

MASTEROPPGAVE

Kompetanse, omstilling og frivillig turnover i Luftforsvaret -
En kvalitativ casestudie

Ole-Maurits Skårslette

15. mai 2019

Masterstudium i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Denne oppgaven utgjør avslutningen på et fire års masterstudium innen organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Studiet har vært svært lærerikt og meget relevant opp mot min jobb i Luftforsvarsstaben. Det har vært fire hektiske år hvor jeg har følt på et stadig krysspress mellom jobb, studier og familie. Til tross for leveransekrav fra flere hold og en følelse av å ikke alltid strekke til, har jeg klart å balansere meg igjennom og fullført på en god måte. Jeg ser nå frem til å ta i bruk kunnskapen jeg har ervervet gjennom studiet, i møte med de utfordringer og muligheter jeg vil møte som offiser i Luftforsvaret i årene fremover.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Unni Hagen, for konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill underveis i prosessen. Jeg vil også takke min arbeidsgiver, som har lagt forholdene til rette og gitt meg denne muligheten. Takk også til informantene som har bidratt med empiri til studien. Uten deres velvilje og åpenhet ville ikke denne studien blitt til.

Avslutningsvis vil jeg takke min kone Benedicte og våre to barn som har støttet meg gjennom disse årene. Takk for forståelsen og for at dere har gitt meg anledningen til å fokusere på studier, når jeg ellers ville vært sammen med dere.

Fredrikstad, 15. mai 2019

Ole-Maurits Skårslette

Sammendrag

Fra et organisasjons- og ledelsesperspektiv er det viktig at organisasjoner evner å holde på sine ansatte og kompetansen disse innehar. Dette gjelder spesielt for en organisasjon som Forsvaret, hvor den militære kompetansen ikke kan rekrutteres direkte fra det sivile, men må produseres på nytt internt gjennom Forsvarets eget utdanningssystem. For å unngå frivillig turnover, er kunnskap om underliggende drivere som medvirker til frivillig turnover derfor viktig for ledelsen å kjenne til.

Studien ser nærmere på fenomenet frivillig turnover med utgangspunkt i en konkret avdeling i Luftforsvaret, som nylig har vært gjenstand for geografisk relokalisering som følge av en politisk styrt omstilling. Studien har til hensikt å bidra til økt forståelse og kunnskap om hvorfor offiserer ved denne avdelingen har valgt å slutte i Forsvaret.

Studien er kvalitativ, og casesdesign er valgt som metodisk tilnærming. Det er gjennomført semistrukturert intervju, med hensikt å få frem en så fyldig og detaljert beskrivelse som mulig av informanternes opplevelse og erfaringer knyttet til sine beslutningsprosesser. Studiens utvalg består av offiserer med krigsskoleutdanning som i løpet av de siste fem årene har valgt å slutte i Luftforsvaret.

Studiens teoretiske fundament tar utgangspunkt i etablert teori innen frivillig turnover med fokus på forskningsartikler og litteraturgjennomganger av nyere dato.

Hovedfunnene fra studien viser at årsaken til at offiserene valgte å slutte i Luftforsvaret er sammensatt, men at demografiske faktorer som geografisk tilknytning og den enkeltes familiesituasjon har hatt avgjørende betydning. Utover dette har arbeidsmarkedsrelaterte forhold og den enkeltes utdanningsnivå trolig bidratt til å forsterke frafallet. Studien viser for øvrig til organisatoriske faktorer som har bidratt ytterligere til å påvirke informanternes beslutning i retning av frivillig turnover, hvilket i hovedsak omhandler ledelsens generelle håndtering av omstillingsprosessen, samt et virkemiddelapparat som ikke ser ut til å ha vært tilpasset offiserenes behov i tilstrekkelig grad. Enkelte funn indikerer at man gjennom en justering av de organisatoriske faktorene til fordel for de ansattes behov, muligens kunne økt sannsynligheten for at den enkeltes beslutning fikk et annet utfall.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering av tema	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.3 Avgrensning	4
1.4 Førforståelse.....	5
1.5 Begrepsavklaring	6
1.6 Oppgavens disposisjon.....	8
2 Beskrivelse av case	10
2.1 Personell og kompetanse i Forsvaret.....	10
2.2 Omstilling i Luftforsvaret	11
2.3 Fagområdet Kontroll og varslings	13
2.4 Karriere og tjenesteplan for offiserer i Luftforsvaret	15
3 Teoretisk rammeverk	17
3.1 Turnover	17
3.1.1 Frivillig turnover.....	18
3.2 Faktorer som påvirker frivillig turnover.....	19
3.2.1 Demografiske faktorer	20
3.2.2 Organisatoriske faktorer.....	22
3.2.3 Subjektive/psykologiske faktorer.....	23
3.2.4 Arbeidsmarkedsrelaterte faktorer.....	24
3.3 Beslutningsteori.....	25
3.4 The unfolding model of voluntary turnover	26
3.4.1 The unfolding model - tilpasset offiserer i Forsvaret	31
3.5 Tidligere forskning av frivillig turnover i Luftforsvaret.....	33
4 Forskningsdesign og metode	35
4.1 Valg av metode	35
4.2 Case som forskningsdesign	37
4.3 Kvalitativt forskningsintervju og utvikling av intervjuguide	38
4.4 Populasjon og utvalg av informanter	40
4.5 Datareduksjon og analyse	41
4.6 Studiens kvalitet	41
4.7 Forskningsetiske betraktninger	43
4.7.1 Anonymitet.....	43
4.7.2 Forskerens rolle.....	44
5 Analyse og drøfting	46
5.1 Rasjonale for frivillig turnover	46
5.1.1 Demografiske faktorer	47
5.1.2 Organisatoriske faktorer.....	51
5.1.3 Subjektive/psykologiske faktorer.....	57
5.1.4 Arbeidsmarkedsrelaterte faktorer.....	61
5.2 Beslutningsprosessen.....	64
5.2.1 Sjokk.....	65
5.2.2 Predefinert handlingsplan	66
5.2.3 Verdibrudd.....	66
5.2.4 Jobbtilfredshet	69

5.2.5	Jobbsøk og vurdering av alternativer.....	70
5.2.6	Jobbtilbud.....	70
5.2.7	Retning.....	70
5.3	Arbeidsgivers involvering og eventuell påvirkning på den enkeltes beslutning	72
6	Avslutning.....	82
6.1	Oppsummering av drøfting og svar på studiens forskningsspørsmål.....	82
6.1.1	Den primære årsaken til frivillig turnover.....	82
6.1.2	Faktorer som er med å påvirke den enkeltes valg.....	83
6.1.3	Beslutningsprosessen.....	85
6.1.4	Arbeidsgivers mulighet til å påvirke.....	86
6.2	Refleksjon og veien videre.....	89
	Litteraturliste:	92
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	96
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv / Samtykkeerklæring.....	99
	Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD.....	101

Oversikt over figurer:

Figur 1:	Skjematisk fremstilling av turnover	18
Figur 2:	The unfolding model of voluntary turnover	27
Figur 3:	The unfolding model of voluntary turnover tilpasset militær kontekst	32
Figur 4:	Medvirkende årsaker til frivillig turnover, basert på data fra intervju	47
Figur 5:	Egenutviklet analyseskjema basert på modellen til Lee og Mitchell	65
Figur 6:	Eksterne og interne forhold som medvirker til frivillig turnover	89

Oversikt over tabeller:

Tabell 1:	Demografiske faktorer - Innholdsanalyse	48
Tabell 2:	Organisatoriske faktorer - Innholdsanalyse	52
Tabell 3:	Psykologiske faktorer - Innholdsanalyse	58
Tabell 4:	Arbeidsmarkedsrelaterte faktorer - Innholdsanalyse	61
Tabell 5:	Tiltak som ville kunne påvirke den enkeltes beslutning	73

1 Innledning

1.1 Aktualisering av tema

Fra et organisasjons- og ledelsesperspektiv, er det i dag viktigere enn noen gang at organisasjoner evner å holde på sine ansatte. Gitt dagens globaliserte verden, økt kunnskapsnivå og teknologisk utvikling, er det avgjørende at virksomheter evner å tiltrekke seg og særlig beholde sin humane kapital (Holtom, Mitchell, Lee og Eberly, 2008, s. 232). Forsvaret er ingen unntak i denne sammenheng og står overfor en rekke samfunnsrelaterte, demografiske og organisatoriske utfordringer hva gjelder det å rekruttere og beholde personell med rett kompetanse. I Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013) ”Kompetanse for en ny tid” (2013), vektlegges Forsvarets behov for å jobbe systematisk og langsiktig for å opprettholde Forsvaret som en attraktiv arbeidsplass. Økt vektlegging av kompetanse og investering i humankapitalen må sees i sammenheng med behovet for økt kontinuitet innen personellområdet og behovet for å få bedre effekt av ressurser investert i utdanning og trening (Forsvarsdepartementet, 2013). Det påpekes også at fremtidens medarbeidere vil ha andre forventninger og stille høyere krav til arbeidsgiver. De som er unge i dag vil forvente utviklingsmuligheter, kontinuerlige utfordringer og mulighet til å kombinere jobb og familieliv. Videre vil Forsvarets lokalisering på færre og mindre steder kunne gi rekrutteringsutfordringer. Det kan også gi færre karrieremuligheter for ansattes medflyttere (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 8-9). Dette er utfordringer som forsvarssektoren må forholde seg til og forberede seg på gjennom å forandre systemene for å rekruttere, utvikle, og beholde sine medarbeidere (Forsvarsdepartementet 2013, s.15).

I tillegg til de utfordringer som det her pekes på fra politisk nivå knyttet til personell og kompetanse i Forsvaret generelt, er Luftforsvaret for tiden preget av omfattende strukturendringer som også påvirker organisasjonens evne til å holde på kritisk kompetanse. Innføringen av ny og kostbar teknologi krever at Luftforsvaret gjør omfattende strukturelle grep for å frigjøre nødvendige ressurser. Konkret medfører dette at enkelte avdelinger legges ned og kompetansemiljøer flyttes geografisk til andre deler av landet. Gjennom kraftsamling og utvikling av

robuste kompetansemiljøer, samt frigjøring av ressurser som gir grunnlag for å anskaffe og drifte moderne våpen og systemer, er målsettingen med omstillingen å skape et enda bedre Luftforsvar. (Luftforsvarsstaben, 2013, s. 4).

I et kompetansestyringsperspektiv, vil kunnskap om hva som bidrar til frivillig turnover være viktig å kjenne til. Kompetansestyring handler om å tiltrekke seg kompetanse, mobilisere eksisterende kompetanse, samt utfase eller omskolere kompetanse det ikke lenger er behov for (Forsvaret, 2014). Uten kunnskap om de underliggende drivere for frivillige turnover i organisasjonen, vil kompetansestyring som prosess vanskelig kunne sikre dette.

I tillegg til den økonomiske kostnaden knyttet til regenerering av ny kompetanse, vil det også kunne påløpe en kostnad for organisasjonen i form av svekket evne til å utføre sine pålagte oppgaver inntil kompetansen er erstattet. Eksempelvis, vil høy grad av turnover innen et fagområde i Luftforsvaret, potensielt kunne påvirke negativt i forhold til Forsvarets evne til å løse enkelte av sine oppgaver.

Kostnaden knyttet til tap av kompetanse er således særlig kritisk for en organisasjon som Forsvaret da den militære kompetansen ikke kan rekrutteres direkte fra det sivile, men må produseres på nytt internt, gjennom Forsvarets eget utdanningssystem. Frivillig turnover representerer derfor både en betydelig økonomisk kostnad og en mulig risiko for redusert operativ evne.

Denne studien vil se nærmere på fenomenet frivillig turnover med utgangspunkt i en konkret avdeling i Luftforsvaret som i perioden 2015 til 2017 har vært gjenstand for omstilling og geografisk relokalisering. Undersøkelsen har til hensikt å skape økt forståelse og kunnskap om hvorfor offiserer ved denne avdelingen i Luftforsvaret valgte å slutte. Hva var rasjonale for deres beslutning, og var det noe Luftforsvaret som arbeidsgiver kunne gjort annerledes for at deres beslutning skulle kunne fått et annet utfall?

Gjennom økt kunnskap om frivillig turnover, og hva som påvirker ansattes beslutning om å forlate organisasjonen, vil man både som leder og HR medarbeider stå bedre rustet til å støtte opp under Forsvarssjefens mål hva gjelder personell og kompetanse, nemlig ”riktig kompetanse, på rett plass til rett tid” (Forsvaret, 2017, s.32).

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Luftforsvaret er for tiden preget av storstilt omstilling, hvor det gjøres radikale endringer i basestrukturen og personellstrukturen. Innføringen av nye flytyper og våpenplattformer, krever re-lokalisering av avdelinger og kraftsamling av kompetansemiljøer. For å lykkes med disse store organisasjonsendringene og samtidig opprettholde nødvendig operativ evne, forutsettes det at Luftforsvaret evner å beholde kritisk kompetanse gjennom omstillingen. Sjef Luftforsvaret har hatt fokus på nettopp denne problemstillingen de siste årene, gjennom sin virksomhetsplan og oppdrag til underlagte sjefer. Det påpekes spesielt at Luftforsvarets evne til å ivareta de ansatte gjennom omstillingen, skape forutsigbarhet, og stimulere den enkelte til å bli værende i organisasjonen, anses som kritiske suksessfaktorer for å lykkes med å løse de oppdrag som er gitt (Luftforsvarsstaben, 2018, s. 3).

Til tross for disse nokså tydelige ordene fra Luftforsvarets øverste ledelse, viser det seg at ansatte med høy utdanning og som representerer kritisk kompetanse, likevel velger å slutte.

Hvorfor er det slik at Luftforsvaret, en kompetanseorganisasjon i utvikling, som på så mange måter er i medvind, har utfordringer med å få med seg de ansatte på denne reisen? Hvorfor er det slik at de med høyere utdanning og med karrieren for sine føtter velger å hoppe av, i en tid som burde vært preget av velvilje, optimisme, engasjement? Hvor er det skoen trykker og hva er de underliggende driverne som leder frem til det endelige valget om å slutte?

Gjennom å studere tidligere ansatte ved en konkret avdeling i Luftforsvaret, forsøker denne studien å skape en forståelse for den enkeltes beslutning. Basert på forskningslitteratur omkring fenomenet frivillig turnover, og med utgangspunkt i selve beslutningsprosessen til den enkelte, har denne studien som mål å gi forskningsbasert kunnskap om hvorfor nettopp denne kategorien ansatte velger å slutte.

Med dette som utgangspunkt, har studien følgende problemstilling:

Hvorfor slutter offiserer med kritisk kompetanse i Luftforsvaret, og hva kunne arbeidsgiver eventuelt gjort annerledes for at den enkeltes beslutning skulle kunne fått et annet utfall?

Forskningsspørsmål:

For å gi retning og fokus i denne studien, er det utarbeidet noen forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse studiens problemstilling.

1. Hvorfor velger offiserer innen fagområde Kontroll og varsling å slutte i Forsvaret?
2. Hvilke faktorer påvirket den enkeltes valg om å slutte?
3. I hvilken grad har valget om å slutte vært en prosess over tid, bestående av flere overveielser og valg?
4. Hva mener informantene at arbeidsgiver kunne gjort annerledes slik at den enkelte likevel ville ha valgt å bli værende i organisasjonen?

1.3 Avgrensning

Denne studien ser nærmere på hvorfor tidligere ansatte i Luftforsvaret valgte å slutte i jobben. Fokus er således på faktisk frivillig turnover, heller enn sannsynligheten for at nåværende ansatte vil komme til å slutte (turnoverintensjon). Utgangspunktet for studien er å studere en konkret avdeling i Luftforsvaret som nylig har vært gjennom en radikal omstillingsprosess som innebefattet en geografisk relokalisering. Studien er derfor begrenset til en enkeltstående case, herunder Luftforsvarets stasjon Mågerø, som ble besluttet nedlagt i 2012 og hvor den endelige flyttingen ble gjennomført i perioden 2015 til 2017. Videre er det valgt en analyseenhet, bestående av offiserer med krigsskoleutdanning og fagspesialisering innen Kontroll og varsling som er ferdig med sin pliktjeneste. Den valgte populasjonen for studien består derfor av offiserer i operasjonsskvadronen ved Luftforsvarets stasjon Mågerø, som har sluttet. For å sikre mest mulig presise svar på studiens forskningsspørsmål, er den også avgrenset i tid, ved å begrense utvalget til de som har sluttet de siste fem årene.

Ettersom det er tatt utgangspunkt i en enkeltstående case med en analyseenhet, vil ikke studiens funn nødvendigvis kunne generaliseres til andre organisatoriske kontekster og organisasjoner. Dette er gjort helt bevisst, da studien har til hensikt å forske på hva som bidro til frivillig turnover hos denne konkrete avdelingen. Gjennom en intensiv tilnærming, går studien i dybden for å gi en så detaljert beskrivelse som mulig av hvordan ansatte tenker og handler innenfor en konkret

kontekst. Hva gjelder ekstern validitet, er det sannsynlig at studien til en viss grad, likevel kan bidra med en kunnskapsoverføring til andre organisasjoner som står overfor de samme organisatoriske endringene. Ikke minst innad i Forsvaret, men også innen offentlig forvaltning generelt, vil studiens funn kunne bidra til å sette organisasjoner i bedre stand til å redusere uønsket og dysfunksjonell turnover. Dette vil utdypes ytterligere i metodekapittelet.

1.4 Førforståelse

Som stabsoffiser i luftforsvarsstabens HR avdeling, er en av mine arbeidsoppgaver å drive kompetanseplanlegging innen Luftforsvarets ulike fagområder. Herunder, utarbeide kompetanseplaner, tjenesteplaner og analyser, samt gi faglig innspill i forbindelse med fremtidig personellbehov, kompetansestyring og kompetansebygging.

Interessen for dette temaet og motivasjonen for å studere årsaken til frivillig turnover i Luftforsvaret er først og fremst knyttet til de utfordringer og problemstillinger som jeg møter i min arbeidshverdag. Gjennom min nåværende stilling, har jeg hatt flere samtaler med enkeltpersoner som vurderer å slutte i Luftforsvaret av ulike årsaker. Primært er dette ansatte som ønsker annen type jobb innad i Forsvarets organisasjon, men også enkelte som ønsker å avslutte sitt arbeidsforhold i Forsvaret til fordel for en annen arbeidsgiver.

I mangel på faktabasert kunnskap, har diskusjoner rundt dette temaet, i stor grad vært basert på synsing og spekulasjoner. Denne studien vil bidra til å gi økt kunnskap om de faktiske forhold, gjennom å skape en empiribasert kunnskapsbase omkring dette fenomenet. Forskningsbasert kunnskap og økt innsikt, vil sette organisasjonen i bedre stand til utvikle målrettede tiltak som faktisk fungerer i kampen mot uønsket turnover.

Det er funnet lite forskning på faktisk frivillig turnover i Luftforsvaret, men det har blitt gjennomført enkelte undersøkelser med fokus på ”retention” og hva som gjør at ansatte blir værende i organisasjonen. I 2014 gjennomførte konsultentselskapet Steria, på bestilling fra Luftforsvarsstabens, en undersøkelse av teknisk personell i Luftforsvaret. Hensikten med undersøkelsen var å identifisere underliggende drivere for turnover, samt identifisere tiltak for å beholde denne personellkategorien på kort og lang sikt.

Til tross for noe ulike inngangsverdier og forskjeller i blant annet populasjon og utvalg, vil resultatene av Steria sin teknikerundersøkelse på flere områder kunne sammenlignes og relateres til funn gjort i denne studien. Hovedfunnene i undersøkelsen til Steria vil det redegjøres for i teorikapittelet.

1.5 Begrepsavklaring

Omstilling:

I følge Kommunal og moderniseringsdepartementet (KMD), benyttes begrepet omstilling for ulike typer endringer i en organisasjon. Omstilling deles derfor inn i fire kategorier, henholdsvis løpende endringer, effektiviserings- og utviklingstiltak, omstrukturering og formelle organisasjonsendringer. Når det i denne studien snakkes om omstillingen i Luftforsvaret, sorterer denne under kategorien formell organisasjonsendring. Denne formen for omstilling kjennetegnes av total omorganisering som følge av politisk styrte omstillinger og beslutninger som er fattet på nivå over virksomheten, og/eller endring av tilknytningsform. Dette inkluderer bemanningsreduksjoner, geografisk eller organisatorisk flytting og andre strukturelle endringer. I følge KMD, inneholder denne formen for omstilling de mest krevende omstillingsprosessene (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s. 10).

Kompetanse:

De samlede kunnskaper, erfaringer, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav, mål eller standarder (Forsvaret, 2014, s. 6).

Strategisk kompetansestyring:

En helhetlig, overordnet og langsiktig prosess som omfatter det å analysere behov, kartlegge kompetanse, identifisere gap, planlegge, gjennomføre tiltak og evaluere tiltak innen HR-verdikjede. Strategisk kompetansestyring skal sikre Forsvaret og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å oppfylle Forsvarets overordnede målsettinger. Kompetansestyring skal bidra i størst mulig grad til å lukke gapet mellom Forsvarets samlede behov for kompetanse og den faktiske personellbeholdningen (Forsvaret, 2014, s. 6).

Frivillig turnover:

Begrepet frivillig turnover benyttes i denne studien som en betegnelse på det at ansatte av ulike årsaker frivillig velger å slutte i jobben. Begrepet frivillig turnover vil ytterligere redegjøres for i teorikapittelet.

Offiser:

Offiserer i Forsvaret kjennetegnes av at de har akademisk og militær offisersutdanning, og de skal representere breddekompetanse innen et vertikalt karrieresystem som er basert på offisersgrader (OF 1-9). I tillegg kommer den mer spesifiserte og funksjonsrettede treningen og fagkompetansen de får gjennom tjenesten. Offiserens primære rolle er ledelse, kommando og kontroll. Utvikling av breddekompetanse og kvalifisering av ledere til høyere offisersgrader fordrer moderat rotasjon blant offiserene (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26).

Karriere:

Den rekkefølge av arbeid, stillinger eller funksjoner en medarbeider har gjennom sitt yrkesaktive liv. Karrieren kan være vertikal eller horisontal, eller en veksling av disse (Forsvaret, 2014, s. 6).

Lokal ledelse:

Begrepet lokal ledelse benyttes i denne studien som en betegnelse på ledelsesnivået lokalt ved avdeling (Luftvings- og skvadronsnivå).

Sentral ledelse:

Begrepet sentral ledelse benyttes i denne studien som en betegnelse på Luftforsvarets ledelse, også benevnt som Luftforsvarsstaben (LST).

1.6 Oppgavens disposisjon

Kapittel 1: Innledning

Dette kapitlet gir en innledning til studiens tema og redegjør bakgrunnen for studiens problemstilling, med underliggende forskningsspørsmål.

Kapittel 2: Beskrivelse av case

Dette kapitlet gir en beskrivelse av bakgrunn og kontekst for valgte case. Det vil først redegjøres for fokuset på personell og kompetanse fra politisk- og militærstragisk nivå. Deretter vil det bli gitt en kort beskrivelse av den pågående omstillingen i Luftforsvaret og de utfordringene organisasjonen står overfor i et kompetanseperspektiv. Videre vil det bli redegjort for fagområdet Kontroll og varsling med fokus på nedleggelsen av Luftoperasjonssenteret på Mågerø og hva som skjedde med personellet som ble berørt av omstillingen. Avslutningsvis vil det vises til gjeldende disponeringsordning for offiserer i Luftforsvaret

Kapittel 3: Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet presenterer noen grunnleggende teoretiske perspektiver som ligger til grunn for studien. Med utgangspunkt i nyere internasjonal forskning, vil fenomenet frivillig turnover bli presentert med fokus på hvilke underliggende drivere som bidrar til frivillig turnover. Det vil også vises til relevant beslutningsteori som i analysen benyttes for å studere den enkeltes beslutningsprosess fra de først kom på tanken om å slutte til de faktisk bestemte seg for å forlate organisasjonen. Avslutningsvis vil det vises til tidligere forskning av fenomenet frivillig turnover i Luftforsvaret med utgangspunkt i en konkret undersøkelse gjennomført på flyteknikere.

Kapittel 4: Forskningsdesign og metode

Dette kapitlet redegjør for studiens metodiske valg, herunder forskningsdesign, datainnsamling og analyse. I tillegg gjøres det rede for forskerens rolle og andre forskningsetiske perspektiver.

Kapittel 5: Analyse og drøfting av funn

Dette kapitlet presenterer en systematisert oversikt over de funn som fremkommer gjennom innholdsanalysen av de kvalitative intervjuene. Relevante

og oppsiktsvekkende funn tolkes og diskuteres opp mot det teoretiske utgangspunktet som ligger til grunn for studien. Studiens fire forskningsspørsmål behandles suksessivt og utgjør således strukturen på analysen.

Kapittel 6: Avslutning

Dette kapitlet sammenfatter de analyser som er gjort, samt forsøker å svare på studiens problemstilling med bakgrunn i den forutgående drøftingen. Kapitlet består også av noen avsluttende refleksjoner, samt forslag til videre forskning.

2 Beskrivelse av case

Dette kapittelet består av fire deler, og beskriver bakgrunn og kontekst for valgte case. Den første delen redegjør for det stadige økende fokus på personell og kompetanse fra politisk og militærstrategiske ledelse. Hva ligger i begrepet strategisk kompetansestyring, og hvorfor er dette området blitt viet så mye oppmerksomhet de siste årene? I del to trekkes linjene ned til Luftforsvaret og ser nærmere på utfordringer knyttet til personell og kompetanse i et omstillingsperspektiv. Del tre tar utgangspunkt i en konkret avdeling i Luftforsvaret som har vært gjenstand for formell organisasjonsendring i form av geografisk relokalisering. Hva skjedde egentlig med personellet og kompetansen i operasjonsskvadronen ved Luftforsvarets stasjon Mågerø? Del fire setter fokus på gjeldende disponeringsordning for offiserer i Forsvaret. Hva er et naturlig karriereløp for offiserer i Luftforsvaret i henhold til organisasjonens egen karriere- og tjenesteplan?

2.1 Personell og kompetanse i Forsvaret

De siste årene har det fra politisk- og militær strategisk nivå blitt rettet et stort fokus på personell og kompetanse. I forrige langtidsplan for Forsvaret, Prop. 73 S (2011-2012) "Et forsvar for vår tid" (2012), ble personell og kompetanse trukket frem som et langsiktig strategisk utviklingstema og en hovedprioritering fra politisk ledelse. Her stadfestes det at en av forsvarssektorens viktigste strategiske utfordring er evnen til å tiltrekke, rekruttere, utvikle, anvende og beholde rett kompetanse (Forsvarsdepartementet, 2012, s.116). Videre lanserte Forsvarsdepartementet Meld. St. 14 (2012-2013) "Kompetanse for en ny tid" (2013), hvor kompetanse og mennesker ble fremmet som sektorens viktigste ressurs. I denne stortingsmeldingen vektlegges Forsvarets behov for å jobbe systematisk og langsiktig for å opprettholde Forsvaret som en attraktiv arbeidsplass. Det hevdes at en av forsvarssektorens viktigste strategiske utfordringer er å være konkurransedyktige i det fremtidige arbeidsmarkedet, slik at Forsvaret evner å rekruttere, beholde og anvende riktig personell med rett kompetanse (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 7). I en tid preget av økonomisk vekst og lav arbeidsledighet er det også stor kamp om den kvalifiserte arbeidskraften. Dette er en utfordring som Forsvaret må forholde seg til og

forberede seg på, gjennom å forandre systemene for å rekruttere, utvikle og beholde sine medarbeidere (Forsvarsdepartementet 2013, s. 15). Gjennom strategisk kompetansestyring, et verktøy og en arbeidsmetode for å sikre nødvendig kompetanse, skal Forsvaret sørge for måloppnåelse på kort og lang sikt (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 20).

I gjeldende langtidsplan for Forsvaret, Prop. 151 S (2015-2016) ”Kampkraft og bærekraft” (2016), påpekes det videre at personellet er en avgjørende innsatsfaktor for Forsvaret. Det er personellet som omdanner strukturene og våpenplattformene til operativ evne. I denne langtidsplanen trekkes også omstillingsdimensjonen inn for første gang, hvor det hevdes at det i omstillingsprosessen vil være avgjørende med strategisk kompetansestyring, slik at Forsvaret evner å beholde den kompetansen som er nødvendig for fremtiden (Forsvarsdepartementet, 2016, s. 99).

Slik det fremkommer av disse styrende dokumentene, er det en tydelig ambisjon på politisk- og militærstrategisk nivå, at Forsvaret må bli bedre på kompetansestyring av den enkelte medarbeider. Målsettingen er tydelig: Rett person på rett sted til rett tid til rett kostnad. Utfordringen dukker først opp når disse medarbeiderne ikke lenger bare er tall på et papir, men selvstendig tenkende mennesker, med egen fri vilje. Resultater som fremkommer av denne studien viser at styring av kompetanse under omstilling, kan være svært utfordrende i konkurranse med det sivile arbeidsmarkedet.

2.2 Omstilling i Luftforsvaret

Luftforsvaret er for tiden preget av stortilt omstilling. I perioden 2013 til 2025 gjennomføres en av de største omstillingene i Luftforsvaret noensinne. Omstillingen omfatter betydelige endringer i basestrukturen og organisasjonsstrukturen, hvor det også skal innføres moderne teknologi og nye våpensystemer (Luftforsvarsstaben, 2013, s. 4). Sjef Luftforsvaret sin målsetning med omstillingen, er å skape et enda bedre Luftforsvar gjennom kraftsamling og utvikling av robuste kompetansemiljøer, samt frigjøring av ressurser som gir grunnlag for å drifte moderne våpen og systemer. (Luftforsvarsstaben, 2013, s. 4).

En av Luftforsvarets største utfordringer i denne omstillingen, er knyttet til nettopp personell og kompetanse. For at omstillingen skal lykkes, er Luftforsvaret i stor grad avhengig av å videreføre dagens personell, da den fremtidige strukturen krever et høyere antall ansatte enn i dag. Dette konkretiseres gjennom Sjef Luftforsvarets virksomhetsplan for perioden 2015-2018, hvor det gis i oppdrag til alle sjefer om å bidra til en styrkeproduksjon med god kvalitet og fokus på å beholde det personellet Luftforsvaret trenger gjennom omstillingsperioden for videre drift. I Sjef LFs virksomhetsplan for perioden 2017-2020 påpekes det på nytt at kritiske suksessfaktorer for Luftforsvaret i hele perioden er å beholde, utvikle, rekruttere og styre kompetansen inn mot de prioriterte leveransene. I gjeldende Sjef LFs virksomhetsplan for perioden 2019-2022, videreføres dette budskapet om viktigheten av å skape forutsigbarhet for den enkelte, samt beholde kritisk kompetanse gjennom omstillingen.

”Personellet er vår viktigste ressurs. Resultater oppnås gjennom god ledelse, godt samarbeid og åpenhet. Vår evne til å ivareta personellet, **skape forutsigbarhet**, videreutvikle og **beholde kritisk kompetanse**, samt rekruttere ny kompetanse blir **kritiske suksessfaktorer** for å lykkes med å løse alle oppdrag som er gitt oss. Den enkelte ansatte og arbeidsgiver har behov for forutsigbarhet. Den enkelte trenger forutsigbarhet mht. sine jobbmuligheter nå og i fremtiden. Arbeidsgiver trenger forutsigbarhet for at vi har nok personell med riktig kompetanse for å levere både dagens og fremtidige oppdrag. Basert på omstillingsoppdragene vi får av FSJ, skal vi legge planer som tydeliggjør framtidsutsiktene og mulighetene for den enkelte, samtidig som vi tar på alvor den enkeltes utfordringer i møte med de forestående endringene”. (Luftforsvarsstaben, 2018, s. 3)

”Luftforsvaret løser skarpe oppdrag hver dag. Dette krever motivert personell med høy kompetanse. Luftforsvarets hovedutfordringer knyttet til personell, utdanning og kompetanse er å tilrettelegge for en vellykket gjennomføring av pågående omstilling. Omstilling er krevende og sliter på personellet. For at beredskapskravene skal bli oppfylt, og de nye systemene skal kunne innføres og anvendes på en forsvarlig måte, er Luftforsvaret avhengig av å **beholde kritisk kompetanse**, samt rekruttere nytt personell med riktig kompetanse. Vi vil derfor i perioden aktivt bruke tilgjengelige insentiver der det er mulig. Lokale sjefer oppfordres til å holde en tydelig dialog om sine utfordringer med Luftforsvarsstaben slik at vi sammen kan komme opp med gode løsninger for alle parter, så tidlig som mulig (Luftforsvarsstaben, 2018, s. 12) ”.

2.3 Fagområdet Kontroll og varsling

Fagområdet Kontroll og varsling (K&V) spiller en meget sentral rolle i oppgaven ved å håndheve norsk suverenitet gjennom kontinuerlig overvåking og kontroll av norsk luftrom. På samme måte som vi har kystvakt til sjøs og grensevakt på land, driver Kontroll og varsling luftvakt gjennom kontinuerlig overvåking av alle flybevegelser i norsk luftrom og over tilstøtende havområder, samt krisehåndtering døgnet rundt, hele året. For å oppnå dette må all informasjon om lufttrafikken bearbeides og settes sammen til et gjenkjent luftbilde. Først når luftbildet er gjenkjent og identifisert, benyttes det av beslutningstakere til blant annet å vurdere når kampfly på beredskap skal settes inn for å avskjære uønsket lufttrafikk (Moe, 2012). I tillegg til å være en sentral del av vårt nasjonale operative ledelsesapparat underlagt Forsvarets operative hovedkvarter (FOH), inngår Kontroll og varslingssystemet også i NATOs integrerte luftforsvarssystem (NATO Air Defence Ground Environment), og er således også underlagt NATO kommando i fredstid.

Mens det tidligere var et luftoperasjonssenter på ethvert sted hvor det stod en radar, har den teknologiske utviklingen ført til at det i dag er mulig å gjøre disse oppgavene fra kun ett sted.

I tråd med Forsvarsdepartementets proposisjon til Stortinget, Prop 73S ”Et Forsvar for vår tid” (2011-2012), vedtok Stortinget våren 2012 en endelig nedleggelse av Luftoperasjonssenteret på Mågerø. I det påfølgende iverksettelsesbrevet fra Forsvarsdepartementet (IVB LTP 2013-2016), ble det besluttet at aktiviteten på Mågerø skulle legges ned senest innen utgangen av 2016. De ansatte i operasjonsskvadronen på Mågerø skulle omdisponeres og fordeles til henholdsvis Luftforsvarets stasjon Sørreisa i Troms og til Reitan utenfor Bodø, hvor personellet skulle inngå i en mindre K&V enhet, samlokalisert med Nasjonalt luftoperasjonssenter (NLUS) som på den tiden var under etablering. Grunnet manglende plass i eksisterende fjellanlegg på Reitan, og budsjettmessige begrensninger i Luftforsvaret, begynte arbeidet med å se etter andre løsninger for lokalisering av denne K&V enheten. Valget falt etter hvert på en containerbasert løsning som inntil videre skulle lokaliseres på Ørland flystasjon.

De ansatte ved Luftforsvarets stasjon Mågerø med operativ K&V bakgrunn, ble samtlige fordelt til henholdsvis Sørreisa og Ørland, og innplassert i nye stillinger på sitt nye tjenestested. Av de som fikk stilling på Sørreisa, foregikk flyttingen i 2016, mens flyttingen til Ørland fant sted sommeren 2017.

Grunnet utvidelse av den operative strukturen på Sørreisa, samt etableringen av en mindre redundansenheter på Ørland, krevde den nye organisasjonsstrukturen like mange ansatte som før. Samtlige operativt ansatte på Mågerø fikk derfor tilbud om ny jobb på Sørreisa eller Ørlandet. Gitt at kompetansen til de ansatte ved operasjonsskvadronen på Mågerø var definert som kritisk for evnen til å løse pålagte oppgaver også etter omstillingen, var det en klar målsetning hos Luftforsvarets ledelse at man skulle forsøke å beholde dette personellet gjennom omstillingen. Ulike omstillingsinsentiver ble derfor tilbudt de ansatte ved avdelingen for å stimulere flest mulig til bli med på flyttingen til nytt tjenestested. I Sjef Luftforsvarets gjennomføringsplan for omstilling av Luftforsvaret 2013-2025 (2013), presiseres det at Luftforsvaret skal legge til rette for at eksisterende kompetanse styres effektivt mot fremtidige tjenestesteder. Alle tilgjengelige styringsverktøy og virkemidler vil bli benyttet for fortløpende å håndtere kompetanserisikoen. Sjef Luftforsvaret ønsker at flest mulig velger å flytte fremfor å pendle, både fordi det er mindre kostnader knyttet til en som flytter enn en som pendler, men også fordi dette skaper en sterkere bevegelse mot nye tjenestesteder. Innretningen av virkemidlene tar derfor hensyn til dette (Luftforsvarsstaben, 2013, s. 13).

I dag, to år etter nedleggelsen av operasjonsskvadronen ved Luftforsvarets stasjon Mågerø, er det interessant å se hva som skjedde med de ansatte. I følge uoffisielle beregninger gjort av forsker, har totalt 56 % av de ansatte fått annen jobb enn den de ble innplassert i under omstillingen. 25% har søkt seg over i andre stillinger i Forsvaret (intern mobilitet), mens 31% har sluttet i forsvaret (ekstern mobilitet). Disse tallene inkluderer alle kategorier ansatte (offiserer, spesialistbefal og sivile). Hvis man ser kun på tallene for offiserer med krigsskoleutdanning, den kategorien ansatte som representerer populasjonen for denne undersøkelsen, har 84% i dag fått annen jobb enn den de var tiltenkt i forbindelse med omstillingen. Av disse har 47% søkt seg over i andre stillinger i Forsvaret (intern mobilitet), mens 37%

har sluttet i Forsvaret (ekstern turnover). Sistnevnte gruppe var i alderen 30 til 39 år på tidspunktet de sluttet og kan karakteriseres som frivillig dysfunksjonell turnover.

Det er disse tallene som er utgangspunktet for denne studien. Til tross for en ambisjon fra Luftforsvarets ledelse om å få med flest mulig på flyttingen, har likevel en betydelig andel valgt å slutte i Forsvaret. Hvorfor sluttet de, og var det noe Luftforsvaret som arbeidsgiver kunne gjort annerledes for at den enkeltes beslutning kunne fått et annet utfall?

2.4 Karriere og tjenesteplan for offiserer i Luftforsvaret

Uten å kjenne til hvordan disponeringssystemet for offiserer i Forsvaret fungerer, vil man ut fra konteksten kanskje tenke at det er helt naturlig at disse har sluttet til fordel for annen sivil jobb. Disponeringsordningen for offiserer generelt i Forsvaret og Karriere- og tjenesteplanen for offiserer i Luftforsvaret spesielt, taler derimot for at det ikke nødvendigvis er en selvfølge at denne kategorien sluttet. Den militære ordningen for tilsetting og disponering av offiserer legger opp til at denne kategorien uansett ville måtte bytte jobb, uavhengig av omstilling. Gjennom relativt hyppig jobbrotasjon og stillingsbytter skal offiserer i Forsvaret tilegne seg erfaring og kompetanse på tvers av ulike kompetanseområder (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26). Karrieren til en offiser deles normalt opp i ulike faser, hvor man etter endt krigsskole først tjenestegjør i ulike stillinger ved samme avdeling over en periode på fem til syv år. For fagområdet Kontroll og varsling, vil denne tjenesten foregå ved et luftoperasjonssenter (Mågerø eller Sørreisa). Når man har lært seg sitt primære fag, samt fått nødvendig ledererfaring på lavere nivå, går man over i neste fase hvor man beordres eller søker seg over til andre kompetanseområder for å tilegne seg tilstrekkelig breddekompetanse for å kvalifisere for neste nivå. Rasjonale er at offiserene skal opparbeide en helhetsforståelse for å kunne bekle lederstillinger på høyere nivå. Det er spesialistene (ansatte uten befalsskoleutdanning) og spesialistbefalet (ansatte uten krigsskoleutdanning) som skal utvikle dybdekompetanse innen de respektive fagområdene og som skal representerer kontinuiteten i avdelingene. Gitt gjeldende disponeringsordning for offiserer i Forsvaret og tidsbegrensningen som er lagt på samtlige offiserstillinger, ville offiserene ved operasjonsskvadronen

på Mågerø uansett måttet byttet tjenestested, uavhengig av omstilling og nedleggelse av avdelingen.

3 Teoretisk rammeverk

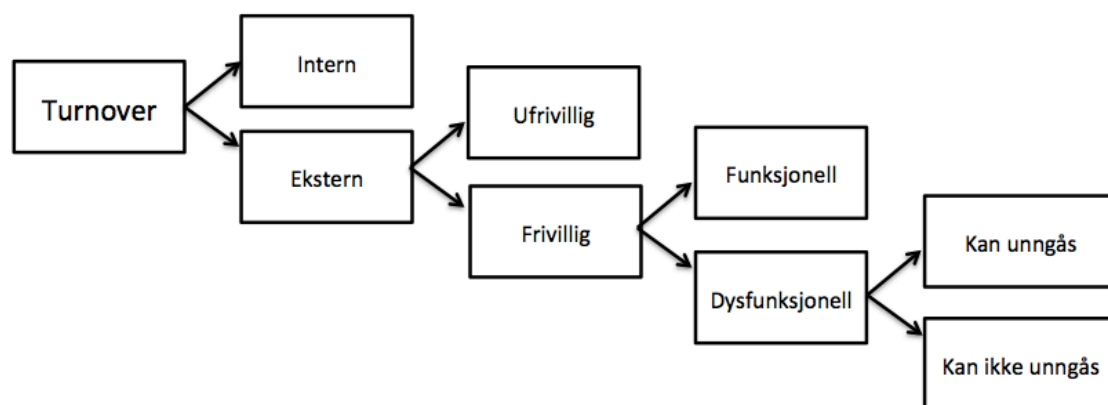
Dette kapittelet består av fire deler. Den første delen redegjør for begrepet turnover generelt og frivillig turnover spesielt, slik det fremkommer av nyere internasjonal forskning på området. Del to redegjør for noen konkrete faktorer og underliggende drivere som er med å påvirke den enkeltes beslutning om å slutte i jobben. Del tre ser nærmere på selve beslutningsprosessen som den enkelte medarbeider gjennomgår, fra man først kommer på tanken om å slutte, og frem til den endelige beslutningen er tatt. Del fire viser til en tidligere undersøkelse av frivillig turnover i Luftforsvaret.

Gjennom over 60 år med forskning på fenomenet frivillig turnover, finnes det utallige studier og artikler som beskriver dette temaet både inne privat og offentlig virksomhet (Holtom et al., 2008, s. 233). Litteratursøket som ligger til grunn for denne studien, er derfor begrenset til norsk- og engelskspråklige studier og litteraturgjennomganger som er publisert de siste ti årene. Da det er funnet lite forskning på frivillig turnover i militære organisasjoner, er det teoretiske grunnlaget for denne studien hovedsakelig basert på turnoverforskning innen offentlig forvaltning generelt. Til tross for noen særegenheter ved militære organisasjoner, vil det valgte teoretiske utgangspunktet i stor grad være dekkende for denne studiens formål. Begrunnelse for valget av det teoretiske fundamentet forklares fortløpende i redegjørelsen som følger.

3.1 Turnover

Med turnover menes den personalomsetning som skjer av ulike årsaker innenfor en virksomhet, inkludert ansatte som går av med pensjon, samt ansatte som slutter til fordel for en annen jobb (Cregård, Corin og Skagert, 2017, s. 91). Turnover som begrep deles videre inn i ulike kategorier som igjen har noe ulike betegnelser. I Figur 1, inspirert av Dalton et al. (1982), beskrives de ulike formene for turnover. For det første karakteriseres turnover enten for intern eller ekstern, avhengig av om vedkommende får ny jobb innad i egen organisasjon eller utenfor organisasjonen. Videre skilles det på om vedkommende har sluttet frivillig eller ufrivillig. Deretter beskrives turnover som dysfunksjonell, uhensiktsmessig eller ikke ønskelig på den ene siden, eller funksjonell, hensiktsmessig eller ønskelig på

den andre siden. Til slutt, dersom man står overfor turnover som er ekstern, frivillig og dysfunksjonell, står arbeidsgiver igjen med spørsmålet om hvorvidt turnover i en konkret situasjon kunne vært unngått (Dalton, Todor og Krackhardt, 1982, s. 117-122, Grimsø 2004, s. 46-49. Cregård et al., 2017, s. 91).



Figur 1: Skjematisk fremstilling av turnover (Dalton et al., 1982, s. 117-122).

Turnover som fenomen består altså av flere dimensjoner, men er i denne studien avgrenset til dysfunksjonell frivillig ekstern turnover, altså ansatte som etter eget ønske slutter i organisasjonen til fordel for en annen arbeidsgiver.

3.1.1 Frivillig turnover

Det finnes en stor mengde internasjonal forskningslitteratur som beskriver fenomenet frivillig turnover. I følge en omfattende litteraturgjennomgang utført av Morell et al. (2001), deles denne forskningen inn i to hovedkategorier, hvor ulike perspektiver dominerer. På den ene siden finner vi den økonomiske tradisjonen, som legger vekt på ytre arbeidsmarkedsrelaterte forhold som organisasjonen i mindre grad kan påvirke. På den andre siden finner vi den psykologiske tradisjonen, som setter enkeltpersonen i fokus og vektlegger de mer personlige verdiene (Morell, Loan-Clarke og Wilkinson, 2001, s. 226-227). Disse to ulike tradisjonene vil nå redegjøres for.

Den økonomiske tradisjonen omtales i litteraturen som «The Labour Market School». I tillegg til arbeidsmarkedsrelaterte forhold som arbeidsledighet og generell tilgang på jobber i samfunnet, fokuserer den på økonomiske forhold som

monetære incentiver, tilfredsstillende lønn, osv. Den økonomiske tradisjonen analyserer frivillig turnover med hovedfokus på eksterne variabler og mulighetene disse kan tilby en arbeidstaker. Fordelen med denne tradisjonen, er muligheten til å utvikle teorier og modeller basert på kvantifiserbare data som er kjent for forskeren (Morell et al., 2001, s. 227). Samtidig viser Morell et al. (2001) til at det kan være vanskelig å definere nøyaktig størrelsen på arbeidsmarkedet. For å kunne utnytte potensialet i den økonomiske tradisjonen, må forskeren avgrense eller fokusere på ett konkret område av arbeidsmarkedet. Ellers vil det være nærmest umulig å identifisere et konkret antall ledige jobber. Kun gjennom å definere en konkret del av arbeidsmarkedet, vil man kunne ha kontroll på disse variablene (Morell et al., 2001, s. 230-231).

En annen ulempe med å forske ut fra et rent økonomisk perspektiv, er at denne tradisjonen ikke tar inn over seg den totale kompleksiteten som frivillig turnover representerer (Morell et al., 2001, s. 232). For å kunne analysere frivillig turnover på en mer presis måte, bør man inkludere også de psykologiske forhold som er med å spille inn. Gitt det faktum at også ikke-monetære faktorer er med å spille en rolle i forhold til hvorfor ansatte slutter i jobben, vil operasjonaliseringen av den økonomiske modellen være problematisk (Morell et al., 2001, s. 231).

På den andre siden finner vi den psykologiske tradisjonen, som setter enkeltpersonen i fokus og vektlegger de mer personlige verdiene. Eksempler på dette er variabler som jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, jobbengasjement, organisasjonskultur, psykologisk kontrakt og personlige utviklingsmuligheter for den enkelte (Morell et al., 2001, s. 227). Dersom personlige behov ikke tilfredstilles i tilstrekkelig grad, vil jobbtilfredsheten normalt gå ned og sannsynligheten for at den ansatte velger å slutte vil kunne øke.

3.2 Faktorer som påvirker frivillig turnover

Basert på omfanget av forskningslitteratur som beskriver faktorer som påvirker frivillig turnover, har denne studien fokusert på fire konkrete forskningsbidrag av nyere dato. Disse er henholdsvis;

- Sousa-Poza og Hennerberger (2004), en litteraturgjennomgang som sammenligner turnoverintensjon med faktisk turnover.

- Holtom, Mitchell, Lee og Eberly (2008), en litteraturgjennomgang med fokus på siste ti års forskning på frivillig turnover.
- Grissom og Viano (2015), en litteraturgjennomgang av forskning på frivillig turnover blant lærere innen offentlig skole.
- Gregård, Corin og Skagert (2017), en litteraturgjennomgang av forskning på frivillig turnover hos ledere innen offentlig forvaltning.

I følge Sousa-Poza og Hennerberger (2004, s. 114), finnes det en overvekt av studier som fokuserer på turnoverintensjon, enn på faktisk turnover. Fokuset har således vært på å studere sannsynligheten for at ansatte slutter, og hva som eventuelt skal til for at de blir værende i organisasjonen (retention cognitions), heller enn på hvorfor ansatte har sluttet i organisasjonen. Ettersom det er en sterk korrelasjon mellom turnoverintensjon og faktisk turnover, vil faktorer som påvirker det ene også gjelde for det andre. I følge Gregård et al. (2017, s. 94) konkluderes det med at turnoverintensjon fortsatt kan karakteriseres som den beste predikatoren for frivillig turnover. Dette bekreftes også i artikkelen til Sousa-Poza og Hennerberger (2004, s. 114).

Hva gjelder faktorer som påvirker frivillig turnover, betegnes disse noe ulikt i forskningslitteraturen. Definisjoner og meningsinnhold er ofte det samme, men ulike begreper benyttes for å beskrive faktorene. Videre variere det også noe hvordan disse faktorene er sortert inn i overordnede kategorier. I denne studien er det valgt å kategorisere disse i henholdsvis demografiske faktorer, organisatoriske faktorer, subjektive/psykologiske faktorer, samt faktorer knyttet til arbeidsmarkedet. Følgende, vil disse fire kategoriene gjøres nærmere rede for.

3.2.1 Demografiske faktorer

Demografiske faktorer, som også betegnes som *eksterne årsaker* til turnover, handler mer om de harde fakta ved de ansatte som kjønn, alder, sivilstand, utdanningsnivå, bosted, inntekt, og familiestørrelse (Sousa-Poza og Hennerberger, 2004, s. 115-116). Slike eksterne årsaker til at ansatte velger å slutte kan være vanskelig for arbeidsgiver å gjøre noe med, utover å legge forholdene til rette for de ansatte gjennom et fleksibelt virkemiddelapparat. Helt konkret kan dette være

tiltak som individuelt tilpasset arbeidstid, pendlerordninger og mulighet for hjemmekontor.

I følge litteraturgjennomgangen til Cregård et al. (2017, s. 92), viser forskning at demografiske faktorer som alder, kjønn, utdanning, familiesituasjon, rollekonflikt mellom jobb og familieliv er faktorer som øker sannsynligheten for at ansatte slutter i jobben. Også nærhet til øvrig familie anses som en viktig faktor. I følge Murphy (2008), utgjør familien en av de viktigste dimensjonene i folks liv. For den enkelte, vil det å ha et godt sosialt nettverk hvor familien inngår, være svært viktig for opplevelse av egen velferd. For samfunnet utgjør familien en viktig sosial ressurs, hvor utveksling av ubetalt hjelp og omsorg utgjør en viktig komponent for et bærekraftig velferdssamfunn (Murphy 2008, sitert av Lappegård 2009). Da familien er en viktig kilde til hjelp og omsorg, blir geografisk nærhet en viktig forutsetning for hyppig samvær og utveksling av støtte mellom generasjoner og familiemedlemmer (Lappegård, 2006).

Nyere forskning på frivillig turnover viser spesielt til viktigheten av å forstå karakteristikk knyttet til ulike generasjoner arbeidstakere. I en studie av Wong, Wan og Gao (2017) trekkes det frem noen fremtredende preferanser, holdninger og forventninger ved gruppen som er født i perioden mellom 1980 og 2000, og som i litteraturen omtales som *”Generation Y”* eller *”Millennials”*. I følge Wong et al. (2017), representerer Generasjon Y, arbeidstakere som krever tydelige retningslinjer og oppfølging, samtidig som de krever ansvar og frihet til å utøve arbeidsoppgavene på sin måte. Videre foretrekker disse medarbeiderne en inkluderende ledelsesstil, samt øyeblikkelig anerkjennelse og tilbakemelding på egen jobbprestasjon. De motiveres av en balansert livsstil, hvor de er villige til å kjempe for sin fritid. Tid med familie og venner prioriteres i stor grad og de er opptatt av at jobben ikke skal styre livene deres (Wong et al., 2017, s. 142). For å holde på arbeidstakere av den yngre generasjon, er det derfor viktig at arbeidsgiver evner å skape en organisasjonskultur som legger til rette for en tilstrekkelig fleksibilitet mellom jobb og fritid (work-life balance) for sine arbeidstakere (Maxwell, 2005, s. 188).

I følge Grimsø (2008), viser denne yngre generasjonen også mindre lojalitet overfor arbeidsgiver enn tidligere generasjoner. De ser som regel ikke etter en jobb de skal ha livet ut, men en som gir dem arbeidserfaring og styrker deres

generelle kompetanse i arbeidsmarkedet (Grimsø, 2008, s. 113). Nesheim (2007) viser til de samme utviklingstrekkene i arbeidslivet, hvor individualiseringen vi har vært vitne til i samfunnet, i stor grad følger de yngre generasjoner inn i arbeidslivet. Den ”moderne” arbeidskraften stiller høyere krav og har andre holdninger til arbeidsgiver og selve jobben enn hva som har vært vanlig hos tidligere generasjoner. Lojalitet og tilhørighet vil i større grad bli erstattet av mer flyktige relasjoner og man vil forvente mindre vilje til å binde seg til én arbeidsgiver. Den sosiale kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker endres ved at den blir mer kortsiktig og mindre forpliktende for begge parter (Nesheim, 2007, s. 1-3).

3.2.2 Organisatoriske faktorer

Organisatoriske faktorer handler om hva som påvirker den jobbrelaterte- eller generelle trivselen i arbeidssituasjonen (Brochs-Haukedel, 2010, s. 379). I motsetning til de demografiske faktorene, karakteriseres de organisatoriske faktorene som *interne årsaker* til turnover (Grimsø, 2008, s. 172). Disse er forårsaket av interne forhold i organisasjonen, som enkeltvis eller i kombinasjon med andre negative organisatoriske forhold øker sannsynligheten for at ansatte vurderer å slutte i jobben. Eksempler på organisatoriske faktorer er arbeidsmiljø, ledelse, lønn, monetære incentiver, karrieremuligheter, jobbkrav, rollekonflikt og mulighet for faglig utvikling (Cregård et al., 2017, s. 92-93) Interne årsaker til turnover anses for å være kontrollerbare og er forhold som virksomheten kan gjøre noe med (Grimsø, 2004, side 47).

Under denne kategorien finner vi også økonomiske belønningssystemer, som i følge Kaufmann & Kaufmann (2014), bidrar til å øke den ytre motivasjonen til de ansatte. Helt konkret er dette belønning i tradisjonell forstand som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengig belønning, som for eksempel status i form av stillingsopprykk. Motivasjonen anses som ”ytre” fordi belønningen ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 103). Økonomiske insentiver vil for eksempel kunne stimulere til økt produktivitet i situasjoner der arbeidet er rutinepreget og kjedelig. Ulempen ved slike belønningssystemer er at produktiviteten kan gå tilsvarende ned hos de arbeidstakeren som ikke når opp til maksimal belønning.

Det er derfor viktig at de ansatte opplever prosedyrene for tildeling av goder som rettferdig (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 105). Lønnstilskudd kan også i henhold til Hovedtariffavtalen i staten, benyttes som et virkemiddel for å beholde en arbeidstaker eller en gruppe arbeidstakere, der det er særlig vansker med å rekruttere eller beholde spesielt kvalifisert arbeidskraft (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 8).

3.2.3 Subjektive/psykologiske faktorer

Subjektive/psykologiske faktorer handler om psykososiale forhold som påvirker graden av jobbtilfredshet hos den enkelte. Eksempler på slike faktorer kan være følelse av anerkjennelse, organisasjonstilhørighet, identitet, kompetanseopplevelse, autonomi, selvbestemmelse, lojalitet, forpliktelse og personlige utviklingsmuligheter (Morell et al., 2001, s. 227 og Cregård et al., 2017, s. 93). Innen motivasjonsteori, er dette faktorer som i stor grad bidrar til indre motivasjon hos de ansatte. I motsetning til ytre motivasjon, handler indre motivasjon om motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 103).

Internasjonal forskning viser at trender innen beholde-strategien beveger seg vekk fra det økonomiske perspektivet med fokus på ytre motivasjonsfaktorer som lønn og monetære insentiver, og mer mot psykologiske strategier som påvirker den indre motivasjon hos de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 104). I overenstemmelse med internasjonale funn viser også flere norske studier at indre motivasjon er positivt relatert til jobbproduktivitet og organisasjonsengasjement. Studiene viser også at turnoverintensjonen er betydelig lavere hos arbeidstakere med høy indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 104).

I teorien anses indre motivasjon for å være sunnere, da den går for egen motor og er mer stabil over tid. Kaufmann & Kaufmann (2014, s. 103-104) referer til en israelsk studie av Deci og Ryan fra 1985, som hevder at økonomisk belønning ikke alltid lønner seg. De hevder at dersom bonusen er lav, så vil innsatsen til de ansatte reduseres. Dette fordi de to motivasjonskreftene konkurrer om plassen. Fokuseringen på en bonus som er lav, vil gi mindre effekt enn fokuseringen på en innvendig motivasjon som er sterk. Studien konkluderer med at et fokus på utvendig motivasjon i form av ytre belønninger, særlig av materiell karakter, kan

underminere den motivasjonen ”som går for egen motor” og henter sin energi fra gleden som ligger i selve utførelsen av arbeidet.

Ettersom indre motivasjon knyttes tett opp mot jobbtilfredshet og jobbengasjement, som igjen korrelerer negativt med turnover, er dette forhold som faller inn under subjektive/psykologiske faktorer.

3.2.4 Arbeidsmarkedsrelaterte faktorer

Frivillig turnover påvirkes naturligvis av det til enhver tid gjeldende arbeidsmarked¹. Graden av turnover totalt sett i samfunnet vil øke proporsjonalt med tilgangen på jobber. I tider preget av lavkonjunktur og høy arbeidsledighet, vil graden av frivillig turnover trolig gå ned. I gode tider, preget av økonomisk vekst og høy sysselsetting, vil graden av frivillig turnover derimot trolig gå opp. Eksterne jobbmuligheter er således en åpenbar faktor som bidrar til å påvirke den enkeltes beslutning om å bli værende eller slutte i jobben. Dette understøttes også i artikkelen til Holtom et al. (2008), som viser til økonomiske og demografiske studier hvor arbeidsmarkedsrelaterte forhold påvirker graden av frivillig turnover i betydelig grad (Holtum et al., 2008, s. 234).

I perioden hvor studiens informanter gjennomgikk sin beslutningsprosess som førte til at de sluttet i Forsvaret, var det norske arbeidsmarkedet preget av høy sysselsetting og fallende arbeidsledighet. I følge regjeringens egne nettsider, var den registrerte ledigheten i denne perioden godt under gjennomsnittet for de siste 20 årene (Finansdepartementet, 2018, artikkel).

Samtidig er arbeidsmarkedet ikke et enhetlig begrep. I følge Grimsø (2008), er arbeidsmarkedet i høy grad segmentert, og det kan være svært forskjellig for ulike typer arbeidskraft. Markedet kan være godt for en type faggruppe og meget vanskelig for en annen. Og selv innen et arbeidsmarked med høy arbeidsledighet, vil det fortsatt kunne være stor konkurranse om de beste arbeidstakerne (Grimsø, 2008, s. 161).

Forskning viser også at frivillig turnover påvirkes av geografiske forhold innen arbeidsmarkedet. I følge en studie av eksterne frivillig turnover foretatt på europeiske sykepleiere i 2008, viser resultatene at sannsynligheten for frivillig

¹ Arbeidsmarkedet: det samlede tilbud av, og etterspørsel etter arbeidskraft innen et geografisk

turnover økte når det fantes alternative jobber innenfor det samme geografiske området som deres nåværende jobb (Josephson et al., 2008, sitert av Cregård et al., 2017, s. 94).

Et annet fenomen som hører inn under denne kategorien er betydningen av sosiale nettverk, kolleger, venner og familie, når det kommer til påvirkning på den enkeltes beslutning om å slutte i sin nåværende jobb. Griffeth & Hom (2001, s. 29) viser for eksempel til hvordan kollegaer ved en arbeidsplass lar seg påvirke av hverandre. Ansatte som slutter til fordel for annen jobb, vil kunne inspirere andre kollegaer til å gjøre det samme. Hvis det da er slik at de kvalifiserer til de samme typene jobber innenfor et geografisk bestemt arbeidsmarked, vil man kunne få en situasjon hvor kolleger seg imellom konkurrerer seg bort fra nåværende arbeidsgiver.

Dette avsnittet har sett nærmere på ulike interne og eksterne faktorer som er med på påvirke den enkeltes beslutning om å slutte i jobben. Med utgangspunkt i beslutningsteori, vil neste avsnitt fokusere på selve beslutningsprosessen den enkelte gjennomgår fra de først kom på tanken om å slutte og frem til den endelige avgjørelsen ble tatt.

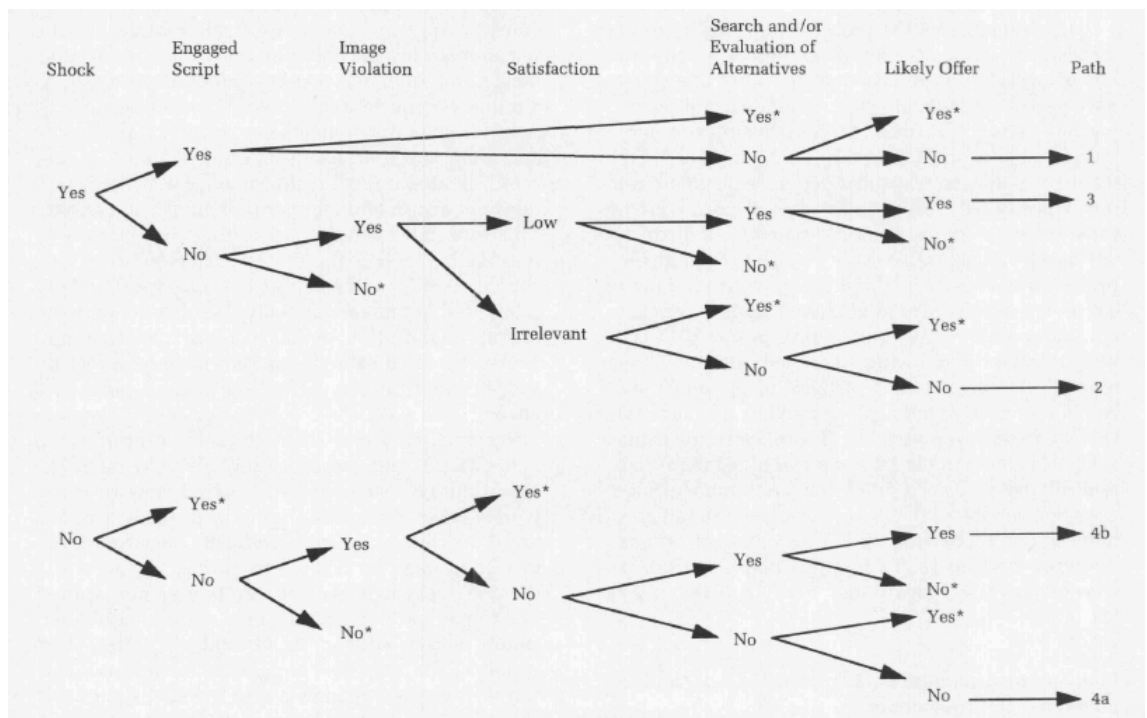
3.3 Beslutningsteori

Hensikten med denne studien er å skape økt kunnskap om hvorfor en gruppe ansatte i en konkret avdeling i Luftforsvaret har valgt å slutte i jobben. For å få en bedre forståelse av hvorfor noen ansatte velger å forlate organisasjonen, ser studien nærmere på dette fenomenet med utgangspunkt i selve beslutningsprosessen. I litteraturen finnes det flere modeller som beskriver en slik prosess. Eksempler på dette er March og Simon sin modell fra 1958, Mobley sin modell fra 1979, Lee og Mitchell sin modell fra 1994 og Hom og Griffeth sin modell fra 2001. Basert på argumentasjonen til Morell et al. (2001) og deres gjennomgang av de nevnte beslutningsmodellene, tar denne studien utgangspunkt i modellen til Lee & Mitchell fra 1994, samt Holt, Rehg, Lin og Miller (2007) sin videreutvikling av denne modellen i en militær kontekst. Følgende vil modellen til Lee og Mitchell (1994) redegjøres for i detalj, samt rasjonale for hvorfor nettopp denne modellen er valgt som utgangspunkt for analysen.

3.4 The unfolding model of voluntary turnover

Lee og Mitchell (1994) utviklet en modell for å predikere frivillig turnover som et tilsvar på tradisjonelle modeller som de mente var mangelfulle i forhold til å beskrive de psykologiske beslutningsprosesser som forutgår en avgjørelse om å slutte i jobben. Lee og Mitchell hevder at frivillig turnover må sees på som en sekvens av overveielser (sequence of deliberations), hvor den ansatte fortløpende vurderer sine egne følelser og behov sett opp mot både familiære- og jobbrelevante forhold (Lee og Mitchell, 1994, s. 84). De baserer sin modell på Beach (1990) sin generiske beslutningsteori kalt for "image theory", som går ut på at mennesker kontinuerlig samler (screeners) informasjon og tolker denne opp mot sine personlige verdier og mål. Tanken er at mennesker, har et sett med "images" (verdier eller standarder) for ulike domener i livet. Eksempler på slike domener kan være jobb, familie, venner, fritid og etikk. Når man da står overfor et valg mellom ulike alternativer, som for eksempel å bli værende eller slutte i jobben, vil disse personlige standardene kunne påvirke den enkeltes beslutning. I et gitt tilfelle vil standarden kunne justeres og man velger å bli værende i jobben. I et annet tilfelle vil ikke en justering la seg gjøre og man vil få et "verdibrudd" (image violation), som omsider vil kunne medføre at man velger å forlate jobben til fordel for et bedre alternativ, som i større grad harmonerer med den enkeltes verdier og standarder (Lee og Mitchell, 1994, s. 57-59).

Innen konteksten av frivillig turnover, forslår Lee og Mitchell at beslutningen om å slutte i jobben er prosessuell og fremkommer av en rekke med beslutninger hvor den ansatte kontinuerlig vurderer personlige, organisatoriske og miljørelaterte forhold. Modellen utfolder seg over tid og inkluderer; (1) sjokk, (2) predefinert handlingsplan, (3) verdibrudd, (4) jobbtildfredshet, (5) jobbsøk og (6) jobbtillbud. Videre vil det redegjøres kort for hver enkelt av disse komponentene.



Figur 2: The unfolding model of voluntary turnover (Lee et al., 1999, s. 451)

(1) Sjokk (Shock)

Den ansattes beslutningsprosess starter med en ekstraordinær hendelse (sjokk) som presser vedkommende til å ta grunnleggende beslutninger om sin jobb. Hendelsen får den ansatte til å stoppe og tenke over betydningen og implikasjonen hendelsen har i relasjon til jobben (Holt 2007, s. 38). Sjokket kan være både positivt, negativt eller nøytralt, i tillegg til forventet eller overraskende. Det kan enten være knyttet til interne forhold relatert til jobben, eller eksterne forhold av mer privat karakter (Lee et al., 1999, s. 454). Ekstraordinære hendelser i livet som er eksternt organisasjonen vil ikke nødvendigvis ha noe påvirkning på en persons nivå for jobbtilfredshet, men vil likevel kunne frembringe tanker om å slutte i jobben eller lede frem til beslutningen om å slutte. Til sammenligning kan organisasjonsinterne sjokk kunne ha direkte effekt på nivået av jobbtilfredshet (Lee og Mitchell 1994, s. 75). Eksempler på slike ekstraordinære hendelser kan være omfattende organisasjonsendringer, bytte av ledelse, familieførøkelse, dødsfall i familien eller et uventet jobbtilbud.

(2) Predefinert handlingsplan (Engaged script – pre-existing plan of action)

Predefinert handlingsplan handler om hvorvidt den ansatte hadde en plan om å slutte i utgangspunktet, eller hadde bestemt seg for å slutte dersom en konkret hendelse inntraff. En slik handlingsplan kan også utvikles underveis i arbeidsforholdet gjennom å se til hva andre gjør, basert på kunnskap tilegnet på annen måte, eller med bakgrunn i sosiale forventninger. Når en ekstraordinær hendelse oppstår, hevder Lee og Mitchell at den ansatte søker i sin hukommelse etter ”preexisting behavioral plans” for tilsvarende hendelser. Dersom vedkommende har en slik predefinert plan om å slutte dersom noe slikt ville komme til å skje, vil enkelte velge å slutte i jobben uten å vurdere andre alternativer (path 1).

(3) Verdibrudd (Image violation)

Den ansatte samler (screener) informasjon om jobben og tolker det opp mot sine personlige verdier og mål. Et verdibrudd kan oppstå når organisasjonens verdier og mål ikke lenger samsvarer eller er forenelig med personlige verdier og mål. Dette vil igjen kunne påvirke jobbtilfredsheten til den enkelte og således få den ansatte til å vurdere andre jobbalternativer.

(4) Jobbtilfredshet (Job satisfaction)

Effekten av lav jobbtilfredshet på frivillig turnover, er en av de best dokumenterte empiriske forholdene i ledelseslitteraturen (Lee et al., 1999, s. 455). Lavere jobbtilfredshet kan oppstå over tid når ansatte ikke lenger føler at jobben tilbyr tilstrekkelig intellektuelle, emosjonelle eller økonomiske fordeler som forventes eller ønskes. Faktorer som i følge Lee et al. (1999) inngår i jobbtilfredsstillelse inkluderer, men er ikke avgrenset til; den enkeltes relasjon til nærmeste leder, karrieremuligheter, forhold til medarbeidere, monetære insentiver, selve jobbens innhold og oppgaver, graden av autonomi og arbeidstidsordninger. Hvis jobbtilfredsheten er lav, øker sannsynligheten for at den ansatte slutter i jobben. Når det er sagt, skiller Lee et al. sin modell seg fra øvrig turnover-teori, når det kommer til faktoren jobbtilfredshet. De hevder at en ekstraordinær hendelse (sjokk) kan lede til en predefinert plan om å slutte i jobben, uavhengig av hvorvidt vedkommende trivdes i jobben eller ikke (Lee et al., 1999, s. 451). Den ansatte vil

da kunne slutte i jobben til tross for høy jobbtilfredshet, selv uten å ha noe alternativ jobb å gå til.

Denne delen av modellen handler om jobbtilfredshet generelt og er knyttet til både indre og ytre motivasjonsfaktorer.

(5) Jobb søk og vurdering av alternativer (Job search and evaluation of alternatives)

Jobb søk og vurdering av alternativer inkluderer alle aktiviteter som er relatert til søken etter alternative jobber, samt en evaluering av fordeler og ulemper ved eventuelle andre alternativer. For de som slutter uten et konkret jobbtilbud, gjelder også sannsynligheten for å få annen jobb. Er sannsynligheten for å finne ny jobb høy eller lav, og hvordan påvirker det eventuelt beslutningen?

(6) Jobbtilbud (Likely job offer)

Jobbtilbud omhandler hvorvidt vedkommende faktisk har mottatt tilbud om alternativ jobb på det tidspunktet hvor de valgte å slutte.

Retning (Path identification)

Som nevnt, utfolder denne modellen seg over tid og beskriver fem ulike distinkte retninger som alle leder til frivillig turnover for den enkelte. Følgende vil disse kort gjøres rede for slik de beskrives av Lee og Mitchell (1994) og Lee et al. (1999).

- Retning 1: Opplevelsen av et sjokk trigger en predefinert handlingsplan (engaged script) hos den enkelte. Den ansatte velger å slutte i jobben uten å vurdere andre alternativer. Graden av jobbtilfredshet viser seg her å være irrelevant.
- Retning 2: Opplevelsen av et sjokk (normalt negativt), får den ansatte til å revurdere ens tilknytning til organisasjonen. Dette grunnet et verdibrudd hvor organisasjonens verdier og mål ikke lenger samsvarer eller er forenelig med personlige verdier og mål. Etter relativt korte overveielser, forlater vedkommende organisasjonen uten å vurdere andre alternativer.

- Retning 3: Opplevelsen av et sjokk skaper et verdibrudd, hvor organisasjonens verdier og mål ikke lenger samsvarer eller er forenelig med personlige verdier og mål. Dette fører til at vedkommende begynner å sammenligne egen jobb opp mot ulike andre jobbalternativer. Denne retningen inkluderer også jobbsøk, mottak av konkrete jobbtillbud, samt en evaluering av ulike alternativer. Path 3 skiller seg også fra de øvrige retningene i den forstand at ansatte kan velge å slutte til tross for at de liker jobben sin eller føler en naturlig organisasjonstilhørighet. Det vil da være andre og mer tungtveiende forhold som er årsaken til at de velger å slutte (Lee og Mitchell 1994, s. 68).
- Retning 4a: Felles for retning 4a og 4b er at lav jobbtillfredshet er den utløsende faktoren og ikke et sjokk. Vedkommende innser at han/hun av ulike grunner ikke lenger er tilfreds med jobben og begynner søken etter andre jobber. Retning 4a inkluderer jobbsøk, mottak av konkrete jobbtillbud, samt en evaluering av ulike alternativer.
- Retning 4b: Den ansatte innser at han/hun av ulike grunner ikke lenger er tilfreds med jobben. Vedkommende slutter i jobben uten å vurdere andre alternativer.

Modellen til Lee og Mitchell (1994) beskrives av Holt et al. (2007, s. 44) som unik, og de angir flere grunner til dette. For det første tar den inn over seg de tradisjonelle faktorene som medvirker til at ansatte slutter i jobben som jobbtillfredshet og arbeidsmarkedsrelaterte forhold. For det andre beskriver den beslutningen om å slutte i jobben som en prosess, hvor den ansatte kontinuerlig gjør vurderinger som leder frem til en endelig avgjørelse om å slutte. Prosessen er utfoldende og kan sees på som grenen på et tre, hvor den ansatte kontinuerlig gjør vurderinger av organisatoriske og miljømessige faktorer og tar beslutninger etter hvert som denne informasjonen tolkes og vurderes opp mot personlige kriterier. Denne rekken med beslutninger starter med en intern evaluering av organisatoriske forhold som sees opp mot personlige verdier og behov. Videre gjøres det eksterne vurderinger opp mot muligheten for annen jobb, en vurdering av et eventuelt jobbtillbud, samt en vurdering av de ulempene man vil møte ved

eventuell bytte av jobb. For det tredje fanger denne modellen forhold med frivillig turnover som mer eller mindre har blitt oversett innen den tradisjonelle forskningen på turnover (eks: ansatte som slutter i jobben til tross for høy jobbtilfredshet). Mens tidligere beslutningsmodeller hevder at beslutningen om å slutte er basert på rasjonelle valg, i forhold til at ansatte vurderer deres jobbsituasjon og systematisk vurderer andre alternativer, hevder Lee et al. at beslutninger om å slutte kan være spontane og at enkelte vurderer få andre alternativer (Holt et al. 2007, s. 45).

3.4.1 The unfolding model - tilpasset offiserer i Forsvaret

Modellen til Lee og Mitchell (1994) er slik den står, direkte overførbar til å studere frivillig turnover blant offiserer i Forsvaret. Grunnet noen forskjeller mellom sivilt ansatte og offiserer i Forsvaret, kan det likevel være hensiktsmessig å videreutvikle modellen noe. Dette ble gjort av Holt et al. (2007), gjennom en studie som med utgangspunkt i beslutningsmodellen til Lee og Mitchell (1994), hadde til hensikt å forklare årsaken til frivillig turnover blant en gruppe offiserer i det amerikanske luftforsvaret.

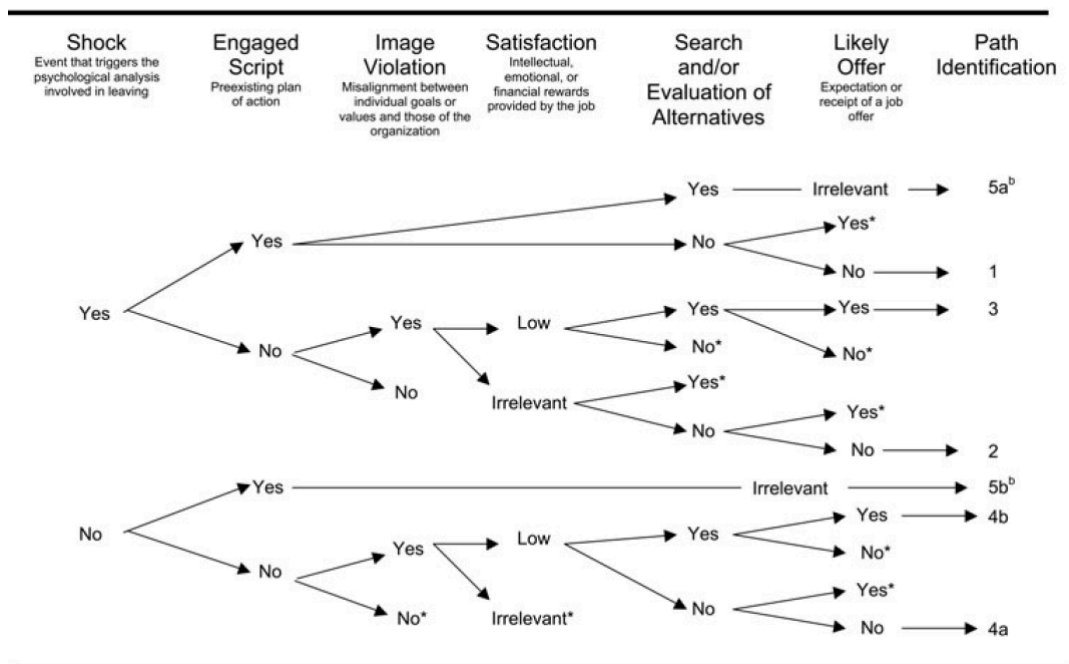
I studien til Holt et al. (2007), hevdes det at militært ansatte skiller seg fra sivile ansatte gjennom at de har færre valgmuligheter når det kommer til valget om å slutte eller bli værende i organisasjonen. Offiserer har normalt plikttjeneste etter endt utdanning, noe som binder dem til Forsvaret som arbeidsgiver i en gitt periode. Sivile kan derimot velge å slutte i jobben så snart de får tilbud om annen jobb (Holt et al. 2007, s. 40).

Et annet skille er at enkelte som har valgt en militær utdanning gjennom krigsskolen allerede før utdanningen starter, kan ha bestemt seg for å slutte. For dem er selve lederutdanningen motivasjonen, i tillegg til at de får noen år med verdifull ledererfaring (ibid). Det at Forsvaret gjennom sine rekrutteringskampanjer tradisjonelt har rekruttert til utdanning heller enn til jobb, samt tilbyr lønn under utdanning, kan ha resultert i at enkelte har valgt lederutdanning i Forsvaret som starten på en sivil yrkeskarriere.

Gjennom nevnte studie, kom Holt og hans kolleger opp med ytterligere to distinkte retninger (5a og 5b) som de anså som unike for militære offiserer og

således relevante for sin studie. Felles for disse retningene, er at graden av jobbtilfredshet er irrelevant. Disse retningene er illustrert i Figur 2, og beskrives som følgende (Holt et al. 2007, s. 44):

- Retning 5a: Dette handlingsmønsteret inkluderer de som har erfart et sjokk. En predefinert handlingsplan om å slutte iverksettes og de begynner å se seg om etter andre alternativer. De vurderer andre jobbalternativer, men velger å slutte uavhengig av et konkret jobbtilbud.
- Retning 5b: Dette handlingsmønsteret inkluderer de som ikke har erfart et sjokk, men som velger å slutte basert på en predefinert handlingsplan alene. De har uansett bestemt seg for å slutte, så for denne kategorien er jobsøk og vurdering av andre alternativer irrelevant.



Figur 3: Holt et al. (2007, s. 39) sin tilpasning av Lee og Mitchell (1994)

”Unfolding model of voluntary turnover” til militær kontekst.

3.5 Tidligere forskning av frivillig turnover i Luftforsvaret

Følgende vil det vises til en tidligere studie av frivillig turnover i Luftforsvaret. I 2014 gjennomførte konsulentselskapet Steria, på bestilling fra Luftforsvarsstaben, en omfattende undersøkelse av teknisk personell i Luftforsvaret. Bakgrunnen for denne studien var en forholdsmessig stor avgang blant flyteknikere de foregående årene. I perioden 2007 til 2014 sluttet totalt 461 innen denne kategorien ansatte, noe som utgjorde en total turnover rate på 10%. Den største bekymringen var at over 60% av de som sluttet i denne perioden var under 25 år og at de fleste valgte å forlate organisasjonen umiddelbart etter plikttjenestens utløp (Kristiansen, Kiær og Wøien, 2014, s. 8). Hensikten med undersøkelsen til Steria var å identifisere underliggende drivere som bidro til tilfeldig avgang hos dette personellet, samt å identifisere tiltak for å beholde teknisk personell på kort og lang sikt (Kristiansen et al. 2014, s. 5). En omfattende datainnsamling ble gjennomført, bestående av både telefonintervju, dybdeintervju og spørreundersøkelse.

Sluttrapporten konkluderte med at teknisk personell i Luftforsvaret opplevde særdeles godt arbeidsmiljø og samhold. Arbeidsoppgavene opplevdes som meningsfylte og interessante, og personellet opplevde stor grad av autonomi i jobbutførelsen. Hva gjelder geografisk lokasjon av tjenestested, ble dette i de kvalitative intervjuene avdekket som en viktig årsak til frivillig turnover, mens analyse av spørreundersøkelsen ikke viste noen sammenheng mellom geografisk tilknytning til tjenestested og ønske om en livslang karriere i Luftforsvaret.

Analysen til Steria viste derimot til en rekke sentrale drivere og årsakssammenhenger som bidro til at de ansatte vurderte å slutte i organisasjonen. Disse betegnes henholdsvis som; profesjonsidentitet, lønn og insentiver, fag- og karriereutvikling, ledelse og organisering, samt personellforvaltning. Samlet sett bidro disse faktorene til redusert organisasjonsforpliktelse, som igjen førte til økt turnoverintensjon hos de ansatte (Kristiansen et al. 2014, s. 12-13).

Hva gjelder profesjonsidentitet, viser personellet til en ”sivilisering” av tjenesten og manglende identifisering med den militære profesjonen. Jobben som militær tekniker levde ikke opp til forventningene de hadde da de søkte seg til en militær utdanning. Den andre hovedårsaken var misnøye knyttet til lønn og insentiver, der personellet hadde en opplevelse av urettferdige lønnsforskjeller mellom ulike kategorier teknikere, samt liten lønnsutvikling innenfor en horisontal karriere

(Kristiansen et al. 2014, s. 15). Den tredje hovedårsaken handler om manglende kjennskap til karrieremuligheter innenfor teknisk bransje i Luftforsvaret. De opplevde sine karrieremulighetene som få og til dels uklare. De opplevde seg også som "låst" til en avdeling, da deres kompetanse ble karakterisert som kritisk for organisasjonen. Hva gjelder misnøyen knyttet til ledelse og personellforvaltning, handlet det primært om hvordan ledelsen håndterte den pågående omstillingen uten å involvere de ansatte. En toppstyrt prosess, preget av manglende kommunikasjon og informasjonsutveksling med de ansatte bidro til redusert tillit til både lokal og sentral ledelse.

Dette kapitlet har redegjort for det teoretiske fundamentet som ligger til grunn for denne studien. Videre vil neste kapittel redegjøre for studiens metodiske valg, hva gjelder forskningsdesign, datainnsamling og analyse, samt forskningsetiske perspektiver.

4 Forskningsdesign og metode

4.1 Valg av metode

Valg av metodisk design for et forskningsprosjekt avhenger i stor grad av hva en vil fokusere på (Ringdal, 2013, s. 111). Studiens formål og problemstilling legger således premissene for hvilke metodisk tilnærming som er best egnet. Hensikten med denne studien er først og fremst å skape en forståelse for hvorfor ansatte i luftforsvaret har valgt å slutte. For å finne svaret på dette spørsmålet, vil det også være naturlig å identifisere hvilke faktorer som er med å påvirke den enkeltes beslutning om å slutte.

Studios problemstilling krever således både en beskrivende (deskriptiv) og en forklarende (kausal) tilnærming. Videre har studien et intensivt design, da det er ønskelig å få et så fyldig og innholdsrikt svar som mulig. I følge Jacobsen (2013), vil man gjennom et intensivt design gå i dybden i et forsøk på å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig. Det sentrale i en slik problemstilling er ofte å få frem en så helhetlig beskrivelse som mulig av et fenomen (Jacobsen, 2013, s. 89). Når det gjelder induktiv versus deduktiv strategi, er denne studie også en kombinasjon av disse. Studien tar utgangspunkt i konkret teori, som ligger til grunn for utvikling av studiens intervjuguide, samt medvirker til forskerens førforståelse. Til tross for et definert teoretisk grunnlag, er det underveis i prosessen lagt vekt på åpenhet i forhold til fenomenet som studeres. Videre er det forsøkt å se det spesielle hos den enkelte informant. Gjennom en kvalitative tilnærming og en semistrukturert intervjuguide med åpne spørsmål, er det bevisst forsøkt å ikke legge begrensninger på informantene.

Gitt at denne studien tar utgangspunkt i forhåndsdefinert teori, kan man på den ene siden argumentere for at studien har en deduktiv strategi. På en annen side, har studien likevel hatt en åpen tilnærming, med en målsetning om å få frem en så fyldig og detaljert beskrivelse som mulig av fenomenet. Studien forsøker heller ikke å teste forhåndsdefinerte hypoteser. Således kan det argumenteres for at denne studien også har en induktiv tilnærming. Det er derfor ikke hensiktsmessig å klassifisere denne studien som verken induktiv eller deduktiv, men heller se på designet som en åpen tilnærming til datainnsamling.

Gjennom analysearbeidet har det fremkommet en god del ”teoribaserte funn”, men grunnet en åpen tilnærming, er det også identifisert noen ”empiribaserte

funn”, som ikke direkte kan linkes opp mot det teoretiske utgangspunktet. Et eksempel på dette er betydningen av demografiske faktorer knyttet til den enkeltes beslutning om å slutte. Beslutningsmodellen til Lee og Mitchell (1994), som ligger til grunn for deler av analysen, tar i mindre grad inn over seg demografi som en enkeltstående faktor. Som følge av studiens empiribaserte funn, har det vært behov for å fokusere litt ut for å se etter annen relevant teori som kan underbygge disse funnene. Således har studien også benyttet en induktiv tilnærming.

Blaikie (2010) og Danermark (2003) beskriver denne kombinasjonen av induktiv og deduktiv strategi, som abduktiv metode. En abduktiv tilnærming kan benyttes til å besvare spørsmål både om ”hva” (induktive) og ”hvorfor” (deduktive). Abduktiv metode besvarer spørsmål om ”hvorfor” ved å bidra til en forståelse snarere enn en forklaring, gjennom å vektlegge grunner fremfor årsaker (Blaikie 2010, s. 89). Forskningsmetoden inkluderer meninger, tolkninger, motiver og intensjoner som mennesker bruker i hverdagen, og som påvirker deres oppførsel (Blaikie 2010, s. 89). Forskerens jobb er å oppdage og beskrive aktørens syn fra innsiden, snarere enn å vurdere verden som en utenforstående aktør. Målet blir derfor å forstå hvorfor mennesker handler som de gjør basert på normer, symbolske meninger, intensjoner og regler (Blaikie 2010, s. 89). Det abduktive forskningsdesignet handler med andre ord om å beskrive aktiviteter og meninger innenfor en kontekst, for deretter å bidra til kategorier og konsepter som kan danne et grunnlag for forståelse av problemet man står ovenfor (Blaikie 2010, s. 92).

Dersom denne studien hadde tatt utgangspunkt i en induktiv strategi der man først samler inn data, for så å finne en teori som passer, ville det ifølge Blaikie (2010) begrenset muligheten til å svare på spørsmål om ”hvorfor”. En induktiv strategi er ideell til å beskrive en tilstand eller et fenomen gjennom å besvare spørsmål om ”hva”, men vil i mindre grad kunne forklare grunnen til at fenomenet oppstår. Abduktiv strategi derimot, har både den beskrivende og den forklarende delen i seg, og er således den forskningsstrategien som er best egnet til å besvare denne studiens problemstilling.

4.2 Case som forskningsdesign

Denne studien har til hensikt å undersøke frivillig turnover hos en konkret kategori ansatte ved en avdeling i Luftforsvaret innenfor en avgrenset tidsperiode. Med dette som utgangspunkt, ble case valgt som mest passende forskningsdesign. I følge Ringdal (2013, s. 170), finnes det flere ulike definisjoner på casedesign og hva som inngår i denne formen for forskningsdesign. En enkel tolkning er at en case er én analyseenhet som er gjenstand for en intensiv undersøkelse. Casestudier beskrives videre som intensive undersøkelser av et lite antall caser som kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger (Ringdal 2013, s. 170). I følge Johannessen et al. (2016), er case som forskningsdesign en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamlingsteknikk samt kriterier for å analysere og tolke data (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2016, s. 205). Yin (2014) deler casedesign inn i to dimensjoner, henholdsvis ”enkel casedesign” og ”flercasedesign”, som begge kan ha én eller flere analyseenheter. Således finnes det fire forskjellige designstrategier for casestudier (Johannessen et al., 2016, s. 206). Enkeltcasedesign er hensiktsmessig hvis casen representerer et kritisk, ekstremt eller unikt tilfelle og der casen kan avdekke viktige fenomener (Johannessen et al., 2016, s. 207). Gitt denne studiens egenart, formål og avgrensninger, kan den karakteriseres som en enkeltcasestudie med én analyseenhet. Forskeren samler informasjon om én begrenset enhet innenfor en avgrenset kontekst. I dette tilfellet, krigsskoleutdannede offiserer ved CRC Mågerø, som har sluttet de siste fem årene. Det er viktig å bemerke seg, at analyseenheten i dette tilfellet består av en gruppe mennesker ansatte av samme kategori. Kvalitativ data samles inn fra enkeltpersoner (datainnsamlingsenheter) gjennom semistrukturerte forskningsintervju (Johannessen et al., 2016, s. 207). Hva gjelder kriterier for å tolke funnene opererer Yin (2014) med fire ulike strategier for å analysere og tolke data, herunder: 1) analyse basert på teoretiske antakelser, 2) analyse med utgangspunkt i empirien (induktiv dataanalyse), 3) utvikle casebeskrivelser og 4) utvikle troverdige rivaliserende forklaringer (Johannessen et al., 2016, s. 212-213). I denne studien er analysen basert på etablert teori om fenomenet frivillig turnover. I de tilfeller hvor analysen har avdekket empiribaserte funn, har det blitt foretatt ytterligere litteratursøk og funnet annen relevant teori som i større grad har forklaringspotensiale. Denne

studien har således ikke til hensikt å utvikle ny teori, men snarere å bidra til forståelse for empirien med utgangspunkt i etablert teori på forskningsfeltet.

4.3 Kvalitativt forskningsintervju og utvikling av intervjuguide

Hensikten med denne studien er å skape økt forståelse for hvorfor en konkret kategori ansatte i Luftforsvaret velger å slutte. Hvordan foregikk prosessen hos den enkelte og hva var utslagsgivende for den endelige beslutningen om å forlate organisasjonen? For å sikre en så detaljert beskrivelse som mulig hos den enkelte informant, ble semistrukturert intervju valgt som datainnsamlingsmetode. I følge Kvale og Brinkmann (2010) benyttes semistrukturert intervju når temaer fra dagliglivet skal forstås ut ifra intervjupersonens egne perspektiver. Denne formen for intervju søker å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet. Det at intervjuet er semistrukturert vil si at det verken er en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale (Kvale og Brinkmann 2010, s. 47).

Intervjuet ble gjennomført med utgangspunkt i en overordnet intervjuguide. Spørsmålene ble stilt på en åpen måte i den hensikt å få en så fyldig og detaljert beskrivelse som mulig av informantens forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til temaene i intervjuguiden (Johannessen et al. 2016, s. 146). Rekkefølgen på spørsmålene varierte noe mellom informantene, avhengig av hva som falt naturlig i hvert enkelt intervju.

Med bakgrunn i studiens problemstilling ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål, som i tillegg til å gi retning og fokus skulle bidra til å belyse problemstillingen. Disse forskningsspørsmålene operasjonaliseres i intervjuguiden og utgjør således rammeverket for selve forskningsintervjuet. Da studien søker å avdekke det unike og spesielle ved den enkeltes opplevelse, ble spørsmålene stilt på en åpen måte. Hensikten var at informantene skulle få snakke fritt om de tingene som var viktig for dem, uten å la seg begrense av intervjuerens førforståelse eller andre teoretiske avgrensninger. Eksempelvis på spørsmål én, hvor informantene blir spurt om hvorfor de hadde sluttet Forsvaret, var intensjonen at hovedårsaken til at den enkelte hadde valgt å slutte skulle fremkomme av seg selv. På bakgrunn av svarene som fremkom av de ulike

spørsmålene, ble informantene stilt relevante oppfølgingsspørsmål i tråd med det teoretiske grunnlaget for studien. Dette for å sikre at informantene ikke hadde utelatt relevant informasjon. Oppfølgingsspørsmålene ble også forsøkt stilt på en naturlig og åpen måte for å opprettholde en naturlig flyt i samtalen. I de tilfeller hvor informantene var utydelig eller intervjuer opplevde at det var mer informasjon å hente, ble den enkelte spurt om å klargjøre eller presisere ytterligere. Ved flere anledninger ble informantene også spurt om å fortelle om sine opplevelser og erfaringer knyttet til forhold som fremkom gjennom intervjuet. En slik åpen og dynamisk tilnærming til intervjuguiden er en stor fordel med hensyn til å få frem så detaljrik informasjon som mulig (Johannesen et al., 2016, s. 148).

Totalt fem intervjuer ble gjennomført over en periode på fire måneder. Intervjuene hadde en varighet på 40-50 minutter. De to første intervjuene ble gjennomført over to dager, med påfølgende transkribering utført av intervjuer. Basert på erfaringer opparbeidet fra disse intervjuene ble det foretatt en mindre justering av intervjuguiden. Hovedspørsmålene forble de samme, men noen av oppfølgingsspørsmålene ble omformulert for å få frem meningen med spørsmålet på en tydeligere måte. Erfaringer og læringsmomenter som intervjuer gjorde seg underveis i prosessen ble videreført til neste intervju for å optimalisere datainnsamlingen. Dette dreide seg om momenter som rekkefølge på spørsmålene, måten spørsmålene ble formulert på og betydningen av å la informanten styre samtalen i den grad det var formålstjenlig. Justeringene bidro både til bedre flyt i intervjuet og til en mer optimalisert datainnsamling.

Etter å ha transkribert og sammenlignet de fire første intervjuene, ble det foretatt en foreløpig evaluering for å sikre at intervjuguiden i størst mulig grad støttet opp under de forskningsspørsmålene studien ønsket å få besvart. En foreløpig analyse viste at det hadde fremkommet noen empiribaserte funn som ikke direkte kunne knyttes opp mot studiens valgte teoretiske fundament. Det ble derfor foretatt en utvidet teorigjennomgang i et forsøk på å identifisere ytterligere forskning som i større grad støttet disse empiribaserte funnene. Det siste intervjuet ble deretter gjennomført med bakgrunn i utvidet kunnskap og forståelse hos forskeren. Sett i ettertid, kunne denne abduktive tilnærmingen til teori og empiri ventet til samtlige

intervju var gjennomført, da et utvidet teorigrunnlag ikke bidro til endringer i intervjuguiden.

4.4 Populasjon og utvalg av informanter

Måten utvalget trekkes på avhenger av type design som er valgt for studien (Ringdal, 2013, s. 178). I dette tilfellet hvor det er snakk om en enkel casesdesign med én analyseenhet bestående av en konkret definert gruppe, har det vært naturlig å velge formålsbestemt- eller kriteriebestemt utvelgelse. Forskeren ønsker å samle data fra personer som har egne erfaringer med det fenomenet som skal studeres (Johannessen et al., 2016, s. 210).

En kriteriebestemt utvelgelse av informanter ble foretatt på følgende måte. Med støtte fra Forsvarets personell og vernepliktssenter (FPVS) og Luftforsvarets Kontroll og varslingsskole (LKVS) ble det først utarbeidet en oversikt over alle som har gjennomført krigsskoleutdanning med faglinje Kontroll og varsling gjennom de siste ti årene. Deretter ble det identifisert hvem av disse som jobbet ved Luftforsvarets stasjon Mågerø på tidspunktet hvor beslutningen om nedleggelse ble fattet, og dermed ble definert som ”berørt” av omstillingen. Videre ble studiens populasjon ytterligere konkretisert gjennom å sortere ut de som frivillig hadde sluttet de siste fem årene. Populasjonen for denne studien består således av tidligere ansatte ved Luftforsvarets stasjon Mågerø, med krigsskoleutdanning, som har sluttet i Forsvaret i løpet av de siste fem årene. Gruppen, bestående av totalt seks personer, defineres dermed også som studiens endelige utvalg. Av de seks potensielle informantene ble det gjennomført fem intervju. Den siste informanten hadde samtykket til å være med på studien, men var dessverre ikke tilgjengelige for intervju. Dersom analysen hadde vist seg å være ufullkommen hva gjelder datametning, ville det siste intervjuet blitt forsøkt gjennomført likevel.

I følge Patton (2002) finnes det ingen regler for hvor stort utvalget må være når man skal gjennomføre kvalitative undersøkelser. Det viktige er at utvalget tjener til studiens formål (purposeful sampling), i tillegg til at tid og ressurser tilgjengelig er med og sette begrensning på utvalgets størrelse (Patton, 2002, s. 242-245). Videre hevdes det at studiens validitet og den kunnskapen som genereres gjennom kvalitative undersøkelser har mer å gjøre med kvaliteten og

fyldigheten på den dataen som samles inn, samt forskerens evne til å analysere dette, heller enn størrelsen på utvalget (Patton, 2002, s. 245). Størrelsen på utvalget reguleres med andre ord etter kvaliteten og innholdet på den dataen som samles inn. Hvis formålet er å maksimere datainnsamlingen og få mest mulig informasjon ut av informantene, avsluttes intervjuene når det ikke lenger tilføres noen ny informasjon og man anser at man har oppnådd såkalt datametning. Størrelsen på utvalget og antall intervju som gjennomføres er dataavhengig og holdes således åpent underveis i prosessen (Patton, 2002, s. 246).

4.5 Datareduksjon og analyse

Etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert umiddelbart. Riktig gjengivelse av intervjuene er viktig og bidrar til å styrke studiens troverdighet, gjennom å sikre en sann beskrivelse av fenomenet (Jacobsen 2013, s. 189). I følge Kvale og Brinkmann (2010, s. 212) må dataen reduseres før den kan analyseres. En meningsfortettingsprosess ble derfor gjennomført, hvor uttalelser fra informantene (naturlig enhet) ble forkortet til mindre formuleringer (sentralt tema). For å systematisere dette best mulig, ble det laget tabeller hvor den fortettede dataen ble strukturert og plassert inn under overordnede kategorier. En slik innholdsanalyse og datareduksjon bidro til å trekke ut det essensielle av informasjonsmengden, og gjorde det lettere å sammenligne dataen fra de ulike intervjuene. Gjennom å sammenligne intervjuene på denne måten, ble det også lettere å identifisere regulariteter og spesielle avvik (Jacobsen 2013, s. 185). Detaljer vedrørende gjennomføring av innholdsanalyse og datareduksjon gjøres rede for i neste kapittel.

4.6 Studiens kvalitet

Hva gjelder spørsmålet om kvalitet innen kvalitativ forskning, hersker det noe uenighet blant forskere i forhold til hvilke begreper som er riktig å bruke. Begreper som validitet og reliabilitet er særlig benyttet for kvantitative data, mens begreper som pålitelighet, troverdighet og bekreftbarhet i større grad benyttes for å måle kvaliteten på kvalitative data. Videre blir overførbarhet benyttet innen kvalitativ forskning, heller enn generaliserbarhet (Ringdal 2014, s. 248).

Denne studien har tatt utgangspunkt i begrepene hentet fra boken til Johannessen et al. (2016, s. 231-234). Disse er henholdsvis; pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet) og overførbarhet (ekstern validitet).

Pålitelighet knyttes til undersøkelsens data og handler om hvilke data som benyttes, hvordan dataen samles inn og hvordan dataen er bearbeidet (Johannessen et al., 2016, s. 231). Da det i denne studien er benyttet en semistrukturert intervjuform, hvor samtalen har styrt datainnsamlingen, er det lite hensiktsmessig å snakke om reliabilitet i tradisjonell forstand. Det vil vanskelig la seg gjøre for en annen forsker å duplisere nøyaktig den samme dataen som fremkommer av denne undersøkelsen. Forskerens førforståelse og fokus underveis i intervjuet har også vært med på å påvirke datainnsamlingen. Graden av pålitelighet i denne studien tilstrebes gjennom åpenhet overfor leseren om de valg og vurderinger som er gjort underveis i prosessen.

Hva gjelder troverdighet, handler det om hvorvidt metoden som er valgt undersøker det den har til hensikt å undersøke, samt om studiens funn faktisk representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 232). Empirien som ligger til grunn for denne studien har høy grad av troverdighet, gitt at den kommer fra et nøye definert utvalg som anses for å være meget representativt sett opp mot studiens problemstilling. Full anonymisering av dataen, samt at informantene faktisk har avsluttet sitt arbeidsforhold i Forsvaret, øker sannsynligheten for troverdige og ærlige svar. Forskeren har også underveis i prosessen vært bevisst på egen rolle og førforståelse for å ikke påvirke studiens troverdighet.

Spørsmålet om hvorvidt funnene i denne studien er overførbare til liknende fenomener eller andre kontekster, er gjenstand for diskusjon. Til tross for at det ikke har vært noe mål i seg selv å generalisere, vil kunnskap og erfaring ervervet gjennom denne studien, til en viss grad kunne være overførbart til andre settinger. I de tilfeller hvor en bedrift eller organisasjon står overfor tilsvarende omstilling og geografiske relokalisering, vil denne studien kunne gi økt kunnskap knyttet til hvilke faktorer som bidrar til å påvirke frivillig turnover. Basert på studiens analyse og drøfting av funn, identifiseres noen konkrete tiltak som sannsynligvis ville kunne påvirket den enkelte informants beslutning om å slutte. Det er grunn til å tro at studien kan bidra til økt kunnskap for Luftforsvarets ledelse ved

fremtidige omstillinger. Kunnskap ervervet gjennom denne studien vil også til en viss grad kunne overføres til andre virksomheter utover Forsvarets organisasjon.

4.7 Forskningsetiske betraktninger

4.7.1 Anonymitet

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Ifølge forvaltningsloven er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt (Johannessen et al. 2016, s. 83). Informantene i denne studien deltar med forvissning om at det ikke vil komme ut informasjon som kan tilbakeføres til den enkelte. Informasjonen som er samlet inn vil brukes kun i forbindelse med denne studien og vil ikke kunne benyttes i andre sammenhenger. Dette ble gjort klart overfor informantene som en del av informasjonsskrivet de fikk tilsendt. I tillegg ble det redegjort for anonymisering av data for hver enkelt i forkant av selve intervjuet.

Intervjuene ble dokumentert ved bruk av digital diktafon. Lydfiler og de transkriberte intervjuene er anonymisert og lagret i passord beskyttet mappe. Selve diktafonen og utskrifter av de transkriberte intervjuene har blitt oppbevart og behandlet på forskriftsmessig måte. Etter at prosjektet er avsluttet, vil lydfiler og de transkriberte intervjuene slettes/makuleres. Viser for øvrig til godkjenning av denne studien fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), datert 20.11.2018. (Vedlegg 3).

Anonymitet er viktig av grunner knyttet til den enkeltes personvern, men det er også viktig for i størst mulig grad å sikre at informantene avgir ærlige svar. Eksempelvis kan studien potensielt berøre problematiske relasjoner mellom leder og ansatt, noe som kan være ubehagelig å snakke om for enkelte. Ved full anonymisering vil informantene lettere kunne svare så ærlig og utfyllende som mulig. Innsamlet data har blitt behandlet på en fortrolig måte og funn som presenteres i analysen er anonymisert.

4.7.2 Forskerens rolle

I følge John W. Creswell (2014) er det viktig at forskeren redegjør for sitt forhold til studiens tema, problemstilling og de ulike aktørene som deltar i studien. Dette er spesielt viktig dersom det forskes på egen organisasjon (Creswell, 2014, s. 188).

For å klargjøre min rolle som forsker i denne sammenhengen, så er jeg selv yrkesoffiser i Luftforsvaret. Til felles med mine informanter, har jeg både utdanning gjennom Luftkrigsskolen og bakgrunn fra fagområdet Kontroll og varsling for ti år tilbake. Jeg har selv også tjenestegjort ved Luftforsvarets stasjon Mågerø i perioden 2004 til 2009. I deler av denne perioden jobbet jeg ved samme avdeling som tre av informantene. I arbeidet med studien har jeg vært bevisst denne tidligere kollegiale relasjonen til disse informantene og forsøkt å ikke la det påvirke studiens validitet.

I dag jobber jeg som stabsoffiser i Luftforsvarsstabens HR avdeling og representerer således arbeidsgiver på sentralt nivå. Både gjennom forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet og i forkant av selve intervjuet, ble det tydeliggjort overfor informantene at min rolle som forsker er i kraft av å være student ved Høgskolen i Østfold og ikke stabsoffiser ved Luftforsvarets ledelse. Til tross for prosjektets relevans opp mot Luftforsvarsstabens HR avdeling, er den ikke initiert eller skrevet på oppdrag fra arbeidsgiver. Jeg som sivil student står selv ansvarlig for innholdet i denne studien. Vurderinger og anbefalinger som er gjort kan således ikke tillegges Luftforsvaret som organisasjon.

Det at jeg er ansatt i Luftforsvaret, den samme organisasjonen som det forskes på, vil potensielt kunne påvirke min rolle som forsker. I følge Nielsen og Repstad (2012) finnes det både fordeler og ulemper med å forske på egen organisasjon. En ulempe er at man lett kan bli for «nærsynt» og at man kan akseptere informantenes forklaringer og synspunkter uten å løfte blikket å se det fra et annet perspektiv. Videre når dataen skal analyseres, er det vanskelig å unngå å la seg påvirke av sine forutinntatte meninger som har utspring i egne erfaringer (Nielsen og Repstad, 2012, s. 242). Det kan være vanskelig å skrive «sannheten» eller det man egentlig finner av resultat, hvis man står i fare for å trække noen på tærne eller trekke ubehagelige fenomener frem i lyset. Derfor vil det kunne være en fare for at rike, nyanserte og avdekkende data som er samlet inn gjennomgår en

filtreringsprosess når man skal ha det ned på papiret (Nielsen og Repstad, 2012, s. 242). Dette er viktige aspekter som jeg som forsker har vært bevisst underveis i prosessen. Eksempelvis har enkelte av studiens informanter kommet med tydelig kritikk av hvordan lokal og sentral ledelse har håndtert enkelte situasjoner på, som igjen har påvirket den enkeltes beslutning om å slutte. Da slike nyanser er svært relevant opp mot studiens problemstilling, er det viktig at jeg som forsker ikke tilslører sannheten, men har mot til å formidle virkeligheten slik den fremkommer av dataen. Når det er sagt, er Sjef Luftforsvaret tydelig på at Luftforsvaret skal være en lærende organisasjon med tydelig engasjement for kontinuerlig forbedring, herunder hvordan vi kan forenkle organisasjon, oppgaver og prosesser (Luftforsvaret, 2018, s. 6). Luftforsvaret som organisasjon representerer således en åpenhetskultur når det kommer til læring og kunnskapsdeling.

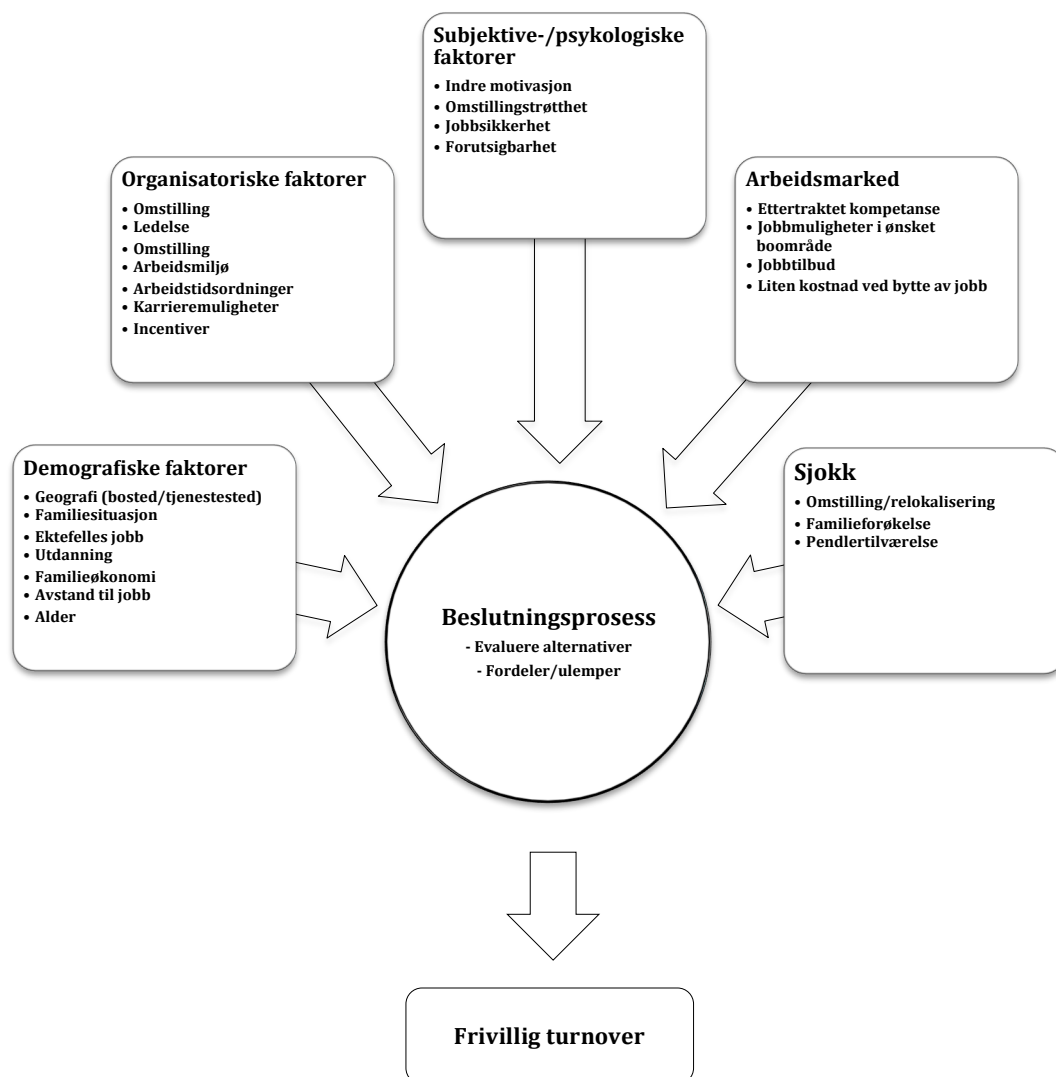
Som motvekt til nevnte ulemper, finnes det også noen klare fordeler med å forske på egen organisasjon. Særlig har min kjennskap til Luftforsvaret som organisasjon generelt, men også til Kontroll og varslingsystemet spesielt, vært gunstig i forhold til å forstå særegenheter ved organisasjonen, samt detaljer i språk og terminologi som benyttes av informantene. I tillegg til å kjenne hverdagspråket som benyttes, vil man også kunne bruke egne erfaringer og kunnskap til å få fyldigere svar fra informantene. For eksempel kan man når det gjelder en organisasjonsendring spørre ut fra egne opplevelser av den. Generelt vil man kunne få mer nyanserte intervjudata jo mer presise spørsmål man er i stand til å stille. Ikke minst, gjelder dette også ved oppfølgingsspørsmål (Nielsen og Repstad, 2012, s. 240).

5 Analyse og drøfting

I dette kapittelet blir studiens funn analysert, tolket og drøftet opp mot det teoretiske grunnlaget. Studiens forskningsspørsmål behandles i kronologisk rekkefølge og danner således strukturen for dette kapittelet. Kapittelet består av tre deler, hvor del en omhandler spørsmålet om hvorfor studiens informanter valgte å slutte i Forsvaret, samt hvilke faktorer som påvirket den enkeltes beslutning. Del to vil med utgangspunkt i den utfoldende modellen til Lee og Mitchell (1994) se nærmere på hvordan beslutningsprosessen til den enkelte har foregått over tid, fra han/hun først kom på tanken om å slutte og frem til den endelige beslutningen ble tatt. I etterpåklokskapens lys, fokuserer den siste delen av analysen og drøfting på hva arbeidsgiver eventuelt kunne foretatt seg underveis i prosessen, for å redusere graden av frivillig turnover. Hva mener informantene at arbeidsgiver kunne gjort annerledes som ville ha økt sannsynligheten for at den enkelte likevel ble værende i organisasjonen?

5.1 Rasjonale for frivillig turnover

Denne studien har til hensikt å bidra til økt forståelse for hvorfor krigsskoleutdannede offiserer innen Kontroll og varsling har valgt å slutte i Luftforsvaret. Det første spørsmålet informantene fikk gikk derfor rett i kjernen, da de ble spurt om de kunne fortelle hvorfor de hadde valgt å slutte. Det var en bevisst tanke med dette spørsmålet, at hovedårsaken ville fremkomme av seg selv, når informanten fikk reflektere helt fritt om sine erfaringer og følelser knyttet til sitt valg om å slutte. Når informantene hadde redegjort for sitt rasjonale, ble det stilt oppfølgingsspørsmål for å utdype ytterligere eller avdekke eventuelt andre underliggende drivere som påvirket deres beslutning. Gjennom innholdsanalyse og meningsfortetting ble informantenes svar analysert og systematisert inn fire overordnede kategorier, henholdsvis: demografiske-, organisatoriske-, subjektive-/psykologiske- og arbeidsmarkedsrelaterte faktorer. I Figur 4 er disse faktorene illustrert med tilhørende underliggende drivere for frivillig turnover, slik de fremkommer av innholdsanalysen. Samtlige av disse fremstilles av informantene som medvirkende årsaker til den enkeltes beslutning om å slutte. I den videre analysen vil de ulike faktorene som fremkommer her, suksessivt utdypes og diskuteres.



Figur 4: Medvirkende årsaker til frivillig turnover basert på data fra intervju.

5.1.1 Demografiske faktorer

På spørsmålet om hvorfor den enkelte valgte å slutte i Forsvaret, svarer samtlige at det primært handlet om nedleggelsen av deres arbeidsplass på Mågerø og konsekvensene dette medførte for den enkelte og dens familie. Flere av informantene refererer til en lengre lokaliseringsdebatt, som våren 2012 materialiserte seg i et endelig stortingsvedtak om nedleggelse av Luftforsvarets stasjon Mågerø. I det påfølgende iverksettelsesbrevet fra Forsvarsdepartementet (IVB LTP 2013-2016) het det at virksomheten på Mågerø skulle legges ned innen utgangen av 2016 og at de ansatte ved avdelingen skulle omdisponeres til

henholdsvis Luftforsvarets stasjon Sørreisa i Troms og til et nytt luftkommandosenter på Reitan utenfor Bodø. Grunnet manglende plass i eksisterende fjellanlegg på Reitan, samt økonomiske begrensninger, hersket det fortsatt mye usikkerhet rundt fremtiden til de ansatte på Mågerø. Det tok flere år før det ble besluttet at deler av den gjenværende virksomheten på Mågerø skulle flyttes til Ørland i stede. En flytting som til slutt fant sted sommeren 2017. Til tross for relativt god tid til å forberede seg og sin familie på bytte av tjenestested, velger likevel en betydelig andel av de ansatte ved Luftforsvarets stasjon Mågerø å slutte. På spørsmålet om hvorfor de valgte å slutte, vektlegger informantene i hovedsak eksterne forhold som faller inn under kategorien demografiske faktorer. Dette er forhold som geografi, familiesituasjon, samt ektefelles jobbsituasjon og utdanningsnivå. Tabell 1 oppsummerer informantenes svar², som gjennom meningsfortetting er redusert til mindre formuleringer.

Tabell 1: Demografiske faktorer slik de fremkommer av innholdsanalysen

Demografiske faktorer (eksterne)
<p>Geografi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tjenestestedenes beliggenhet (1,3,4,5) - Ønsket ikke å bytte bosted (1,2,3,5) - Lite attraktivt tjenestested (1,3,4,5) - Avstand til jobb – lang pendlerreise (1,3,4,5) - Avstand til øvrig familie og venner (4,5) <p>Familiesituasjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ønske om å følge opp små barn – skole og oppvekst (1,2,3,4,5) - Ønske om å bidra på hjemmebane (1,2,3,4,5) - Manglende jobb og karrieremuligheter for ektefelle på nytt tjenestested (1,2,3,4) - Pendlertilværelse er ugunstig for familien (1,2,3,4,5) - Mye tid på jobb og lite tid med familien (1,2,3,4,5) <p>Utdanning:</p> <ul style="list-style-type: none"> - To-karriere familie (1,2,3,4,5) - Flytting vil medføre karrieremessig nedtur for ektefelle (1,4) - Akademisk utdanning gjennom Forsvaret → sivile jobbmuligheter (1,2,3,4,5) - Omskolering via sivil deltidsutdanning (2,4,5) <p>Alder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ”Ung nok” til å starte ny sivil karriere (1,2,3,4,5)

Hva gjelder faktorene geografi og familiesituasjon, er samtlige informanter inne på lokalisering av tjenestested som noe negativt, og relaterer dette til sin

² Tallene i parentes henviser til informantene.

familiesituasjon og ønsket bosted. Her er noen eksempler på utsagn som bekrefter dette:

(i1) ”Det går hovedsakelig på tjenestested og mulighetene rundt det... Det ville uansett endt opp med noe som var ugunstig for familien. Jeg ville ha måttet pendle og pendling er var ikke noe alternativ.... Uten tvil er det lokaliseringen som var tungen på vektskåla for min del... Jeg må ha familien nærme meg. Alternativene for meg var ingen.”

(i1) ”Det er et valg man må ta. Skal man følge en karrierevei hvor man må belage seg på pendling og reising og alt som er med det og kanskje da et tøft familieliv, eller om man vil satse på familien... En ting er familiens behov for at jeg er der, men det er også et behov jeg har for å være der og at jeg ikke vil være en helgepappa. Rett og slett... det er det viktigste... familiære forhold.”

(i2) ”Pendling til Ørland var på en måte spikeren i kista for min del. Jeg dro vanligvis hjemmefra søndag kveld og kom tilbake på fredag kveld, noe som i praksis betyr at jeg var hjemme 1,5 dag hver uke. I tillegg hadde jeg vakt hver 4. helg. Vi synes egentlig det var ganske brutalt og samtidig er det ikke noe bra for samboerforholdet og våre to små barn.

(i2) ”Når jeg var på Ørlandet fikk jeg høre hver uke at det var slitsomt hjemme og jeg følte at det begynte å knirke litt i forholdet ettersom jeg var mye borte, og det er ikke bra... Jeg så at det var enkelte av mine kolleger som skilte lag med sine og det er ikke noe positivt.”

(i3) ”Når vedtaket kom og man gikk for nedleggelse av Mågerø, så startet jeg prosessen med å se etter et annet yrke, hvor min prioritering gikk på å finne et arbeid som var i nærheten av mitt hjemsted. Det handlet om hva vi og min familie ønsket. Alder på barn gjorde at det opplevdes for oss som veldig vanskelig å gjøre så mye med det.”

(i4) ”Hovedgrunnen til at jeg valgte å slutte var rett og slett lokasjon. Det hadde med familien å gjøre.... Det var ikke ønskelig med et familieliv hvor vi måtte flytte hvert fjerde eller femte år. Vi ville finne ro og trygghet for familien, så da måtte vi ta et valg.”

(i5) ”Den aller største årsaken var jo at arbeidsplassen skulle legges ned og at jeg måtte begynne å pendle. Det ser jeg ikke på som forenelig med å ha barn, for det synes jeg ikke er riktig. Det fungerer ikke i den livssituasjonen som vi er i. Jeg kunne ikke vært borte en uke, for så å komme tilbake igjen.

(i5) ”Det var viktig å vite hvor man skulle være i forhold til stabilitet for ungene under oppveksten. Det var egentlig det som var hovedgrunnen. Jeg fant ut at dersom jeg skulle gjøre ha karriere i Forsvaret, så ville jeg det medført at jeg måtte flytte rundt en del, og det hadde jeg ikke lyst til.”

Et av oppfølgingsspørsmålene knyttet til den enkeltes familiesituasjon dreide seg om hvorvidt informantens ektefelle/samboer sin utdanning eller jobbsituasjon var med på å påvirke den enkeltes valg om å slutte. To av informantene svarte følgende:

(i1) ”Det hadde alt å si. Hva skal jeg si for noe... Forsvaret er på mange måter fortsatt i 1960 i tankegangen og det forventes at men flytter rundt og tar med familien, tut og kjør og sånt noe, men det er ikke sånn det fungerer lenger. Hva skal min samboer som er siviløkonom... det ville jo vært selvmord karrieremessig å dra opp dit.”

(i4) ”Ja, min samboer har en master og jobbet seg opp og fått en grei jobb. Det går ikke an å si at nå skal du slutte med det. Nå skal du være med opp å bo på Finnsnes, for det finnes ikke nødvendigvis den type jobb til henne der. Det var kanskje den tydeligste grunnen til at jeg ikke forvente det av henne. At nå skal vi styre etter min karriere på Sørreisa.”

I stortingsmelding 14 ”Kompetanse for en ny tid” (2013), beskrives flere av disse demografiske faktorene som utfordringer som Forsvaret må være bevisste på i et rekrutterings- og kompetanseperspektiv. Det vises til en økende urbanisering i samfunnet, hvor stadig flere ønsker å bosette seg i nærheten av de store byene. Gitt at Forsvaret er lokalisert på færre steder og i områder hvor den yngre generasjonen ikke ønsker å bosette seg, vil det kunne bli utfordrende å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 16). Videre øker forekomsten av to-karrierefamilier, hvor to personer er yrkesaktive (Roness og Matthiesen, 2006, s. 173). Hvis arbeidsmarkedet da er svakt i et konkret geografisk område, vil det redusere eventuell medflytters mulighet til å realisere egen livsplan og karriere. Utover dette har det vært en endring i mannsrollen, ved at det forventes at begge kjønn tar aktiv del i ansvar for hjem og familie (Forsvarsdepartementet 2013, s. 16).

Funn gjort i denne studien bekrefter de nevnte utfordringene og viser at også krigsskoleutdannede offiserer i Forsvaret velger bort en påbegynt karriere til fordel for et stabilt familieliv, og tar hensyn til ektefelles/samboers karriere. Resultatene som fremkommer av analysen samsvarer i stor grad med forskning på området for øvrig. I følge litteraturgjennomgangen til Cregård et al. (2017) viser forskning at demografiske faktorer som alder, kjønn, familiesituasjon, rollekonflikt mellom jobb og familie, er faktorer som øker sannsynligheten for at ansatte slutter i jobben (Cregård et al., 2017, s. 92). Samtlige av studiens

informanter har barn i skolealder, i tillegg til at ektefelle eller samboer har egen karriere og er i full jobb. De beskriver familien som viktigere enn jobben, samt at deres jobb i Forsvaret ikke nødvendigvis er noe viktigere enn ektefelles jobb. Informantene er også tydelige på viktigheten av fritid for å opprettholde et stabilt familieliv. Dette understøttes av Wong et al. (2017), som hevder at denne yngre generasjonen av arbeidstakere motiveres av en balansert livsstil, hvor de er villige til å kjempe for sin fritid. Tid med familie og venner prioriteres i stor grad og de er opptatt av at jobben ikke skal styre livene deres (Wong et al., 2017, s. 142). Når det er sagt, har informantene selv valgt en karriere som offiser hvor jobbskifte og regelmessig bytte av tjenestested er en naturlig del av karriereløpet til denne personellkategorien. I følge informantene var de i utgangspunktet forberedt på dette, men endringer i livsfase og familiære forpliktelser kan tenkes å ha medført et spenningsforhold mellom jobb og familie, som videre har bidratt til endring av deres prioriteringer. En av informantene beskriver det på følgende måte:

(i3) ”Avgjørelsen blir på en måte vanskeligere og vanskeligere etter hvert som man får flere relasjoner man må forholde seg til og som er avhengig av meg. Det handler om hva vi og vår familie ønsket.”

5.1.2 Organisatoriske faktorer

Hva gjelder organisatoriske faktorer, karakteriseres disse som interne årsaker til frivillig turnover. I motsetning til de demografiske faktorene, er disse faktorer forårsaket av interne forhold i organisasjonen, hvor arbeidsgiver i langt større grad har mulighet til å påvirke. Innholdsanalysen av de transkriberte intervjuene identifiserte en rekke underliggende faktorer, som sorteres under kategorien organisatoriske faktorer. Tabell 2 viser syv underliggende faktorer med tilhørende korte formuleringer som fremkom gjennom innholdsanalysen.

Tabell 2: Organisatoriske faktorer slik de fremkommer av innholdsanalysen

Organisatoriske faktorer (indre)
Omstilling: <ul style="list-style-type: none">- Politisk vedtak om nedleggelse og flytting av arbeidsplassen (1,2,3,4,5)- Opplevelse av hastverk om nedleggelse fra sentral ledelse (5)- Opplevelse av dårlig planlegging og lite gjennomtenkte løsninger (5)- Opplevelse av kaos og mye rot (1,3,5)- Mangelfull informasjon fra sentral og lokal ledelse (1,2,3,4,5)- Manglende forutsigbarhet (1,2,3,4,5)- Usikkerhet rundt tidspunkt for flytting (2,3)- Usikkerhet rundt forhold på nytt tjenestested (3,5)- Lite konstruktive omstillingssamtaler (1)
Ledelse: <ul style="list-style-type: none">- Lokal og sentral ledelse var til dels fraværende når det nærmet seg nedleggelse (1,2,5)- Lite involvering i den enkelte medarbeider – ”Sin egen lykkes smed” (1,2,3,4,5)- Sentral ledelse manglet forståelse for konsekvenser ved at ansatte innen K&V sluttet (5)- Sentral ledelse støttet ikke lokale tiltak for å beholde personellet (4)- Frustrerende å ikke bli sett for den kompetansen man besitter (1,2,3,4,5)- Frustrasjon over lite engasjement hos lokal og sentral ledelse (1,5)- Opplevelse av arroganse hos lokal ledelse på nytt tjenestested (1)
Arbeidsmiljø: <ul style="list-style-type: none">- Det ble et miljø preget av negativitet og surmuling (2,5)- Veldig mange søkte sivile jobber samtidig – et konstant samtaletema (1,2,5)- En konkurranse om å finne ny jobb fortrest mulig (1,2,5)
Arbeidstidsordninger: <ul style="list-style-type: none">- Ingen tilpasset arbeidsplan for pendlere (1,2,5)- Tilnærmet ”normal arbeidstid” til tross for lang pendlervei (2)- Personellsituasjonen tillot ikke fleksibel arbeidstid eller uttak av oppspart fritid (1,2)- Manglende forutsigbarhet i forhold til fritid (1,2,5)
Karrieremuligheter: <ul style="list-style-type: none">- Manglende karriereplan for den enkelte (1,3,4)- Manglende informasjon om karrieremuligheter for den enkelte (1,2,3)
Incentiver: <ul style="list-style-type: none">- Lite incentiver for de som ikke fysisk flyttet med familie (1,5)- Pendlere satt igjen med lite fordeler (1,5)- Pakken med insentiver for å flytte var dårligere enn forespeilet (1,5)
Lønn: <ul style="list-style-type: none">- Bedre grunnlønn i alternativ jobb enn hva Forsvaret kunne tilby (4,5)- Aktivitetsbasert tillegg i Forsvaret kompenserte for lav grunnlønn, men da lite fritid (5)

Som illustrert i denne oversikten peker informantene på en rekke organisatoriske faktorer, som i større eller mindre grad bidro til å påvirke den enkeltes beslutning om å slutte i jobben i Forsvaret. Felles for samtlige informanter er betydningen av selve vedtaket om nedleggelse av Luftforsvarets stasjon Mågerø. Til tross for at det politiske vedtaket om nedleggelse ikke kom overraskende på informantene,

beskrives det likevel som avgjørende for den enkelte i forhold til at det å slutte nå var blitt et reelt alternativ. Det var først etter at beslutningen lå fast om at avdelingen skulle legges ned innen utgangen av 2016, at informantene faktisk begynte å søke andre jobber. De startet med å orientere seg i jobbmarkedet, og etter hvert som datoen for flytting nærmet seg, gjorde de mer alvor ut av jobbsøkingen.

Funn fra studien antyder at ledelsens håndtering av omstillingsprosessen og manglende informasjon gjorde at forholdene ikke ble noe bedre og bidro til å øke turnoverintensjonen til den enkelte ytterligere. Samtlige informanter er inne på hvordan manglende informasjon om den pågående prosessen bidro til å øke usikkerheten hos de ansatte. De ansatte ble generelt lite involvert i prosessen som pågikk, og mangelen på kommunikasjon bidro til å skape en intern ryktebørs og generell misnøye blant de ansatte. I følge Melberg og Mikkelsen (2015), viser litteraturen særlig til to faktorer som er sentrale for endringsprosessens utfall, nemlig medvirkning og informasjon. Måten medvirkning og informasjon oppleves av medarbeiderne, synes å være av stor betydning for hvilke holdninger de inntar til tiltak som blir forsøkt iverksatt (Melberg og Mikkelsen, 2015, s. 5). Det er ikke uvanlig at informasjonsunderskudd i forbindelse med organisasjonsendringer fører til at medarbeiderne kompenserer med å skape sin egen informasjonsflyt basert på rykter og spekulasjoner (ibid).

Funn gjort i denne studien viser nettopp konsekvensene av manglende involvering og informasjon. I følge informantenes beskrivelser, førte dette til at de fikk redusert tillitt både til Luftforsvarets ledelse som var ansvarlig for prosessen, og ledelsen lokalt ved avdeling, som hadde ansvaret for ivaretagelse av den enkelte medarbeider. I følge Stensaker og Haueng (2016) er det spesielt viktig med et godt tillitsforhold i relasjonen mellom leder og medarbeider i omstillingsprosesser. Dette fordi omstilling bringer med seg stor grad av usikkerhet og tvetydighet (Stensaker og Haueng, 2016, s. 19). Dersom de ansatte opplever at ledelsen har en skjult agenda eller legger opp til urettferdige prosesser, vil den nødvendige oppslutningen utebli. Ansatte som har tillitt til ledelsen, føler seg mer forpliktet til endringen, noe som vil bidra positivt til gjennomføringen (ibid).

Disse funnene sammenfaller med tilsvarende funn som ble gjort i Steria sin undersøkelse av teknisk personell i Luftforsvaret. Kristiansen et al. (2014) skriver i sin sluttrapport at ledelsens håndtering av omstillingen var en direkte årsak til at ansatte hadde sluttet eller vurderte å slutte. Det handlet da primært om hvordan ledelsen i vedlikeholdsskvadronene håndterte den pågående omstillingen uten å involvere de ansatte. En toppstyrt prosess preget av manglende kommunikasjon og informasjonsutveksling med de ansatte, bidro til redusert tillit til både lokal og sentral ledelse (Kristiansen et al., 2014, s. 20-22).

Til tross for at informantene i denne studien ikke peker på manglende informasjon fra ledelsen som en hovedårsak til at de valgte å slutte, fremkommer det likevel som en tydelig medvirkende faktor. En av informantene beskriver sitt behov for informasjon på følgende måte:

(i3) ”Hvis jeg skulle fortsatt i Luftforsvaret, så måtte det ha vært litt mer informasjon og forutsigbarhet. Hva venter meg hvis jeg fortsetter? Skal vi være på Mågerø i ett år til, eller to år til? Og hva skjer når nedleggelsen kommer? Skal man være med til Ørland eller Sørreisa og eventuelt hvor lenge? Kanskje litt mer informasjon om pendlermuligheter. Det kunne vært med å endre min beslutning. Hvis luftforsvaret hadde hatt et ønske om å beholde meg, så synes jeg de kunne gitt litt mer informasjon.”

I dette tilfellet ville informanten kanskje vurdert å bli værende i jobben dersom han hadde fått mer informasjon og visste hva han gikk til. Isteden velger han å søke andre jobber, som i større grad tilbyr den nødvendige trygghet og forutsigbarhet som vedkommende var avhengig av i den livsfasen han befant seg i.

En annen underliggende driver for frivillig turnover, som i følge analysen påvirket informantene i stor grad, er relatert til arbeidstidsordninger og behovet for forutsigbarhet i forhold til fritid. Flere av informantene er tydelige på at de ikke ønsket å pendle i det hele tatt. De fikk seg også nye jobber i nærheten av bosted. En av informantene fortsatte derimot å pendle i sin nye jobb, men anså det som forenelig med et godt fungerende familieliv som følge av bedre arbeidstidsordninger enn det Luftforsvaret kunne tilby. Informanten beskriver det på følgende måte:

(i2) ”Mens jeg jobbet på Ørlandet var jeg i praksis hjemme kun 5-6 dager pr måned, det ble ganske hardt. Samboeren er også i jobb og hadde ganske stor belastning når jeg var borte. I dag har jeg en turnus hvor jeg er borte 150 dager i året. Jeg er på jobb i 7 dager, så er jeg hjemme i 7 dager, så på

jobb i 7 dager, så 14 dager hjemme. Det fører til en helt annen belastning for hun som er hjemme. Jeg får mye mer tid hjemme enn når jeg pendlet til Ørlandet og samboeren min får mye mer hjelp.”

En annen informant beskriver også viktigheten av forutsigbarhet knyttet til fritid:

(i1) ”Det burde vært en tydelig arbeidsplan for de som skulle være med på flyttingen. Ikke forutsigbarhet ift lønn, men heller ift fritid. Hadde det vært fremvist... en arbeidsplan for pendlere som beskrev en akseptabel turnusordning. Det ville gitt forutsigbarhet ift fritid. For det går faktisk an å planlegge. Hadde det vært tilstede, ville det vært en mye tøffere avgjørelse å ta. For folk jobber faktisk på båt og på plattform og får det til å funke.”

Uttalelsene fra disse to informantene viser, at dersom arbeidsgiver hadde fått på plass akseptable arbeidstidsordninger for pendlere, ville det trolig økt sannsynligheten for at flere av de ansatte ble med på flyttingen og dermed blitt værende i organisasjonen.

Når man som organisasjon har et behov for å beholde sine medarbeidere og den kompetansen de representerer, viser denne studien viktigheten av å komme de ansatte i møte der hvor skoen trykker mest. Gitt at det faktisk er de ansatte som representerer organisasjonens viktigste ressurs, bør også organisasjonen tilpasses de ansattes preferanser og behov der det lar seg gjøre. Forskning viser at dersom man som organisasjon ønsker å tiltrekke seg eller beholde kvalifiserte og selvbevisste arbeidstakere, må det legges til rette for en fleksibel organisering. Ut ifra endringer hos arbeidstakeren, er det viktig for virksomhetene å bidra til at man får større innflytelse på egen arbeidssituasjon, større selvstendighet, mer variasjon i arbeidet, mer fleksible arbeidstidsordninger, økt selvrealisering og at det legges økt vekt på prosjekt- og teamarbeid (Colbjørnsen, 2003, s. 73).

Et argument mot bruken av individuelt tilpassede arbeidstidsordninger, er at de kan oppfattes av kolleger som urettferdige og således true samholdet, samt bidra til dårlig arbeidsmiljø (Gautun, 2002, s. 40). En eventuell følelse av urettferdighet kan også bidra til å svekke tilliten til ledelsen ytterligere. Ledelsen vil da stå overfor et dilemma, hvor det å tilfredsstille én gruppe ansatte vil kunne skape misnøye hos en annen. I følge Stensaker og Haueng (2016) vil ledelsen i omstillingsprosesser ofte stå overfor situasjoner, hvor de må bryte forventningene til én part for å møte forventningene til en annen (Stensaker og Haueng, 2016, s. 22).

Å skape nødvendig forutsigbarhet for de ansatte synes således å være viktig, men er ikke nødvendigvis enkelt å gjennomføre når ulike behov skal tilfredsstilles. Trolig vil åpenhet og en god dialog med de ansatte også her være nøkkelen for å skape nødvendig forståelse for de ulike løsninger og valg man faller ned på. Hvor vidt en pendlertilpasset turnusordning i det hele tatt er gjennomførbart innen Kontroll og varsling sett fra tjenestens art og tilgjengelige økonomiske ressurser, er et annet spørsmål. Denne studien har ikke til hensikt å gjennomføre en realitetsvurdering, men heller å peke på faktorer som bidrar til at de ansatte velger å slutte.

En annen organisatorisk faktor som påvirket den enkeltes beslutningsprosess og gjorde det lettere å forlate Luftforsvaret, var det psykososiale arbeidsmiljøet³ de ansatte var en del av mot slutten. Flere av informantene forteller at det i arbeidstiden var mye snakk om det å finne seg andre jobber. Det siste året på Mågerø og tiden på Ørlandet beskrives som en periode preget av mye negativitet blant de ansatte, hvor de lot seg påvirke av hverandre til å søke sivile jobber. Det ble en slags konkurranse om å finne seg en annen jobb først. Noen delte stillingsannonser med hverandre, mens andre holdt de for seg selv i fare for konkurranse fra egne kolleger. En av informantene beskriver det på følgende måte:

(i2) ”Det blir en slags suggesjon som gjør at flere søker seg bort, blir kreative og søker jobber de aldri egentlig hadde tenkt de ville komme til å søke på. Det ble en slags aktiv nettverksbygging, det ble en aktiv kollokvie om hvordan vi skulle komme oss bort derfra.”

(i2) ”For arbeidsplassen sin del, så var det kanskje bra at jeg fikk ny jobb ift den holdningen og attityden og konstant snakk om å hvordan man skulle komme seg bort. Det er ikke positivt for et arbeidsmiljø.”

En annen sier følgende:

(i1) ”Jeg følte det ble en konkurranse om å finne stillinger vi hadde lyst på. Noen stillinger delte vi, mens andre holdt vi for oss selv. Jeg regner med at alle fant de, for de lå jo på finn.no, men jeg følte ganske mye på det. Det var spesielt en eller to som jeg så mest konkurranse i og der var jeg litt forsiktig med å fortelle at jeg hadde søkt.”

En tredje sier følgende:

³ Psykososialt arbeidsmiljø: det sosiale og følelsesmessige samspillet mellom medlemmer i organisasjonen.

(i5) ”Jeg hadde søkt meg ut uavhengig om andre gjorde det eller ikke, men det er jo klart at man ble jo påvirket av hverandre. Man kikket på stillinger sammen og man tipset hverandre om aktuelle jobber. Jeg vet det var mange som brukte mye tid på jobb for å søke og lete etter ny jobb, skrive søknader, ta kontakt osv. Sånn sett ble det jo et miljø for å finne seg noe annet.”

I boken til Griffet & Hom (2001) vises det til dette fenomenet, hvordan kolleger ved en arbeidsplass lar seg påvirke av hverandre. Der hevdes det at ansatte som slutter til fordel for annen jobb, vil kunne inspirere andre kolleger til å gjøre det samme. Hvis det da er slik at de kvalifiserer til de samme jobbene innenfor et geografisk bestemt arbeidsmarked, vil man kunne få en situasjon hvor kolleger seg imellom konkurrerer seg bort fra nåværende arbeidsgiver (Grieffeth & Hom 2001, s. 29). Holtom et al. (2008) beskriver også denne uheldige effekten, og omtaler det som ”contagion turnover” eller turnover-smitte. De hevder også at dersom en kollega slutter, vil det kunne påvirke jobbtilhørigheten negativt for de som er igjen, i tillegg til at det vil kunne trigge tanken om at det å slutte er et reelt alternativ (Holtom et al., 2008, s. 262).

5.1.3 Subjektive/psykologiske faktorer

Subjektive/psykologiske faktorer handler om psykososiale forhold som påvirker indre motivasjon hos den enkelte. I positiv forstand er følelsen av anerkjennelse, organisasjonstilhørighet, identitet, kompetanseopplevelse og autonomi eksempler på forhold som bidrar til økt jobbtilfredshet og jobbengasjement (Morell et al., 2001, s. 227 og Cregård et al., 2017, s. 93). I motsatt tilfelle, dersom disse forholdene oppleves med negativt fortegn, vil det kunne føre til at den indre motivasjonen går ned og sannsynligheten for frivillig turnover vil øke. Funn som er gjort i denne studien viser at informantene i stor grad trivdes i jobben de forlot. På spørsmålet om hvorfor de valgte å slutte i Luftforsvaret, svarer samtlige at det ikke handlet om mistriivsel på jobben eller arbeidsoppgavene i seg selv, men at det var konsekvensene av nedleggelsen og omstendighetene rundt omstillingen som var hovedårsaken til at de sluttet. Også arbeidsmiljøet de var en del av på Mågerø og i Luftforsvaret karakteriseres som meget godt og noe de savner den dag i dag. Flere av informantene beskriver det å være offiser i Forsvaret som et verdivalg og noe større enn bare det å ha en trygg jobb. De snakker om deres tid i Forsvaret

med stolthet og kommer ved flere anledninger underveis i intervjuet inn på hvordan de savner jobben i Luftforsvaret.

Tabell 3 viser at det i analysen likevel fremkom noen subjektive/psykologiske faktorer som bidro til å øke turnoverintensjonen til den enkelte. Dette er forhold som ikke hadde noe med jobben i seg selv å gjøre, men som ble generert av omstillingen som pågikk og hvordan informantene følte ledelsen i Luftforsvaret ivaretok den enkelte medarbeider i forbindelse med nedleggelsen.

Tabell 3: Psykologiske faktorer slik de fremkommer av innholdsanalysen

Psykologiske faktorer (indre)
Indre motivasjon: <ul style="list-style-type: none">- Manglende følelse av anerkjennelse for den kompetansen man har (1,2,3,4,5)- Følelsen av å ikke bli sett (1,2,3,4,5)- Lite utfordringer på nytt tjenestested førte til noe lavere motivasjon (2)
Omstillingstrøtthet: <ul style="list-style-type: none">- Omstilling tar lang tid og det tærer på kreftene (3,4,5)- Mye frustrasjon og negativitet knyttet til pågående omstilling (4,5)- Ledelsen evner ikke på en troverdig måte å skape et rasjonale for endringene (4,5)
Usikkerhet: <ul style="list-style-type: none">- Usikkerhet knyttet til fremtidig jobbmuligheter i Luftforsvaret (1,3,4)- Garantert jobb, men usikkerhet rundt lokalisering (1,2,3,4)- Lite forutsigbarhet knyttet til fritid for de som måtte pendle (1,2,5)

I intervjuet viste informantene en tydelig frustrasjon knyttet til hvor lite de følte deres kompetanse ble verdsatt, særlig hos den sentrale ledelsen i Luftforsvaret. To av informantene beskriver det på følgende måte:

(i4) ”For Luftforsvaret sin del, som arbeidsgiver, så er det synd at ansatte bare kan takke ja til eksterne jobber uten at ledelsen klarer å fange det opp. Uten at de på en måte tar tak i den enkelte å spør hvorfor de ønsker seg ut. De burde spurt om det var noe de kunne gjøre for at jeg skulle bli værende. Jeg opplevde ikke å få det spørsmålet. Jeg tror Forsvaret kunne kommet seg unna med en del ting hvis organisasjonen hadde fanget opp og tatt tak i ting... kanskje vært litt proaktive. Jeg tror ikke det er så mye som skal til alltid.”

”Jeg kjente at hvis de bryr seg så lite om at jeg har fått tilbud om sivil jobb, og er i ferd med å slutte, så... Luftforsvaret klarer ikke å ha god nok kontroll på personellet sitt.”

(i5) ”Det ble jo uttalt at den kompetansen vil man kunne få bygget opp igjen. Det ble sagt at kompetansen er erstattelig, og det var slik vi forstod det. Og det er vel kanskje ikke så fornuftig å si... jeg vet ikke jeg? Man er

jo selvfølgelig erstattelig, men det er jo noe med det at... Jeg tror jeg var blant dem med mest erfaring av dem som var igjen. Man taper en del kunnskap gjennom det å omorganisere når man ikke evner å ta godt nok vare på de man egentlig burde ha med seg videre. Viljen til å bli værende blir mindre når kompetansen man sitter med ikke verdsettes godt nok.”

En annen beskriver manglende anerkjennelse og følelsen av ikke å bli sett:

(i1) ”Hvis de ville beholde meg så kunne de gjort noe mer. Jeg synes det er kjempe kjedelig å ha sluttet i Forsvaret. Det er jo den jeg er. Jeg hører jo til i Forsvaret. Det er også det å føle at man blir hørt, og det synes jeg var frustrerende. Jeg synes som sagt at de omstillingssamtalene var bare rør. Jeg synes det er mangel på langsiktig tenkning på den kompetansen som de tydelig nå har mistet. Det sitter få mennesker igjen, og det er mange år med kompetanse som har gått ut døra med den flyttingen her. Det er trist for Kontroll og varsling og det er trist for oss som har gått ut.”

Disse utsagnene understreker et grunnleggende psykologisk behov hos mennesker, som handler om følelsen av anerkjennelse og det å bli verdsatt for den kompetansen man besitter (Kaufmann og Kaufmann, 2014, s. 109). I dette tilfellet representerte alle en kompetanse som av Luftforsvarets ledelse er definert som særdeles viktig å beholde gjennom omstillingen. Til tross for dette, evner ledelsen å formidle et budskap som oppfattes i motsatt retning. Nemlig at kompetansen er lett erstattelig. Dette er et oppsiktsvekkende funn som vil bli diskutert ytterligere i drøftingens siste del, hvor fokuset vil være på hva informantene mener arbeidsgiver burde gjort eller gjennomført av tiltak for at den enkeltes beslutning skulle kunne fått et annet utfall.

En siste psykologisk faktor som er verdt å trekke frem, er den generelle påkjenningen på de ansatte, som omstillingen i Luftforsvaret førte med seg. Informantene beskriver omstillingen i Luftforsvaret som langvarig, krevende og noe som bidro til frustrasjon og negativitet blant de ansatte i avdelingen. Her er et eksempel hvor en av informantene beskriver dette:

(i4) ”De siste årene ble det stadig mer fokus på omstilling. Det ble mer og mer strupet igjen på alle områder. Den kontinuerlige og stadig omstillingen i Luftforsvaret ble stadig mer trykkende på personellet. Det ble mer og mer snakk på jobb og i hverdagen om ting som ikke fungerte.... Det er lettere å se seg om etter andre ting, når man merker at det... alt er i omveltning hele tiden.”

På spørsmålet om det var aktuelt å søke seg inn i Forsvaret igjen på et eller annet tidspunkt, svarer vedkommende følgende:

(i4) ”Jeg mener at det fortsatt er en reell mulighet. Jeg liker veldig godt Forsvaret og Luftforsvaret. . . , men jeg vegrer meg litt til å gå tilbake igjen til det samme kaoset, så det at kanskje Luftforsvaret har landet noen prosesser hadde vært en fordel.”

En annen svarer følgende på spørsmålet om hva de mener Luftforsvaret som arbeidsgiver bør gjøre for å redusere graden av uønsket frivillig turnover.

(i5) ”Det er ikke lett. . . Omstillingen skaper mye frustrasjon og jeg vet om mange i Luftforsvaret som er oppgitte og fortvilet. Jeg vet om flere som søker NATO stillinger i utlandet, for da kanskje Luftforsvaret er ferdig med omstillingen når man kommer hjem etter fire år. Det er ikke veldig positivt når folk blir trøtte av omstilling, for fokuset blir ikke der det bør være. Det blir fokus på hva jeg kan gjøre som er best for meg, og ikke hva jeg kan gjøre som er best for alle.”

I følge litteraturen er reaksjoner som informantene her viser til, ikke annet enn å forvente hos ansatte som opplever radikale omveltninger. Særlig når de ansatte selv ikke har ønsket endringene eller har fått være med å påvirke prosessen (Kaufmann og Kaufmann, 2014, s. 275). Scott & Jaffe (1989) beskriver dette som naturlige reaksjoner hos mennesker som utsettes for traumatiske hendelser. De utviklet en omstillingskurve som beskriver menneskers reaksjoner i fire faser: benektingsfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen (ibid). I benektingsfasen møter individet en sterk opplevelse som vil føre til endring, men fakta støtes ut gjennom kognitiv og emosjonell blokkering. I reaksjonsfasen slår sannheten inn og kan utløse reaksjoner som angst, fortvilelse, sinne og tristhet. I undersøkelsesfasen har den ansatte erkjent det tunge og vanskelige, og begynner gradvis å se fremover, samt leter etter nye muligheter. I tilpasningsfasen begynner personen å få fast grunn under føttene sine igjen og klarer å engasjere seg aktivt i ”den nye fremtiden” sin (ibid). Teorien til Scott og Jaffe (1989) bekreftes av funn som er gjort i denne studien, hvor flere av informantene viser til opplevelser, reaksjoner og følelser som sammenfaller med de ulike fasene i ”omstillingskurven”. I intervjuet beskriver informantene hvordan de opplevde både fortvilelse, sinne og tristhet over at den situasjonen omstillingen hadde bidratt til. Slik det fremkommer av analysen, har trolig de ansatte på Mågerø blitt værende uheldig lenge i reaksjonsfasen, noe som for informantene bidro til ytterligere å øke turnoverintensjonen. Fra vedtaket om nedleggelse ble fattet våren 2012 og til Luftforsvaret hadde en endelig plan for omstillingen tok det uforholdsmessig lang tid.

Selv om slike psykologiske reaksjoner anses som normalt hos ansatte som utsettes for uønsket omstilling, er det ikke mindre viktig av den grunn. I et beholderperspektiv, er det spesielt viktig at ledelsen evner å håndtere slike reaksjoner hos sine medarbeidere, og er bevisst på den motstanden som vil kunne oppstå (Kaufmann og Kaufmann, 2014, s. 280). Ledere må ha rom og tid for å møte de behov den enkelte medarbeider har i en usikker situasjon (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s. 13).

5.1.4 Arbeidsmarkedsrelaterte faktorer

På lik linje med demografiske faktorer, karakteriseres arbeidsmarkedet som en ekstern faktor hvor arbeidsgiver i mindre grad har mulighet til å påvirke. Dette avsnittet vil redegjøre for relevante funn som knytter forhold relatert til gjeldende arbeidsmarked opp mot den enkeltes valg om å slutte. Av de fem informantene, takket alle ja til et konkret jobbtilbud før de leverte søknad om permisjon. I tråd med normal forvaltningspraksis i Forsvaret, fikk alle innvilget ett års permisjon, uten at noen av dem valgte å komme tilbake. På spørsmålet om det ville vært like aktuelt å slutte i Forsvaret dersom de ikke fikk innvilget ett år permisjon, svarer samtlige at det ikke hadde noen betydning. På det tidspunktet de søkte om permisjon var de alle så fast bestemt på å slutte, at det å gjeninntre uansett ikke var noe alternativ. Tabell 4 viser arbeidsmarkedsrelaterte faktorene som fremkom av analysen.

Tabell 4: Arbeidsmarkedsrelaterte faktorer slik de fremkommer av innholdsanalysen

Arbeidsmarkedsrelaterte faktorer (eksterne)	
-	Ettertraktet kompetanse også på det sivile arbeidsmarkedet (1,2,3,4,5)
-	Godt arbeidsmarked i ønsket boområde (1,2,3,4,5)
-	Flere alternative jobbtilbud (1,2,4,5)
-	Uventet jobbtilbud (2)
-	Høy sannsynlighet for å kunne gjeninntre i Forsvaret ved behov (1,2,3,4,5)

Informantene i denne studien har alle en militær profesjonsutdanning fra Luftkrigsskolen, samt en operativ fagutdanning innen Kontroll og varsling. Dette er en kompetanse som man ikke uten videre skulle tro var direkte etterspurt i det sivile arbeidsmarkedet. Deres jobberfaring og spesialisering innen fagområdet

Kontroll og varsling er heller ikke direkte overførbart til andre virksomheter. Funn i analysen motbeviser derimot langt på vei denne førforståelsen og synliggjør at kompetansen denne kategorien militært ansatte representerer, konkurrerer godt i forbindelse med sivile stillinger. Til tross for at søknadsprosessen tok noe tid og at enkelte av informantene søkte på relativt mange stillinger, fikk samtlige tilslag på jobber som stod høyt på prioriteringslisten. Selv om de ikke alltid tilfredsstilte ønskelige krav i stillingsannonsen, var det andre forhold som personlige egenskaper og verdier som i følge informantene ble vektlagt i større grad. Flere av informantene forteller at de ble til dels overrasket over enkelte jobbtillbud, ettersom de selv var usikker på hvordan de ville konkurrere. Enkelte viste også en tydelig stolthet over verdien av egen kompetanse, og at de hadde klart å nå opp i konkurransen mot andre gode kandidater med sivil utdanningsbakgrunn. Av hensyn til anonymitet lar det seg ikke gjøre å vise konkret til hva alle informantene faktisk svarte. En av informantene ga derimot følgende svar på spørsmålet om hvordan han/hun følte at egen utdanning og yrkeserfaring ble verdsatt i jobbsøkerprosessen:

(i5) ”Det er generelt lite kunnskap om hva utdanningen i Forsvaret innebærer. Jeg tror det er veldig forskjellig kunnskap om Forsvaret og den verdien kompetansen representerer. Jeg merker at jeg har god kompetanse på mange områder og kanskje det som mange arbeidsplasser trenger aller mest er ledelse i praksis og det med å være strukturert og det å klare å gjennomføre ting. Det er jo mange plasser hvor det finnes planer, men det er ikke gjennomførbart. De har en kjempevisjon, men de vet ikke hvordan de skal komme dit. Så der tenker jeg at den utdanningen jeg har fra Forsvaret er veldig relevant.”

En annen informant svarer følgende på et spørsmål knyttet til jobbsøkerprosessen:

(i4) ”Jeg søkte totalt fire stillinger, men det var i hovedsak to av dem jeg ønsket meg. Jeg ble kalt inn til intervju på begge disse stillingene og fikk til slutt tilbud om begge. Så det var veldig bra. Det var en veldig god følelse at det man har med seg i bagasjen fra Forsvaret har en verdi. De som har jobbet litt i Forsvaret er også attraktive andre plasser. Jeg kjente litt på den godfølelsen at jeg kunne velge mellom to ulike jobber. Et luksusproblem.”

Funnen i denne studien tyder på at offiserer med militær profesjonsutdanning gjennom Luftkrigsskolen er attraktive også i det sivile jobbmarkedet. Dette til tross for en spesialisering og jobberfaring innen et militært fagområde, som ikke nødvendigvis er overførbart til det sivile arbeidsmarkedet.

I en tid preget av økonomisk vekst og lav arbeidsledighet er det naturlig å anta at det vil være konkurranse om den kvalifiserte arbeidskraften. Av hensyn til både operative krav og økonomiske kostnader knyttet til frivillig turnover, er det derfor viktig at Luftforsvarets ledelse er bevisst på dette i forvaltning av denne kategorien ansatte. Mye tyder på at det ikke bare er kunnskapsarbeidere og flyteknikere som innehar en etterspurt kompetanse i det sivile, men også offiserer med mer tradisjonell militær kompetanse. Lederutdanningen som tilbys gjennom Luftkrigsskolen, samt ledererfaringen og helhetsforståelsen som offiserene opparbeider seg gjennom ulike stillinger i Forsvaret, er kompetanse som ser ut til å ha en verdi også i det sivile arbeidsmarkedet. I tillegg innehar offiserer i Forsvaret ofte et sett med personlige egenskaper og verdier som også vektlegges av arbeidsgivere utenfor Forsvaret.

Samtlige informanter i denne studien fikk altså et konkret tilbud om annen jobb, før de bestemte seg for å si opp jobben i Forsvaret. Hva om de derimot ikke hadde funnet seg en annen jobb? I intervjuet er informantene tydelige på at det ikke var noe alternativ å slutte dersom de ikke hadde noe annet lønnet arbeid å gå til. Et godt arbeidsmarked får derfor en avgjørende betydning for den enkeltes beslutning og således også på den totale frivillige turnover. To av informantene sier følgende:

(i2) ”Hvis jeg ikke hadde fått et sivilt jobbtilbud, så hadde jeg fortsatt. Jeg hadde ikke hatt noe valg. Men hvis jeg hadde fått et jobbtilbud som jeg egentlig ikke ønsket, og fått en turnusordning som var bedre eller et tjenestested nærmere bosted, så ville jeg absolutt ha fortsatt. Med bedre turnus og en mer pendlervennlig ordning.”

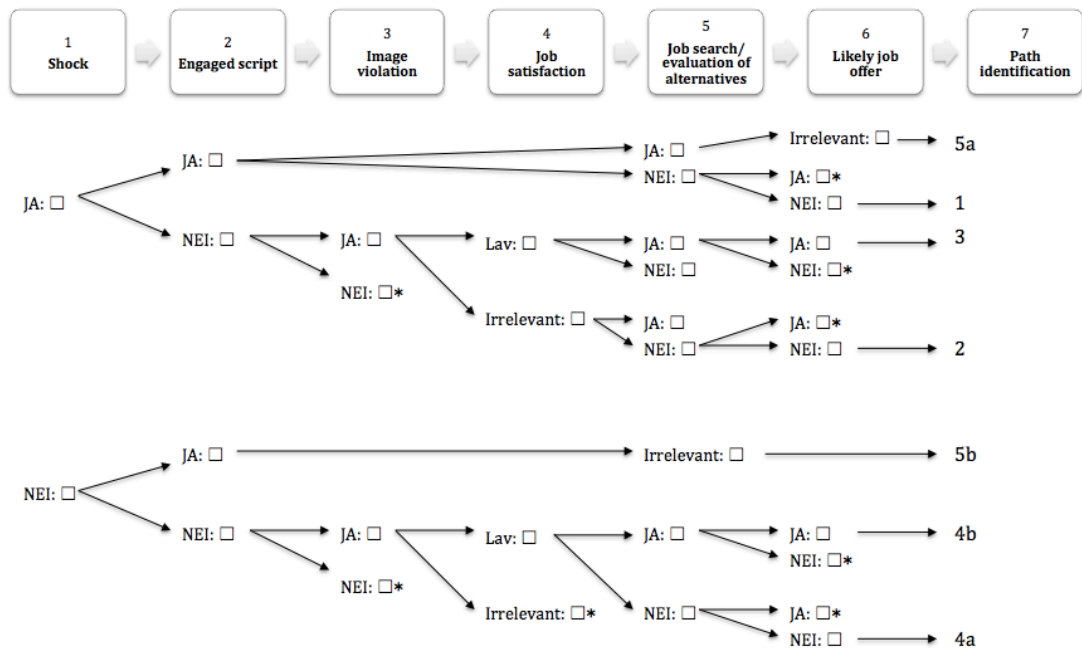
(i3) ”Plan B var jo selvfølgelig å bli værende i Forsvaret å flytte med. Jeg ville jo vært med på det, for man er jo avhengig av å ha en inntekt.”

Disse utsagnene viser betydningen av arbeidsmarkedet som en vesentlig faktor på frivillig turnover. Dette understøttes også i artikkelen til Holtom et al. (2008), som viser til økonomiske og demografiske studier hvor arbeidsmarkedsrelaterte forhold påvirker graden av frivillig turnover i betydelig grad (Holtom et al., 2008, s. 234). Dersom samfunnet og økonomien hadde vært preget av lavkonjunktur og høy arbeidsledighet, ville trolig graden av frivillig turnover vært lavere og informantene i denne studien ville kanskje ikke hatt noe annet valg enn å bli værende i Forsvaret.

Denne delen av drøftingen har sett nærmere på hvorfor den enkelte valgte å slutte i jobben, med utgangspunkt i hvilke faktorer som har vært med å påvirke den enkeltes beslutning. Den neste delen ser nærmere på selve beslutningsprosessen den enkelte gjennomgikk fra de først kom på tanken om å slutte til de faktisk leverte sin oppsigelse.

5.2 Beslutningsprosessen

Hensikten med denne studien er å bidra til økt kunnskap om hvorfor offiserer i Luftforsvaret velger å slutte i jobben. For å få en bedre forståelse av dette fenomenet, kan det være formålstjenlig å se nærmere på selve beslutningsprosessen til den enkelte. I forskningslitteraturen finnes det flere ulike beslutningsteorier som kunne vært brukt som referanseramme. Med bakgrunn i en teorigjennomgang av Morell et al. (2001), hvor de ulike modellene redegjøres for og til dels sammenlignes med hverandre, falt valget derimot ned på den utfoldende modellen til Lee og Mitchell (1994). Denne modellen utfolder seg over tid og ser på frivillig turnover som en sekvens av overveielser (Lee & Mitchell, 1994, s. 75-76). Lee og Mitchell beskriver beslutningen om å slutte i jobben som prosessuell og fremkommer av en rekke med overveielser og valg, hvor den ansatte kontinuerlig vurderer organisatoriske og miljørelaterte forhold. Det som gjør modellen til Lee og Mitchell unik sett opp mot øvrige beslutningsmodeller, er introduksjonen av og betydningene av ekstraordinære hendelser (sjokk) som en utløsende faktor for beslutningsprosessen. En ekstraordinær hendelse kan være både negativ og positiv, i tillegg til at den kan skyldes både interne og eksterne faktorer. I følge Lee og Mitchell kan en ekstraordinær hendelse lede den ansatte over til en predefinert plan om å slutte (engaged script), uavhengig av hvorvidt vedkommende trives i jobben eller ikke. Med andre ord vil en ansatt kunne ende med å slutte, selv uten å ha en jobb å gå til, til tross for at vedkommende trives i jobben. Figur 5 illustrerer beslutningsmodellen til Lee og Mitchell (1994), inkludert de to ekstra retningene til Holt et al. (2007), som beskrevet i teorikapittelet under punkt 3.4.1. Til sammen utgjør modellen syv distinkt ulike retninger som alle leder frem til frivillig turnover. Modellen under er utarbeidet av forfatteren etter inspirasjon fra originalen og ble benyttet som analyseskjema underveis og i etterkant av intervjuene.



Figur 5: Egenutviklet analyseskjema basert på modellen til Lee og Mitchell (1994) og Holt et al. (2007).

Med utgangspunkt i den utfoldende modellen til Lee og Mitchell, vil informantenes erfaringer her beskrives og diskuteres opp mot det teoretiske grunnlaget. De ulike komponentene i modellen er redegjort for i teorikapittelet under punkt 3.4 og vil ikke beskrives i detalj her.

5.2.1 Sjokk

Beslutningsprosessen starter ofte med at den ansatte erfarer et sjokk eller en ekstraordinær hendelse, som av ulike årsaker presser vedkommende til å ta grunnleggende beslutninger knyttet til sin jobb. Det fremkommer av intervjuene at samtlige informanter har vært utsatt for en slik ekstraordinær hendelse i kraft av at deres arbeidsplass ble besluttet nedlagt og flyttet til en annen landsdel. Til tross for at nedleggelsen var forventet, bidro det endelige politiske vedtaket til at informantene for alvor begynte å tenke at det å slutte i jobben var et reelt alternativ. Ekstraordinære hendelser av denne typen som forårsakes av omfattende organisasjonsendringer, karakteriseres i litteraturen som et organisasjonsinternt negativt sjokk (Lee & Mitchell 1994, s. 75). En av informantene beskriver for øvrig at det å få barn for første gang bidro til et dobbelt sjokk, som forsterket

behovet for å finne en annen jobb ytterligere. Vedkommende forteller hvordan det brått ble vanskeligere å være så mye borte fra hjemmet og at det å ukependle til Sørreisa eller Ørland nå var helt uaktuelt.

5.2.2 Predefinert handlingsplan

Denne komponenten handler om hvorvidt informantene hadde en predefinert plan om å slutte før de gikk inn i Forsvaret, eller dersom en konkret hendelse inntraff. Studien til Holt et al. (2007) viser at enkelte offiserer i det amerikanske luftforsvaret allerede har bestemt seg for å slutte før de søker seg inn på Luftkrigsskolen. For dem er det selve utdanningen som er motivasjonen, ikke nødvendigvis en militær karriere. Det faktum at det norske Forsvaret i markedsføringskampanjer tradisjonelt sett har rekruttert til lederutdanning og ikke nødvendigvis jobb, tilsier at funnene til Holt et al. (2007) trolig også kan være tilfelle blant informantene i denne studien. Analysen viser derimot at så ikke var tilfelle for fire av informantene. På spørsmålet om det å slutte var en idé eller en plan de hadde fra før de søkte seg inn på Luftkrigsskolen, svarer samtlige nei. De var tvert imot nokså tydelige på at de så for seg en livslang karriere som offiser i Forsvaret og hadde i utgangspunktet ingen planer om å slutte. Resultatet fra intervjuene tyder heller ikke på at de hadde en predefinert plan om å slutte dersom en konkret hendelse inntraff, med ett unntak. I all hovedsak var det først etter beslutningen om nedleggelse av Luftforsvarets stasjon Mågerø, at det ble aktuelt å vurdere en annen karriere. En av informantene hadde derimot en plan om å slutte dersom en konkret hendelse inntraff. Av anonymitetshensyn vil vedkommende sin plan ikke kunne redegjøres for i detalj, utover det at han hadde søkt seg inn på Luftkrigsskolen og til Kontroll og varsling for å ha lønnet arbeid mens han tok en annen sivil utdanning på fritiden. Etter at den sivile utdanningen var gjennomført, var planen å bli værende i Luftforsvaret og på Mågerø inntil muligheten åpnet seg for en ny sivil karriere.

5.2.3 Verdibrudd

Kort oppsummert handler verdibrudd (image violation) om brudd på verdier og mål mellom den ansatte og organisasjonen. I de tilfeller hvor organisasjonens verdier og mål ikke lenger samsvarer eller er forenelige med den ansattes

personlige verdier og mål, vil et verdibrudd kunne oppstå. Opplevelser og erfaringer som den ansatte gjør seg på jobben, registreres fortløpende og vurderes opp mot personlige verdier og behov. Opplevelser og hendelser i livet utenfor jobben vil på tilsvarende måte vurderes opp mot nåværende arbeidssituasjon. Et eventuelt brudd på en persons gjeldende verdier eller standarder vil igjen kunne påvirke graden av jobbtilfredshet hos den enkelte og således få den ansatte til å vurdere andre jobbalternativer. Videre vil disse verdiene eller standardene som den enkelte setter for seg selv, kunne vektes ulikt basert på hvilke livsfase man befinner seg i. Betydningen av forfremmelse på jobb vil for eksempel kunne ha en stor verdi tidlig i arbeidslivet, men være av mindre avgjørende betydning etter hvert som man blir eldre. Tilsvarende vil inngåelse av ekteskap eller det å få barn kunne bidra til at man prioriterer annerledes enn tidligere, ettersom den enkeltes verdigrunnlag kan endrer seg.

Av analysen fremkommer det at beslutningen om nedleggelse av luftoperasjonssenteret på Mågerø har bidratt til et verdibrudd hvor organisasjonens uttalte mål og framtidsutsikter ikke lenger samsvarer med de ansattes karrieremål og forventede framtidsutsikter.

Hva gjelder organisasjonens grunnleggende verdier, forblir disse uforandret og bidrar til at verdibruddet ikke nødvendigvis fremkommer like klart. Her er det derfor viktig å skille mellom ulike former for verdier. På den ene siden medfører omstillingen i Luftforsvaret store konsekvenser for den ansatte sett opp mot sitt privatliv og de verdier som familien representerer. På den annen side, assosierer informantene seg fortsatt med verdiene Forsvaret representerer som organisasjon. Til tross for nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø og den pågående omstillingen i Luftforsvaret generelt, forteller noen av informantene om en sterk organisasjonstilhørighet og således fortsatt en betydelig knytning til Forsvaret etter at de har sluttet. Som nevnt tidligere, i drøftingens første del, fremkommer det av intervjuene at flere av informantene savner sin gamle jobb og arbeidsmiljøet de var en del av i Luftforsvaret. Her er noen reaksjoner knyttet til identitet og organisasjonstilhørighet:

(i1) ”Jeg synes det er kjempekjedelig å ha sluttet i Forsvaret. Det er jo den jeg er.”

(i1) ”Jeg savner å føle at jeg er en del av Forsvaret. Det er noe man er glad i. Også savner jeg ansvaret jeg fikk, for det er noe jeg ikke har i den jobben jeg har i dag.”

(i1) ”Jeg har sluttet, men det handler ikke om det i det hele tatt. Uniformen min henger fortsatt på en knagg på soverommet etter halvannet år. Jeg er kjempestolt over å ha gått på Luftkrigsskolen. Jeg er kjempestolt over å ha vært kaptein og offiser i Forsvaret.”

(i3) ”Jeg trivdes og jeg likte veldig godt miljøet i Forsvaret og i forhold til den bakgrunnen og den erfaringen man har, så er man en del av et miljø. Et miljø man kjenner seg igjen i. Jeg er jo den type menneske.”

(i3) ”Personlighetsmessig føler jeg at jeg passer godt i Forsvaret. Det har litt med tidligere erfaringer og det faktum at trivselen var i aller høyeste grad stor. Det er absolutt ikke derfor jeg sluttet.”

Informantenes identifisering med Forsvaret som organisasjon generelt og Luftforsvaret spesielt ser ikke ut til å ha gjort beslutningsprosessen noe enklere. Særlig en av informantene var spesielt følelsesmessig engasjert og viste et tydelig savn til sin gamle jobb. Han fortalte at han ikke hadde noe valg, og at det var med blandede følelser at han forlot jobben i Luftforsvaret. Samtidig la han ikke skjul på skuffelsen han følte overfor ledelsen lokalt og sentralt, og det manglende fokuset arbeidsgiver hadde hatt på ivaretagelse av han som medarbeider. Informantene viser altså til en form for verdikonflikt mellom jobb og privatliv. På den ene siden representerte jobben som offiser i Forsvaret noe spesielt som de personlig identifiserer seg med, i tillegg til at jobben knyttes til noe større enn dem selv. I følge Nesheim (2007) handler dette om identitetsbygging, hvor arbeidstakerne knytter sin sosiale identitet til organisasjonens identitet. Det etableres en tett forbindelse mellom «hva jeg er» eller «hva jeg står for», og «hva organisasjonen er» eller «hva organisasjonen står for» (Nesheim, 2007, s. 7). På den annen side ligger verdien av et stabilt familieliv og det å kunne følge opp barna sine i hverdagen.

Til tross for høy grad av identifisering med de verdier som Forsvaret representerer, ser det ut til å være andre og viktigere verdier i livet som får avgjørende betydning for informantene og deres valg.

5.2.4 Jobbtillfredshet

Det neste steget i modellen handler om jobbtillfredshet generelt og anses for å være den faktoren som har størst påvirkning på frivillig turnover. Lee et al. (1999) hevder i sin studie at effekten av lav jobbtillfredshet på frivillig turnover er en av de best dokumenterte empiriske forholdene innen ledelseslitteraturen (Lee et al., 1999, s. 455). Forhold som i følge Lee et al. (1999, s. 455) og Holt et al. (2007, s. 41) er med å påvirke graden av jobbtillfredshet inkluderer, men er ikke begrenset til; relasjon til ledelsen, karrieremuligheter, relasjon til kolleger, arbeidsmiljø, lønn, monetære insentiver, selve jobbens innhold og arbeidsoppgaver, graden av autonomi og arbeidstidsordninger.

Hva gjelder graden av jobbtillfredshet hos informantene i denne studien, har dette allerede blitt belyst tidligere i dette kapitlet. Studien viser til enkelte funn som trekker jobbtillfredsheten opp, som for eksempel jobben i seg selv og arbeidsmiljøet som de var en del av på Mågerø. Av forhold som bidrar til lav jobbtillfredshet, viser studien blant annet til liten grad av anerkjennelse fra ledelsen og dårlig tilrettelagte arbeidstidsordninger.

Hvis vi tar utgangspunkt i forholdene listet ovenfor, som lå til grunn for utviklingen av modellen til Lee og Mitchell, er det hensiktsmessig å kategorisere disse i to grupper, henholdsvis forhold som bidrar positivt og forhold som bidrar negativt. Av forhold som bidro til høy jobbtillfredshet hos informantene er; relasjon til kolleger, arbeidsmiljø, selve jobbens innhold og arbeidsoppgaver og graden av autonomi. På den andre siden, er forhold som bidro til lav jobbtillfredshet; relasjon til ledelsen, karrieremuligheter, lønn, monetære insentiver og arbeidstidsordninger. Hvis vi da vektet disse opp mot hverandre og ser på hvilke forhold som veide tyngst og således hadde størst betydning for den totale jobbtillfredsheten, viser analysen at begrensede karrieremuligheter og dårlige arbeidstidsordninger trumfer godt arbeidsmiljø og spennende arbeidsoppgaver. Med det som utgangspunkt, sett opp mot modellen til Lee og Mitchell (1994), og valget mellom enten høy eller lav jobbtillfredshet, blir det mest riktige å betrakte deres jobbtillfredshet som lav.

5.2.5 Jobbsøk og vurdering av alternativer

Dette steget i modellen handler om hvor vidt ansatte som frivillig har sluttet i jobben aktivt søkte på andre jobber og vurderte fordeler og ulemper før de tok sitt endelige valg. I følge Lee og Mitchell er dette to ting som henger sammen og således inngår i samme del av modellen. Unntaket er dersom et uventet jobbtilbud skulle dukke opp i form av et sjokk. Da vil vedkommende nødvendigvis ikke ha gjennomgått en jobbsøkerprosess, men en evaluering av alternativer vil trolig fortsatt være aktuelt (Lee et al. 1999, s. 453).

Det fremkommer av analysen at samtlige informanter aktivt søkte på flere jobber og vurderte således også fordelere og ulemper med de ulike alternativene.

5.2.6 Jobbtilbud

Det siste steget i modellen handler enkelt og greit om hvor vidt de ansatte som sluttet, faktisk hadde et reelt jobbtilbud da de sluttet. På spørsmålet om hvorvidt de hadde et konkret jobbtilbud som de var tilfreds med da de sluttet, svarer samtlige at det hadde de. To av informantene måtte også takke nei til enkelte jobbtilbud, da de kunne velge mellom flere.

5.2.7 Retning

Etter å ha analysert den enkeltes beslutningsprosess opp mot modellen til Lee og Mitchell (1994) og Holt et al. (2007), viser det seg at samtlige informanter har fulgt ”Retning 3”.

Det politiske vedtaket om nedleggelse av luftoperasjonssenteret på Mågerø opplevdes som et sjokk. Denne negative ekstraordinære hendelsen forårsaket så et verdibrudd hvor organisasjonens uttalte mål og framtidsutsikter ikke lenger var forenelig med den enkeltes karrieremål og forventede framtidsutsikter. Prosessen rundt nedleggelsen, manglende tilrettelegging fra arbeidsgiver og konsekvensene dette fikk for arbeidsmiljøet og for den enkelte bidro til lav jobbtilfredshet hos informantene.

I sum fører dette til at informantene begynner å sammenligne egen jobb opp mot andre jobbalternativer og iverksetter en jobbsøkerprosess. Etter hvert som de får konkrete jobbtilbud, blir disse vurdert og evaluert opp mot eksisterende jobb.

Samtlige informanter i denne studien ender til slutt opp med å takke ja til annen jobb og forlater Luftforsvaret.

Til tross for at den ene informanten hadde en predefinert plan om å slutte dersom et konkret jobbtilbud skulle dukke opp, opplevde ikke vedkommende dette før etter flyttingen til nytt tjenestested. Informanten beskriver tilsvarende handlingsmønster som sine kolleger, inkludert jobbsøk og evaluering av alternativer.

Spørsmålet en kan stille seg som forsker, er hva en slik analyse av den enkeltes beslutningsprosess har gitt av merverdi opp mot studiens problemstilling. Det ville kanskje vært mulig å avdekke de samme detaljene knyttet til hvordan informantene tenkte og hvilke vurderinger de gjorde seg underveis i prosessen, uten å koble det opp mot en konkret beslutningsteori.

Rasjonale for å se nærmere på den enkeltes beslutningsprosess i lys av beslutningsteori, var todelt. På den ene siden handler det om at modellen til Lee og Mitchell inkluderer viktige momenter som annen teori i mindre grad tar inn over seg. I tillegg til å se på de tradisjonelle driverne for frivillig turnover som jobbtilfredshet og arbeidsmarkedsrelaterte forhold, inkluderer den også betydningen av ekstraordinære hendelser (sjokk), eventuelle predefinerte handlingsplaner, samt brudd på personlige verdier og standarder. På den annen side, har modellen en prosessuell tilnærming som bidrar til at informanten reflekterer over de overveielser og valg som ble gjort underveis i beslutningsprosessen. Dette skulle forhåpentligvis bidra til å få fyldigere og mer detaljerte beskrivelser av hvilke faktorer og underliggende drivere som ledet frem til den endelige beslutningen om å slutte. Videre, var intensjonen å forsøke å avdekke om det var på noe tidspunkt i prosessen hvor det kunne gått annerledes. Dette leder over på den siste delen av drøftingen, som vil se nærmere på forskningsspørsmål nummer fire. Var det noe arbeidsgiver kunne foretatt seg eller gjort annerledes underveis i prosessen, slik at beslutningen skulle kunne fått et annet utfall?

5.3 Arbeidsgivers involvering og eventuell påvirkning på den enkeltes beslutning

Samtlige informanter beskriver det å slutte i Forsvaret som en til dels slitsom og følelsesladet prosess som pågikk over en lengre tidsperiode. Fire av fem informanter ønsket jo egentlig ikke å slutte i Forsvaret. De trivdes veldig godt i jobben, med kameratskapet og med arbeidsmiljøet på Mågerø. Flere beskriver en tett identifisering med Forsvarets verdier og karakteriserer det opprinnelige yrkesvalget som et verdivalg. Til tross for at samtlige i dag er glad for å ha funnet seg annen jobb utenfor Forsvaret, viser flere til et tydelig savn og ville ha fortsatt i jobben på Mågerø, dersom det ikke hadde vært for nedleggelsen eller dersom arbeidsgiver hadde lagt forholdene bedre til rette for den enkelte.

Denne delen av analysen vil med utgangspunkt i forskningsspørsmål nummer fire, se nærmere på hva som eventuelt skulle til for at informantene likevel ble værende i Luftforsvaret og Kontroll og varsling. Hva mener informantene om arbeidsgivers involvering i den enkeltes prosess? Er det noe ledelsen lokalt på Mågerø eller sentralt i Luftforsvarsstaben kunne foretatt seg eller gjort annerledes, som ville kunne påvirket den enkelte slik at de likevel ble værende i organisasjonen? Flere av informantene kom naturlig inn på denne tematikken underveis i samtalen, men mot slutten av intervjuet ble de også konfrontert med dette spørsmålet helt konkret.

Etter en innholdsanalyse av intervjuene knyttet opp mot dette spørsmålet, ble informantenes svar systematisert inn i fem overordnede kategorier, med underliggende formuleringer som beskriver konkrete tiltak som i følge informantene ville kunne påvirket den enkeltes beslutning. Tabell 5 viser en oversikt over informantenes svar.

Tabell 5: Tiltak som ville kunne påvirket den enkeltes beslutning.

1) Ledelse
<ul style="list-style-type: none"> - Lokal ledelse burde forsøke å finne en løsning som var akseptabel for den enkelte i dialog med Luftforsvarsstaben (1,3,4) - Dersom den enkeltes kompetanse var viktig for Luftforsvaret, burde dette formidles direkte til den enkelte på et tidlig stadium (1,3,4,5) - Lokal ledelse på nytt tjenestested burde tilnærmet seg de ansatte fra Mågerø på en mer ydmyk måte (1)
2) Informasjon
<ul style="list-style-type: none"> - Lokal ledelse burde på et tidligere stadium informert mer om den pågående omstillingen og hva det vil bety for den enkelte. Mangel på informasjon bidro ytterligere til å øke usikkerheten til den enkelte (1,3,5) - Luftforsvarets ledelse burde tydeliggjort overfor de ansatte på Mågerø at de faktisk representerte kritisk kompetanse, og lagt forholdene til rette deretter (1,3,4,5)
3) Arbeidstidsordning for pendlere
<ul style="list-style-type: none"> - Lokal ledelse burde laget en arbeidsplan for pendlere som den enkelte kunne legge frem for sin familie. Dette ville bidratt til nødvendig forutsigbarhet for ektefelle/samboer (1,2,3) - Det burde vært utviklet en mer pendlervennlig turnusordning, tilsvarende ”olje-turnus” (1,2)
4) Karrieremuligheter:
<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsen burde lagt frem hvilke karrieremuligheter som finnes etter omstilling (1,3,4) - Den enkelte burde få tilbud om en individuell karriereplan. For eksempel en to-trinns beordring som innebar tjeneste i Sør-Norge etter 2-3 år på Sørreisa eller Ørland (1,3) - Dersom Luftforsvaret hadde behov for den enkeltes kompetanse andre steder i organisasjonen, burde det åpnes opp for muligheten å rotere til andre stillinger. For eksempel ved Luftoperativt inspektorat på Rygge (1,3,5)
5) Incentivordning for pendlere
<ul style="list-style-type: none"> - Mindre byråkrati rundt incentivordningen – den enkelte måtte søke å gjøre seg berettiget. - Noen fikk etter søknad, andre ikke. Dette skapte frustrasjon og bidro til ytterligere usikkerhet. (1,5)

Slik det fremkommer av analysen, peker informantene på noen konkrete tiltak som til tross for nedleggelse av Luftoperasjonssenteret på Mågerø, faktisk kunne påvirket den enkelte til likevel å bli værende i organisasjonen. Her er også noen av svarene skrevet ut, slik de ulike informantene responderte i intervjuet.

(i1) ”Ja, det er jeg helt sikker på. Jeg er skuffet over ledelsen i Luftforsvaret og staben på Mågerø at det ikke var mulig å planlegge bedre. Finne noen løsninger som kunne vært gunstig. Alt fra pendlerordninger til turnusordninger som jeg faktisk forventet at ville komme. Det kom aldri... Hvor mye hadde det ikke hjulpet, det å kunne presentere hjemme en turnusplan, hvor man er på jobb i ti dager, så hjemme i fem dager? Jeg vet

at det var masse prat om at man skulle legge til rette for å beholde kompetansen, men det følte ikke sånn ut i det hele tatt.”

(i1) ”Det burde vært en tydelig arbeidsplan for de som skulle være med på flyttingen. Ikke forutsigbarhet ift lønn, men heller ift fritid. Hadde det vært fremvist... en arbeidsplan for pendlere som beskrev en akseptabel turnusordning. Det ville gitt forutsigbarhet ift fritid. For det går faktisk an å planlegge. Hadde det vært tilstede, ville det vært en mye tøffere avgjørelse å ta. For folk jobber faktisk på båt og på plattform og får det til å funke.”

(i2) ”Hadde jeg fått en turnusordning som var bedre, eller et tjenestested som var nærmere bosted, så ville jeg nok fortsatt, tror jeg. Så absolutt. Med bedre turnus og en mer pendlervennlig ordning.”

(i4) ”Jeg tror nøkkelen ligger i å være litt proaktive og undersøke litt. Hva er det som skal til for at de ansatte blir? Jeg tror at mange ville vurdert å bli hvis arbeidsgiver hadde tatt tak. Legge til rette for en god pendlerordning og finne en god deal ift avlønning, så tror jeg ikke folk er vanskelig. Jeg tror folk har lyst til å stille opp, men når ikke arbeidsgiver kommer deg i møte, eller man ikke får noen ting, så tenker folk sitt. Det er en for stor organisasjon.”

Da det i dette tilfellet var vanskelig for Luftforsvarets ledelse å gjøre noe med hovedårsaken til at de ansatte vurderte å slutte, er det desto viktigere å fokusere på forhold man som arbeidsgiver faktisk kan gjøre noe med. Samtlige av forholdene som informantene her peker på, sorterer under organisatoriske faktorer som arbeidsgiver kan påvirke. Når det er sagt, må Forsvaret som en statlig etat, forholde seg til noen fastsatte retningslinjer for omstilling i staten. Omstillingsprosessen skal foregå innenfor retningslinjer som er fastsatt av Kommunal og moderniseringsdepartementets ”Personalpolitikk ved omstillingsprosesser” (2018). Hva gjelder incentivordninger og konkrete virkemidler til bruk ved omstilling, reguleres dette i samsvar med ”Hovedtariffavtalen”, ”Hovedavtalen” og ”Særavtale om bruk av virkemidler ved omstilling i staten” (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s. 7). Når informantene viser til at pendler- og incentivordningen de ble tilbudt, ikke i stor nok grad tilfredstilte deres behov, så er ikke det nødvendigvis noe verken Forsvaret eller Luftforsvarets ledelse kan lastes for, men heller overordnede statlige føringer. Også selve forvaltningen av særavtalen er regulert slik at det er den ansatte selv som må søke å gjøre seg berettiget til de ulike virkemidlene i avtalen. Av analysen fremkommer det at dette er et område informantene ikke

kjente godt nok til og som bidro til unødvendig frustrasjon og misnøye overfor Luftforsvarets ledelse. Gjennom tydelig informasjon og veiledning fra Luftforsvarets ledelse og fra de lokale sjefene på Mågerø, ville man kunne redusert noe av den misnøyen som oppstod blant de ansatte.

Dette leder over på et annet forhold som utpeker seg som en betydelig faktor i analysen, nemlig informantenes tydelige savn etter mer informasjon. I intervjuene fremkommer det at mangel på informasjon bidro til økt usikkerhet og redusert forutsigbarhet. I sum, gikk dette utover motivasjonen for å bli værende.

En av informantene, som var blant de første som sluttet, hevder at dersom han hadde visst litt mer på et tidligere tidspunkt, så ville han kanskje ha vurdert annerledes.

(i3) ”Hvis jeg skulle fortsatt i Luftforsvaret, så måtte det ha vært litt mer informasjon og forutsigbarhet. Hva venter meg hvis jeg fortsetter? Skal vi være på Mågerø i ett år til, eller to år til? Og hva skjer når nedleggelsen kommer? Skal man være med til Ørland eller Sørreisa og eventuelt hvor lenge? Kanskje litt mer informasjon om pendlermuligheter. Det kunne vært med å endret min beslutning. Hvis luftforsvaret hadde hatt et ønske om å beholde meg, så synes jeg de kunne gitt litt mer informasjon.”

I følge ”Veiledning og retningslinjer for personalpolitikk ved omstillingsprosesser” (KMD 2018) vektlegges viktigheten av gode rutiner for informasjon og kommunikasjon. En god dialog mellom ledelsen og de ansatte kan være nøkkelen til et godt resultat av en omstillingsprosess (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s. 17). I tilfellet på Mågerø, viser informantene til at informasjonsutvekslingen fra ledelsen, både lokalt og sentralt, ikke var spesielt god. Om det skyldtes manglende kunnskap og at ledelsen selv ikke viste nok til å informere, eller om man bevisst valgte å holde informasjon tilbake, vites ikke. Det er viktig at de som leder omstillingsprosessen, fortløpende informerer de ansatte om utviklingen og hvilke betydning eventuelle endringer får for hver enkelt. Dersom ledelsen av ulike årsaker selv ikke kjenner til alle detaljene er det fortsatt viktig å kommunisere med de ansatte om det som betyr noe for dem i den vanskelige situasjonen den enkelte befinner seg i. Gjennom dialog og åpenhet, vil man som leder i større grad få nødvendig kunnskap om hva som rører seg i organisasjonen (Stensaker og Haueng, 2016, s. 34). Særlig var dette viktig på Mågerø, da de ansatte representerte en kompetanse som Luftforsvaret var avhengig av for å løse sine oppgaver også etter omstillingen.

Spesielt for to av informantene, var mangelen på informasjon en tungtveiende og høyst medvirkende årsak til at de omsider sluttet. Usikkerhet for egen fremtid førte til at de aktivt begynte å søke andre jobber, til tross for at de egentlig trivdes svært godt i jobben. Når de da omsider fikk tilbud om annen jobb, turte de rett og slett ikke å takke nei. Usikkerheten i Luftforsvaret var for stor og risikoen for høy. De ansatte har også selv et ansvar for å innhente informasjon, men under omstillinger som dette, bør det ikke være noe overraskelse for ledelsen at de ansatte har et stort informasjonsbehov. Spesielt i tilfeller som dette, hvor omstillingen er et resultat av en toppstyrt politisk prosess, hvor de ansatte ikke har fått være med å påvirke, er det viktig med dialog og åpenhet slik at de ansatte i størst mulig grad føler seg involvert (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s.16-17). Mye av den frustrasjonen som informantene referer til, kunne kanskje vært unngått dersom arbeidsgiver i større grad hadde kommet de ansatte i møte? Om ikke i form av akseptable incentiv- og arbeidstidsordninger, så hvert fall i form av god ledelse og medmenneskelighet.

I tillegg til jevnlig informasjonsutveksling, skal alle ansatte som er berørt av omstilling få tilbud om en individuell omstillingssamtale med sin nærmeste foresatt. Dette fremkommer av ”Forsvarets personellhåndbok del G – Omstilling” (Forsvaret, 2019). Her beskrives konkrete retningslinjer som skal sikre at omstillingen i Forsvaret følger faste prosedyrer i henhold til retningslinjene fra KMD, samt sørger for kvalitet i saksbehandlingen (Forsvaret 2019, s. 4). Hensikten med den individuelle omstillingssamtalen er blant annet å sikre at de ansatte forstår hva omstillingen innebærer for den enkelte. Samtalen skal gi informasjon til den ansatte om eventuelle konsekvenser for den enkelte. I tilfeller hvor omstillingen medfører geografisk flytting av arbeidsplassen, skal samtalen kartlegge om den ansatte kan pendle eller flytte, eller om det er sosiale forhold som det er behov for å ta hensyn til. Videre skal omstillingssamtalen resultere i en plan for hvordan den enkelte ansatt skal komme seg fra dagens situasjon til ny situasjon (Forsvaret 2019, s. 8). En slik omstillingssamtale ble også gjennomført med de ansatte på Mågerø, men med varierende kvalitet. En av informantene beskriver sin erfaring på følgende måte.

(i1) ”Hvis de ville beholde meg så kunne de gjort noe mer. Jeg synes det er kjempe kjedelig å ha sluttet i Forsvaret. Det er jo den jeg er. Jeg hører jo til i Forsvaret. Det er også det å føle at man blir hørt, og det synes jeg var frustrerende. Jeg synes som sagt at de omstillingssamtalene var bare rør.”

Slik denne informanten fremstiller det, virket omstillingssamtalen som lite konstruktiv. Vedkommende var generelt frustrert over situasjonen han var satt i og at ikke arbeidsgiver forsøkte å imøtekomme hans behov på en bedre måte.

Informanten var generelt veldig følelsesmessig engasjert under intervjuet og var tydelig lei seg over det han følte som manglende vilje og engasjement hos ledelsen i forhold til å ivareta han som medarbeider.

Som leder, er det viktig å være klar over at hvordan en medarbeider opplever og håndterer en omstillingsprosess er svært individuelt (Kommunal og moderniseringsdepartementet 2018, s. 13). Ansatte har forskjellige utgangspunkt, både når det gjelder personlige behov og evne til å tåle usikkerhet. Som leder er det viktig å kjenne pulsen på den enkelte i forhold til hva som er forutsigbart nok (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s. 13). Dette krever igjen at ledelsen legger forholdene til rette for en tett og åpen dialog med de ansatte.

Omstillingssamtalen, dersom den kommer tidlig nok, kan være en fin arena for å kartlegge de ansattes ønsker og behov, og eventuelt hva som må på plass for at den enkelte skal bli værende i organisasjonen. Slik det fremkommer av intervjuene, tok omstillingsprosessen på Mågerø for lang tid og den enkelte ansatt hadde kommet langt i sin beslutningsprosess før det var klart for individuelle omstillingssamtaler. Fra vedtaket om nedleggelse ble fattet av Stortinget våren 2012, tok det flere år før de ansatte fikk svar på viktige spørsmål om hvordan omstillingen ville påvirke dem. Studien viser at den stadige usikkerheten førte til at informantene begynte å vurdere andre jobbealternativer, og etter hvert som de erfarte at deres kompetanse også var attraktiv på det sivile jobbmarkedet, reduserte det behovet hos enkelte for å finne en løsning i Forsvaret.

En annen informant beskriver omstillingssamtalen på en litt annen måte som nyanserer bildet noe:

(i2) ”Jeg opplevde det som kartlegging av mine tanker og hvordan jeg så for meg fremtiden. Det var egentlig en mulighet for å si hva jeg tenkte og mente om omstillingen ift min egen rolle. Når disse ble gjennomført i februar/mars 2017, visste vi fortsatt ikke om avdelingen skulle flytte til

Rygge, Ørland eller Reitan. Jeg opplevde ikke det noe spesielt heldig at vi ikke visste hvor vi skulle flyttes før helt mot slutten.”

Denne informanten viser til en litt bedre opplevelse av selve omstillingssamtalen, men beskriver samtidig den usikkerheten som rørte seg blant de ansatte på Mågerø. Det å ikke vite hvor avdelingen skal lokaliseres så sent i flytteprosessen er åpenbart en påkjenning for de involverte. Også for ledelsen lokalt på Mågerø, må situasjonen ha vært svært vanskelig, da de i tillegg til å ivareta personellet og deres behov, også skulle planlegge å koordinere alt det praktiske rundt selve relokaliseringen. På toppen av det hele skulle operasjonsskvadronen på Mågerø i tillegg ha full operativ drift helt frem til flyttingen. Studien viser indiksjoner på at fokus på primæroppdraget samtidig som arbeidet med omstillingen pågikk, påvirket den lokale ledelsens evne til å følge opp de ansatte på en adekvat måte. Sjef Luftforsvaret peker på denne samtidighetsproblematikken under et foredrag i Oslo militære samfunn med temaet status og utfordringer i Luftforsvaret (november 2017). Her hevdes det at samtidighetsproblematikken i Luftforsvaret er formidabel. I tillegg til å fase inn- og ut nye våpen- og støttesystemer, kommer omfattende omstillingsoppdrag og endringer i basestrukturen. Kompleksiteten og samtidigheten i alle oppgavene Luftforsvaret skal gjennomføre er stor og krevende. Det er det samme personellet som skal sørge for både operasjoner, beredskap omstilling og modernisering, og Luftforsvaret er allerede marginalt bemannet for bare å ivareta primæroppgavene (Skinnarland, 2017).

Dette leder over på et siste punkt som handler om planlegging og organisering av omstillingsprosessen. Det å gjennomføre en slik omfattende omstilling, krever god planlegging og ikke minst kompetanse hos de som er satt til å lede prosessen (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s. 15). Slik det fremkommer av intervjuene, virker det som på informantene at både Luftforsvarets ledelse og den lokale ledelsen på Mågerø i mindre grad var forberedt på det som møtte dem. Når da i tillegg flere av de ansvarlige i ledelsen på Mågerø hadde fått andre jobber og selv ikke skulle være med på flyttingen, opplevde de ansatte en ytterligere forverring av situasjonen. En av informantene beskriver det på følgende måte.

(i5) ”Jeg føler at mine nærmeste sjefer gjorde en god jobb, men samtidig skulle jo begge bort, så det var ikke noe helhjertet jobb som ble gjort. Så når jeg og de som var igjen fikk den siste flyttebiten i fanget, så var det jo

egentlig ganske kaotisk. Det var jo ikke noen plan og ingenting var koordinert ift hva som skulle være med av utstyr. Hvilke personell fikk man med seg på flyttingen? Det ble jo ganske kaotisk og uoversiktlig.”

(i5) ”Jeg hadde allerede bestemt meg for å slutte, så det var ikke noen utløsende faktor for min del, men alt rotet med flyttingen var ikke særlig positivt. Byggene vi skulle inn i var ikke optimale i det hele tatt og det var flere som snakket om HMS. Det var ikke noen god plan på hvordan flyttingen skulle gjennomføres. Det virket ikke som man helt skjønnte hva man holdt på med.”

Slik denne informanten fremstiller situasjonen, virker det ikke som om omstillingen og flytteprosessen var organisert på noe god måte. I følge KMD må det avklares på forhånd, hvorvidt virksomheten har nødvendig kompetanse og ressurser som kreves for å gjennomføre omstillingsprosessen, eller om man må trekke inn ekstern bistand (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s. 15). I dette tilfellet, kan det tyde på at Luftforsvaret ville vært tjent med å overlate deler av omstillingen til noen utenforstående. Dersom ledelsen lokalt på Mågerø hadde fått ekstern støtte til å gjennomføre deler av omstillingen, kunne de selv fokusert på sitt primæroppdrag, samt hatt mer tid til å følge opp de ansatte. Ivaretagelse av personell i omstilling er krevende og det tar tid (Melberg og Mikkelsen, 2015, s. 2). Særlig hvis målsetningen er å beholde kompetansen i organisasjonen, krever det mye av en leder.

Hva gjelder organisering av omstillingen, viser denne studien viktigheten av å sette av tilstrekkelige ressurser til både planlegging og gjennomføring av endringsprosessen. I følge informantenes beskrivelser, virker det som om at den lokale ledelsen på Mågerø ikke hadde kapasitet til å ivareta alt som krevdes for å sikre en vellykket omstilling, og samtidig drive daglige operasjoner i henhold til operative krav. Funn som er gjort i denne studien viser at Luftforsvaret og Kontroll- og varslingsystemet trolig ville vært tjent med å overlate deler av omstillingen til noen utenforstående. Ut fra informantenes erfaringer, kan det tyde på at en mer robust HR⁴ organisasjon lokalt ved avdeling, eventuelt sentralt hos Luftforsvarsstaben, sannsynligvis ville kunne utgjort en positiv forskjell i forhold til ivaretagelse av de ansatte som var berørt av omstillingen. I virksomheter med behov for store endringer, handler HR-oppgaven om å skape en organisasjon med stor endringskapasitet, der ansatte ikke bare aksepterer endringene, men føler

⁴ HR: Human Resources – ledelse av menneskelige ressurser

engasjement, håndterer usikkerhet og fortsetter å levere i jobben tross store omveltninger (Melberg og Mikkelsen, 2015, s. 2). HR har ansvar for å bidra til meningssskapende prosesser ute i organisasjonen, slik at det utvikles forståelse, endringsvilje og endringskapasitet hos de ansatte. Dette er en krevende oppgave som forutsetter HR-faglig kompetanse og erfaring (Melberg og Mikkelsen, 2015, s. 2). I tillegg til å gi nødvendig støtte og veiledning til den lokale ledelsen underveis i omstillingsprosessen, ville en robust HR organisasjon sannsynligvis også kunne bidratt til en bedre personellivretakelse enn hva informantene i denne studien erfarte.

En av informantene beskriver sin opplevelse av lang saksbehandlingstid på HR relaterte spørsmål, samt Luftforsvarsstabens manglende forståelse for lokale behov:

(i4) ”Jeg opplever at det er blitt en veldig stor avstand mellom avdelingen og ledelsen sentralt. Det har ikke noe direkte å gjøre med at jeg sluttet, men jeg så det som en utfordring. Det gjorde det vanskelig for den lokale ledelsen å finne gode løsninger. Når man ikke blir møtt med forståelse sentralt, så blir det vanskelig for de lokale sjefene. Folk klarer å vente 2 eller 3 måneder, men når du går 10-12-14 måneder uten å få svar på småting så... Om det er spørsmål om pendlermuligheter, permisjonsløsninger eller andre ting. Når man ikke får svar så blir de ansatte lei og de lokale sjefene frustrerte.”

Med dette kan det synes at den lokal ledelsen var villig til å komme de ansatte i møte, men at det var rigid forvaltningspraksis og lang saksbehandlingstid hos Luftforsvarsstabens som gjorde det vanskelig å komme opp med gode løsninger i tide. I så tilfelle, viser dette at det ikke nødvendigvis handlet om evne og vilje hos lokal ledelse, men heller om måten prosessen var organisert på og hvilket nivå som satt på nødvendig fullmakt til å iverksette tiltak.

To av informantene er også tydelige på at dersom de hadde fått tilbud om en individuell karriereplan, ville sannsynligheten vært større for at de ble værende i Luftforsvaret. Helt konkret, kunne en to-trinns beordring tilbake til Rygge etter en periode i Sørreisa eller på Ørland vært en akseptabel løsning med tilstrekkelig forutsigbarhet, dersom tilbud om dette hadde blitt fremlagt på et tidlig stadium. Som offiserer i Luftforsvaret, representerte samtlige informanter en kompetanse som har verdi for Luftforsvaret utover fagområdet Kontroll og varsling. I følge Luftforsvarets karriere- og tjenesteplan for offiserer, var den enkelte også i en

alder da de sluttet, hvor tjeneste i stab på Rygge var innen nær rekkevidde (Luftforsvarsstaben 2017).

I fare for å bli spekulativ, viser enkelte funn i denne undersøkelsen at dersom lokal ledelse hadde fått tilført tilstrekkelig handlingsrom og nødvendig HR støtte, ville graden av frivillig turnover ved Luftforsvarets stasjon Mågerø trolig vært redusert.

6 Avslutning

Dette avsluttende kapittelet består av to deler. I første del oppsummeres analysen og drøftingen med utgangspunkt i de hovedfunn som det er gjort rede for i kapittel 5. Studiens forskningsspørsmål danner også her strukturen, men denne gang med hensikt å samle trådene og besvare de fire forskningsspørsmålene. Videre trekkes problemstillingen frem og belyses med utgangspunkt i de svar som fremkommer av forskningsspørsmålene. Den andre delen består av noen avsluttende refleksjoner, samt konkrete anbefalinger hva gjelder videre forskning.

6.1 Oppsummering av drøfting og svar på studiens forskningsspørsmål

Denne studien har til hensikt å besvare følgende problemstilling; **Hvorfor slutter offiserer med kritisk kompetanse i Luftforsvaret, og hva kunne arbeidsgiver eventuelt gjort annerledes for at den enkeltes beslutning skulle kunne fått et annet utfall?**

Med denne problemformuleringen som utgangspunkt, ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål for å sette retning og fokus på arbeidet.

Forskningsspørsmålene ble operasjonalisert i intervjuguiden og utgjør således rammeverket for det kvalitative forskningsintervjuet. Følgende vil hovedfunnene i analysen trekkes frem i et forsøk på å besvare disse spørsmålene i kronologisk rekkefølge.

6.1.1 Den primære årsaken til frivillig turnover

Hvorfor velger offiserer innen fagområde Kontroll og varsling å slutte i Forsvaret?

Drøftingen viser at det var omstillingen i Luftforsvaret, herunder nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø, som utgjorde hovedårsaken til frivillig turnover blant offiserene ved avdelingen. På spørsmålet om hvorfor den enkelte valgte å slutte i Forsvaret, svarer samtlige informanter at det primært handlet om relokaliseringen av deres arbeidsplass og de konsekvenser dette medførte for den enkelte og deres familier. Informantene opplevde at de var i en livssituasjon som ikke var forenlig med verken flytting eller en tilværelse som pendler under de vilkår som arbeidsgiver tilbød. Således fremkommer demografiske faktorer som geografisk tilhørighet, familiesituasjon og ektefelle/samboers jobbsituasjon som

betydelige drivere for den enkeltes beslutning om å slutte i Forsvaret. Med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen som ble foretatt i forkant av datainnsamlingen, og den livssituasjonen som informantene befant seg i, er dette funn som til en viss grad var forventet. Både Cregård et al. (2017), Lappegård (2009), Murphy (2008) og Souza-Posa og Hennerberger (2004) trekker frem geografi, familiesituasjon og rollekonflikt mellom jobb og familie som betydelige demografiske faktorer som øker sannsynligheten for at ansatte slutter i jobben. På en annen side, har informantene selv valgt en karriere som offiser hvor hyppig jobbrotasjon og bytte av tjenestested er en naturlig del av karriereløpet til denne personellkategorien. Uavhengig av omstilling og nedleggelse av avdelingen på Mågerø, ville de i henhold til Forsvarets disponeringsordning for offiserer, uansett ha måttet bytte tjenestested innen få år. Dette er noe informantene i utgangspunktet var forberedt på, men endringer i livsfase og familiære forpliktelser medførte trolig til et spenningsforhold mellom jobb og familie, som videre har bidratt til endring av deres prioriteringer.

Til tross for sammenfallende svar blant informantene, hva gjelder hvilke forhold som fikk størst påvirkning på deres valg om å slutte jobben, fremkommer det av drøftingen en rekke medvirkende faktorer som ytterligere bidro til å trekke den enkelte i retning av frivillig turnover. Dette leder over på neste forskningsspørsmål, som hadde til hensikt å kartlegge hvilke faktorer eller underliggende drivere som ytterligere påvirket den enkeltes valg om å slutte.

6.1.2 Faktorer som er med å påvirke den enkeltes valg

Hvilke faktorer påvirket den enkeltes valg om å slutte?

På spørsmålet om hvilke faktorer som påvirket den enkeltes valg om å slutte, fremkommer det av drøftingen en rekke interne og eksterne forhold som i større eller mindre grad bidro til å påvirke den enkeltes valg om å slutte. I kapittel 5 er disse kategorisert under henholdsvis demografiske-, organisatoriske-, subjektive-/psykologiske- og arbeidsmarkedsrelaterte faktorer. Illustrasjonen i kapittel 5.1 (Figur 4) viser disse kategoriene med tilhørende underliggende drivere for frivillig turnover, slik de fremkommer av innholdsanalysen.

Til tross for de tungtveiende demografiske faktorene som er nevnt i forbindelse med forskningsspørsmål 1, peker informantene på en flere organisatoriske

faktorer som også var med å påvirke den endelige beslutningen om å slutte i jobben. Av størst betydning var informantenes opplevelse av hvordan arbeidsgiver, både lokal og sentral ledelse, håndterte selve omstillingsprosessen. Særlig den generelle mangelen på informasjon tidlig i prosessen fremkommer i drøftingen som en betydelig driver for at informantenes begynte å søke alternative jobber utenfor Forsvaret. Til tross for at informantene i utgangspunktet trivdes i jobben og egentlig ikke ønsket å slutte i Forsvaret, viser drøftingen at manglende involvering og lite informasjon bidro til å skape et dysfunksjonelt arbeidsmiljø preget av negativitet og misnøye blant de ansatte. Drøftingen tilsier at også tillitten til ledelsen ble svekket hos enkelte som en konsekvens av dette. Disse funnene synes å sammenfalle med resultatene fra Steria sin undersøkelse av teknisk personell i Luftforsvaret. I sluttrapporten til Steria pekes det på at en toppstyrt omstillingsprosess, preget av manglende kommunikasjon og informasjonsutveksling med de ansatte bidro til redusert tillitt til både lokal og sentral ledelse (Kristiansen et al., 2014, s. 20-22). Dette sammenfaller også med litteraturen hvor det blant annet pekes på medvirkning og informasjon som to sentrale faktorer som påvirker hvilke holdninger de ansatte inntar til tiltak som blir forsøkt iverksatt (Melberg og Mikkelsen, 2015, s. 5). Videre er det spesielt viktig med et godt tillitsforhold i relasjonen mellom leder og medarbeider i omstillingsprosesser, da omstilling bringer med seg stor grad av usikkerhet og tvetydighet (Stensaker og Haueng, 2016, s. 19).

En annen organisatorisk faktor som i følge drøftingen påvirket den enkeltes beslutning om å slutte, var forvaltningen og innretningen på de omstillingsincentiver som ble tilbudt de ansatte. Det at virkemidlene i hovedsak var tilpasset for å stimulere til flytting, og i mindre grad tilrettelagt for pendling, førte til at ordningen hadde liten eller ingen effekt på studiens informanter.

Omstillingsprosessen genererte også noen psykologiske reaksjoner hos informantene som påvirket turnoverintensjonen hos den enkelte i negativ retning. Informantene viser blant annet til en tydelig frustrasjon knyttet til det å ikke bli sett eller verdsatt for den kompetansen de besatt. I følge drøftingen bidro dette til redusert indre motivasjon og en svekket organisasjonstilhørighet hos informantene, som igjen påvirket deres endelige valg om å slutte. Da indre motivasjon og organisasjonstilhørighet anses som viktige determinanter for

turnoverintensjon (Sousa-Poza og Hennerberger, 2004, s. 116-117), er det sannsynlig at manglende medvirkning, lite informasjon, samt opplevelsen av manglende anerkjennelse medvirket til at informantene valgte å slutte.

En siste medvirkende faktor som tydelig påvirket informantenes endelige valg om å slutte, er knyttet til arbeidsmarkedsrelaterte forhold. Informantene er tydelige på at det ikke var noe alternativ å slutte i Forsvaret dersom de ikke hadde annet lønnet arbeid å gå til. Til tross for at søknadsprosessen tok noe tid og at enkelte søkte på relativt mange stillinger, fikk samtlige tilbud om jobber som i større grad tilfredstilte deres behov, sammenlignet med en videre karriere i Luftforsvaret. Studien viser således betydningen av arbeidsmarkedet som en betydelig medvirkende faktor på frivillig turnover. Dette understøttes av økonomiske og demografiske studier, som viser til at arbeidsmarkedsrelaterte forhold påvirker frivillig turnover i betydelig grad (Holtom et al., 2008, s. 234).

I likhet med de demografiske faktorene, utgjør arbeidsmarkedsrelaterte forhold som det er vanskelig for arbeidsgiver å gjøre noe med. I et beholderperspektiv, er det derfor viktig å fokusere på de interne faktorene som man i større grad har mulighet til å påvirke, og forsøke å legge forholdene til rette for at de ansatte likevel velger å bli værende.

6.1.3 Beslutningsprosessen

I hvilken grad har valget om å slutte vært en prosess over tid, bestående av flere overveielser og valg?

Samtlige informanter beskriver valget om å slutte i Forsvaret som en følelsesladet og til dels slitsom prosess som foregikk over en periode på flere år. Med utgangspunkt i beslutningsmodellen til Lee og Mitchell (1994), viser drøftingen at informantenes beslutningsprosess initieres ved at de erfarer en ekstraordinær hendelse (sjokk). Det var selve det politiske vedtaket om nedleggelse, fattet av Stortinget våren 2012, som først utløste tanken om at det å slutte i Forsvaret kanskje var et bedre alternativ, gitt den livsfasen den enkelte befant seg i. Dette til tross for at beslutningen ikke kom som noen overraskelse på de ansatte ved avdelingen, gitt lokaliseringdebatten som hadde pågått i en periode i forkant av stortingsbehandlingen. Slik det fremkommer av drøftingen, forårsaket denne

hendelsen, et tydelig brudd mellom Luftforsvarets uttalte mål og framtidsutsikter på den ene siden og informantenes karrieremål og forventede framtidsutsikter på den andre. Konsekvensene av nedleggelsen for den enkelte, samt ledelsens håndtering av omstillingsprosessen bidro til redusert jobbtilfredshet. Dette førte igjen til at informantene begynte å sammenligne egen jobb opp mot andre jobbalternativer og iverksatte en jobbsøkerprosess. Etter hvert som den enkelte får konkrete jobbtilbud, blir disse vurdert og evaluert opp mot eksisterende jobb. Samtlige ender til slutt opp med å takke ja til annen jobb og velger å forlate Luftforsvaret.

Til tross for at informantene i dag trives i sin nye jobb og ikke angres på det valget de tok, viser flere til et tydelig savn etter sin gamle jobb i Luftforsvaret. Informantene beskriver en tett identifisering med Forsvarets verdier og karakteriserer sitt opprinnelige yrkesvalg som et verdivalg. Dersom det ikke hadde vært for omstillingen eller hvis arbeidsgiver hadde lagt forholdene bedre til rette for den enkelte, viser drøftingen at de sannsynligvis ville ha fortsatt sin militære karriere som offiser. De var rett og slett ufrivillig satt i en posisjon hvor de måtte ta et annet og kanskje enda viktigere verdivalg, nemlig et stabilt familieliv.

6.1.4 Arbeidsgivers mulighet til å påvirke

Hva mener informantene at arbeidsgiver kunne gjort annerledes slik at den enkelte likevel ble værende i organisasjonen?

Dette forskningsspørsmålet har til hensikt å avdekke om det på noe tidspunkt i prosessen kunne gått annerledes. I et kompetansestyringsperspektiv, er det viktig for arbeidsgiver å kjenne til hvilke forhold som bidrar til at ansatte frivillig velger å slutte i jobben. Like viktig er det å avdekke om det er noe arbeidsgiver kunne foretatt seg underveis i prosessen for at den enkelte likevel ble værende i organisasjonen (Nordhaug, 2004, s. 261). Informantene ble derfor stilt spørsmål knyttet til hva arbeidsgiver eventuelt kunne gjort annerledes for at den enkeltes beslutning skulle kunne fått et annet utfall.

Analysen viser til noen interne organisatoriske forhold som, dersom arbeidsgiver hadde iverksatt tiltak, ville kunne redusert graden av frivillig turnover. I stort handler dette om ledelsens generelle håndtering av omstillingsprosessen, samt lite fleksibilitet i virkemiddelapparatet. Mer konkret dreier det seg om mangelen på

informasjon om pågående omstilling, manglende vilje og evne til å tilpasse arbeidstid- og incentivordning for pendlere, samt manglende individuell karriereplanlegging som i større grad tilfredsstilte informantenes ønsker og behov. Drøftingen viser at dersom ledelsen på et tidligere stadium hadde sørget for god dialog med de ansatte, ville dette trolig redusert noe av den usikkerheten som rådet og således bidratt til å øke jobbsikkerheten og forutsigbarheten for de som var berørt. Til tross for usikkerhet og mangel på gode svar også hos ledelsen, viser denne studien viktigheten av å kommunisere med de ansatte om det som betyr noe for dem i den vanskelige situasjonen de befinner seg i. Gjennom dialog og åpenhet, vil man som leder i større grad få nødvendig kunnskap om hva som rører seg i organisasjonen (Stensaker og Haueng, 2016, s. 34). Drøftingen viser også at det er individuelle forskjeller blant informantene hva gjelder evne til å tåle usikkerhet. Da forutsigbarhet er en faktor som bygger tillit, er det viktig å kjenne på pulsen til den enkelte i forhold til hva som er forutsigbart nok (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s. 13). Dette krever at ledelsen legger forholdene til rette for en tett og åpen dialog. Evnen til åpen dialog og ønske om samspill mellom partene, vil i stor grad være avgjørende for en vellykket omstilling (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s. 8).

Funn som er gjort i denne studien, tilsier at Luftforsvarets behov for den enkeltes kompetanse med fordel kunne vært kommunisert i større grad, da dette ville bidratt til å øke følelsen av anerkjennelse hos de ansatte. Det fordrer også at arbeidsgiver viser vilje og evne til å omsette ord til handling, gjennom for eksempel å tilpasse virkemidlene til de ansattes behov, og ikke la seg begrense av forhåndsdefinert forvaltningspraksis.

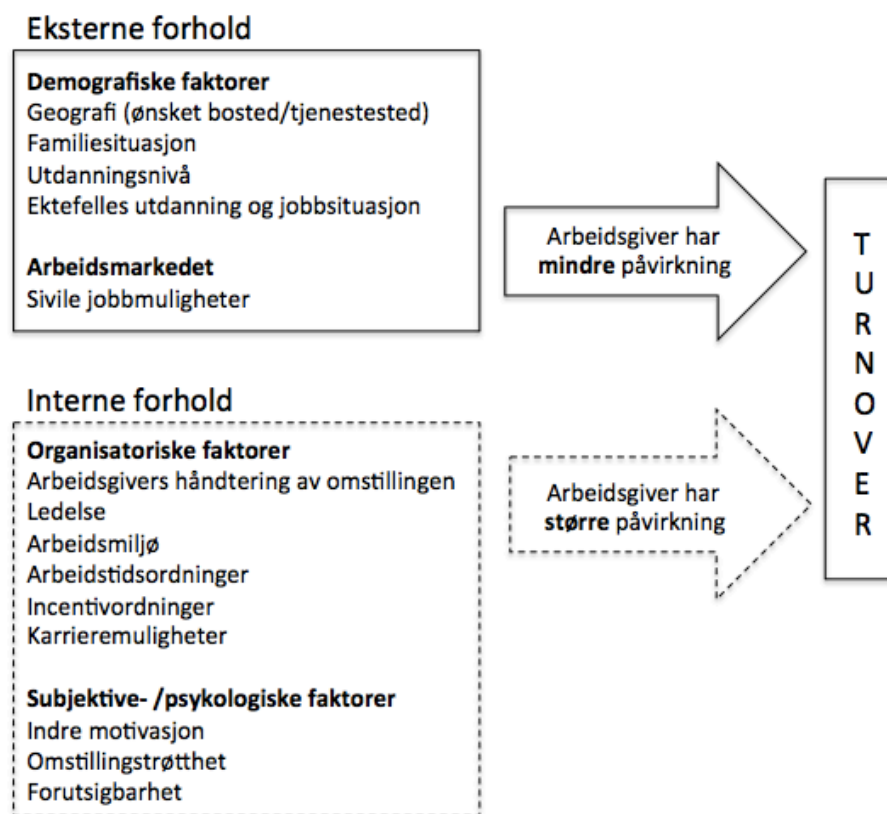
Når man som organisasjon har et behov for å holde på sine ansatte og den kompetansen de representerer, er det viktig at ledelsen forsøker å komme den enkelte i møte der hvor skoen trykker mest. Når alt kommer til alt, er det tross alt de ansatte som representerer organisasjonens viktigste ressurs. Da bør også organisasjonen forsøke å tilpasse seg de ansattes preferanser og behov der det lar seg gjøre.

Oppsummert, viser denne casestudien at årsaken til at informantene valgte å slutte i Luftforsvaret i hovedsak er knyttet til demografiske faktorer, som geografi og

familiesituasjon. Et stabilt familieliv og delaktighet i barnas oppvekst, var ikke forenelig med ukependling, og spesielt ikke uten en tilpasset arbeidstidsordning for pendlere. I tillegg har høykonjunktoren i samfunnet, et godt arbeidsmarked og den enkeltes utdanningsnivå bidratt til å forsterke frafallet. Således er det eksterne forhold som har hatt størst påvirkning på graden av frivillig turnover blant offiserene på Mågerø.

Hva gjelder interne forhold, hvor arbeidsgiver har større mulighet til å påvirke, peker denne studien på noen konkrete forhold som, dersom det hadde vært iverksatt tiltak på et tidlig nok stadium, i større grad ville sikret en vellykket omstilling. Dersom omstillingen hadde vært organisert på en annen måte, ville sannsynligvis den lokale ledelsen på Mågerø stått bedre rustet i forhold til å håndtere de utfordringer som møtte dem. Gjennom ekstern omstillingsstøtte og en robust HR-organisasjon i ryggen, ville trolig flere av de negative følgende som fulgte av omstillingsvedtaket kunne vært redusert. Drøftingen viser at dersom de organisatoriske faktorene hadde blitt justert tilstrekkelig til fordel for de ansatte faktiske behov, ville dette trolig økt sannsynligheten for at den enkeltes beslutning fikk et annet utfall.

Figur 6 illustrerer en oppsummering av hvilke eksterne og interne forhold som i følge studiens analyse og drøfting av funn, var med å påvirke den enkeltes beslutning om å slutte.



Figur 6: Eksterne og interne forhold som medvirker til frivillig turnover

6.2 Refleksjon og veien videre

Til tross for flere tiår med forskning på fenomenet frivillig turnover, finnes det fortsatt ingen konkret løsning for hvordan organisasjoner skal unngå at verdifull kompetanse går tapt (Holtom et al., 2008, s. 233). Denne studien indikerer at omstilling som innbefatter geografisk relokalisering av en avdeling i Forsvaret, fra en landsdel til en annen, bidrar til økt grad av frivillig turnover hos offiserer. Gitt at det er de ansatte og deres kompetanse som avgjør en virksomhets evne til å løse sitt oppdrag, gjør at frivillig turnover er et viktig tema å forske på. Særlig i en kompetanseorganisasjon som Luftforsvaret, preget av storstilt omstilling, er det spesielt viktig å kjenne til hvilke underliggende drivere som påvirker frivillig turnover.

Studien bidrar til å belyse betydningen av omstilling i et kompetanseperspektiv og hvorfor noen ansatte velger å slutte i organisasjonen til tross for at de egentlig trivdes i jobben. Funn som fremkommer av studien bidrar en viss grad til økt kunnskap og organisatorisk læring, slik at Luftforsvaret vil kunne stå bedre rustet i kommende omstillingsprosesser. Til tross for at enkeltcasestudier som denne

ikke direkte kan overføres til andre virksomheter og kontekster, fremkommer det likevel noe kunnskap som vil kunne være relevant også utover Forsvarets organisasjon.

Hva gjelder forslag til videre forskning, ville det vært interessant å se nærmere på hvorvidt Luftforsvarets evne til å planlegge, lede og gjennomføre store omstillingsprosesser er på et tilstrekkelig nivå sett opp mot de overordnede mål som settes for omstillingen. Denne casestudien viser for eksempel at Luftforsvarets mål om å beholde kritisk kompetanse gjennom omstillingen i mindre grad har blitt oppfylt. Funn som er gjort både i Steria sin undersøkelse og i denne studien, tyder på at nettopp organisering, ledelse og personellforvaltning i forbindelse med omstilling er faktorer som har medvirket til de ansattes valg om å slutte. Således ville det vært interessant å studere hvorvidt organisering og ledelse av omstillingsprosesser i Luftforsvaret påvirker organisasjonens evne til å ivareta den humane kapitalen.

Et annet område som ville vært spennende å utforske nærmere i forlengelsen av denne studien, er hvorvidt retningslinjene for omstilling staten er tilpasset Forsvarets behov og særegenheter i tilstrekkelig grad. I motsetning til statsansatte for øvrig, er ansatte i Forsvaret for eksempel underlagt et beordringssystem, som tilsier at de har en plikt til å følge sin stilling, til tross for at omstillingen medfører skifte av bosted eller ukependling. Forsvaret skiller seg også ut i den forstand at de i større grad er avhengig av å få med seg de ansatte på flyttingen sammenlignet med andre offentlige etater. Kompetansen som Forsvaret trenger for å løse sine oppgaver, kan ikke uten videre erstattes på nytt tjenestested. Kompetansen må regenereres gjennom Forsvarets interne utdanningssystem som både er tidkrevende og kostbart. Med dette som utgangspunkt ville det vært interessant å studere nærmere hvorvidt gjeldende særavtale om virkemidler til bruk ved omstilling i staten tilfredsstillende Forsvarets behov.

I arbeidet med denne studien, fremkommer det en rekke empiriske funn som tilsier at Luftforsvaret har en vei å gå når det gjelder endringsledelse og ivaretagelse av kritisk kompetanse under omstilling. Til Luftforsvarsstabens forsvar, skal det nevnes at det har skjedd en positiv utvikling de siste par årene på dette området. Flere av tiltakene som det pekes på fra informantene i denne

studien er i større grad ivaretatt ved senere omstillinger. Individuell karriereplanlegging i form av to-trinns beordring til ønsket tjenestested, er et eksempel på tiltak som nå tilbys ansatte ved avdelinger som står overfor tilsvarende relokalisering som på Mågerø. Virkemiddelapparatet til bruk ved omstilling tilpasses også i større grad til de ansattes behov enn det som var tilfellet ved nedleggelsen av avdelingen på Mågerø. Riktignok innenfor visse rammer, da Forsvaret som offentlig etat, er underlagt det samme avtaleverket som staten for øvrig. Gitt Forsvarets særegenheter hva gjelder samfunnsoppdrag, spesielle kompetansebehov og lokalisering, er dette et område som Forsvaret i dialog med Kommunal og moderniseringsdepartementet bør se litt nærmere på. Kanskje er det riktig at Forsvaret, som tross alt er satt til å verne om alt vi har og alt vi er, har de verktøyene som kreves for å beholde kritisk kompetanse?

Litteraturliste:

- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation*. Cambridge: Polity press.
- Brochs-Haukedal, W. (2010) *Arbeid- og lederpsykologi*. Cappelen akademiske forlag, Bergen.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cregård, A., Corin, L., og Skagert, K. (2017). Voluntary turnover among public sector managers: A review. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(2): 89-114
- Creswell, John W. (2014). *Research design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc. California
- Dalton, R. D., Todor, D. W. & Krackhardt, M. D. (1982). Turnover overstated: The functional Taxonomy. *Academy of Management review*, 7(1), 117-123.
- Danermark, E. A. (2003). *Generalisering, vitenskapelige sluttedninger og modeller for forklarande samhellsvitenskap. At forklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Finansdepartementet 2018, *God vekst i norsk økonomi*, artikkel. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dep/fin/nyheter/2018/oppdaterte-anslag-for-norsk-okonomi/god-vekst-i-norsk-okonomi/id2593404/>
- Forsvaret 2014. *Direktiv for HR området i Forsvaret*.
- Forsvaret 2017. Årsrapport 2017. Hentet fra https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Forsvaret_aarsrap_2017.pdf
- Forsvaret 2019. *Forsvarets personellhåndbok del G – Omstilling*
- Forsvarsdepartementet (2012). *Et forsvar for vår tid*. (Prop. 73 S 2011-2012). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6b0d7ef3c26457ab6ef177cd75b5d32/no/pdfs/prp201120120073000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsdepartementet (2013). *Kompetanse for en ny tid*. (Meld- St. 14 2012-2013). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>
- Forsvarsdepartementet (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. (Prop. 111 LS 2014-2015).

- Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094>
- Forsvarsdepartementet (2016). *Kampkraft og bærekraft – Langtidsplan for forsvarssektoren*. (Prop. 151 S 2015-2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>
 - Gautun, H. (2002). Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg. FAFO-rapport 339. Hentet fra <https://www.faf.no/index.php/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/nar-fleksibilitet-fremmer-fellesskap>
 - Griffeth, R. W. & Hom P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications, California.
 - Grimsø, R. E. (2004) *Rekruttering og utvalg av medarbeidere*. Gyldendal norske forlag AS, Oslo.
 - Grimsø, R. E. (2008) *Personaladministrasjon teori og praksis*. Gyldendal norsk forlag AS, Oslo.
 - Grissom & Viano (2015). Understanding employee turnover in the public sector: Insights from research on teacher mobility. *Public Administration Review*. Vol. 76 Iss. 2, pp. 241-251.
 - Holt, D. T., Rehg, M. T., Lin, J. H. S. og Miller, J. (2007). An application of the unfolding model to explain turnover in an sample of military officers. *Human Resource Management*, Spring 2007, Vol. 46, No. 1, Pp. 35-49.
 - Holtom B. C, Mitchell T. R, Lee T. W, Eberly M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer look at the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*. Vol. 2, No. 1, 2008, 231-274.
 - Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
 - Johannessen A, Tufte P. A, Christoffersen L (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utgave. Abstrakt forlag AS, Oslo
 - Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2014): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen
 - Kommunal og moderniseringsdepartementet (2018). *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser. Veiledning og retningslinjer*. Hentet fra

- https://www.regjeringen.no/contentassets/7156039a3bca445680f02fd7fd1c40bb/no/pdfs/personalpolitikk_ved_omstillingsprosesser.pdf
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2019). *Hovedtariffavtalen i staten 1. mai 2018 – 30. april 2020*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/43efadcb4e394a5fa57176b00f7b07ea/2018/hovedtariffavtalen_2018-20_lostat_unio_ysstat.pdf
 - Kristiansen, S.T., Kiær, M. & Wøien, I. (2014). Sluttrapport. *Analyse – Vilkår for å beholde teknisk personell I vedlikeholdsskvadronene*. Steria.
 - Kvale, S og Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
 - Lappegård, T. (2009). Geografisk avstand til foreldre og barn. De fleste bor nær foreldre og voksne barn. *Samfunnsspeilet* 1/2009, 84-88. Hentet fra <https://www.ssb.no/a/samfunnsspeilet/utg/200901/ssp.pdf>
 - Lee, T. W. og Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*; 1994, Vol. 19, No. 1, 51-89.
 - Lee, T. W., Holtom, B. C., McDaniel, L. S. og Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *The Academy of Management Journal*; 1999, Vol. 42. No. 4, 450-462.
 - Luftforsvaret (2013): *GILs Gjennomføringsplan for omstilling av Luftforsvaret 2013-2025*. Ugradert versjon. Rygge 12. mars 2013.
 - Luftforsvarsstaben (2017). *Luftforsvarets karriere- og tjenesteplan*. Rygge 2017.
 - Luftforsvarsstaben (2018). *Sjef Luftforsvarets virksomhetsplan for perioden 2019-2022*. Rygge 2018.
 - Melberg, K. og Mikkelsen, A. (2015). *Endringsledelse i nedgangstider*. Magma 7/2015, artikkel. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider>
 - Moe, I.(2012): *Luftronskontroll*. Foredrag i Oslo Militære Samfunn. Oslo, 3. desember 2012.
 - Morrell K, Loan-Clarke j, Wilkinson A. (2001) Unweaving leaving: The use of models in management of employee turnover. *International Journal of Management Review* 3 (3): 219-244.

- Murphy, M. (2008). Variations in kinship networks across geographical and social space. *Population and Development Review*, 34(1):19-49.
- Nesheim T. (2007). *Kampen om arbeidskraften: Fleksibel organisering og identitetsbygging*. Magma 1/2007, artikkel. Hentet fra <https://www.magma.no/kampen-om-arbeidskraften-fleksibel-organisering-og-identitetsbygging>
- Nielsen, J. C. R. og Repstad P. (2012): *Dugnadsånd og forsvarsverker, kap. 8 «Fra nærhet og distanse og tilbake igjen. Om å analysere i egen organisasjon»* Universitetsforlaget
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse – Teori og praksis*. Universitetsforlaget AS, Oslo.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications, Inc. California
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen
- Roness, K. og Matthiesen, S. B. (Red.). (2006). *I klem eller balanse? Om arbeid, stress og familieliv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skinnarland, T. (2017). *Status og utfordringer i Luftforsvaret*. Foredrag i Oslo Militære Samfunn. Oslo, 20. november 2017. Hentet fra <https://www.oslomilsamfund.no/foredrag-sjef-luftforsvaret-tonje-skinarland-status-og-utfordringer-i-luftforsvaret>
- Sousa-Poza & Henneberger (2004). Analyzing job mobility with turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38:1, 113-137
- Stensaker, I. G. og Haueng, A. C. (2016). *Omstilling, Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget. Bergen
- Wong, I. A., Wan, Y. K. P. & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives* 23 (2017) 140-150.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Kandidat #: _____

Dato: _____

- 1. Kan du starte med å fortelle om hvorfor du valgte å slutte i Luftforsvaret?**
(Informanten skal snakke fritt om hvorfor han eller hun har sluttet. Hovedårsakene vil fremkomme av seg selv).
- 2. Hvilke faktorer påvirket ditt valg om å slutte?**

Tre hovedkategorier som er knyttet opp mot tradisjonell teori innen frivillig turnover. Vil kunne stille oppfølgingsspørsmål som leder inn på disse faktorene for å avdekke dersom det ikke fremkommer av svaret på spørsmål 1.

Mulig oppfølgingsspørsmål:

Demografiske faktorer (eksterne)

- Geografi
 - I hvilken grad har ønsket bosted sett opp mot mulige tjenestesteder for fagområdet Kontroll og varsling vært avgjørende for din beslutning om å slutte?
 - Dersom geografi var avgjørende for beslutningen om å slutte, ville du ha fortsatt dersom det var flere mulige tjenestesteder?
- Familiesituasjon
 - I hvilken grad hadde ditt familieforhold påvirkning på din beslutning om å slutte?
 - I hvilken grad hadde din samboers/ektefelles jobbsituasjon påvirkning på ditt valg om å slutte?
- Annet: _____

Organisatoriske faktorer (interne)

- Var det noen organisasjonsmessige faktorer som påvirket ditt valg om å slutte?
 - Arbeidsmiljø
 - Stillingens innhold og oppgaver
 - Organisasjonskultur
 - Arbeidstidsordninger
 - Ledelse
 - Relasjon leder-medarbeider
 - Lønn og inntekt
 - Pendleordninger
 - Frynsegoder
 - Organisasjonsendringer
 - Omstilling i Luftforsvaret
 - Mulighet for faglig utvikling
 - Karrieremuligheter
 - Forsvarets omdømme
 - Forsvarets verdigrunnlag

Subjektive/psykologiske faktorer (interne)

a) Hvordan trivdes du i jobben og med arbeidssituasjonen?

- Jobbtilfredshet
- Kompetansemobilisering (utnyttelse av egen kompetanse)
- Sikkerhet
- Følelse av autonomi / graden av selvstendighet
- Forutsigbarhet
- Forholdet mellom privatliv og jobb
- Yrkesstolthet

b) Hvordan samsvarer dine personlige verdier og mål med Luftforsvarets verdier og mål?

- Karrieremuligheter
- Mulighet for personlig utvikling
- Organisasjonstilhørighet
- Forsvarets omdømme sett opp mot egne verdier og normer
- Personlige verdier i relasjon til Forsvarets verdier
- Personlige mål

3. Kan du beskrive prosessen (fra din side) som ledet frem til den endelige beslutningen om å slutte i Luftforsvaret?

Mulig oppfølgingsspørsmål:

- a. Hadde du en plan/ide om å slutte allerede før du begynte på Luftkrigsskolen?
- b. Når og hva var det som først fikk deg på tanken om å slutte?
- c. Hva var det som førte frem til den endelige beslutningen?
- d. Var det en ekstraordinær hendelse som først fikk deg på tanken om å slutte?
- e. Var det en ekstraordinær hendelse som til slutt var avgjørende for din beslutning?
- f. Kan du forklare hva denne eller disse hendelsene gikk ut på?
- g. Var det et uventet jobbtilbud som førte til at du kom på tanken om å slutte?
- h. Var det på noe tidspunkt det kunne gått annerledes?

4. Er det noe Luftforsvaret som arbeidsgiver kunne gjort annerledes, som ville endret på din beslutning om å slutte?

5. I hvilken grad var det eksterne jobbmuligheter i seg selv som påvirket ditt valg om å slutte?

Mulig oppfølgingsspørsmål:

- a. Når du første gang kom på tanken om å slutte, hadde muligheten for eller tilgang på annen jobb påvirkning på ditt valg om å slutte?
- b. Søkte du aktivt andre jobber?
- c. Hadde du ett konkret jobbtilbud på tidspunktet hvor du valgte å slutte?

Generelt:

- 6. Forsvaret gir normalt ett år permisjon til de som slutter. Ville det vært like aktuelt å slutte, dersom du ikke fikk innvilget permisjon?**

- 7. Er det aktuelt for deg å søke deg inn igjen til Luftforsvaret og Kontroll og varsling?**
 - a. Eventuelt hva må til for at det skal være aktuelt?
 - b. Er det noe du savner fra du jobbet i Luftforsvaret?

- 8. Er det eventuelt noe annet, utover det vi har vært inne på som påvirket eller hadde avgjørende betydning for ditt valg om å slutte?**

Vedlegg 2: Informasjonsskriv / Samtykkeerklæring

Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt / Samtykkeerklæring

Kompetanse, omstilling og turnover i Luftforsvaret

En kvalitativ casestudie

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere bakgrunnen for hvorfor ansatte i Luftforsvaret velger å slutte. I dette skrivet får du litt informasjon om målene for prosjektet og hva deltagelsen innebærer for deg.

Formål

Jeg er student ved deltidsmaster i Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. I min masteravhandling skal jeg forske på fenomenet frivillig turnover blant ansatte i Luftforsvaret innen fagområdet Kontroll og varsling. Formålet med prosjektet er å kartlegge hvilke faktorer som var avgjørende for den enkeltes beslutning om å slutte, samt se nærmere på selve beslutningsprosessen den enkelte gjennomgikk fra man først kom på tanken om å slutte og frem til den endelige avgjørelsen om å slutte.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, Høgskolen i Østfold.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Dette er en forespørsel til deg om å stille til intervju, da du anses å ha mye å bidra med sett opp mot de spørsmålene jeg ønsker å få besvart i mitt prosjekt. Min populasjon og utvalg for denne studien er avgrenset til tidligere yrkestilsatte i Luftforsvaret som har offisersutdanning fra Luftkrigsskolen, fagutdanning innen Kontroll og varsling, samt tjenesteerfaring fra fagområdet Kontroll og varsling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du ønsker å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller som informant i et kvalitativt forskningsintervju med varighet på ca 45 min. Intervjuguiden vil bestå av åpne spørsmål hvor du får mulighet til å svare fritt etter eget ønske. Spørsmålene vil være knyttet til hvorfor du valgte å slutte i Luftforsvaret, samt selve beslutningsprosessen som ledet frem til det endelige valget om å slutte.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å stille som informant, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – oppbevaring og bruk av dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har beskrevet i dette skrivet. Opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med

personvernregelverket. I tillegg til undertegnede, er det kun min veileder ved Høgskolen i Østfold, som vil ha tilgang på dine opplysninger og svar. Dine svar vil bli tatt opp med båndopptaker og lagret på en sikker måte inntil prosjektet er avsluttet. Samtlige informanter vil bli anonymisert i arbeidet med oppgaven. Informasjon om informantene og eventuell data som gjengis i form av sitater og lignende i selve masteroppgaven vil også bli anonymisert.

Hva skjer med dine opplysninger når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen utgangen av mai 2019. Dine opplysninger vil deretter bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Ytterligere informasjon om forskningsprosjektet

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

- Student: Ole-Maurits Skårslette (ole.maurits.skaarslette@gmail.com), eller telefon: 98130951
- Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag ved Høgskolen i Østfold. Jan Moren (jan.moren@hiof.no) eller Frode Hübertz Haaland (frode.haaland@hiof.no)
- Veileder for prosjektet: Unni Hagen (unni.hagen@hiof.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS (personvernombudet@nsd.no), eller telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen,

Unni Hagen
Prosjektansvarlig/veileder

Ole-Maurits Skårslette
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kompetanse, omstilling og turnover i Luftforsvaret – En kvalitativ casestudie*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å stille som informant til intervju, samt at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i begynnelsen av juni 2019.

Prosjektdeltaker, dato

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Årsaken til at ansatte i Luftforsvaret velger å slutte - En kvalitativ studie

Referansenummer

206712

Registrert

30.08.2018 av Ole-Maurits Skårslette - ole.m.skarslette@hiof.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Hübertz Haaland, frode.haaland@hiof.no, tf: 69608270

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ole-Maurits Skårslette, ole.maurits.skaarslette@gmail.com, tf: 98130951

Prosjektperiode

15.10.2018 - 31.05.2019

Status

20.11.2018 - Vurdert

Vurdering (1)

20.11.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 20.11.2018, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Eva J B Payne
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)