ene eller andre retningen.

Gyldighet omhandler den logiske sammenhengen mellom utformingen av studien og funnene, og de spørsmål man ønsker å få besvart (Tjora, 2021, s. 260). Gyldighet omhandler da i hvilken grad studien undersøker det den var ment å studere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Gyldigheten i prosjektet har blitt ivaretatt ved grundig gjennomgang av teoriene som har vært kilde til tolking, samt analyseprosessen som er blitt beskrevet. Dette har vist hvordan jeg har kommet frem til resultatene.

Generaliserbarhet tar for seg om forskningen er relevant ut over de informantene som er undersøkt (Tjora, 2021, s. 260). Generaliserbarheten sin gyldighet innenfor kvalitativ forskning har vært oppe til diskusjon (Tjora, 2021, s. 267; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). En innvending mot intervjuforskning og generaliserbarhet er antall informanter en studie har (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 289). Ifølge Kvale og Brinkmann (2018, s. 209) er ikke spørsmålet hvorvidt intervjuresultater kan generaliseres globalt, men om kunnskapen som skapes i en spesifikk intervjusituasjon, kan overføres til andre relevante situasjoner. Denne studien består av syv informanter og søker ikke å forstå hvorfor alle grenaderer i Hæren har sluttet, men hva som fikk disse individene til å slutte. Siden individene har arbeidet i forskjellige avdelinger, på forskjellige lokasjoner og til forskjellig tidspunkt kan undersøkelsen likevel bidra til å gi et bedre bilde på hvorfor grenaderer velger å slutte i Hæren.

3.6 Etikk

I kvalitative studier vil man komme tettere på informantene og det er derfor viktig å være bevisst de etiske prinsipper (Tjora, 2021, ss. 54-55). Et godt utgangspunkt vil da være respektfull oppførsel og gjensidighet (Tjora, 2021, s. 55). Selv om intervjuer ønsker å få et så dypt og inngående intervju som mulig er det viktig å være bevisst på at informanten skal respekteres og ikke krenkes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 96). For å oppnå dette var jeg tydelig ovenfor informantene at de ikke trengte å svare på noen spørsmål hvis de ikke ønsket dette. Informanten ble også spurt om de opplevde intervjuet som greit, noe alle ga uttrykk for at de gjorde.

Perspektivet til den som gjennomfører studien og informantenes forståelse av egen situasjon kan være ulike. Dette reiser etiske problemstillinger som knytter seg til informantens opplevelse av forskerens forståelse og forskers etiske ansvarlighet om å markere et tydelig skille mellom perspektivene (Thagaard, 2018, ss. 196-197). Det er her viktig å skille egen tolkning fra informantenes mening (Thagaard, 2018, s. 197). Et generelt etisk prinsipp er at deltakerne i et forskningsprosjekt ikke skal ta skade av å være med i prosjektet (Thagaard, 2018, s. 198). Personvernet til informantene er derfor viktig og ble ivaretatt ved å benytte OsloMet sine rutiner for behandling av lydopptak (OsloMet 1B, 2022) og ved anonymisering av de transkriberte intervjuene. Jeg la vekt på kvalitet under transkribering og i analysen, slik at jeg ikke feiltolker utsagn fra informantene eller skriver setninger ut av sammenheng.

Kapittel 4: Empiriske funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene som er fremkommet basert på de kvalitative dybdeintervjuene. Kapittelet knytter seg opp mot de enkelte forskningsspørsmålene, og hvert delkapittel vil søke å besvare et forskningsspørsmål. Gjennom dybdeintervjuene kom det fram ulike temaer av viktighet for informantene, disse ligger også til grunn for presentasjonen av funnene nedenfor.

Overordnet bilde av informantene

Tabellen nedenfor gir et overordnet bilde av utvalget som har blitt undersøkt. Tabellen indikerer om informanten er kvinne eller mann, antall år som grenader og omtrentlig alder. Informantene har blitt gitt fiktive navn. Alle informantene har jobbet i Hæren, men fordeler seg over flere bataljoner og militærleirer både i Nord- Norge og på Østlandet. Ingen av informantene hadde barn mens de jobbet i Forsvaret. Utvalget består av informanter som jobbet både før, under og etter at OMT ble implementert. Kjønn på informantene har blitt tatt med da dette har vist seg å være interessant for funn i oppgaven.

Antall år som grenader	Informant	Alder
2,5 år	Julie	20-årene
1 år	Nora	20-årene
5 år	Hedda	20-årene
4 år	Sara	20-årene
3 år	Frida	20-årene
3 år	Oskar	20-årene
3,5 år	Jakob	20-årene

4.1 Videreutdanning i Forsvaret

Forsvaret tilbyr flere mulige utdanninger, som kan ha vært mulig for informantene å gjennomføre. Blant annet utdanning ved Forsvarets høyskole som gir en bachelorgrad og kvalifiserer til fast ansettelse som offiser eller mulighet for befalsutdannelse hvor man får tildelt lederansvar i stillingen sin (Forsvaret, 2022). Det anses derfor som interessant å avdekke hvorfor informantene valgte å ikke utdanne seg videre i Forsvaret.

- *Hvorfor slutter grenaderer i Hæren framfor å videreutdanne seg i Forsvaret?*

For å forstå hvorfor grenaderer velger å ikke fortsette i Forsvaret anser jeg det som viktig å forstå grunnmotivasjonen til å starte som grenader i utgangspunktet. Dette for å prøve å forstå hvorfor informantene gikk fra å være motivert til en tjeneste i Hæren, til å velge å avslutte arbeidsforholdet og søke seg videre til det sivile.

Felles for alle informantene er at de beskriver sin førstegangstjeneste som en god opplevelse og som et sted hvor de trivdes. Følelsen av å passe godt inn i verneplikten kombinert med et ønske om å utvikle seg videre trekkes frem som årsaker til at de valgte å søke seg inn som grenader. Gjennomgående er et ønske om å utfordre seg selv og muligheten for personlig vekst. Jobben som grenader opplevdes av flere av informantene som noe spennende, moro og de hadde mulighet til å oppleve noe de ellers ikke ville fått muligheten til. Oskar beskrev det slik:

«Fikk utfordret meg godt i førstegangstjenesten der jeg fikk lederansvaret som patruljefører. Synes det var kult. Tenkte at nå har jeg lyst til å prøve det her litt til. Får mye selvtillit da når du liksom får arbeidsoppgaver som vokser godt inn i»

Både Nora og Hedda er oppvokst med familie som har tjenestegjort i Forsvaret og beskriver å ha blitt positivt påvirket av dette for å søke seg inn som grenader. Ønsket om en spennende og varierende arbeidshverdag, hvor man får mulighet til å jobbe mot et mål og hele tiden jobbe med å bli bedre framstår for flere av informantene som en viktig årsak til at de startet som grenader. Samtidig sier både Julie, Nora, Hedda og Sara at de ikke hadde noen plan videre og ikke visste hva de skulle gjøre etter verneplikten. Flere valgte derfor å søke seg inn som grenader siden de hadde opplevd et godt sosialt miljø i verneplikten og de ønsket å se om dette var veien de ville gå videre.

«Men viste liksom ikke helt hva man ville gjøre med livet på en måte, sånn langtidsperspektiv. Ja, det var vel grunnmotivator også syntes jeg det var et bra sosialt miljø i førstegangstjenesten og» - Julie

Informantene ble spurt om hva de opplevde som positivt med det å jobbe som grenader. Flere av informantene nevner mulighet for personlig vekst og mulighet til å oppleve ting du ikke får andre steder som positive aspekter ved å jobbe som grenader.

«Positivt med det er at du kommer til å få opplevelser som du ikke får noen andre plasser, men du kan selvfølgelig være uheldig med kollegaene dine, men med de kollegaene som jeg hadde, fikk jeg en opplevelse og en utvikling som jeg aldri hadde fått noen andre plasser. Du får liksom, du får testet deg helt ekstremt, du får også hvis du drar på en del øvelser, så får du tjent opp gode penger. Du får mye ansvar tidlig og vi ble satt krav til så du vokser på en måte, selv om Forsvaret kanskje er Norges største barnehage, så vokser du allikevel på en del måter ville jeg tørre å påstå, på en del måter inn i voksenlivet» - Oskar

«Mye positivt fordi jeg var i en fase i livet hvor jeg ønsket å utfordre meg selv, jeg følte det var mer verdifullt for meg å være der enn å ta et friår og jobb i butikk. Jeg følte det var verdifullt for meg fordi jeg også fikk lært mye, jeg var masse på kurs» - Julie

«Du får mulighet til å være med på veldig mye kult, veldig mye gøy ting. Du får lære mye om deg selv og det blir en liten boble på godt og vondt» - Nora

«Det positive er at du får veldig unik arbeidserfaring og man vokser veldig som person vil jeg si» - Sara

Fride og Jakob trekker også frem muligheten til å arbeide sammen med andre mennesker som i likhet med dem ønsker å bli bedre som noe positivt.

«Å jobbe med folk som ikke var der for å heve lønn, det var å jobbe med, det var den holdningen om å møte opp hver dag 07:30 i den hensikt å bli bedre, om det var på skyting, om

det var på soldatferdigheter, om det var fysisk eller om det var, kall det som menneske i en sosial setting, så var det alltid fokus på å bli bedre, og det var det positive ved at alle rundt deg hadde et ønske om å bli bedre, selvfølgelig i litt forskjellige grader, men det var ingen som var der for å heve lønn. Ingen som var der for å, hva skal jeg si, sjekke inn, sitte å daffe i åtte timer, for så å trekke seg ut igjen. Så det var nok det mest positive med det» - Jakob

«Er jo en veldig, veldig sosial jobb. Man jobber rundt andre som er veldig likesinnede, og jeg vil si veldig arbeidsomme. Og man lever på en måte i sin egen lille boble, som er veldig behagelig. Man jobber ved siden av gode venner hele uka med fysisk arbeid, og så når helgen kommer så går man i messa og drikker litt eller henger med venner. Man har hele tiden folk rundt seg og det er veldig koselig» - Frida

For Hedda var det å bare ha ansvar for seg selv noe hun trakk frem som positivt med det å jobbe som grenader. Informanten mente dette førte til at hun var litt friere, da hun ikke hadde ansvar for noen andre.

«Men det beste med å være grenader, det er jo selvfølgelig det at du står litt, hvordan skal jeg si det da, du står bare til ansvar for deg selv da. Du er litt friere til å, hvordan du vil ha det, du er litt friere, du har på en måte ingen du skal passe på» - Hedda

Informantene ble videre spurt om hvorfor de sluttet som grenader og hva som var negativt med å jobbe som grenader. Flere av informantene nevner behovet for å prøve noe nytt og få seg en utdanning som en årsaker til at de sluttet. Flere av informantene trakk frem at utdannelsen de fikk i Forsvaret ikke hadde noen reel overføringsverdi til det sivile liv og at de derfor ikke fikk noe igjen for den utdannelsen de tok som grenader. Mangel på input utenfor Forsvaret og det å leve i en boble trekkes også frem som viktige årsaker til at flere av informantene sluttet. Julie ønsket å fokusere på noe annet i livet sitt og hadde et behov for å være mer sjef over eget liv og egen jobb. Hun følte seg også utlært i stillingen og opplevde at det ikke lenger var utfordrende nok for henne. Samtidig opplevde informanten at verdensbildet og holdningen hennes til livet endret seg mens hun jobbet i Forsvaret og at dette etiske oppgjøret med seg selv bidro til hennes ønske om å slutte: *«Det ble på en måte et etisk oppgjør med meg selv, hvor jeg har full respekt for Forsvaret den dag i dag og anerkjenner at*

det må vi ha. Men for meg ble det feil, jeg kunne ikke leve med det i etterkant. Det tror jeg også den Irak biten trigget i meg, da ble det så realistisk og da er det litt sånn, kunne jeg levd med meg selv om jeg hadde skutt et annet menneske, og det tror jeg ikke».

Nora valgte å slutte fordi hun skjønnte at hun ikke ønsket å gjøre karriere i Forsvaret. Hun opplevde da det å være grenader som å stå på stedet hvil og at det ikke ga henne noe karrieremessig. Informanten var misfornøyd med stillingen sin, men var ikke kvalifisert for den stillingen hun egentlig ville ha. Informanten trekker også frem mangel på sosial input som et negativt aspekt ved å jobbe som grenader og tror at flere hadde valgt å bli i stillingen om det hadde vært litt nye inputs utenfra Forsvaret.

Hedda forteller at hun sluttet fordi hun blant annet var lei av jobben hun hadde. Hun var ikke lenger motivert og klarte ikke å se noe glede i hva hun gjorde på jobben. Samtidig forteller informanten at hun ikke kunne se for seg fremtiden sin i Forsvaret og at dette var med på å bidra til at hun sluttet. *«Jeg klarte ikke å se for meg min framtid i Forsvaret. Herregud skal jeg liksom være troppssjef, nei det ser jeg egentlig ikke for meg, det var litt for skummelt egentlig. Så ja, så ikke helt, klarte ikke å finne min fremtidige plass i Forsvaret, så da fant jeg ut at det var sikkert på tide å slutte».* Hedda sier også at hun skulle ønsket at hun hadde blitt satset mer på i jobben og følte seg glemt. Informanten følte at hun ikke hadde noen alternativer og savnet en fremtidsplan i jobben og mer støtte fra ledelsen. Informanten opplevde heller ikke det å få en T-35 kontrakt som noe mer sikkert, siden hun uansett hadde måtte tatt en utdanning før hun hadde blitt 35 år. *«ja, men nei, fordi ja du har frem til du er 35, og så er det mulig for noen å få T-60, men hvis du ikke får T-60 da kan du risikere å stå der som en 35 åring uten utdanning, og hva faen gjør du da».* Informantene trekker også frem at det var mangel på variasjon i hverdagen og at hun til tider opplevde arbeidet som repetitivt.

Ønsket om å ta en sivil utdanning var årsaken til at Sara sluttet som grenader. Informanten forteller også at hun ønsket å prøve noe nytt og følte at Forsvaret ikke kunne tilby henne noe mer eller noe nytt. Det var heller ingenting som fristet informanten med å ta videre utdanning i Forsvaret. Informanten trekker fram at det er veldig lett å bli låst fast som grenader og at det er lett å havne i en boble hvor man ikke helt vet hva man vil videre. Informanten forteller at

det er lett å bli omfavnet av kulturen og at dette gjør at det blir vanskeligere å se at ting kan være annerledes utenfor Forsvaret. Informanten opplevde også mange tomme løfter og savnet i likhet med Hedda et utdanningsløp, da hun opplevde at ingenting var strukturert. Sara trekker også frem at de til tider måtte gjøre oppgaver som hun opplevde som meningsløse og at de måtte løse de på en måte som hun ikke alltid var enig i om at var den beste måten å løse oppgaven på.

Frida oppgir også at ønske om en sivil utdanning var årsaken til at hun sluttet. Informanten var klar på at hun ikke kom til å bli yrkesmilitær og ønsket å ta en utdanning før hun ble for gammel. Informanten opplevde det også litt som å være på pause når hun jobbet i Forsvaret, ved at hun var lengre bak sine jevnaldrende i utdanningsløpet. Informanten savnet også mer utfordringer i hverdagen. Informanten trekker også frem miljøet på arbeidsplassen som en bidragsyter til at hun sluttet og at hun nok kunne ha fortsatt et par år til om det hadde vært bedre.

Oskar trekker fram at det var bra at han slutta da han gjorde. Informanten presterte svært godt på jobb, men levde en utagerende livsstil som han selv beskriver som ødeleggende over tid. *«For min del var det kanskje bra at jeg slutta fordi sannsynligvis hadde livsstilen havarert litt meg selv»*. Informanten hadde også flere kolleger som sluttet samtidig som han og han følte på et behov for å prøve noe nytt. *«Det med mangel på variasjon var viktig for meg, men også at jeg selv så at det nok var lurt å gi seg mens leken var god, rett og slett»*. Informanten tror også det kunne vært sunt for han å bli tatt ut av miljøet han var i og hatt en utvikling på en annen plass, for så å komme tilbake igjen med nye perspektiver, men anser dette som urealistisk. Oskar er også tydelig på at det ikke var jobben i seg selv som var årsaken til at han sluttet, men heller ønsket om å prøve noe nytt. *«Det var jo at du var en utagerende fyr som folk ikke nødvendigvis kjødda med og det er heller ikke nødvendigvis sunt å ha den integriteten. Så det er vanskelig å komme med et fasitsvar her, men for min del så var det bare litt, generelt litt lei og fortsatt tidlig tyveårene og var fortsatt gira på hva mer livet har å by på en måte. Så det var liksom bare videre til neste da»*

Jakob valgte å slutte fordi han ønsket å ta en utdanning han kunne bruke både sivilt og militært. *«Jeg slutta fordi jeg så veldig mange grenaderer som ble 35, som sagt som stod på bare bein og var, det var liksom skrekksenarioet for min del, fordi jeg trivdes så godt og tok ett år, tok ett år, tok ett år, og plutselig stod der uten, føler livet har gått litt forbi og uten noe særlig utdanning. Nå skulle jeg jo gå befalsskolen i det jeg slutta, men det ble utsatt på grunn av Covid ett år, så da valgte jeg heller å slutte og ta en utdanning.»*. Informanten trekker også frem lokasjonen til arbeidsplassen som problematisk, da det var vanskelig for partner å få seg jobb der. Samtidig var Jakob tydelig på at han mente det var bedre å arbeide som grenader nå enn det var for 10 år siden.

4.2 Arbeidsgivers påvirkning

- *Hva kunne arbeidsgiver gjort annerledes for at den enkelte hadde valgt å bli værende lenger i Forsvaret?*

4.2.1 Ledelse

For å besvare dette forskningsspørsmålet ble informantenes forhold til leder undersøkt. Informantene ble derfor bedt om å beskrive hvordan de opplevde sin leder, deres forhold og hva arbeidsgiver kunne ha gjort for å beholde de lenger i stilling. Alle informantene utenom Nora hadde forskjellige ledere i løpet av sin tid som grenader.

Flere av informantene beskriver sitt forhold til leder som godt, men at dette også kunne variere siden flere av informantene opplevde utskiftning av leder relativt ofte. For Oskar opplevdes forholdet til de forskjellige lederne som svært godt, *«Har ikke så mye utsatt på lederskapet egentlig, for det var flinke folk, det var motiverte folk»*. Jakob trekker frem at den generelle oppfatningen hans av lederne var veldig god, men at han også opplevde at det var forskjell i hvor flinke hans forskjellige ledere var til å utnytte kompetansen grenaderene i hans tropp hadde *«...Andre var ikke så voldsomt flinke, tenker på grenaderer som ganske, skal ikke bruke ordet ubrukelig, men men ganske enkle da, og da er det mer detaljstyrt»*.

Julie, som hadde tre forskjellige ledere, opplevde de to første lederne som svært gode og at hun hadde et godt forhold til dem, *«de to første årene mine var egentlig helt suverene, og de hadde forståelse for at man kunne se ting fra andre sider og hørte på hvis det var noe gærent eller prioriterte hvis det var noe vi trengte av utstyr og sånne ting som man så»*. Det siste året hun jobbet fikk hun en ny leder som hun følte at hadde en mer negativ innstilling ovenfor henne og opplevde at han hadde en mer kritisk holdning til henne enn de andre.

Sara hadde også tre forskjellige ledere. Hun opplevde de to første som svært gode ledere og hadde et godt forhold til dem. Informanten trekker frem at de fikk mye ansvar og at det var fokus på at de skulle bli bedre. Når det gjelder sin siste leder syntes informanten han var flink til å motivere, men at han ofte påpekte hva andre ikke var flinke til og hva de ikke hadde lyktes med.

Frida, som hadde to forskjellige ledere, gikk fra å ha en leder som hun beskriver veldig rettferdig og som tok ansvar. Informanten hadde et godt forhold til denne personen og opplevde at lederen var flink til å se de ansatte på gulvet. Den siste ledere beskriver informanten som mer overvåkende og hun satt igjen med følelsen av at lederen ikke trodde at de dugde til jobben. Hun følte at hun måtte jobbe for at denne personen skulle like henne. *«Du måtte jobbe litt mer for at den andre personen skulle like deg og det føltes ikke ut som om det var sånn det skulle være. Du skal på en måte, jeg tenker at når du jobber i Forsvaret så skal du gjøre en god jobb også skal du bli satt pris på, på en måte for den gode jobben du gjør. Ikke for hvor god kompis du er med befalet ditt»*.

Hedda sier at hun hadde et godt forhold til alle sine ledere utenom den siste og beskriver et forhold som var preget av usikkerhet siden det var vanskelig å vite hvor de hadde lederen og at han var vanskelig å forstå seg på. *«Jeg føler at jeg har hatt et godt forhold til alle mine ledere bortsett fra siste, men det var egentlig fordi man aldri vist hvor man hadde han og det var for så vidt, altså han er jo flink, men det var ingen som likte han. Men det var jo kanskje fordi han også er litt mer, ja, tydeligvis skal han ha sagt da, grenaderer i Forsvaret er bare tull, vi trenger ikke grenaderene, det er bare bortkastet»*.

For Nora opplevdes forholdet til leder som rent profesjonelt. Hun beskriver en leder som stilte tydelig krav og var rettferdig.

Når informanten ble spurt om hva arbeidsgiver kunne ha gjort for å beholde lenger i stilling svarte flere av informantene at variasjon og mer utfordring i stilling kunne ha bidratt til dette.

«Man å kunne lagt til rette for noe mer variasjon, noe mer utdanning og den type ting som kanskje ikke er militært en gang, som gir variasjon, som gir noe kanskje noe helt annet. Et annet, noe variasjon rett og slett, studier, litt personlig utvikling og flere perspektiver, for du blir fort veldig tunnelsyn i militæret» - Oskar

«Blitt utfordret mer og fått utfordringer i hverdagen trur jeg. At det på en måte hadde bidratt til mer faglig utvikling også, fått mer kursing og at det hadde blitt satt opp imot mål. Slik at jeg hadde hatt noe å jobbe mot» - Frida

Informantene ble også spurt om deres forhold til leder var med på å påvirke valget om å slutte.

«Jeg vil heller egentlig si at, kanskje heller det motsatte egentlig, for leder var ekstremt god» - Oskar

«Det påvirket valget om å slutte i motsatt retning, at jeg hadde mindre lyst til å slutte på grunn av forholdet til sjef føler jeg» - Jakob

Både Oskar og Jakob beskriver lederne sine som svært gode og at forholdet de hadde til leder var med på å dempe lysten til å slutte. Denne oppfatningen deles ikke av de andre informantene. Julie og Hedda trekker frem at det ofte var utskiftning av ledere i deres avdeling.

«Det er jo det fine med alle slags ledere bortsett fra vognkomandøren din, du har de jo bare i to år også er de borte, så kommer det noen og erstatter dem, så du må på en måte bare holde ut i to år hvis det er det som er dritt i hverdagen på en måte» - Hedda

Ingen av informantene oppgir at deres forhold til leder var en avgjørende faktor for hvorfor de sluttet. Julie bemerker at den jevnlige utskiftningen av ledere kanskje kan ha påvirket litt, men at beslutningen om å slutte var en del av en større vurdering. For Hedda og Sara hadde ikke nærmeste leder noen påvirkning på deres beslutning om å slutte. Nora oppga at hun trodde det kunne ha vært vanskeligere å slutte hvis hun hadde hatt en bedre relasjon til vedkommende, men anser selv ikke dette som utslagsgivende for beslutningen om å slutte. Frida oppgir at det ikke var noe godt arbeidsmiljø i hennes avdeling da hun sluttet, men mener at dette ikke bare var lederen sin skyld og at det heller var sammensetningen av menneskene der som bidro til dette.

4.2.2 Karriere – og utviklingsmuligheter

Informantene ble spurt om deres egne karriere – og utviklingsmuligheter i jobben og om de opplevde at disse mulighetene var like for alle i avdelingen. Her ble det funnet forskjellige meninger blant informantene. Noen var svært tydelige på at de mente at det ikke var like muligheter for alle grenaderer i deres avdeling, mens andre igjen mente at dette var tilfellet.

«Det går som i alt anna, så går det veldig på trynefaktor. Det går veldig på, en ting jeg har merket meg veldig i Forsvaret, i avdelingen jeg jobba i så er det jo høyere du prater, jo mer du er til stede, jo, hvis du snakker om de riktige tingene, jo bedre blir du behandlet» - Jakob

«Nei, jo bedre likt du er av ledelsen, jo bedre blir du behandla og veldig mye trynefaktor. Ja, er du likt blir du behandlet bra og har du havna på den dårlige siden deres er det bare å gløkke å komme på godsida, etter min oppfatning ja. I hvert fall hvis du har havna på den dårlige siden, da skal jobbe hardt for å komme på godsida» - Hedda

«På ingen måte, der også, så vil det bli sånn at du får de mulighetene som du jobber hardt for på en måte» - Oskar

«Forsvaret er jo veldig sånn, er på en måte en kultur for folk som duger. Duger du og gjør en bra jobb så er det bra, duger du ikke, gjør du på en måte ikke det du skal, så tas det jo ganske hardt tak i, og man kan bli ganske sett ned på egentlig» - Frida

Hedda, Frida, Oskar og Jakob er enige i at det er forskjeller for karriere – og utviklingsmuligheter, men har forskjellige forklaringer på dette. Oskar trekker frem at det er egeninnsats som bidrar til bedre karrieremuligheter og at dette er noe man må jobbe hardt for. Han sier at dette er ikke er noe man bare får ved å jobbe en viss periode. Han anerkjenner at mulighetene er der, men at utviklingsmuligheten ikke kommer gratis. Informanten anså sine egne karrieremuligheter som gode og ble oppfordret av sine ledere til å søke både befalsskolen og krigsskolen. Hedda sier at mulighet for utvikling av enkeltmannsferdigheter er høy siden det kun står på hver enkelt å øve på disse, men opplevde at ledelsen prioriterte de som hun opplevde var godt likt. Videre skulle hun ønske at de var flinkere til å motivere grenaderer til å søke befalsutdanning eller krigsskolen. Frida opplevde både at individer fikk like muligheter, men at det også var litt favorisering og trynefaktor. Dette ble påvirket av hvilke ledere og befal informanten hadde, og relasjonen de ansatte hadde til befalet. Når det gjelder muligheter for videreutvikling opplevde informanten dette som noe som skjedde veldig sakte og til tider ikke var der i det hele tatt. Frida trekker frem at hun tror mulighetene for videreutvikling og karrieremuligheter varierte veldig av hvilken avdeling man jobbet i og hvor mye penger avdelingen hadde, men at hun fikk inntrykk av at dette ikke var særlig prioritert i hennes avdeling da hun jobbet der. Jakob mener heller ikke at det er like muligheter og mener i liket med Hedda at trynefaktor påvirker mulighetene. Informantene mener også at mulighetene vil være avhengig av stilling. Dette fordi noen stillinger har bedre muligheter for kompetanseutvikling enn andre. Jakob mener at dette kan være en av årsakene til at flere velger å slutte fordi det kan virke negativt på motivasjonen.

«Så det var definitivt en bidragsyter til at mange slutta, at man stagnerte rett og slett i kompetanseutviklinga og det da kombinert med hvert andre eller tredje år så må du begynne på nytt fordi det kom inn nye folk i avdelinga, trur jeg nok var en, en sterk bidragsyter til det» - Jakob

Sara er enig i at det var favorisering når det gjelder hvem som fikk gå på kurs og er enig med Jakob i at dette kan ha påvirket motivasjonen til de som ikke ble satset på. Informanten

opplevde også egne muligheter for utvikling og karriere som ikke-eksisterende. Sara erfarte ofte å bli lovet kurs som senere ikke ble noe av og syntes ikke eventuelle muligheter for kurs veide opp for å fortsette som grenader. Sara tror at hvis hun hadde fått flere utfordringer i hverdagen og fått mer ansvar så kunne dette bidratt til at hun hadde fortsatt lenger. Informanten sier også at hun i ettertid skulle ønske at hun hadde stått mer opp for seg selv og stilt mer krav.

Både Julie og Nora mente at det var gode utviklingsmuligheter i sine avdelinger og at disse opplevdes like for alle. I likhet med Jakob mente også Nora at mulighetene som var tilgjengelige gikk på hvilken stilling man hadde, men i motsetning til Jakob anså ikke Nora at dette oppfattes som urettferdig innad i avdelingen. Julie opplevde at det var dårlige muligheter for forflytning innad i Hæren. Informanten satt igjen med følelsen av at man måtte kjenne noen for å få seg jobb i en annen militærleir. Hadde det vært mulig å få seg jobb på en militærleir nærmere der hun kommer fra, tror informanten at hun hadde fortsatt litt lenger i Forsvaret.

4.3 Sluttårsaker

- *Hvilke faktorer var med på å påvirke individets valg om å slutte?*

4.3.1 Kultur

Kultur spiller en viktig rolle i det militære og hvorvidt individene har identifisert seg med denne kulturen kan ha påvirket individets valg om å slutte. For å besvare forskningsspørsmålet var det interessant å undersøke informantenes egen oppfatning av kulturen de jobbet i og hvorvidt de følte at de passet inn i den kulturen.

«Den var jo åpenbart preget av at det er gutta krutt her som sitter i et distrikt langt borti gokk, og det er macho kultur, 100 prosent» - Nora

Alle de kvinnelige informantene, utenom Frida, trekker frem en maskulin kultur hvor «guttastemming» var gjeldende. Informantene oppgir i ulik grad hvordan dette påvirket dem. For

Julie opplevdes kulturen som svært mannsdominert da hun tjenestegjorde i en avdeling hvor hun var eneste kvinne. Her kjente hun veldig på presset om å prestere som eneste kvinnen i sin tropp. Informanten er usikker på hvor godt hun egentlig passet inn i kulturen, men oppgir at hun nok ble formet av miljøet og litt av at hun selv prøvde å bevise noe. Julie opplevde et sosialt press innad i troppen om å klare de fysiske kravene som er i Forsvaret og sier at dette var viktig å klare for å passe inn sosialt. Samtidig trekker hun fram at hvis man hadde en viktigere sosial rolle blant grenaderene i troppen kom man lettere unna med å ikke bestå de årlige fysiske kravene.

«...også var det jo noen som kom veldig lett unna med det fordi man, uten at jeg skal nevne navn, men fordi man hadde en viktig sosial rolle med planlegging og sånne ting, mens for eksempel jeg følte andre fikk det verre da når de ikke klarte det» - Julie

Nora beskriver en kultur som opplevdes som slitsom for informanten. Informanten jobbet i en tropp bestående av hovedsakelig menn.

«...men var sånne små ting som gjorde at man ble sliten, for min del, du orker enten ikke å ta kampen eller bli den som sier at nå blir det litt for mye hvis du skjønner. Så jeg tilpasset meg, og noen ganger gikk det litt på bekostning av hva jeg egentlig mente, dessverre» - Nora

Nora trekker også frem at hun var ung, i starten av 20-årene da hun begynte å jobbe som grenader og at hun godtok mer da enn hun hadde gjort nå. Informanten forteller om en kultur preget av «gutta-stemming» hvor hun ofte opplevde at det var gutta mot jentene, selv om det var nære kolleger. Det var ikke at de mannlige kollegene var stygge mot henne, men heller at det ofte var kjekling eller kverulering. Nora opplevde selv at hun godtok dette siden hun ikke visste helt sin plass og var usikker, samtidig som hun bodde på et sted uten så mange nære venner og bygde derfor relasjoner med de hun arbeidet sammen med. Informanten beskriver en varierende grad av hvor lett det var å si ifra til mannlige kolleger om dette. Hun opplevde at det var lettere å si ifra til noen enn andre, samtidig som informanten skulle ønske det var en kultur hvor det i større grad var aksept for å si ifra.

«...at du føler at det er greit å si ifra uten at det skal bli dårlig stemming eller at man skal bli stemplet som en urimelig person, hun kjipe som bare lager dårlig stemming og er sur og grinete» - Nora

Hedda er enig i at det er en kultur preget av «gutta-stemming», men at hun hadde akseptert dette på forhånd og ønsket å være en del av gutta. For informanten opplevdes det som mer ekskluderende når det ble gjort forskjell på jentene og guttene. Hedda trekker frem at «kom igjen gutta» ofte ble brukt når man skulle heie frem laget i forskjellige settinger. Informanten opplevde det som mer ekskluderende når det ble sagt «kom igjen gutta, og jenter da», fordi hun allerede følte at hun egentlig var dekket av begrepet gutta og at hun ble mindre inkludert ved at det ble gjort forskjell på at hun var kvinne.

«...men jeg trudde egentlig at jeg var en del av den guttegreia, så nå føler jeg meg egentlig som, sånn ekskludert» - Hedda

Oskar beskriver også en kultur som hadde et veldig maskulint preg. Informanten jobbet kun med menn og hadde en arbeidshverdag som var ekstremt fysisk. Hverdagen beskrives av informanten som et slit hvor det forventes at du skal kunne bære tungt over en lenger periode. Informanten tror at dette kan ha ført til en litt mer hardhendt kultur hvor det ble satt høye krav. For informanten som innfridde disse kravene opplevdes det som svært givende. *«Jeg skal jo ikke nødvendigvis forsvare enhver hardhendt kultur kan du si, for det litt sånn, og alle ville ikke fått innpass i en sånn kultur heller. Det var litt hardhendt og du ble pushet i starten og så blir du generelt pusha hardt og hvis du ikke presterte kunne det nok sannsynligvis bli vanskelig for de folka som, jeg for min del passa godt inn i det, for jeg var forberedt på og visste da hva jeg gikk til. Men det er en såpass hardhendt og fysisk kultur at jeg kan se for meg at mange ikke ville trives hvis de ikke hadde den, ja en sånn røff personlighet kanskje, og fysikken til å backe det opp»*

Oskar trekker frem at en fordel med en hardhendt kultur er at konfliktene kom til overflaten med en gang og ble veldig tydelige, og at man på denne måten kunne løse de fortere. Informanten opplevde en kultur hvor problemer ble tatt tak i.

«Så kan det kanskje virke som om, som at det var et veldig giftig miljø, eller noe sånt, men det syntes jeg ikke det var. For at, det fleste av små konflikter som jeg har prata litt om ble liksom løst med litt knuffing og litt småslåssing her og der, men jevnt over og særlig når jeg hadde jobbet i noen år, hvor de jeg startet sammen med begynte å bli rutinert så var det ganske høy takhøyde for å melde ifra om problemer for å drøfte ting. Det var ingen sånn hysjkultur eller lignende. Det var åpent for å komme med egne meninger». – Oskar

Sara beskriver kulturen på sitt arbeidssted som veldig bra i starten. Informanten opplevde at kulturen ble dårligere og dårligere jo lenger hun var der og at de siste årene var preget av det hun kaller «guttakultur». Informanten følte at dette var med på å skape et større skille mellom de som identifiserte seg med denne kulturen og de som ikke gjorde det.

For Frida ble kulturen preget av gjennomtrekk av ledere i hennes avdeling. Informanten starter med å beskrive en kultur bestående av rutiner ansatte, hvor de fikk både tillit og autonomi av lederen. Frida opplevde arbeidsmiljøet og kulturen som god og et sted hun passet godt inn. Da informanten fikk en ny leder, med en lederstil som informanten beskriver som «alfaderstil», hvor det var lite tillit og mye mer kontroll, påvirket dette kulturen negativt ifølge informanten. Det ble et mye mer usikkert arbeidsmiljø, hvor man ikke lenger stolte like mye på hverandre og ikke klarte å verdsette hverandres verdier. Likevel trekker informanten fram at hun følte hun passet inn i kulturen fordi hun ønsket å gjøre en god jobb. Frida trekker også frem konflikter i troppen som gikk ut på at flere individer hadde problemer med å skille mellom jobb og privatliv. Samtidig sier hun at det ofte er sånn i Forsvaret og at det er mange kvinner og menn som jobber tett på hverandre. Hun forteller at man lever i en egen boble og at man ikke ønsker at privatlivet skal påvirke arbeidshverdagen din. Samtidig opplevde hun å ikke ha en god kontakt med en av sine kolleger og at dette påvirket arbeidshverdagen hennes ganske hardt.

Det trekkes også frem en kultur som også er preget av profesjonalitet, hvor det settes høye krav til individene. Arbeidskulturen beskrives som god, hvor alle var innforstått med at de skulle gjøre jobben sin. Flere av informantene tar opp at det var en tilbakemeldings – og prestasjonskultur. Jakob beskriver det slik

«Fikk liksom de holdningene, de grunnverdiene, Forsvarets grunnverdier og så passet det meg som hånd i hanske, det var liksom det her, det her følte jeg var rett for meg. Det å kunne prøve, det å kunne feile, det å kunne lære av feilene sine, det å kunne gi en direkte tilbakemelding til kameraten i den hensikt at vi skal bli bedre på det vi holder på meg, det passet meg helt strålende»

4.3.2 Sosial tilhørighet

Flere av informantene nevner at den sosiale tilhørigheten både i og utenfor jobb var viktig for trivselen. Flere av informantene jobbet langt unna hjemstedet og kollegaene ble derfor også viktige støttespillere utenfor jobb.

Julie trekker frem at det sosiale samholdet i tropet bidro til å holde henne i stilling lenger, da de fant på sosiale ting innad i troppen hun arbeidet i. Samtidig mener hun at det ikke alltid var alle som hadde det like lett. Dette fordi hun tjenestegjorde på et lite sted og det kunne være tøft hvis man ikke passet helt inn og ikke ble invitert på sosiale sammenkomster utenfor jobb. Dette var også noe informanten selv kjente litt på. *«Det var jo faktisk litt sånn at det meg og ei god venninne av meg ikke følte oss så super inkludert blant gutta alltid. Sånn på det sosiale utenfor jobb. Og når man ikke har et nettverk rundt seg og man bor såpass langt unna familie og venner fra før av, så påvirker jo det mye av hverdagen når man ikke har mulighet til å reise hjem så ofte. Så det er en ting jeg faktisk har tenkt mye på da»*

Både Nora og Sara beskriver en festkultur hvor det var drikking fra fredag til søndag. Sara opplevde at denne drikkekulturen til tider gikk litt over stakk og stein. Nora savnet mer opplegg rundt fritiden, som ikke involverte drikking. Informanten opplevde festkulturen utenfor jobb som artig i starten, men at hun etter hvert ble mektig lei og ønsket andre sosiale input.

«Den bobla, du sitter uti i distriktet, i helgene må du enten være, altså være veldig aktiv, gå mye i naturen og like det, eller så må du feste, for det er ikke mye som skjer og du får aldri innputt fordi det er veldig kultur i de ulike kompaniene og hvis du skal da, det er jo de du jobber med og de du henger med på fritiden, kan bli litt ensformig»

Hedda savnet mer felles aktiviteter med de hun jobbet med og følte til tider at hun ikke ble invitert med på ting utenfor jobb av sine arbeidskollegaer. Informanten sier også at hun selv ikke var så flink til å invitere med seg folk heller og at hun generelt ikke hadde et problem med det, men at det hadde vært ønskelig å heller ha blitt invitert og hatt mulighet til å takke nei. *«Blir jo litt kjedelig når mandagen kommer også har man ikke like mye å fortelle om, det er litt kjedelig da. Men ikke at jeg har hatt noe problem med det, man har jo sine folk, så det*

er jo greit, men selvfølgelig har jo lyst til å være med på ting rett og slett». Hedda opplevde også til tider at det var en gjeng på jobben som hadde interne vitser som hun ikke var en del av og at dette påvirket arbeidsmiljøet da det var litt vanskelig å delta i samtaler.

For Frida var det sosiale miljøet på jobb en stor bidragsyter til at hun ble værende i tre år. Samtidig trekker informanten frem at det nok var vanskelig for de som ikke ble innlemmet i gjengen på jobb. *«Jeg vet at det er nok vanskelig for mange når de kommer inn. Etter hvert når vi altså, vi blir jo gjenger. De som har vært der lengst ikke sant. Og når det kommer nye inn, vi prøver jo å få folk inn i gjengen. Men hvis man da har veldig forskjellige personligheter og har veldig forskjellige interesser, blir det vanskelig».*

Oskar trekker frem at det hele tiden var lagt til rette for sosiale sammenkomster. Det ble også lagt opp til et par ting utenfor jobb for at folk skulle ha det greit. Informanten mener at det viktigste for trivselen er at man trives med jobben og at man har folk rundt seg som klarer å trekke deg litt opp når det er kjipt på jobb. *«For det, det er greit at man kan sitte og kose seg utenfor jobb og sånn, men det er når det virkelig koker litt på jobben, når det er kjipt. Det er da du er avhengig av å ha de rette folk rundt deg, da det er litt lett energi og rette tilnærminger, litt galgenhumor, ikke sant. Vi har mange sånne interne ting som er veldig viktig»*

Jakob beskriver en kameratkultur, hvor de var sammen og gjorde ting også på fritiden. Dette førte til at de ble en veldig sammensveisa gjeng. Informanten beskriver også at drikking var en del av kulturen, men at dette bidro til å styrke samholdet. *«...altså, det er ikke noen hemmelighet at det er ganske hurra hurra, 100 prosent når man drar på kveldstid og det passet meg helt strålende. Ikke, rett og slett ikke noe, mye av det man møter i det sivile, mye sperrer, mye at man holder igjen mye i sosiale settinger, sånn var det ikke der, der var det full pupp».*

4.4 Valget om å slutte i Hæren

- *Var valget om å slutte i Forsvaret en prosess over tid som bestod av flere overveielser og valg eller var det en plutselig avgjørelse?*

Informantene gir uttrykk for at valget om å slutte i Forsvaret var en prosess som gikk over tid og ikke noe informantene plutselig gjorde. For å besvare forskningsspørsmålet ble informanten spurt om hvor lang tid det tok fra de begynte å tenke på å slutte, til de faktisk gjorde det og hvorfor det tok den tiden det tok. Informantene oppga at de brukte alt fra tre måneder til to år på hvor lang tid de brukte på å bestemme seg for å slutte.

Julie, som brukte åtte måneder på å bestemme seg for å slutte, satt med en følelse av at hun sviktet litt, da hun sluttet midt i året.

«Men jeg føler jo ikke at de, de taklet det jo helt greit, men at, jeg satt jo med følelsen av at det var litt rart å slutte da siden det var ingen andre som gjorde det» - Julie

Frida leverte oppsigelsen ett år før hun faktisk sluttet, selv om det er tre måneders oppsigelsestid. For informantens passet dette best med tanke på studier og det å få jobbet mest mulig før hun sluttet. Samtidig beskriver hun et ønske om at det også skulle lettere for arbeidsgiver å erstatte henne i stillingen og at hun ikke skulle være til bry for dem da hun sluttet.

«...Samtidig, jeg føler på en veldig, det er veldig vanskelig å få inn en grenader midt på året i januar, for å ta over den jobben. Så jeg har ikke lyst til å være til mer bry eller på en måte ødelegge for arbeidsplassen min heller da jeg sluttet. Så jeg tenkte at det skulle bli mest mulig smud overgang da» - Frida

Hedda, som brukte to år på å bestemme seg for å slutte, forteller om en hverdag som er preget av forutsigbarhet og trygghet. For informantens gjorde dette at det var vanskeligere å slutte, siden terskelen for å gjøre noe nytt ble høyere. Informantens forteller at det ble lett å bli med strømmen og bare henge på fordi det føles trygt.

«...Fordi det er jo så trygt og godt. Du har leilighet og du får inntekt og du kjenner alle du jobber med. Og du har kommet inn i en rutine og du vet din plass og, ja, det er komfortabelt da og det er vanskelig å bryte ut av det komfortable» - Hedda

Sara brukte ett år på å bestemme seg for å slutte. Informanten forteller at da hun begynte på jobb etter sommeren det siste året satt hun med følelsen av at hun hadde fått nok og at det definitivt var hennes siste år. Informanten valgte å bli det siste året fordi hun hadde fått mulighet til å dra på utenlandsoppdrag, men leverte oppsigelsen dagen etter at hun kom tilbake.

Både Nora og Oskar, som brukte i henholdsvis tre og seks måneder på å bestemme seg for å slutte, trekker frem at det at andre også sluttet i avdelingen var med på å påvirke deres valg om å slutte. For Nora bidro det at den andre kvinnelige grenaderen i hennes avdeling skulle slutte til hennes eget valg om å forlate Forsvaret. Selv om de kom godt overens med de andre mannlige grenaderene, opplevdes det som slitsomt for informanten med den macho-kulturen til tider, og det gjorde valget om å slutte lettere når den eneste andre kvinnelige grenaderen i avdelingen også sluttet.

«det er ikke det at det må være masse damer for at man skal ha det bra, men når det blir veldig macho kultur i tillegg, så blir det jævlig slitsomt» - Nora

I likhet med Nora ble også Frida sitt valg om å slutte påvirket av andre i avdelingen. Informanten hadde opprinnelig et ønske om å slutte ett år før hun gjorde det, men valgte å bli ett år til på bakgrunn av forholdet hun hadde til sin nærmeste arbeidskollega og et ønske om å ikke slutte alene.

«Jeg hadde nok ikke så lyst til å slutte alene. Det høres helt teit ut, men man er jo veldig veldig knyttet til hverandre når man er der inne» - Frida

Jakob forteller at planen hans var å ta noen år i Forsvaret for å så utdanne seg videre. For informanten var ikke det så viktig om utdannelsen var militær eller sivil, men han hadde et ønske om å ta en utdanning på et tidspunkt i livet. Informanten hadde fått plass på

befalsskolen og skulle egentlig gjennomføre det, men det ble utsatt på grunn av korona. Dette gjorde at informanten fikk tid til å tenke på hva han egentlig ville, og da valgte han istedenfor å gå rett på den sivile utdanningen.

«Det har vært en tanke hele tida egentlig, at jeg, jeg skal ikke sitte i den stillinga har i de neste seksti årene, så jeg må begynne å finne meg noe å, å gjøre etter hvert» - Jakob

Generelt viser funnene at alle informantene brukte tid på å tenke igjennom valget om å slutte og at det ikke var en plutselig avgjørelse. Valget bestod av flere overveielser som i sum førte til at informantene sluttet i Forsvaret.

Avslutningsvis ble informantene spurt om de ville anbefale andre om å jobbe som grenader. Alle utenom Julie svarte at de ville anbefalt andre å jobbe som grenader. Julie mener at hun nødvendigvis ikke ville anbefalt det fordi hun mener at man vil vokse like mye på å bare gjennomføre førstegangstjenesten, men hvis man ikke vet hva man ønsker å gjøre videre er det å jobbe som grenader en fin ting. Flere av informantene uttrykker at man bør være klar over hva man går til når man begynner å jobbe som grenader og ha en plan for når man skal slutte, men at man også lærer svært mye og får utviklet seg som person.

«Ja, jeg ville anbefalt folk å jobbe som grenader med forbehold om å ha en klar plan på når du skal trekke deg ut, ha en klar plan på hva som er avbruddskriterien på det du holder på med, ikke bli sittende og stagnere i en stilling fordi du har en sjef som er veldig flink og veldig snill og tar vare på deg. Tenk på deg selv, men absolutt ja, jobb som grenader» - Jakob

«Det er en fin opplevelse det er det, men man må være klar for det, man kan ikke gå blindt i det og tru at det er en drømmejobb, for det er det heller ikke» - Nora

«100 prosent, men det vil også være viktig å kjenne de personene man anbefaler det til. For det er ikke sånn at, jeg vil absolutt anbefale det til andre, men ikke til hvem som helst. Man må se an personer litt også. For det er heller ikke for hvem som helst, og det er en del krav, men for enkelte så kan det bli nesten en magisk reise. Mens for andre igjen kan det bli noe de

på ingen måte har interesse å engasjere seg i og å legge nok i, for de må legge mye i det, ikke sant» - Oskar

«Jeg tror man er bedre menneske etter å ha vært i Forsvaret og i hvert fall jobba litt, og man har sånn, har bedre evner, eller har sånn, er sånn, man lærer å være løsningsorientert og hele den pakke der og det trur jeg er veldig viktig å kunne ta med seg i livet» - Hedda

«Det spørs hvor og hva man jobber med, og hva du tenker å gjøre når du er ferdig. Jeg vil absolutt anbefale det, men jeg har jo et par venner som fremdeles jobber der og hver gang, ikke hver gang, men ofte når jeg prater med dem, prøver vi å få dem til å tenke tanken på at de kanskje bør begynne å tenke på å slutte snart. Nå har de vært der i seks-syv år snart. Det er noe som skjer på utsiden også» - Sara

«Ja, jeg ville det. Jeg føler jeg selv har vokst veldig på det. På en måte jeg sikkert ikke ville gjort som sivil. Men jeg ville ikke anbefalt dem å være grenader alt for lenge, med mindre man tenker på en karriere i Forsvaret» - Frida

Ingen av informantene angret på at de jobbet som grenader. Både Jakob og Hedda sier at de kunne tenkt seg å jobbe i Forsvaret igjen. Oscar, som angret litt på at han sluttet så tidlig som han gjorde, sier at han nok hadde stortrivdes hvis han hadde begynt som grenader igjen. Likevel tror han ikke at han kommer til å jobbe i Forsvaret i fremtiden. Julie og Nora sier at de ikke kunne tenkte seg å jobbe i Forsvaret igjen. Sara kunne tenkt seg å jobbe i Forsvaret igjen, hvis det er mulig å kombinere kompetansen hun har opparbeidet seg gjennom en sivil utdanning med en stilling i Forsvaret. Frida er usikker på hun kunne jobbet i Forsvaret igjen. Hun trekker frem at det vil være økonomisk dumt av henne å gjøre dette, men at hun nok kunne vurderte hvis muligheten byr seg.

4.5 Oppsummering

Flere av informantene trekker fram ønsket om en sivil utdanning som årsaken til at de velger å slutte i Forsvaret. Flere opplever et behov for å prøve noe nytt, samtidig som de opplevde en stagnering i utviklingen sin i Forsvaret. Samtidig trekkes det sosiale samholdet frem som en bidragsyter til at mange fortsetter i stilling og at dette var viktig for trivselen. En maskulin kultur som var preget av «gutta-stemming» trekkes frem av flere informanter som noe som bidro til å prege deres jobbhverdag. Flere av informantene jobbet langt unna sitt hjemsted, og beskriver deres arbeidssted som en boble hvor det var mangel på andre inputs.

Gjennomgående har informantene en god opplevelse av sin tid i Hæren, og sier at dette er noe de ikke ville vært foruten.

Kapittel 5: Diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene bli diskutert. Oppgavens funn vil bli sammenlignet med eksisterende teori og empirisk forskning. Kapittelet deles inn i, i likhet med analysen ved bruk av de fire forskningsspørsmålene. Hensikten med denne studien er å besvare problemstillingen:

Hvorfor slutter grenaderer i hæren, og hva kunne arbeidsgiver gjort annerledes for å forlenge ståtiden blant grenaderer?

Med utgangspunkt i denne problemstillingen ble det formulert fire forskningsspørsmål. Disse spørsmålene ble utarbeidet for å gi retning og sette fokus i oppgaven. Forskningsspørsmålene utgjør rammeverket for det kvalitative forskningsintervjuet og operasjonaliseres i intervjuguiden. Funnene i analysen vil trekkes frem for å forsøke å besvare forskningsspørsmålene i kronologisk rekkefølge. Enkelte av spørsmålene i intervjuguiden er relevant for mer enn et forskningsspørsmål. Derfor kan enkelte svar virke gjentakende. Svarene brukes likevel til å besvare forskjellige forskningsspørsmål og det er derfor relevant å inkludere svarene i flere forskningsspørsmål.

5.1 Videreutdanning i Forsvaret

- *Hvorfor slutter grenaderer i Hæren framfor å videreutdanne seg i Forsvaret?*

Informantene ble spurt direkte om hvorfor de sluttet som grenader. Forskningsspørsmålet har som hensikt å avdekke informantenes årsaker, bakgrunn og motivasjon for å slutte i Hæren og hvorfor de valgte å ikke videreutdanne seg i Forsvaret.

Funnene fra studien indikerer at alle informantene hadde en god opplevelse av sin førstegangstjeneste og var motiverte for en videre tjeneste i Forsvaret. Informantene trekker frem muligheten for personlig vekt og et ønske om å utfordre seg selv som viktige bidragsyttere til at de startet som grenader. Dette samsvarer med Herzbergs motivasjonsfaktorer, som tilsier at muligheten for personlig vekst er viktig for å skape trivsel (Herzberg et al., 1993, s. 61). De gjentakende årsakene for et arbeidsforhold i Hæren var egenutvikling, selvrealisering og et ønske om en variert, utførende og spennende

arbeidshverdag. Samtidig var flere av informantene usikre på hva de ønsket å gjøre videre, og valgte å bli grenader for å se om dette var noe de ønsket å satse på. Det virker på informantene som når den personlige utvikling, som motiverte dem til å søke seg inn som grenader i utgangspunktet stagnerer, påvirket dette deres indre motivasjon. Flere av informantene oppgir at de ønsket å prøve noe nytt og at de ikke lenger følte mestring som årsaker til at de valgte å slutte. Opplever man ikke lenger en rimelig grad av utfordringer og mestring i arbeidshverdagen, kan dette bidra til at motivasjonen for arbeidet blir mindre (Grimsø, 2004, s. 47).

I denne studien ble det funnet at ønsket om en sivil utdanning var en stor bidragsyter til at informantene valgte å slutte i Hæren. Dette bekrefter funnene i Fauske og Strand (2020, s. 3) sin undersøkelse. Forsvaret vil alltid konkurrere med alternativer i markedet slik det blir beskrevet i Griffeth og Hom (2001) sin forklaringsmodell. Funnene i denne studien indikerer at ønsket om en sivil utdanning blir av informantene sett på som et mer attraktivt alternativ enn videre studier eller karriere i Forsvaret. Utdannelsen informantene får som grenader i Forsvaret oppleves ikke å ha en reel overføringsverdi til det sivile liv og flere av informantene beskriver dette som negativt.

Jobbtilfredshet kan knyttes til både positive og negative holdninger arbeidstakeren har til både jobb og arbeidsplass (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 291). Jobbtilfredsheten til informantene vil her blitt sett i sammenheng med Herzbergs motivasjon – og hygienefaktorer. Herzbergs to-faktormodell tilsier at faktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, arbeidet i seg selv og personlig vekt kan fremme motivasjon og skape trivsel om de er til stede (Herzberg et al., 1993, s. 61). Opplever informantene at jobben gir dem en utvikling og hvor man får ta del i denne utviklingen kan dette øke trivselen. Felles for informantene er at de beskriver en personlig vekst som en bidragsyter for trivsel, samtidig oppleves det for flere at når denne veksten stagnerer bidra dette til å minske jobbtilfredsheten. Selv om motivasjonsfaktorer ikke skal skape mistriivsel når de ikke er til stede, er ønsket om nye utfordringer en avgjørende faktor for at flere av informantene velger å slutte. Arbeidet i seg selv ser også ut til å påvirke flere informanter negativt, ved at deres holdninger til jobben og arbeidsplassen endret seg over tid. Behovet for å ha større kontroll over egen hverdag og innholdet i stillingen blir trukket fram som årsaker til hvorfor de sluttet. Opplever ikke

individer at innholdet i stillingen fører til trivsel øker sannsynligheten for at de velger å slutte (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 143). Informantene beskriver en varierende grad av autonomi i sine stillinger, og at dette ble påvirket av hvilken leder de hadde. For informanten som opplevde en større grad av autonomi bidro dette til å øke deres trivsel og jobbtilfredshet. Ifølge Herzberg er hygienefaktorer, de faktorene som i seg selv ikke gir motivasjon og trivsel om de er til stede, men skaper mistrivsel om de mangler. Disse faktorene er arbeidsbetingelser, bedriftspolitik, lønn og sikkerhet, mellommenneskelige relasjoner og ledelsen (Herzberg et al., 1993, ss. 71-74). Flere av informantene trekker frem det Herzberg definerer som hygienefaktorer som faktorer som negativt påvirket deres jobbtilfredshet. Både Hedda og Sara trekker frem et manglete utdanningsløp som kilder til mistrivsel. Det kommer frem at Forsvarets personalpolitikk er en direkte kilde til mistrivsel for disse informantene. Funnene indikerer at flere av informantene opplevde at push- faktorer var med på å skyve dem ut av arbeidssituasjonen. Informantene indikerer at det var en kombinasjon av disse som påvirker den ansatte til å slutte. Push-faktorer er faktorer som manglende utviklingsmuligheter, manglene bruk av ferdigheter og evner og et dårlig arbeidsmiljø (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 95).

5.1.1 Oppsummering

Felles for informantene er at de oppgir flere og sammensatte årsaker til at de valgte å slutte i Hæren. Ut ifra funnene kan det tolkes som at det å slutte er en avgjørelse baserte på en totalvurdering av deres eget arbeidsforhold. Informantene oppga sammensatte og varierende årsaker til å forlate Hæren. Det er derfor vanskelig å konkludere med bare en årsak til at informantene valgte å forlate Hæren framfor videre utdanning i Forsvaret. Årsaker som ønske om en sivil utdanning, mangel på videreutvikling, et ønske om å prøve noe nytt og Forsvarets personalpolitikk trekkes frem av informantene.

5.2 Arbeidsgivers påvirkning

- *Hva kunne arbeidsgiver gjort annerledes for at den enkelte hadde valgt å bli værende lenger i Forsvaret?*

For å få en bedre forståelse av hovedproblemstillingen anses det som relevant å undersøke hva som kunne fått informantene til å fortsette i Hæren. Forskningsspørsmålet kan bidra til en bedre forståelse om hva som må utbedres for at grenaderer fortsetter i Forsvaret. Informantene ble spurt direkte om hva de mener kunne fått de til å fortsette i Forsvaret.

5.2.1 Ledelse

Ingen av informantene oppgir at deres forhold til leder var årsaken til at de sluttet. Samtidig beskriver både Julie, Frida og Hedda at de hadde et dårligere forhold til lederen de hadde det året de sluttet. Selv om de ikke angir forhold til leder som avgjørende for at de sluttet, tolkes funnene som at misnøye med lederen var en bidragende faktor i totalvurderingen på hvorfor informantene valgte å slutte. For både Jakob og Oscar var forholdet til leder en bidragsyter til at de ikke ønsket å slutte i Forsvaret. Dette bekrefter delvis funnene til Fauske og Strand (2020, s.3) om at kvinner i større grad var misfornøyde med sin leder. Dette fordi informantenes opplevelse av egen leder i stor grad varierte og at mange av informantene hadde et svært godt forhold til noen av sine ledere og et mindre godt forhold til andre.

Jakob trekker frem at ikke alle lederne i hans avdeling var like flinke til å utnytte kompetansen grenaderene hadde og at det til tider var en holdning om at grenaderer var relativt enkle. Det å ikke få brukt sin kompetanse kan virke demotiverende (Grimsø et al., 2004, s. 47). Nå som OMT har blitt etablert, hvor man har et mål om at 70 prosent skal bestå av spesialister vil det i fremtiden bli enda mer viktig å få utnyttet grenaderers kompetanse. Oppfattes ikke lederen som rettferdig og villig til å delegerer ansvar kan dette bidra til å skape mistriivsel (Herzberg et al, 1993, s. 71).

5.2.2 Karriere – og utviklingsmuligheter

En avgjørende faktor for å beholde på ansatte, er å tilrettelegge for karriere – og utviklingsmuligheter (Grimsø, 2004, s. 48). Flere av informantene trekker frem at de opplevde

manglende karriere- og utviklingsmuligheter i deres stilling. Empirien (Gustavsen, 2011; Gustavsen & Johannessen, 2012; Hanstad, 2013; Fauske & Strand, 2020) tilsier at dette har vært et problem som grenaderer har opplevd over lengere tid. Det fremkommer at flere av informantene opplevde deres karrieremuligheter som dårlige, og at de etterlyste en fremtidsplan. Informantene fremstår i intervjuene som målrettede og ambisiøse. Felles for de alle er at de enten tar eller har tatt en sivil utdanning etter at de sluttet som grenader. Flere av informantene trekker frem mangel på en tydeligere karrierevei i Hæren og det anses som rimelig at informantene da søker seg ut av Forsvaret for å tilfredsstille sitt behov for karriere og utdanning. Dysvik og Kuvaas (2010) sin studie viste at ledere og organisasjoner bør legge til rette for at ansatte opplever at de har tilstrekkelig med muligheter for å lære og utvikle seg videre i jobben, og at de opplever indre motivasjon. Flere av informantene oppgir at de valgte å slutte når de ikke lenger var motivert, følte seg utlært i stilling og hadde behov for å gjøre noe nytt. Dette samsvarer med Dysvik og Kuvaas (2010, s. 630) sitt funn om at ansatte med høy mestringstilnærming har større sannsynlighet for å slutte hvis utviklingsmulighetene ikke er til stede. Analysen viser at informantene i stor grad oppgir interne årsaker til turnover som bidragsyttere til hvorfor de sluttet. Fordelen for Forsvaret er at dette er årsaker som de kan gjøre noe med, gitt at de er villige til å bruke ressurser på dem (Grimsø, 2004, s. 47). Konkret dreier dette seg om manglende utviklings- og karrieremuligheter, samt for lite utfordringer i arbeidet. Funnene indikerer også at flere av informantene opplevde brutte løfter og satt med en følelse av å ikke bli prioritert. Det tolkes som informantene opplevde at deres psykologiske kontrakt med Forsvaret ble brutt. Opprettholdes den psykologiske kontrakten er det større sannsynlighet for at arbeidstaker velger å forbli i organisasjonen og det kan brukes til å binde individet til organisasjonen på bakgrunn av organisasjonstilhørighet og trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 259). For Hedda ble følelsen av å ikke bli satset på en bidragsyter til at hun sluttet. Følelsen av å bli glemt av sin egen avdeling bidro til å svekke organisasjonstilhørigheten hun hadde til Forsvaret. Sara beskriver at hun ofte opplevde tomme løfter. Det tolkes som informanten opplevde å bli lovet kurs som det senere ikke ble noe av og hun anså ikke muligheten for eventuelle kurs som attraktivt nok til å fortsette som grenader.

Funnene i studien indikerer at flere av informantene opplevde at mulighetene som var tilgjengelige baserte seg på trynefaktor, favorisering og hvor godt likt man var av ledelsen. For arbeidstakere som ikke opplever et positivt utfall en denne favoriseringen kan et slikt negativt sjokk påvirke hvorfor de velger å slutte (Lee & Motchell, 1991, ss. 130-135). Hvis

hvor godt du er likt av din nærmeste sjef påvirker dine karrieremuligheter kan dette være demotiverende for de som ikke blir satset på. Både Hedda og Frida uttrykket at dette var noe de hadde følte på. Samtidig mener ikke alle informantene at det var forskjellsbehandling når det gjaldt utviklingsmuligheter. Verken Nora eller Julie deler denne oppfatningen. Dette kan da indikere at hvilken avdeling man arbeider i påvirker også hvilke utvikling – og karrieremuligheter man har. Dette støttes av Frida da hun poengeter at hvor mye penger avdelingen man arbeidet for hadde påvirket hvilke muligheter man fikk.

5.2.3 Oppsummering

Funnene indikerer at for å beholde grenaderer lengere i stilling burde arbeidsgiver tidligere utvikle en tydelig karriere – og utviklingsplan. Det å få brukt sin kompetanse anses som viktig for informantene og Forsvaret burde i større grad være bevisst kompetansen som grenaderer besitter. Slik at de kan få brukt denne på en hensiktsmessig måte. Samtidig opplever flere av informantene at karriere – og utviklingsmuligheter baserer seg på favorisering, dette er noe Forsvaret burde være klar over da dette kan være demotiverende for de som ikke blir prioritert.

5.3 Sluttårsaker

- *Hvilke faktorer var med på å påvirke individets valg om å slutte?*

På bakgrunn av tidligere empiri var det forventet at det var sammensatte årsaker til at informantene valgte å slutte i Hæren. Det var derfor interessant å undersøke hva informantene selv mente var utslagsgivende for at de valgte å slutte.

5.3.1 Kultur

Når informantene ble spurt om deres oppfatning av kulturen de jobbet i, svarte alle de kvinnelige informantene utenom Frida, at den var preget av en maskulin kultur. Flere av informantene trekker frem begrepet «gutta-stemning» når de skal forklare kulturen. Hellum (2020) fant i sin studie at «gutta-stemning» blir brukt til å beskrive en maskulinitetskultur. Dette stemmer med funnene i denne studien. Både Rones (2015, ss.301-302), Totland (2009, s.112) og Hellum (204, s.35) fant at kvinner i militæret tilpasser seg den dominerende

kulturen for å bli akseptert og få innpass. Det er interessant at Hedda allerede før hun hadde startet som grenader i Forsvaret var innforstått med at det å være en av gutta var viktig for å få innpass i det sosiale samholdet på jobben. Flere av de kvinnelige informantene sier at de tilpasset seg miljøet for å passe inn og at det til tider gikk på bekostning av det de egentlig mente. Det fremstår fra informantene som at bilde av idealsoldaten i avdelingene de jobbet i stemmer med Lilleaas og Ellingens (2014, s.18) sine funn om at den typisk militært ansatte er en mann som både er nevenyttig og hardfør. Oskar beskriver også kulturen han opplevde som maskulin, men i motsetning til de kvinnelige informantene opplevde han den maskuline kulturen som svært givende.

Flere av informantene trekker frem viktigheten av å klare de fysiske kravene for å få innpass i det sosiale miljøet på jobb. Dette kan sees i sammenheng med Hofstede sine kulturelle dimensjoner, hvor det i et maskulint miljø er viktig å oppnå noe som er synlig for andre (Hofstede, 1983, s. 85). Selv om Norge ifølge Hofstede har en kultur som er mer feminin, viser funnene at informantene beskriver en kultur i Forsvaret som har et mer maskulint preg. Ut ifra utsagnene til informantene tolkes det som at om man består fysiske krav eller ikke er synlig for de man jobber med. Det oppfattes av informantene som at det stilles høye krav og blir ikke disse møtt kan man risikere å bli sett ned på og ikke få innpass i det sosiale miljøet. Dette støtter Fasting og Sand (2011, s.20) sine funn om at det fysiske er en inngangsbillett til forsvarskulturen.

Funnene viser at flere av informantene beskriver det å jobbe i Forsvaret som å «bo i en boble». Det trekkes frem både positive og negative sider ved dette aspektet. For flere av informantene var det positivt å jobbe og bo så tett på sine kolleger, samtidig ble skillet mellom jobb og privatliv mindre tydelig. Informantene jobbet og bodde sammen med relativt like mennesker i det Goffman (1961) beskriver som en total institusjon. Mangel på innflytelse utenifra trekkes frem som negative aspekter ved tjenesten. Det å oppholde seg i en total institusjon kan oppleves som altoppslukende og flere av informantene trekker frem at det kan være vanskelig å se en verden utenfor Forsvaret. Bedrifter som opplever lite eller ingen form for turnover kan oppleve en mangel på nye impulser (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 95). Forskning har vist at Forsvaret har en turnover som tilser at dette ikke skal være et problem (Kalinina et al., 2020), likevel viser denne forskningen at flere av informantene

trekker frem mangel på nye impulser og et tunnelsyn innad i Forsvaret som bidragende årsaker til at de velger å slutte. Det at man ofte må starte på nytt etter et par år siden verdifulle ansatte har sluttet, trekkes også frem som demotiverende. Dette førte til en stagnering av kompetanseutvikling for de grenaderene som har jobbet lengere i avdelingen siden fokuset blir flyttet til opplæring av nyansatte.

Organisasjonskulturen kan bidra til å styrke individers lojalitet til organisasjonen ved at de knytter sin egen identitet til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020, ss. 120-121).

Oppfattes normene og verdiene i organisasjonen som riktig for individet vil dette kunne styrke individets følelse av tilhørighet og motivasjon (ibid). «Militær profesjonsidentitet kan betraktes som i hvilken grad individene identifiserer seg med og lever opp til de rollespesifikke forventninger, mål og krav Forsvaret stiller til dem som militære yrkesutøvere» (Johansen, 2019, s. 137). For Julie, som gjennomgikk et etisk oppgjør med seg selv, førte dette til at hun ikke lenger kunne identifisere seg med de krav som Forsvaret stiller. Dette var en stor bidragsyter til at hun valgte å slutte. Kulturen slik den blir beskrevet av flere informanter var også preget av en tilbakemeldings – og prestasjonskultur. Dette samsvarer med Herfjord (2021) sine funn om ansatte i Telemark Bataljon.

5.3.2 Sosial tilhørighet

Det sosiale miljøet fremheves av flere informanter som en av hovedgrunnene til at de fortsatte å jobbe som grenader i flere år. Dette funnet støttes av tidligere forskning (Bruteig, 2004; Gustavsen, 2011; Gustavsen & Johannessen, 2012; Lubiana & Haugeland, 2013).

Arbeidsmiljøet og de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen var med på å skape trivsel og bidro til å motivere informantene. Dette strider mot Herzbergs tofaktorteori som hevder at dette er en hygienefaktor og som dermed ikke skal øke motivasjonen, men heller forhindre mistrivsel (Herzberg et al., 1993, s. 73). Flere av informantenes tjenestested var lokalisert et sted de aldri hadde bosatt seg, hadde det ikke vært for ansettelsesforholdet i Hæren. For de fleste av informantene var tjenestestedet plassert på et annet sted enn der de hadde tilhørighet, venner og familie. Derfor ble kollegaene også viktige støttespillere utenfor jobb. Flere av informantene trekker frem at hvis man ikke fikk innpass i det sosiale miljøet både på og utenfor jobb kunne dette være vanskelig for disse individene. Fellesskapet som informantene opplevde ble viktig for å skape trivsel (Collins & Porras, 1996).

Flere av informantene trekker også frem det sosiale samholdet utenfor jobb som en viktig bidragsyter til at mange valgte å fortsette. Et interessant funn i studien er informantenes opplevelse av det de beskriver som en drikkekultur/festkultur innad i Forsvaret. Både Sara og Nora forteller at det var vanlig med drikking fra fredag til søndag flere helger i måneden. Informantene oppgir i varierende grad hvordan dette påvirket dem. For Jakob bidro dette til å styrke samholdet med de han arbeidet med, mens Nora ønsket mer opplegg rundt fritiden som ikke involverte alkohol. Flere av informantene hadde et ønske om å bli inkludert i fellesskapet utenfor jobb og opplevde det som demotiverende hvis de ikke fikk innpass. Funnene tilsier at å være en del av det sosiale fellesskapet utenfor jobb var viktig for å være en del av det sosiale fellesskapet på jobb. Samtidig kan det diskuteres hvilket ansvar Forsvart som arbeidsgiver har for sine ansatte utenfor arbeidstid. Likevel trekker flere av informantene frem aspekter utenfor arbeidstid som påvirket kulturen i avdelingen de jobbet i.

5.3.3 Oppsummering

Flere av de kvinnelige informantene trekker frem en maskulin kultur, hvor de følte de måtte tilpasse seg for å passe inn. Det sosiale samholdet både på og utenfor jobb bidro til at informantene fortsatte i stilling. Flere av informantene trekker frem følelsen av å «bo i en boble», og at flere opplevde dette som negativ.

5.4 Valget om å slutte i Hæren

- *Var valget om å slutte i Forsvaret en prosess over tid som bestod av flere overveielser og valg eller var det en plutselig avgjørelse?*

Hensikten med forskningsspørsmålet var å undersøke om informantene valgte å slutte plutselig eller om dette var noe de reflekterte over før de sluttet. Det var ønskelig å finne ut om arbeidsgiver har tid til å endre informantens beslutning eller om dette var noe som ikke var mulig.

Forskning har vist at en av de viktigste forklaringene på turnover er det og faktisk tenke på å slutte (Kuvaas, 2018). Det å minimere arbeidstakers intensjon om å slutte er en viktig del av

arbeidet i å få ned antallet som slutter og beholde verdifulle ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 259). Funnene viser at informantene brukte flere måneder opptil flere år på å velge å slutte i Hæren og at dette ikke var noe som skjedde plutselig. Samtidig var det kun Jakob av informantene som indikerte at han kunne tenkt seg en lengere karriere i Forsvaret ved å videreutdanne seg. Forsvaret har siden implementeringen av OMT tilsatt de fleste av sine spesialister på T-35 kontrakter. Forskning har vist at bruk av slike kontakter kan påvirke den affektive organisasjonsforpliktelsen (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 69). Siden man vet at sitt arbeidsforhold har en avslutningsdato, kan det tenkes at informantene begynner å tenke å slutte tidligere enn det de ellers ville ha gjort. I likhet med Strand (2019, s. 3) sine funn sier flere av informantene at T-35 ikke oppleves som trygt nok til å satse på en lang karriere i Forsvaret. For ansatte med T-35 vil dette førte til at man før eller senere uansett må tenke på hva man skal gjøre etter perioden i Hæren. Når man vet ansettelseskontrakten har en sluttdato blir jobben midlertidig, enten dette er ønskelig fra Hæren sin side eller ikke. Dette førte til at informantene begynte å se etter andre alternativer. Det å begynne å studere når man er 35 år oppleves også som sent for informantene. Ut ifra funnene tolkes det ikke som om noen av informantene så for seg en lang karriere i Forsvaret som grenader, og i likhet med Hellum (2019, s. 35) sine funn virker det som informantene så på grenaderyrket som en «midlertidig greie». Funnene blir igjen forsterket når informantene ble spurt om de ville anbefale andre å jobbe som grenader. Selv om flertallet gjør dette, kommer anbefalingene med betingelser som at man burde være klar over sine avbruddskriterier, ikke være grenader for lenge og man bør ha en plan på hva man skal gjøre når man er ferdig. Spørsmålet man kan stilles seg er da kanskje ikke hvor lenge man skal beholde grenaderer i stilling, men heller hvordan man skal sikre seg at personell med viktig kunnskap fortsetter lengst mulig i Forsvaret.

Informantene er delt når det gjelder ønsket om å arbeide i Forsvaret igjen. For noen er dette ikke ønskelig, mens for andre er dette noe de kunne tenkt seg. Det trekkes frem at hvis informantene har mulighet til å kombinere kompetansen de har opparbeidet seg sivilt med en stilling i Forsvaret hadde dette for noen av informantene vært attraktivt. Dette tilsier at Forsvaret har et re-rekruteringspotensiale som kan føre til at man får tilført ansatte som besitter både militær og sivil kompetanse. Dette stemmer med Fauske og Strand (2020, s. 38) sitt funn, hvor halvparten av deres respondenter kunne tenke seg en ny karriere i Forsvaret.

5.4.1 Oppsummering

Slik det framstår av informantene var valget om å slutte i Forsvaret er prosess som gikk over tid og bestod av flere vurderinger. Ansettelsesforhold til man er 35 år oppleves ikke som sikkert nok for at informantene og dette fører til at de søke andre alternativer. Samtidig er flere av informantene åpne på at de kunne tenkt seg og jobbet i Forsvaret igjen hvis anledningen byr seg.

Kapittel 6: Konklusjon

På bakgrunn av funn og diskusjon i denne oppgaven har jeg forsøkt å besvare problemstillingen:

Hvorfor slutter grenaderer i hæren, og hva kunne arbeidsgiver gjort annerledes for å forlenge ståtiden blant grenaderer?

Resultatene viser at informantene slutter i Hæren for å ta en sivil utdannelse. Informantene trekker frem manglende kompetanse – og kariesutvikling som bidragsytende til hvorfor de sluttet i Forsvaret. Hadde det vært en tydeligere karrierevei og muligheter for påfyll av kompetanse kunne dette fått noen av informantene til å fortsette som grenaderer. Selv om grenaderer nå blir tilbudt kontrakt til de er 35 år oppleves dette ikke som sikkert nok. Mye av årsaken til dette er at grenaderene vet at de må ta en utdannelse før de blir 35 og mange slutter i løpet av de første tre årene. Felles for informantene er en holdning om at det å være grenader er en «midlertidig greie».

Det sosiale miljøet på arbeidsplassen ble trukket frem som viktig for informantenes jobbtrivsel og dette bidro til at flere fortsatt å jobbe som grenader i flere år. Samtidig blir en maskulin kultur, preget av «guttastemning» trukket frem som en bidragsyter til at flere av de kvinnelige informantene valgte å slutte i Hæren.

Dette har vært en kvalitativ studie, og derfor kan ikke oppgavens funn generaliseres til resten av befolkningen. Det vil derfor være nødvendig med videre forskning for å finne ut om det er hold for studiens resultater.

Kapittel 7: Forslag til videre forskning

Et interessant funn i studien er informantenes opplevelse av å leve i en «boble». Flere av informantene trekker frem dette som både positiv og negativt. Det meste av forskning rundt Forsvaret som en total institusjon er basert på vernepliktige sine opplevelser. I motsetning til vernepliktige er det nærliggende å tro at grenaderer som ansatte har større muligheter til å oppholde seg utenfor den totale institusjonen. Likevel viser funnene at flere informanter opplever en boble som har påvirket dem. Det kan derfor være interessant å forske videre på ansattes opplevelse og påvirkning av en total institusjon slik den blir beskrevet av Goffman (1961).

Denne studien har belyst at det er mange og komplekse forklaringer og årsakssammenhenger på hvorfor grenaderer slutter i Hæren. Samtidig er det aspekter som ikke er undersøkt som kan være av interesse for videre forskning. Siden studien kun har fokusert på grenaderer som har slutte, hadde det vært interessant å studere grenaderer som blir værende i stilling. På denne måte kan man sammenligne resultatene og bedre tilrettelegge for å unngå at grenaderer slutter for tidlig.

Referanser

- Anteby, M., & Molnár, V. (2012, 55(3)). Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. *The Academy of Management Journal*, ss. 515-540.
- Bjerke, T. A., & Ronnes, N. (2017). *The Fine Line between Funny and Offensive Humour in a Total Institution. An Ethnographic Study of Joking Relationships among Army Soldiers*. *Res Militaris* 7 (2): 1-23.
- Bruteig, M. (2004). *Rapport og analyse av spørreundersøkelsen: vurdering av vervedes situasjon i Forsvaret*. Forsvarets mediesenter .
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996, September-Oktober). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, ss. 65-77.
- Danielsen, T., & Skaug, R. (2017). *Ny struktur, hva med kultur? Pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT)*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010, 5 39). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, ss. 622-638.
- Fasting, K., & Sand, T. S. (2011). *Flere kvinner i Forsvaret? En analyse av studier om rekruttering av kvinner og kvinners erfaringer i og med Forsvaret. Delrapport 1*.
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2020, Mars 23). *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?* Hentet fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI): <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6709/20-01099.pdf>
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2021, April 20). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*. Hentet fra Forsvarets forskningsinstitutt: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7066/21-00746.pdf>
- Forsvaret
- Forsvarsdepartementet (2015, *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*). Hentet fra Prop. 111 LS (2014–2015): <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>

- Forsvarssjefens fagmilitære råd. (2015). *Et forsvar i endring*. Hentet fra Forsvaret.no:
https://www.forsvaret.no/forskning/forskning-utvikling-ved-forsvarets-hogskole/institutt-for-forsvarsstudier/forskningsressurser/fagmilitaere-utredninger/2015%20Forsvarssjefens%20fagmilit%C3%A6re%20r%C3%A5d%20-%20Et%20forsvar%20i%20endring.pdf/_/attachmen
- Goffman, E. (1961). *Asylums, Essays on the social situatuion of mental patients and other inmates*. New York: Anchor Books.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining Valued Employees*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grimsø, R. E., Egerdal, Å., & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjon, Teori og praksis, 5.utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grønmo, S. (2017). *Samfunnsvitenskapelige metoder, 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Gustavsen, E. (2011). *Vervede i Forsvaret: Motivasjon, erfaringer og fremtidsplaner*. Oslo: Instiutt for Forsvarsstudier .
- Gustavsen, E., & Johannessen, S. (2012). *Grenaderer i Hæren*. Oslo: Instiutt for forsvarsstudier .
- Hanstad, T. (2013). *Lokale tiltak for å øke ståtid blant grenaderer i Hæren*. Krigsskolen.
- Harsvik, M. (2010). *"Kom igjen gutta" En sosialantropologisk studie om likhet og forskjeller blant kvinnelige soldater i Hans Majestet Kongens Garde*. Universitetet i Oslo.
- Hellum, N. (2010). *"Bein i nesa". En antroplogisk studie av kjønnsproblematikk på minesveiperen KNM Otra*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Hellum, N. (2019). *«Faen, jeg skulle blitt grenader, vært litt «Johnny Enkeltmann» før jeg tok det videre» - motivasjonsfaktorer, rekruttering, seleksjon og bibeholdelse av grenaderer og befal i Hæren*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Hellum, N. (2020). *"Motivasjon er ferskvare". En feltstudie på forventninger og motivasjon for tjeneste blant rekrutter på KJM Harald Haarfagre*. Forsvarets forskningsinstiutt (FFI).

- Herfjord, H. (2021). *Hva forklarer det lave sykefraværet blant yrkesmilitære? En kvalitativ studie av sykefravær i Telemark Bataljon*. Handelshøgskolen Innlandet, masteroppgave.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Hofstede, G. (1983, Vol.14 Nr.2). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, ss. 75-89.
- Hom, P. W., Shaw, J. D., Lee, T. W., & Hausknecht, J. P. (2017, Vol. 102 No.3). *One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research*. Hentet fra Journal of Applied Psychology:
https://www.researchgate.net/publication/312958817_One_Hundred_Years_of_Employee_Turnover_Theory_and_Research
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer, 5. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag .
- Johansen, R. B. (2019). Profesjonsidentitet i Forsvaret. I R. B. Johansen, T. H. Fosse, & O. Boe, *Militær Ledelse* (ss. 135-154). Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Reeshad, D. S. (2009). Job Satisfaction and Job Affect. I S. Kozlowski, *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 2-89). New York: Oxford University Press.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2018). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget .
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2019). *Interviewa in Qualitative Research, 2nd Edition*. London: SAGE.
- Kvale , S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju, 3.utgave, 2.opplag*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Lauritzen, T., Leirvik, B., Schanke, T., & Ellingsen, A. (2009). *"Vi er ikke sånne jente-jenter". Første underveisnotat fra "Forskning på årskull" med resultater fra intervjuer med vernepliktige, befal og vervede*. Lillehammer: Østlandsforskning.
- Lee, T. W., & Motchell, T. R. (1991, Vol. 15, Nr.1). The Unfolding Effects of Organizational Commitment and Anticipated Job Satisfaction on Voluntary Employee Turnover. *Motivation and Emotion*, ss. 99-121.
- Lervik, L. (2020, Oktober 13). *Army Summit 2020 DAY 2 - "NORWAY'S FUTURE CONFLICTS - JOINT OPERATIONS IN 2030"*. Hentet fra Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=cs2cNkD4JVE>
- Levitt, H. M., Creswell, J. W., Josselson, R., Bamberg, M., Frost, D. M., & Suárez-Orozco, C. (2018, Vol. 73, Nr.1). Journal Article Reporting Standards for Qualitative Primary, Qualitative Meta-Analytic, and Mixed Methods Research in Psychology: The APA Publications and Communications Board Task Force Report. *American Psychological Association*, ss. 26-46.
- Lilleaas, U.-B., & Ellingsen, D. (2014). *Maskulinitetskultur i Forsvaret*. Kristiansand: Oxford Research AS.
- Lubiana, A. R., & Haugeland, M. F. (2013). *Profesjonell soldat og midlertidig ansatt i Hæren*. Tromsø: Handelshøgskolen i Tromsø og institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging.
- Martin, J. (2001). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2019). *Strategisk HRM2, HMS, etikk og internasjonale perspektiver. 2. utgave*. Oslo: Cappelen Damm.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2004, April 1). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, ss. 164-173.

OsloMet

Hentet fra OsloMet: <https://student.oslomet.no/kom-i-gang-med-lydopptak>

- Rones, N. (2015). *The Struggle over Military Identity. -A Multi-Sited Ethnography on Gender, Fitness and "The Right Attitudes" in the Military Profession/Field*. Oslo: Norges Idrettshøgskole .
- Schneider, J., & Locke, E. A. (1971, Juli Volum 6, nummer 4). A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision. *Organizational Behavior and Human Performance*, ss. 441-457.
- Strand, K. R. (2019, Juni 12). *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret - en litteraturstudie*. Hentet fra Forsvarets forskningsinstitutt:
<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6460/19-00386.pdf>
- Svendsen, B., Bakken, Ø., Chrømer, C., Hanssen, T., Hellebust, S., Mathisen, K. O., & Warncke, M. (2020, Juni 24). *Svendsen-utvalget*. Hentet fra Regjeringen.no:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder. 5. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 4. utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Totland, O. M. (2009). *Det operative fellesskapet. En sosialantropologisk studie av kropp, kjønn og identitet blant norske soldater i Telemark Bataljon*. Sosialantropologisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020, August 89). Unfoldning deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *School of Hospitality Management*.

Vedlegg – Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon:

Få intervjuobjekt til å fortelle litt om seg selv,

Navn (Skal ikke med på lydopptaket):

Avdeling (Skal ikke med på lydopptaket):

Antall år i forsvaret:

Nåværende status, om personen jobber/studerer:

- Hvorfor begynte du å jobbe som grenader?
 - Hensikt: Ønsker å starte rolig. Finne motivasjonen for å jobbe som grenader. Var det et bevisst eller ubevisst valg. Morsomt eller nyttig? Familie eller venner i tilsvarende jobber?

- Hvilke forventninger hadde du til det å jobbe som grenader?
 - Levde virkeligheten opp til forventningene? Hvorfor/ hvorfor ikke?

Organisasjonskultur

- Hvordan vil du beskrive kulturen i avdeling du jobbet i?
Kjønn og alder på de andre i avdelingen?
 - Hvordan føler du at du passet inn i denne kulturen?

- Opplevde du noen gang problemer/ konflikter på arbeidsplassen?
Hva gikk disse konfliktene ut på?
 - Hvis svaret er ja, hvordan påvirket dette din jobbtilfredshet og arbeidshverdag?

- Hvordan ble problemer og oppgaver løst i din avdeling, og stod dette i sammenheng med din oppfattelse av den beste måten å gjøre ting på?

- Følte du at du var integrert i felleskapet på jobb og hvilken betydning hadde det for deg i jobbsammenheng?

- Opplevde du at det var subkulturer innenfor din arbeidsplass, og var dette noe du var en del av?
- I hvilken grad opplevde du at individer ble behandlet likt/ rettferdig i din avdeling?

Ledelse

- Hvordan opplevde du lederen din?
- Beskriv din leders lederstil?
- Hvordan vil du beskrive deres forhold?
- Føler du at din leder la til rette for at du skulle ha det bra på jobb? I så fall hvordan ble dette gjort?
- I hvilken grad føler du at din leder var åpen for forslag/ innspill fra deg?
- Føler du at forhold ditt til leder var med å påvirke ditt valg om å slutte?
 - Hvorfor/ hvorfor ikke?

Jobbtilfredshet

- Hva er positivt med å jobbe som grenader i Hæren?
- Hva er negativt med å jobbe som grenader i Hæren?
- Hvordan opplevde du dine muligheter for utvikling og videreutdanning?
 - Var disse like for alle i avdelingen – hvorfor/ hvorfor ikke?
- Hva kunne din arbeidsgiver (forsvaret) ha gjort for å beholde deg lengere i stillingen?

- Hvorfor sluttet du å jobbe som grenader?
- Hvis arbeidssted kommer opp, spør om de hadde vært lenger i forsvaret hvis de kunne ha jobbet et sted nærmere der de ønsker. Hvis ja, følte de at de hadde mulighet til overføres til en annen leir. Hvorfor/ hvorfor ikke?

- Hva er i din mening den viktigste/ utløsende årsaken til at du sluttet?

- Hvor lang tid tok det fra du begynte å tenke på å slutte til du faktisk sluttet?
- hvorfor tok det lang/ kort tid?

- Kunne du tenkte deg å jobbe som grenader igjen?
- hvorfor/ hvorfor ikke?

- Kunne du tenkt deg å jobbe i forsvaret igjen?
- Hvorfor/ hvorfor ikke?

- Ville du anbefalt andre å jobbe som grenader?
- Hvorfor/ hvorfor ikke?