

Hvilke tiltak kan Hæren gjøre for å rekruttere, videreutvikle og beholde personell innenfor de administrative funksjoner?

Anders Næstad Bjølseth



Høgskolen i Hedmark

Masterstudium i offentlig ledelse og styring (MPA)

Avdeling for Økonomi- og ledelsesfag

Høgskolen i Hedmark

2013

Forord.

Denne masteravhandlingen er for min del avslutningen av en påbygning av en tidligere erfarings basert mastergrad i Master in Public Administration (MPA) ved Universitet i Karlstad og Høgskolen i Hedmark. Jeg er ansatt i Forsvaret og valgte derfor å skrive om et emne fra egen arbeidsplass. Det har tatt noe tid å få oppgaven på plass da jeg i løpet av perioden med skriving har tjenestegjort et halvt år i utlandet. Temaet om forvaltning har vært aktuelt i Forsvaret og spesielt Hæren over noe tid. Dette fordi man skal forvalte store menneskelige og materielle verdier. I tillegg har jeg hatt et ønske om eventuelt å kunne gi noe tilbake dersom man ønsker å nytte det.

Jeg ønsker å takke alle de som har bidratt til at jeg har kunnet gjennomføre denne påbygningen av masterstudiet som nå avsluttes med denne masteroppgaven.

Jeg vil spesielt takke mine nærmeste for den støtte og tålmodighet som er blitt utvist overfor meg i denne prosessen. Jeg vil takke mine bidragsytere til oppgaven, som velvillig har stilt opp til intervjuer og spørsmål. Jeg vil videre takke gode støttespillere som har lest gjennom oppgaven underveis og kommet med gode innspill.

Til slutt vil jeg takke min veileder Hans Christian Høyer for konstruktive tilbakemeldinger og gode råd underveis i prosessen.

Takk til dere alle!

Elverum

Februar 2013

Anders Næstad Bjølseth

Sammendrag.

Denne masteravhandlingens hovedformål har vært å belyse hvilke tiltak Hæren kan gjøre for å rekruttere, videreutvikle og beholde personell innenfor administrative funksjoner. Jeg har forsøkt å få svar på dette gjennom følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke tiltak kan gjøres for å bedre **rekrutteringen** til forvaltningsstillinger?
- Hvilke tiltak kan gjøres for å **videreutvikle** kompetansen til forvaltningspersonellet?
- Hvilke tiltak kan gjøres for å **beholde** forvaltningspersonellet lengre i stilling?

Jeg har gjort dybdeintervjuer med et utvalg representative informanter, for deretter å analysere grunnlagsmaterialet. Jeg har drøftet mine funn opp mot Forsvarets verdigrunnlag og relevant teori. Funnene er deretter blitt samlet for igjen å sjekke om forskningsspørsmålene har blitt besvart. Nedenfor følger de tre hovedområdene med flere av funnene, før det til slutt kommer en avslutning med hovedtrekkene fra konklusjonen.

For å bedre rekrutteringen til forvaltningsstillinger er det flere tiltak som kan gjøres. En kan se på en tydeliggjøring av stillingsbeskrivelser i forhold til hva som eventuelt forventes av utdanning. En intern utdanningsmulighet i Forsvaret som gikk på forvaltning vil og kunne bidra til økt rekruttering da eventuelle søkere kunne bli forespeilet muligheter for utdanning. Interne søkere ville her kunne ha en visshet om de samme. Dette kunne da vært kombinert med en mer aktiv bruk av karriereplaner. Dette vil videre igjen kunne stimulere til egenutvikling, som ytterligere ville «heve» forvaltningen. Lønn vil alltid være en faktor, men ikke alene for å rekruttere personell. Likevel må aktuell lønn være konkurransedyktig for eksterne og interne søkere.

For å videreutvikle forvaltningspersonellet vil det være viktig at de forskjellige avdelingssjefer stimulerer sine ansatte til å ta utdanning og drive egenutvikling. De forskjellige sjefer må og i størst mulig grad søke å bygge best mulig team ved sine avdelinger. Slike team vil kunne anspore hverandre til å drive kompetanseheving på tvers, samt skape interesse for hverandres fagområder. Hæren og Forsvaret bør søke å få frem en utdanningsplattform hvor en kunne veksle mellom de tre forvaltningsfeltene for å kunne få en helhet.

For å beholde personellet må Hæren og Forsvaret se på muligheter for å gjøre noe med lønnsnivået i forvaltningen, ikke spesielt på grunnlønn, men som en helhet på tilleggene i

Forsvaret. En justering av disse tilleggene vil på sikt kunne gi alle bedre rammer over mange år fremover, også etter at man er ferdig i aktivt arbeidsliv. Karriereplaner er et gjennomgående punkt for alle de tre områdene og dette må vektlegges slik at det skaps forutsigbarhet for de ansatte. Det anbefales ikke å gjøre noe med den beordringsplikten som ligger i Hæren og Forsvaret i dag, men denne må brukes med varsomhet og helst kun etter villighet.

Avslutningsvis ser det ut til at de viktigste områdene for Hæren og Forsvaret må være å satse på utvikling og oppfølging av karriereplaner og kartlegging. Videre vil det være å anbefale at man ser på tiltak for å opprette en type «utdanningsplattform» for forvaltningsfag. Dette bør være en kilde til utdanningsmuligheter hvor de ansatte kan drive videreutvikling og som i tillegg kan synes attraktiv for de som søker seg til Forsvaret.

Videre bør en støtte og stimulere ansatte som selv driver med, eller vurderer etterutdanning. Det synes ikke å være noen sammenheng mellom utdanning og ønske om å slutte i Hæren. Til slutt bør en se på en mulighet for å utjevne de store forskjellene som ligger i lønnsnivået for operative og forvaltning.

Abstract.

The main purpose of this master thesis has been to look into what measures the Army can do to recruit, develop, and keep personnel in the area of administrative work. I have tried to get answers to that by this three following research questions:

- What measures can be done to improve the recruitment to administrative posts?
- What measures can be done to improve the development of personnel working in administrative posts?
- What measures can be done to keep personnel to work in to administrative posts?

To collect the material needed for analyzes I interviewed eight informants that I meant were representative for a population. I have discussed my findings against The Armed Forces document of Values and relevant theory. The findings have in the end been collected, to be checked up against the research questions if they have been answered. The three main topics with several of the findings will follow below, and at the end the main features of the conclusions will be presented.

To improve the recruitment to administrative posts there are several measures that can be done.

Clarifying of the job descriptions to highlight what kind of education is needed to obtain the post. An internal possibility of education in the Armed Forces aimed at administration will be able to increase the recruitment, and possible applicants could be notified of the educational possibilities.

Internal applicants would in this case often be aware the possibilities of education. In a combination this could be used more actively together with career plans. Further on this would again stimulate to more own development which in itself will “lift” the administration. Salary will always be a factor, but not alone. Anyway, the salary has to be competitive to both external and internal applicants. In order to develop the administrative personnel it will be important that the team leaders stimulate their employees to start with education and to do own development. The leaders must seek to build robust and good teams within their units. Employees in such teams will probably encourage each other to develop their skills on another administrative area, and to create interest in each other’s areas of work. The Army should start a work in order to create an educational base, where the students could change between the three administrative areas, in order to see the “whole picture”.

In order to keep the administrative personnel the Army and The Armed Forces will have to look into the level of salary, not particularly the base salary, but the add-ins. An adjustment in

the add-ins will in the long run probably give better terms for several years to come, also after the active part of the working life. Career plans is a consistently point in all the three areas, and has to be emphasized in order to create predictability for the employees. It is not recommended to do anything with the opportunity to command personnel to man posts in the Army and the Armed Forces, but it has to be used with care, and volunteering should be the preferred solution.

At the end it looks like that the most important areas to the Army and the Armed Forces will be to concentrate on development and follow-up on career plans and mapping. Further on it is recommended to look into measures to create some kind of an educational base for administrative personnel. This should be a source were the employees can do own development and additionally be locked upon as an attractive “school” for applicants to the Armed Forces. Further on the Army should support and stimulate employees, who are in some kind of an educational situation or consider taking part in some education. Education and the risk of personnel leaving the Army do not seem to be connected. At the end one should look into the possibility to equalize the differences in salary between the operational and the administrative personnel.

Innhold

1	Innledning.....	10
1.1	PRESENTASJON AV TEMA.....	10
1.2	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	10
1.3	AVGRENSNING	10
1.4	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	11
1.5	FORSKNINGSDESIGN	12
1.6	OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	12
1.7	SAMMENDRAG	13
2	Organisasjonens oppbygging og virkemåte.....	14
2.1	INNLEDNING	14
2.2	ORGANISASJONEN FORSVARET, MED HÆREN SOM EN VÅPENGREN.	14
2.3	STATUS FORVALTNING I ORGANISASJONEN	15
2.4	BRUK AV ELEKTRONISKE HJELPEVERKTØYER I HÆREN	17
2.5	DEFINISJONER / BEGREPER SOM NYTTES I STUDIEN.....	17
2.6	SAMMENDRAG	18
3	Teoretiske perspektiver om motivasjon, behov og tilfredshet.	18
3.1	INNLEDNING	18
3.2	ANNEN RELEVANT FORSKNING PÅ OMRÅDET.	19
3.3	JOB MOTIVASJON	19
3.4	MENNESKELIGE BEHOV.	20
3.5	MIN BRUK AV PERSPEKTIVENE I FORHOLD TIL MIN OPPGAVE.....	22
3.6	SAMMENDRAG	23
4	Verdigrunnet i Forsvaret.....	23
4.1	FORSVARETS BÆRENDE VERDIER	24
4.2	FORSVARETS KJERNEVERDIER.....	25
4.3	LEVENDEGJØRING AV VERDIGRUNNET	27
4.4	SAMMENDRAG	27
5	Metoden som grunnlag i egen undersøkelse.	28
5.1	INNLEDNING	28
5.2	PRESENTASJON AV FORSKNINGSDESIGNET.....	28
5.3	VALG AV METODE.....	28
5.4	BRUK AV DEN VALGTE METODEN I INNSAMLINGEN AV DATA.....	29
5.5	ANTALL INFORMANTER I STUDIEN OG OM DERES BAKGRUNN.	30
5.6	GENERALISERBARHET	31
5.7	DATAINNSAMLINGEN.....	31
5.8	DATAANALYSE	33
5.9	ETISKE BETRAKTNINGER.....	36
5.10	SAMMENDRAG	37
6	Drøfting av funn opp mot Forsvarets verdigrunnlag.	38
6.1	INNLEDNING	38
6.2	FORVENTNINGER TIL FUNN I EMPIRIEN.	38
6.3	PRESENTASJON AV FUNN.....	38
6.4	KATEGORIEN REKRUTTERING/ATTRAKTIVITET.....	39
6.5	KATEGORIEN VIDEREUTVIKLING.....	54
6.6	KATEGORIEN DET Å BEHOLDE	64
6.7	SAMMENDRAG	78
7	Drøfting av funnene opp mot mine valgte teoretiske perspektiver.	78
7.1	INNLEDNING	78

7.2	FORVENTNINGER TIL FUNN I EMPIRIEN I LYS AV TEORIEN.....	79
7.3	KATEGORIEN REKRUTTERING/ATTRAKTIVITET.....	79
7.4	KATEGORIEN VIDEREUTVIKLING.....	86
7.5	KATEGORIEN DET Å BEHOLDE	92
7.6	SAMMENDRAG	98
8	Oppsummering og konklusjon.....	99
8.1	INNLEDNING	99
8.2	HVORLEDES SAMMENFALLER VERDIGRUNNLAGET MED FUNN OG DRØFTINGER?.....	100
8.3	HVORLEDES SAMMENFALLER DE VALGTE TEORIENE MED FUNN OG DRØFTINGER?	101
8.4	ER FORSKNINGSSPØRSMÅLENE BESVART?	102
8.5	HOVEDKONKLUSJON/ANBEFALING	105
8.6	AVSLUTNING OG VEIEN VIDERE.....	105
	Vedlegg.....	107
	1. INTERVJUGUIDE	107
	2: FORSVARETS VERDIGRUNNLAG	108
	Litteraturliste.....	117

1 Innledning

1.1 Presentasjon av tema

Jeg har valgt å se på hvilke tiltak Hæren kan gjøre for å rekruttere, videreutvikle og beholde personell innenfor forsvarlig forvaltning. Jeg har valgt dette temaet for å se på hvilke faktorer som kan bidra til å styrke forsvarlig forvaltning i Hæren. Hva skal til for å rekruttere, videreutvikle og beholde personell, er det andre faktorer enn lønn.

Jeg opplever dette som et spennende område i en tid da en brytes mellom å verdsette de materielle og immaterielle verdier. Vil informantene komme med bakgrunnsstoff om at det vil være annet enn lønn som trekker en mot en stilling eller er det helt andre faktorer. Kanskje vil informantene fortelle at de er blitt ”parkert” i en stilling uten mulighet for å komme videre.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Som offiser med et daglig virke innenfor økonomidelen av forsvarlig forvaltning, ser jeg at det innenfor materiell-, personell- og økonomi- forvaltning er utfordringer. Dette er utfordringer med hensyn til å rekruttere, videreutvikle og beholde personell, som med stabilitet, kunnskap og over tid vil kunne bidra til en forbedret forvaltning. Utfordringen ligger i at det kan synes vanskelig å rekruttere personell som ønsker å bekle stillinger over tid. I tillegg må de som er på plass ønske å, eller gis muligheten til styrke seg i sitt fagfelt gjennom å oppdatere seg. Den faglige oppdateringen ligger her som direkte fagspesifikke kurs og som indirekte støttende kurs / utdanning innenfor fagområdet.

Et utslag av at det er utfordringer med at det tar tid å rekruttere, videreutvikle og beholde personell er at man ofte har utfordringer med å være ajour. Enten som følge av at de selv ikke klarer å levere nok på eget område. Et annet utslag er at et område ikke klarer å understøtte et annet med leveranser av ”data”.

1.3 Avgrensning

Jeg har valgt å se på hvilke mulige tiltak Hæren kan gjøre for å rekruttere, videreutvikle og beholde personell innenfor forsvarlig forvaltning. Jeg har forholdt meg til mellomledere og utøvere på et administrativt nivå i Hæren ved en utdannings- og skole- avdeling. Hæren vil i mange sammenhenger også sees som Forsvaret da det er felles løsninger en del områder.

Med administrativt nivå i denne sammenheng forstås at det ikke er en avdeling som har en stridsoppsetning eller en stridskapasitet. Selv om avdelingen ikke har operative oppgaver understøtter kan den operative avdelinger, eller avdelinger som skal ut i et operativt miljø, gjennom sine kurs.

Informantene er valgt innenfor forvaltningsområdene personell, materiell og økonomi. Jeg har valgt å holde meg til denne kategorien da jeg mener jeg der vil finne et representativt utvalg for min studie. Jeg har således ikke benyttet meg av informanter fra en typisk operativ avdeling som for eksempel Brigade Nord.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg har tatt utgangspunkt i hovedproblemstillingen som beskrevet under:

Hvilke tiltak mener en utvalgt gruppe av hærens egne medarbeidere forsvaret kan gjøre for å rekruttere, videreutvikle og beholde medarbeidere som jobber i administrative funksjoner.

Underproblemstilling

Spiller Forsvarets verdigrunnlag inn som en faktor, eller er det den enkeltes motivasjon og behov som bidrar til rekruttering, videreutvikling og arbeidsvillighet.

Som bakgrunn for å belyse problemstillingene måtte jeg lage et sett med forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene vil være med å danne den "røde tråden" gjennom oppgaven og således binde det hele sammen.

1. Hvilke tiltak kan gjøres for å bedre **rekrutteringen** til forvaltningsstillinger?
2. Hvilke tiltak kan gjøres for å **videreutvikle** kompetansen til forvaltningspersonellet?
3. Hvilke tiltak kan gjøres for å **beholde** forvaltningspersonellet lengre i stilling?

Gjennom å foredle disse forskningsspørsmålene over i en intervjuguide mener jeg at dette kan gi intervjuer hvor jeg vil sitte igjen med et godt forskningsgrunnlag.

Forklaring av ord/begrep i problemstillingen

Administrative funksjoner:

Dette er funksjoner som i denne sammenheng er knyttet opp mot å forvalte personell, materiell og økonomi. Disse funksjonene finnes ved mange av hærens avdelinger og har til funksjon å ta vare på betydelige verdier i form av materiell, økonomi og forvaltning av menneskelige ressurser.

Rekruttere:

Jeg har valgt å bruke rekruttere i den betydning av å gjøre en stilling eller et arbeidsområde interessant å søke seg til, eller ville jobbe innenfor. I dette ligger det å rekruttere fra det sivile eller fra andre avdelinger i Forsvaret. Til «å rekruttere» ligger momenter som kan gjøre en stilling attraktiv eller på annen måte virke fristende for en aktuell søker, eller en som vil ha en annen type karriere.

Videreutvikle:

I det å videreutvikle legger jeg det å aktivt eller passivt tilføre en ansatt praktisk eller teoretisk kunnskap, holdninger eller erfaring. Dette er kunnskap som gjør den ansatte mer verdifull for Forsvaret, omgivelsene eller den ansatte selv.

Beholde:

I dette legger jeg hva som skal til for å gjøre arbeidsplassen så god at det ikke frister å skifte til en annen arbeidsgiver. Beholde vil også kunne nyttes i forhold rundt det å legge rammefaktorer og visjon.

1.5 Forskningsdesign

Det er gjort noen andre undersøkelser på området, men ikke en slik kvalitativ undersøkelse slik jeg har valgt å gjøre. Dette vil jeg komme tilbake til i punkt 5.2. Det er heller ikke undersøkt spesifikt innenfor forsvarlig forvaltning slik jeg har valgt å gjøre.

Min tilnærming i denne oppgaven har vært å intervju relevante mennesker jeg tror vil kunne gi relevante og solide svar innenfor området. Jeg har valgt å gjøre semi-strukturerte intervjuer. Intervjuene har deretter vært gjenstand for transkribering og analyse, for igjen å kunne ha et materiale for analyse, drøfting og grunnlag for å trekke konklusjoner.

Jeg vil komme nærmere tilbake til metoden i kapittel fem.

1.6 Oppbygging av oppgaven

Kapittel en vil gi de nødvendige inngangsverdier for hvordan oppgaven er bygget opp samt at det her skal være tilstrekkelig med tilleggsopplysninger for å guide leseren gjennom oppgaven. Det gis en kort presentasjon av tema og bakgrunn for valg av dette. Videre tas

avgrensninger før en kommer til problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter blir det en forklaring av ord/begrep og forskningsdesign.

Kapittel to vil forholdsvis kort ta for seg organisasjonen Hæren og hvordan forvaltningen er bygget opp. De mest brukte elektroniske hjelpeverktøyer vil i tillegg bli omtalt på en enkel måte.

Kapittel tre vil gå gjennom hvilke teorier jeg har sett på for å knytte problemstillingen opp mot et teoretisk standpunkt. Jeg vil her omtale Herzberg, Maslow og i noen grad Alderfer.

Kapittel fire vil ta for seg Forsvarets verdigrunnlag. Dette verdigrunnlaget er tatt med i tillegg til teoriene i kapittel tre for at jeg skal ha med en ekstra dimensjon i drøftingen.

Kapittel fem vil ta for seg metoden jeg har brukt for å komme frem til mitt forskningsmateriale. I tillegg vil jeg komme inn på hvordan jeg har foredlet dette til en håndterbar mengde informasjon.

I kapittel seks vil jeg drøfte mine funn opp mot Forsvarets verdigrunnlag. Det vil være delkonklusjoner til hver av de tre hovedområdene, sett opp mot forskningsspørsmålene.

Kapittel sju vil inneholde drøfting av mine funn opp mot de valgte teorier. Jeg vil også her lage delkonklusjoner til hver av de tre hovedområdene.

I kapittel åtte vil jeg sjekke ut hvordan Forsvarets verdigrunnlag og teoriene sammenfaller med funn og drøftinger.. Deretter vil jeg komme med anbefalinger til tiltak Hæren og Forsvaret kan gjøre innenfor forskningsspørsmålene. Deretter sjekker jeg om forskningsspørsmålene er besvart. Til slutt kommer jeg med en hovedkonklusjon hvor jeg trekker frem noen av tiltakene fra delkonklusjonene som er de jeg mener bør fremheves.

Avslutningsvis vil jeg komme opp med nye alternative spørsmålsstillinger jeg har fanget opp i løpet av min oppgave. Det siste da som nye mulige veier for forskning på området.

1.7 Sammendrag

I dette kapitlet har jeg kommet frem til en problemstilling og en underproblemstilling. Videre har jeg kommet frem til de forskningsspørsmålene jeg vil bruke senere i oppgaven.

I neste kapittel vil jeg komme inn på hvordan Hæren er organisert og hvilken status forvaltningen har. Jeg vil og i noen grad berøre de elektroniske hjelpemidler som benyttes før jeg kommer inn på enkelte begreper som vil brukes senere i studien.

2 Organisasjonens oppbygging og virkemåte.

2.1 Innledning

For at leseren skal ha en forståelse av hvilken ramme oppgaven er skrevet innenfor vil jeg i dette kapitlet enkelt beskrive Hæren som en del av Forsvaret. I denne sammenheng vil jeg gi en kort innføring i hvilken plass forvaltningen har i Hæren som en del av Forsvaret. Jeg vil komme litt inn på hvorledes utviklingen av datasystemer har vært de siste 20 årene, men likevel uten å gå i detalj på dette. Jeg vil likevel komme med noe mer om dagens system som primært nyttes i Forsvaret. Til slutt vil jeg gi et kort sammendrag.

2.2 Organisasjonen Forsvaret, med Hæren som en våpengren.

Dagens forsvar har en toppledelse som består av politisk styring og en integrert strategisk ledelse (ISL). Denne delen har ansvar for planlegging, styring og kontroll på sitt integrerte strategiske nivå. Deretter kommer forsvarsgrenene (som en del av Forsvarssjefens direkte underlagte sjefer) med sine strukturer lenger nedover i hierarkiet. Forsvaret og Hæren er bygd opp prinsipielt likt med Mintzbergs modell, med 5 komponenter (Bolman og Deal, 2008: 105). Organisasjon er bygd opp med et strategisk toppunkt øverst, deretter mellomledelse, støttestab (saksbehandlere), teknostruktur og til slutt den operative kjerne (utførerne). Ledelsen er tillagt oppgaver som planlegging, styring og kontroll ikke ulikt ISL, men med unntak av den politiske delen. De forskjellige forsvarsgrenene (Hær, Sjøforsvaret og Luftforsvaret) kan sees, som i Mintzbergs divisjonsstruktur (Bolman og Deal, 2008: 110). Dette fortsetter i prinsippet å forgreine seg i Hæren helt til man kommer ned til den minste enheten, laget.

Hæren er den største våpengrenen og bærer mye av tyngden i Forsvaret. Det er Hæren som i stor grad er en garantist for at Norge kan opprettholde sine forpliktelser internasjonalt overfor FN og NATO.

Brigade Nord (Brig-N) er Hærens største avdeling, denne har blant annet ansvar for å klargjøre og utdanne avdelinger til utenlandstjeneste. Flere andre avdelinger i Hæren støtter opp under Brig-N sitt utdanningsansvar. En av de viktigste utdanningsavdelingene til dette er Hærens våpenskole. Denne skolen består av flere underavdelinger som driver med operative kurs og utdanninger for spesialister (utdanner instruktører), avdelinger og stabselementer. Forsvarets kompetansesenter for logistikk (FKL) er og en utdanningsavdeling som tilhører

Hæren. FKL tilbyr en befalsutdanning hvor man igjennom et år lærer om økonomi, personell og materiell forvaltning i tillegg til vanlig befalsutdanning.

Hæren – organisasjonsoppbygging

I dette punktet vil jeg si noe mer om hvordan Hæren er bygd opp, med et fokus mot forvaltning. Jeg vil skimte noe over til de andre forsvarsgrenene for kort å si noe forvaltningen der.

Forsvarsgrenene (Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret) har tradisjonelt operative, tekniske og administrative retninger (bransjer) ved sine utdannelser på de respektive krigsskoler. Unntaket her er Hæren som ikke har en egen administrativ opplæring. Likevel er Hæren differensiert i sine tjenestefelt. De er da delt opp i operativ, teknisk og forvaltnings retning.

Hæren har en befalsutdanning (befalsskole nivå) hvor det blir gitt en innføring i enklere administrative oppgaver, noe jeg vil komme tilbake til i punkt 2.3

Ved Hærens avdelinger finner man innslag av forvaltning ved tropps- kompani- bataljons- og brigade-nivå. Kompleksiteten er tiltakende oppover i hierarkiet. Over Brigaden finner man igjen Hærstaben. Parallelt med Brigaden ligger organisatorisk avdelinger som Hans Majestet Kongens Garde (HMKG), Hærens våpenskole, Grensevakten i Sør-Varanger, Forsvarets kompetansesenter for logistikk med flere. Dette er avdelinger med bataljonstrukturer eller tilsvarende dersom de er skole/kurs avdelinger. Felles for alle avdelingene er at de alle har innslag av forvaltning, enten innenfor materiell, personell eller økonomi ved seg.

Historisk er dagens moderne innsatshær vesentlig mindre enn fortidens (10-15 år tilbake) som i freds tid var større og ved mobilisering mer enn 10-15 doblet sin størrelse (Sjøforsvaret og Luftforsvaret har i grovt hatt samme struktur ved evt. mobilisering). Hæren sysselsetter i dag omtrent 10.000 personer, hvorav omtrent 3.500 er vernepliktige, resten er militært eller sivilt ansatte.

2.3 Status forvaltning i organisasjonen

Hæren som ikke har en egen forvaltningsbransje, men tjenestefelt har flere som jobber innenfor det operative området enn det er innenfor forvaltning. I forbindelse med omstillinger etc. har det i Hæren vært et visst trykk på det å redusere kostnader. Et tiltak i den sammenheng har vært å nedjustere gradsnivået på mange stillinger, både operative og mer administrative. I grovt innebærer det at den som sitter i stilling beholder sin grad selv om stillingen eventuelt blir nedjustert i grad, men dersom personen skifter stilling lyses den ut

med den lavere graden. Dette innebærer da at man i praksis nedjuster grunnlønnsnivået i Hæren, noe som igjen gir ringvirkninger for rekrutteringen. Det kan synes som om forvaltningsstillingene har fått en større andel av disse nedjusteringene og derved også redusert status. Innad i Hæren er det også en oppfatning om at det er «tøffere» å jobbe i felt med operative oppgaver, enn det er og «flytte papir og materiell»

Innad i en bataljonstruktur og tilsvarende ved en skoleavdeling finner man igjen ledd ved bataljonsledelsen som man finner igjen i nivåene over. Her er det ivaretagelse av personell, materiell og økonomi. Det kan spenne i fra en personellseksjon (S-1 seksjon) med for eksempel 2-4 ansatte som skal ivareta en mengde oppgaver. Ansettelsesforhold, permisjoner, ajourføring av lønn og tillegg for soldater og ansatte. En materiellseksjon (S-4 seksjon) med 2-4 ansatte som skal ivareta materielloppfølging, herunder kontroll, vedlikeholdsrutiner, utskiftninger, oppfølging av reparasjoner etc. Materiellet kan omfatte alt fra stridsvogner til pistoler, førstehjelpsutstyr, sprengstoff, ammunisjon og drivstoff. En økonomiseksjon (S-8 seksjon) med 2-3 ansatte vil typisk ivareta alle økonomiske transaksjoner og kontroll av disse. Budsjettering av kommende år og kontroll av inneværende år sine transaksjoner tillegges vekt. Ved en bataljon tilsvarende kan det være mellom 450 og 800 personer, hvorav 150-180 personer har et ansettelsesforhold. En helprofesjonell avdeling har kun ansatte og ingen vernepliktige. Litt avhengig av type, en skoleavdeling vil kunne ha færre personer men der er gjerne de fleste ansatte. Andelen som jobber med forvaltning vil gjerne øke når man går oppover i organisasjonen fra bataljonen mot brigaden. Går man nedover i organisasjonen vil man ved et kompani finne noen som jobber med personell, materiell og økonomi.

Forsvaret og Hæren som institusjon har tradisjonelt gjennom mange år utdannet sine egne offiserer, befall og menige. Dette har sammenheng med de tidlige tiders kjernekompetanse som har gått ut på å forsvare, eller angripe og ta et geografisk område. Den kompetansen som primært har vært nyttet for dette har vært rent fagmilitært på strategisk og operativt nivå. Denne kompetansen er fortsatt en kjernekompetanse, men har likevel fått en “konkurrent”, det er forvaltningsutdanningen. Forsvaret har tradisjonelt selv utdannet personell innenfor denne kategorien i mange år. Det kan nevnes at de første befallsskoler hadde et forholdsvis stort innslag av realfag. Dette var likevel for å kunne gjøre beregninger ift våpenvirkning eller fortifikasjoner (forsvarsverk som festninger etc). Når det kom til det mer forvaltningsrettede området har det først vært etter krigen hvor det har vært noe videre fokus på dette. Det har da vært i form av det som etter hvert ble Forsvarets forvaltningsskole i Halden. Denne skolen som tidligere huset Hærens forvaltningsskole alene tilbød lengre og kortere kurs innen

forvaltning av personell, materiell og økonomi. Skolen ble nedlagt i 2005, men noen av kursene ble flyttet til Sessvollmoen og Forsvarets kompetansesenter for logistikk (FKL). FKL er i dag en hjemmeavdeling blant annet et befalsskole kull som får administrativ utdanning. I tillegg finnes Forsvarets stabsskole og Forsvarets høgskole, der er det gjerne kurs på et høyere administrativt nivå. De grenvise krigsskoler har forvaltningsrettede linjer, men ikke Hæren.

2.4 Bruk av elektroniske hjelpeverktøyer i Hæren

I Hæren som Forsvaret for øvrig nyttes en rekke elektroniske hjelpesystemer i den daglige driften innenfor materiell, personell og økonomi. Tidligere har dette vært mange separate systemer, som ikke alltid har kommunisert godt seg i mellom. Nå søker man etter hvert å få flest mulig av disse inn på en felles plattform (SAP). Denne plattformen som vil omfatte materiell, personell og økonomi er sammensatt og komplisert, samtidig som den er forholdsvis enkel å bruke for isolerte enkle operasjoner. Denne plattformen sammen med flere andre nyttes på Forsvarets felles integrerte plattform (nettverk) som er tilgjengelig ved alle Forsvarets og Hærens avdelinger.

2.5 Definisjoner / begreper som nyttes i studien.

I denne seksjonen vil jeg kort komme inn på enkelte ord og kort definere hva de betyr.

Stillingsbeskrivelse:

En tekst i et skjema som kort beskriver hva en skal gjøre i stillingen og hvilke ansvarsområde man har. I tillegg beskrives det hvem man svarer til og om noen svarer til deg, samt hvem en samarbeider med. Her kan det også angis hvilken kompetanse man skal ha for å jobbe i stillingen.

Medarbeidersamtale:

Dette er gjerne en årlig samtale mellom sjef og undergitt. Samtalen vil i grovt ta for seg arbeidsforholdet og klimaet mellom de to aktuelle og om man når de mål som man er enige om. En del av denne samtalen kan også inneholde en «karrieresamtale».

Karrieresamtale:

En samtale eller del av en samtale mellom sjef og underordnet som skal være med å definere hvordan en eventuelt skal posisjonere seg for å oppnå sine karrieremål. Samtalen kan også dreie som eventuell utdanning man bør ta for å nå sine mål.

Karriereplan:

Dette vil gjerne være en nedtegnelse av det man tar opp i karrieresamtalen. Denne planen skal kunne tas frem ved neste samtale for eventuell justering utfra nye rammefaktorer etc.

Beordringsplikt:

I Forsvaret og Hæren har man en plikt til å ta beordring, det vil si løse tjenstlige oppdrag der hvor man blir satt til å løse disse. Denne plikten er noe man alltid vil søke å være enige om slik at man slipper å beordre noen mot sin villighet.

Utdanning:

Dette kan være utdanning som Hæren eller Forsvaret selv står for eller som man kjøper hos andre. Utdanning vil og kunne være deltidsstudier som den enkelte selv starter opp.

Livslang læring:

Betegnelse for å ta utdanning innenfor forskjellige faser av sitt yrkesliv.

Dette er noen av de uttrykk eller begrep som vil gå igjen i løpe av oppgaven, der hvor de ikke er beskrevet over vil de være kort forklart i teksten.

2.6 Sammendrag

I dette kapitlet har jeg kommet frem til hvilken status forvaltningen har i Hæren og i noen grad hvilke hjelpeverktøy som nyttes

I neste kapittel vil jeg ta for meg teoretiske perspektiver på motivasjon og behov. Dette vil da komme som en forberedelse for å ha et grunnlag i drøftingene som vil komme lenger ut i studien.

3 Teoretiske perspektiver om motivasjon, behov og tilfredshet.

3.1 Innledning

Det er mange som har skrevet og forsket på områdene motivasjon, behov og tilfredshet, hva som driver og motiverer oss. Jeg velger i første rekke å belyse hva Herzberg og Maslow sier om dette. Ikke fordi at det er to av de mer fremtredende personene men fordi deres teorier er forholds lett tilgjengelige og forholdsvis kjente av de som er opptatt av denne type fagstoff. Jeg velger å trekke inn disse to fordi jeg mener at med dette som bakgrunnsteppe blir det lettere for meg å tolke hvordan informantene har svart. Jeg mener det vil være med å gi meg en bedre forståelse, og etter hvert tolkning av de svar jeg får under intervjuene.

Jeg vil i første rekke gå inn på Herzbergs to-faktor teori i forhold til jobb-tilfredshet og motivasjon før jeg går inn på behovsteorien til Maslow, samt berøre en videreutvikling av denne (Alderfer).

3.2 Annen relevant forskning på området.

Wilhelmsen skriver i sin studie om IKT modernisering i offentlig virksomhet at lønn ikke alene motiverer de ansatte, men at det er andre forhold, deriblant gode kollegiale forhold. (Wilhelmsen, 2011; 57)

«Analysen viser at de ansatte i organisasjonen føler sterk motivasjon for jobben de gjør, til tross for at svært mange opplever at lønnsbetingelsene ikke tilfredsstiller jobben de utfører. Dette er en sterk indikator på at lønn ikke nødvendigvis er avgjørende for motivasjonen hos de ansatte. Undersøkelsen viser at det utvilsomt er svært gode kollegiale forhold mellom organisasjonens ansatte. Disse to forhold antas å ha en sammenheng.»

Denne type forskning er med og bidrar til å vise det er flere forhold som er med å motiverer til arbeidsinnsats.

3.3 Jobb motivasjon

I forhold til problemstillingen tror jeg at ved å bli bevisst hva Herzberg sier om jobb motivasjon vil det bidra til at jeg lettere kan tolke informantenes meninger (Kaufmann og Kaufmann: 1998: 241). Hvilke motiver har den enkelte for å gjøre det en gjør og hvilke valg er det som blir aktuelle. Jeg tror at ved å se til Herzberg vil jeg få med meg informantenes mer ubevisste sider, gjennom de faktorer som de ikke reflekterer over er på plass.

Herzbergs to-faktor teori omhandler jobbtildfredshet. Der hevder han at en arbeidssituasjon inneholder både positive og negative motivasjonspotensialer. De positive da som motivasjonsfaktorer og de negative som hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-65) I dette blir de positive faktorene som; arbeidet i seg selv (involvering), å oppnå noe (prestasjoner), å få anerkjennelse, ansvar og mulighet for avansement (forfremmelse) ansett å være motiverende.

På den andre siden finner man faktorer som; policy, administrasjonen, overvåkning, lønn, og arbeidsforhold sett på som å være hygienefaktorene. De siste elementene anses som å være elementer utenfor selve arbeidet

Motivasjon kan i denne sammenheng være en sinnstilstand som kan forklare en persons handlingsmønster.

Disse faktorene, motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer virker da henholdsvis fremmende og hemmende på jobbtrivsel. Mer spesifikt skaper motivasjonsfaktorene trivsel ved at de er tilsted, men de skaper heller ikke mistriivsel ved sitt eventuelle fravær.

På den annen side finner man at hygienefaktorene skaper mistriivsel ved ikke å være tilstede, men heller ikke trivsel ved at de er tilstede (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 65). Ved fravær av hygienefaktorer, gir disse negative arbeidsbetingelser.

Disse forskjellene anså Herzberg som å være gjennomgående trekk ved den menneskelige motivasjon. Han mente derfor at det var innholdet i jobben og ikke rammen rundt som motiverte.

Sett opp mot min studie vil jeg i disse to faktorene kunne finne årsaksforklaringer i forhold til involvering, prestasjoner, behov for anerkjennelse, behov for ansvar og mulighet for avansement (forfremmelse). Jeg vil i tillegg kunne få forklaringer til hygienefaktorer som policy, administrasjon, overvåkning, lønn og arbeidsforhold som ved sitt fravær skaper mistriivsel.

I forhold til mine spørsmål i problemstillingen vil jeg med Herzberg kunne finne hva som bidrar til å gjøre en stilling attraktiv for en søker.

Jeg vil også her kunne finne bakgrunn for hva som kan bidra til å gjøre stillinger mer attraktive. Til slutt vil jeg kunne finne hva som skal til for å beholde personellet.

3.4 Menneskelige behov.

Opp mot problemstillingen tror jeg at ved å kjenne til hva Maslow sier om behovshierarkiet (behovspyramiden) vil gjøre det lettere å kunne forstå informantenes valg og tanker (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 26). Dette da om hvorfor de setter det ene fremfor det andre.

Det kan være i sammenhenger som mer lønn, kontra en trygg arbeidsplass etc.

I forhold til mine spørsmål i problemstillingen vil jeg kunne få flere svar. Herzberg kan bidra til å finne hva som bidrar til å gjøre en stilling attraktiv for en søker og hvorfor en velger den fremfor en annen. Jeg vil her kunne finne bakgrunn for hva som kan bidra til å gjøre stillinger mer attraktive med hensyn til rammer og vekstmuligheter. Til slutt vil jeg kunne finne hva som skal til for å beholde personellet, hvorfor man skulle velge å bli fremfor å finne seg noe annet.

Abraham Maslow var den som lanserte at man kunne dele menneskelige behov opp i fem hovedkategorier (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 48). Av disse kunne man igjen dele de opp i to hovedgrupper; behov for dekning av en mangel (underskuddsdekning) og behov for vekst (overskuddsmotiver).

Maslow så for seg at disse behovene var rangert i en hierarkisk orden, et behovshierarki. Dette hierarkiet er da satt sammen slik at et grunnleggende, og lavere organisert behov, må være tilfredsstilt før en kan komme opp på neste nivå.

Dette gir da at et individ først og fremst må få dekket sine *biologiske behov* (Kaufmann og Kaufmann, side 46). Dette er behovet for som dreier seg om vann, mat, varme og husly. Overført til en arbeidsplass vil en her kunne tenke på lønnsbetingelser (minimumslønn), arbeidsmiljøbetingelser (helse, miljø og sikkerhet) og noe variasjon i fysisk aktivitet. Når dette er dekket opp vil individet kunne bevege seg opp til neste trinn i hierarkiet, og det er her man finner *sikkerhetsbehovet*.

I dette nivået har individet et visst behov for sikkerhet når de biologiske faktorene er på plass (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 46). I dette ligger det at man har behov for en rimelig trygghet for at man ikke utsettes for fysiske (ikke helse, miljø og sikkerhet i denne sammenheng) eller psykiske skader. I denne sammenheng mener en da at man ikke blir skal kunne bli påført en skade med forsett.

På en arbeidsplass er det i første omgang sikkerhet for å kunne beholde jobben og at denne skal danne plattform for å kunne nå neste trinn i hierarkiet.

Sosiale behov er det neste og det høyeste nivået hvor en må få dekket et behovsunderskudd (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 46).

Dette er det høyeste av de tre elementene som omfattes av underskuddsmotivene. Her er altså de to første nivåene ivaretatt og individet har nå behov for å skape relasjoner i form av venner, kollegaer og en partner å kunne dele sine tanker med.

Overført til arbeidssammenheng er det her hvor arbeidsgiver kan gjøre mye for å hjelpe til med å tilfredsstille disse behovene. Det kan være ved å legge til rette for sosiale samvær eller aktiviteter på fritiden.

Når en har fått dekket underskudds motivenes tre elementer vil en da bevege seg over i neste fase, hvor det er motivasjon for vekst. Vekstmotivene er kjennetegnet ved at de går mot å utvikle de personlige egenskapene.

Det først av to vekstmotiver er *aktelse*. I dette ligger det at mennesket utvikler selvspekt og får anerkjennelse fra andre mennesker for de prestasjoner man gjør (Kaufmann og Kaufmann,

1998: 47). I dette området ligger det ønsker om å oppnå prestisje, kunne nyte av den suksess man oppnår i livet og derigjennom andres aktelse for dette. I en arbeidssammenheng kan en arbeidsgiver enkelt iverksette tiltak for å utvise aktelse overfor en medarbeiders eller gruppes innsats. Tiltak som sammenkomster, diplomer eller plaketter for særskilt godt utført jobb. Positiv oppmerksomhet på bedriftens nettsted, eller andre interaktive medier kan være en fin måte å gi heder på.

Det siste av de to vekstmotivene er *selvaktualisering*. Maslow beskriver det som å realisere sine potensialer, gjennom å frigjøre kapasitet til å utvikle sine iboende egenskaper (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 46). Denne frigjøringen gjør at egenskaper som anlegg og evner vil kunne blomstre opp og utvikle seg på en positiv måte. I en jobbsituasjon vil en arbeidsgiver, ved å legge til rette for at medarbeidere kan realisere sine potensialer, kunne frigjøre store motiverende krefter. Når kreftene slippes fri vil medarbeidere kunne yte på sitt aller beste nivå, for egen nytte og for bedriften.

Det er ikke bare Maslow som har nyttet et hierarki for å teoretisere og forklare menneskelig behov. Clayton Alderfer har revidert og modifisert behovshierarkiteorien (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 49). Dette har han gjort gjennom å redusere antall trinn fra fem til tre (eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov). Han har i tillegg brutt med Maslows påstand om at man kun kan bevege seg oppover i hierarkiet. I følge Alderfer vil en kunne bevege seg oppover og nedover i hierarkiet avhengig av flere behov som engasjerer den enkeltes handlinger (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 49).

Sett opp mot min studie vil jeg i Maslows behovshierarki kunne finne årsaksforklaringer i grenseområdet mellom behovet for underskuddsdekning (de fysiologiske og sikkerhetsmessige behov anses å være dekket) og behovet for vekst. Jeg anser det i tillegg for å være en mulighet for at jeg eventuelt kan tolke noe i Alderfers ramme. Dette fordi enkelt av mine informanter har vært nødt til å skifte karrierevei i løpet av sitt virke.

3.5 Min bruk av perspektivene i forhold til min oppgave

Slik jeg har vært inne på i de to foregående punktene finner jeg i teoriene mulige forklaringer til hvorfor informantene mener og hevder hva de gjør. Som perspektiv på behovsfaktorer i forhold til underskuddsdekning og utviklingsbehov gir Maslow en logisk tilnærming til rasjonale bak det enkelte individs handlinger. Dette er handlinger for å oppnå noe, eller hvorfor en handler som en gjør når en søker å få dekket et behov. Alderfers videreutvikling av

Maslows teori gir slik han hevder, gir en mulighet for individet til å gå opp og ned i hierarkiet utfra forskjellige behov til ulik tid.

Herzberg på sin side belyser motivasjon med hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hvor den ene ved sin tilstedeværelse virker positivt på trivsel (motivasjonsfaktorer), og den andre (hygienefaktorer) ved sitt fravær virker hemmende. Herzberg teori hjelper til med til å forstå informantene ut i fra det arbeidsmiljø de opererer i.

3.6 Sammendrag

I dette kapitlet har jeg kommet frem til at tilsvarende forskning har kommet frem til at det er flere forhold enn lønn som motiver og ansporer til innsats i arbeidsmarkedet. Jeg har klargjort hvordan jeg tolker de to teoriene jeg velger å nytte, samt berørt en hvordan en tredje teoretiker ser på dette.

I neste kapitel vil jeg belyse og ta for meg Forsvarets verdigrunnlag, da jeg vil nytte dette som en annen bakgrunn for å drøfte mine funn i mot.

4 Verdigrunnlaget i Forsvaret

I Forsvaret som i mange andre etater og større selskaper har man et dokument som skal fortelle noe om det verdigrunnlaget man har lagt til grunn (Forsvarets verdigrunnlag, vedlegg 2). Dette er forholdsvis nytt i Forsvarssammenheng og dette grunnlaget bygger i noen grad på de verdiene som Hæren har brukt som sine kjerneverdier. Av den grunn passer det godt å ta det med i denne sammenhengen hvor jeg skriver min oppgave. I dette grunnlaget skal jeg kunne finne bakgrunn og grunnlag for hvorfor saker er som de er, eller i hvilken retning man ønsker at de skal være.

Bli da et slikt verdigrunnlag kun et dokument på glanset papir som tas frem til festbruk eller kan en i dette finne verdier å bygge på eller strekke seg mot.

Jeg vil fremover ta for meg hovedområdene i verdigrunnlaget, slik det foreligger, for å klargjøre dette. Jeg vil deretter kombinere dette sammen med de funnene jeg har gjort i min spørreundersøkelse for å se hvordan dette samsvarer. Videre vil jeg tolke mine funn opp mot min tolkning av verdigrunnlaget.

Jeg mener det er viktig å ta med og gi verdigrunnlaget vekt i studien da dette er med å danne basisen for det Forsvaret og Hæren skal bygges videre på. Verdigrunnlaget blir på noen måter egenartet for en litt spesiell virksomhet. Denne spesielle virksomheten skal i ytterste

konsekvens bruke maktmidler og ta liv. Dette er for så vidt ganske stikk motsatt med de sivile verdinormer vi har i vårt vestlige samfunn.

4.1 Forsvarets bærende verdier

Som en bakgrunn for verdigrunnlaget har Forsvaret valgt to solide forankringspunkter, legitimitet og menneskeverd. Hver for seg og i fellesskap står de sterkt og gir. Nedenfor vil jeg gå inn på de to områdene. For å se hva Forsvaret har lagt i dem, og hva de kan si meg.

Legitimitet

Som den første av Forsvarets bærende verdier finner en legitimitet, dette er kanskje den viktigste verdien da en gjennom denne finner rasjonale for sin eksistens som organisasjon.

Legitimitet kan sies å være noe i denne retningen;

Det er en måte hvor man handler i tråd med de dominerende normer og verdier. Dette sett i sammenheng med hva en finner lover og regler og hvordan man oppfatter moral og etikk. Ved å gjøre dette over tid vil det skapes legitimitet (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2005: 185).

Som den norske stats ytterste maktmiddel legger en her vekt på at det er tuftet på et fungerende demokrati med oppslutning i folket.

Dette er noe Forsvaret selv bidrar til gjennom samfunnsmessig tillit og troverdighet bygget på:

- Etterlevelse av rammer for makt i militære operasjoner, både de folkerettslige og øvrige rammer.
- En respektfull holdning til medarbeidere og vernepliktige i Forsvaret.
- Personell, materiell og økonomi av betydelige verdier skal forvaltes på en ansvarlig og etisk måte.
- Personellets sikkerhet skal ivaretas i tjenesten.
- Et godt samarbeid med det sivile samfunn.

Forsvaret har gjennom rettslig regulering bakgrunn for sin særskilte myndighetsutøvelse.

Dette innebærer at all virksomhet må skje innenfor gjeldene lover og regelverk. Som ansatt på alle nivåer har en plikt til å utføre ordrer som er hjemlet i lovverket, samtidig som en også en plikt til ikke å utføre det som er lovstridig.

Gjennom bevisst holdning til Forsvarets grunnleggende verdier forventes det at en som ansatt handler riktig i de situasjoner der hvor det ikke foreligger klare og entydige bestemmelser.

Gjennom å handle etter, og følge linjer for å bygge samfunnsmessig tillit og troverdighet vil en altså selv bidra til å underbygge den nødvendige legitimitet.

Menneskeverd

Den andre av de bærende verdier er menneskeverd. Det faller etter min oppfatning naturlig at denne kommer etter legitimitet, da menneskene en skal forholde seg til må behandles verdig måte. Om menneskeverd i verdigrunnet sier Forsvaret det på denne måten:

Alle individer har sin egen iboende verdi, uavhengig av hvor en kommer fra, hvilke egenskaper en har eller hva en har prestert.

Forsvaret skal i denne sammenheng gjenspeile samfunnets mangfold da dette har en egenverdi uten å vektlegge etnisitet, religion, kjønn eller seksuell orientering. Tillit og respekt for individet bygger på ens lojalitet overfor sine medansatte og til avdelingen. Menn og kvinners verdier og perspektiver skal være reflektert i Forsvaret på lik linje med den samme grunnholdningen som skal uttrykkes i forbindelse med møtet med andre kulturer. I Forsvaret skal man gjennom kjennskap til egen kultur og religiøse røtter kunne utvise respekt for andre. Under stridshandlinger hvor det er fare for at respekten for enkeltmennesket skal bli satt på prøve er det viktig å beskytte menneskeverdet. Dette på lik linje med å beskytte liv, frihet og sikkerhet som del av menneskeverdet. Under slike handlinger vil en kunne stå overfor valg med mer eller mindre uetiske alternativer, likevel må en gjøre et valg, men likevel et bevisst valg. I disse valgene vil en finne de vanskeligste etiske valgene. I fortsettelsen av dette vil en kunne måtte ta liv, ofre eget eller sine undergittes liv.

Med denne bakgrunnen om menneskeverdet skal en i militær sammenheng anvende militære maktmidler der hvor det er nødvendig. Likevel med en respekt for partene i en konflikt og ved å skjelne mellom militære og sivile mål med en tilstrekkelig anvendelse av makt for å oppnå sitt mål.

Ved å legge menneskeverdet til grunn i alle sine handlinger og gjerninger vil en som ansatt i Forsvaret ivareta menneskeverdet på en god måte.

4.2 Forsvarets kjerneverdier

I Forsvaret er det valgt et sett med kjerneverdier som skal ligge til grunn for virksomheten, og som skal ha en sentral betydning for hver enkelt av forsvarets ansatte. Disse verdiene er *respekt, ansvar og mot*. Jeg vil komme litt nærmere inn på disse lenger ned i teksten.

For å utvise disse verdiene må en da utvise respekt, ta ansvar og utvise mot i de situasjoner hvor det kreves. Verdier er ikke noe som kan vedtas eller på annen måte bestemmes, de kan bare innarbeides og rotfestes over tid ved at de praktiseres av de ansatte over tid.

Etterlevelsen er ikke som pålegg en skal rette seg etter men mer som en korpsånd som skal være gjennomgående i alle ledd og ved alle nivåer.

Kjerneverdiene er gjeldene for alle, uansett type tjeneste, operativ eller støttevirksomhet, mannskap, befal eller sivil.

Kjerneverdien skal være med å danne en identitet for de som er i organisasjonen, hvor en også kan stille krav og støtte hverandre.

Forsvarets verdigrunnlag vil være retningsgivende for hvordan ansatte skal opptre og hvordan en skal innrette seg i sin hverdag med. I dette ligger også hvordan en kan forvente at en sjef skal opptre og hva en som ansatt også skal bidra med i samme prosess.

Respekt

Den første av kjerneverdiene er respekt, i seg selv ingen rettighet men en plikt som er moralsk og skal komme frem i uttrykk og holdninger. Respekt for andre bygger på egen selvrespekt som skal gi en mot og styrke til å holde ut i krevende situasjoner. I bunnen her kan vi finne at en skal behandle andre slik en selv ønsker å bli behandlet.

Den respekt som utvises, skal være ovenfor alle, uten begrensninger i om det er en motstander eller en av annen etnisitet eller annen rolle. Respektløshet er ikke akseptert.

Ved oppdragsløsning skal disse følges lojalt, med respekt, og løses etter beste evne. I fredsvirksomheten har en frihet til å uttrykke sitt syn innad i Forsvaret, men utvise konfidensialitet når en opptrer utad som enkeltperson.

For enkeltindividet ligger det her mye av betydning for de kjerneverdier man som ansatt skal utvise. Disse kjerneverdiene vil igjen være med å utvikle en i en positiv retning, ikke bare for en selv men for Forsvaret som helhet.

Ansvar

Den andre av de tre kjerne verdiene er ansvar. Denne innebærer at en skal ta ansvar ikke bare for seg selv men for helheten i Forsvarets virksomhet.

Dette kan uttrykkes gjennom å utvise initiativ, utøve handlekraft og være standhaftig. Dette bygger da på en indre selvdisciplin som igjen er tuftet på selvrespekt, fra punktet over. De ansatte skal ta ansvar for hverandre og Forsvaret skal ta ansvar for de ansatte. Ansvar er et bærende element i en militær organisasjon, og kanskje spesielt i vanskelige situasjoner. Gjennom å gi tillit, omsorg og lojalitet og kreve disiplin vil en skape en avdelings-ånd.

For den enkelte ansatte i Forsvaret vil det her være viktig å være med selv for å se den helheten en er en del av, og hvordan en selv kan bidra inn i dette på en positiv måte.

Mot

Den siste av de tre kjerneverdiene er mot. Denne vil enkelt kunne knyttes opp til skarpe operasjoner hvor en risikerer eget liv og helse. I bunn for mot ligger en dømmekraft og vurderingsevne, dette henger sammen med samvittighet, selvinnsikt og ydmykhet. En må i dette ha en moralsk refleksjon og se sine handlinger og leve med de beslutninger en har tatt. I fredsdriften vil en kunne finne overføringsverdier i dette for en enkelte ansatte. Dette i situasjoner hvor en må vise selvstendighet og kunne samarbeide for å finne gode løsninger. Gjennom utvikling og erfaring vil en få faglig dyktighet og integritet for å kunne tåle de påkjenninger hverdagen gir.

For den enkelte ansatte innebærer dette at en skal ha mot til å stå for sine meninger, men likevel ha mot til å følge gitte ordre når de først er fattet.

4.3 Levendegjøring av verdigrunnlaget

For å omsette verdigrunnlaget i Forsvaret er det flere momenter en skal tenke på. Det innebærer at det omfatter alle i Forsvaret, og i alle situasjoner, fra fredsdriften til forskjellige grader av skarpe operasjoner. De bærende verdier og kjerneverdiene skal stå for varige verdier utover det å drive styring av virksomheten på kortere eller lenger sikt. De bærende verdier skal komme til uttrykk i de øvrige styrende dokumenter. Forsvaret skal gjøre bruk av verdigrunnlaget gjennom refleksjon og diskusjon om hvordan verdigrunnlaget berører hver og en av de ansatte, og hvordan dette påvirker den enkeltes valg og atferd. For den enkelte ansatte betyr dette at en i alle situasjoner skal reflektere over verdigrunnlaget i all sin atferd. Verdigrunnlaget skal være gjenspeilet og gjøres gjeldene i alt som en produserer og beretter.

4.4 Sammendrag

I dette kapitlet har jeg tatt for meg Forsvarets verdigrunnlag og tolket det slik jeg har forstått budskapet og hvordan det skal fungere.

Neste kapittel vil ta for seg metoden jeg har brukt for å gjøre min undersøkelse. Dette vil spenne fra klargjøringsfase til at intervjuene er ferdig tolket, samt en del om validitet, reliabilitet og etikk.

5 Metoden som grunnlag i egen undersøkelse.

5.1 Innledning

Jeg vil i denne delen beskrive forskningsdesignet slik jeg har valgt det. Forskningsdesignet (ref pkt 1.5) er den planen jeg har valgt for å samle inn data til undersøkelsen (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wägnerud, 2003: 95). Ved utarbeidelsen av forskningsdesignet medførte dette flere valg jeg senere måtte ta hensyn til. Dette gjaldt i muligheter, så vel som i begrensninger. Grunnlaget for forskningsdesignet ligger i hvordan jeg utformet mine forskningsspørsmål. I disse ligger nøkkelen til hvilke type data jeg ville ha bruk for og hvordan jeg skulle få tak i dem. Jeg vil derfor redegjøre for oppbyggingen og de valg jeg har gjort.

5.2 Presentasjon av forskningsdesignet

Forskningsdesign er nedtegningen av hvordan en velger å gjøre undersøkelsen, slik Johannessen, Tufte og Kristoffersen sier det (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006:73). For å kunne gjøre dette måtte jeg ta standpunkt til hva jeg skulle undersøke og til hvilke kilder jeg skulle ha. I tillegg til dette kom de omkringliggende prosesser, som det å utforme forskningsspørsmål, som til det å kontrollere besvarelsen av problemstillingen. Etter overveielse av hvordan jeg ville kunne få de beste svarene, valgte jeg å gjøre en empirisk studie.

Denne studien skulle gi meg det nødvendige forskningsmaterialet slik at jeg kunne analysere og tolke mine funn. Fra dette ståstedet har jeg da gjennomført en eksplorerende undersøkelse. Det vil si at jeg har søkt å få innsikt og forståelse for de utfordringer som ligger innenfor det å rekruttere, videreutvikle og beholde personell, innenfor administrative funksjoner.

5.3 Valg av metode.

De to hovedretningene innenfor det å skulle samle inn data, skiller mellom kvalitative og kvantitative metode (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006:36).

En kvantitativ metode kjennetegnes ved at det er mange respondenter. Det kan for eksempel være en spørreundersøkelse på gata, hvor man stiller spørsmål til et større antall mennesker, eller at man sender ut spørreskjemaer. En ulempe ved slike undersøkelser er at de blir litt upersonlige og at mange ikke ønsker å være med på dette. Det vil igjen kunne gi et tynt grunnlag for å kunne gjøre tolkninger i forhold til en studie. Andre ulemper ved dette er at

man ikke får mulighet til å gjøre notater underveis i prosessen, eller at respondenten får noen mulighet til å utdype sine svar.

På den annen side har man kvalitativ metode. Denne kjennetegnes ved at man gjør et mindre antall undersøkelser (dybde intervju), men likevel av et tilstrekkelig stort representativt utvalg for å kunne generalisere. Undersøkelsene er gjerne basert på en intervjuguide, som inneholder spørsmål rundt det temaet en er interessert i.

I intervjusituasjonen må en ha gjort et valg på forhånd, om hvor bundet en skal være til intervjuguiden (spørsmålene). Avhengig av hvor strengt en holder seg til denne vil en da få et strukturert intervju, semi-strukturert intervju eller et åpent intervju.

Det som skiller disse er graden av hvor slavisk en følger de oppsatte spørsmål (intervjuguiden). Et strukturert intervju gir ikke mulighet for å kunne stille tilleggsspørsmål eller be om utdypinger av det informantene kommer inn på. Semi-strukturerte intervjuer åpner for muligheten til å kunne forfølge interessante områder som informantene kommer inn på. Her må en være varsom slik at en ikke styrer informantene i en bestemt retning eller legger svar i munnen på informantene.

Jeg valgte å gjøre en kvalitativ undersøkelse med semi-strukturerte dybdeintervjuer (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006:137).

Jeg gjorde dette valget på bakgrunn av at den kvalitative metoden ville gi meg et bedre inntrykk av informantenes hverdag. I tillegg ville jeg få et bredere og dypere inntrykk av deres meninger på området. I denne formen for intervjuer vil informantene selv kunne komme med sine meninger fra flere ståsteder. I tillegg vil jeg selv kunne analysere og tolke deres aktivitet under intervjuet. Intervju gir en større nærhet til informantene, med hensyn til reliabilitet i svarene.

Ved å gjøre dybdeintervjuer gav dette mer dybde i svarene, innsikt til temaet i tillegg til at jeg kunne forfølge interessante uttalelser med tilleggsspørsmål.

5.4 Bruk av den valgte metoden i innsamlingen av data

Som en forstudie og en forberedelse for gjennomføring av intervjuene etter at valg av innsamlingsmetode var bestemt, måtte jeg utforme aktuelle spørsmål. Dette skulle være spørsmål som kunne bidra til å belyse problemstillingen og besvare forskningsspørsmålene. Jeg gikk gjennom forskningsspørsmålene for å lage relevante spørsmål tilbake mot de. Dette resulterte i en intervjuguide som jeg brukte under intervjuene for å holde planlagt retning og likhet på intervjuene. Jeg lot det likevel være på en slik måte at jeg fikk den semi-strukturerte

retningen jeg ønsket meg. Dette gav meg et bedre og ensartet grunnlag for å tolke intervjuene, men likevel med en åpenhet for informantenes syn.

Intervjuguiden var sammensatt på en slik måte at jeg ville få belyst forskningsspørsmålene uten å stille det direkte spørsmålet, slik at jeg skulle kunne få grunnlag for å tolke de svarene jeg fikk (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006:153). Dette bidro samtidig til at jeg kunne nytte Forsvarets verdigrunnlag i prosessen med å drøfte svarene.

Under arbeidet med å utforme intervjuguiden var det viktig å lage spørsmål som bidro til å holde en god flyt i intervjuet slik at det ikke stoppet opp, eller hemmet informanten. Likevel viste det seg under intervjuene at jeg ved noen anledninger fikk svar som gikk mot det samme (lønn). Jeg lot å la dette stå urørt, men så at det var forskjellige vinklinger fra informantene, som gav dette utslaget.

Når det ble avtalt å gjøre intervjuer ble informantene spurt om det var i orden å bruke lydopptaker i forbindelse med intervjuene. En slik tillatelse ble gitt fra alle informantene. En utfordring som ble vurdert, var om jeg ville på noen måte komme i konflikt med personvernet. Dette sett opp i mot hva Johannessen, Tufte og Kristoffersen (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006:96) tar opp i forhold til melde og konsesjonsplikt. Jeg kunne ikke se at mitt materiale kom inn under denne bestemmelsen.

5.5 Antall informanter i studien og om deres bakgrunn.

De personene jeg gjorde mine intervjuer med, kalles for informanter. Dette i motsetning til respondenter, som de ville blitt kalt, dersom det var en kvantitativ undersøkelse.

Jeg valgte å gjøre åtte dybdeintervjuer med personell som på intervjutidspunktet jobbet på Østlandet ved en av Hærens avdelinger. De var alle i alderen mellom 30 og 52 år og det var 25 % kvinneandel. Denne gruppen har tidligere hatt tjeneste ved avdelinger i Brigade Nord, avdelinger utenfor Hæren og re-rekruttert fra det sivile arbeidsliv. Mer enn 50 % hadde tidligere tjenestegjort i en internasjonal operasjon. Alle informantene hadde krigsskolebakgrunn (eller tilsvarende sivil høgskole), samt relevante kurs. På intervjutidspunktet jobbet de med henholdsvis personell, materiell og økonomi. De hadde stillinger som seksjons-sjefer, personell-/materiell-/økonomi- medarbeider.

Jeg mener at deres samlede tjenestebakgrunn og erfaring skulle gi et godt grunnlag for å kunne bruke deres uttalelser og å komme med anbefalinger og gi råd.

5.6 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet i forbindelse med i forbindelse med intervjustudier er et spørsmål som ofte stilles. Dette kommer i mange tilfeller av at vi i hverdagslivet hurtig generaliserer over det vi observerer. Vi bruker da denne generaliseringen til å si noe om hva vi forventer vil komme til å skje i en lignende situasjon eller stilt overfor en utfordring (Kvaale, 2001: 160).

I min studie vil generaliserbarheten kunne sies å være av en logisk type. Dette gjennom at funn blir fremhevet og gjort klare. På denne måten legger jeg opp til at leseren selv kan bedømme generaliseringen og hvor god denne er (Kvaale, 2001: 160).

Holder antall informanter til å kunne generalisere over denne studien? Jeg mener at antall informanter som er brukt i denne studien er tilstrekkelig for formålet, som er å gi anbefalinger om tiltak (Kvaale, 2001: 209).

5.7 Datainnsamlingen

Forberedelser for intervjuene.

Når jeg hadde bestemt meg for hvordan jeg skulle gjøre intervjuene, kom jeg til fasen hvor jeg skulle gjøre klar for intervjuer (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006:141).

Intervjuguiden var gjennomgått og testet slik at jeg var sikker på å ha dynamikk under intervjuene. Jeg tok direkte kontakt med aktuelle informanter rundt den avdelingen jeg jobbet ved. De fikk alle vite noe om hensikten med oppgaven og at jeg ville bruke lydopptaker (noe alle aksepterte) under intervjuene. Aktuelle tidspunkt ble avklart med informantene slik at de fikk styre dette, på lik linje med hvor de ville gjøre selve intervjuet.

Gjennomføring av Intervjuene

De forskjellige informantene var alle orientert om at spørsmålene ville dreie som om forsvarlig forvaltning og utfordringer med rekruttering, videreutvikling og det å beholde personellet. Jeg valgte å gi de en slik varsling for at de ikke skulle komme helt uforberedte til intervju, men likevel uten å gi de spørsmålene på forhånd. Jeg mente at dette ville gi meg en positiv effekt når det kom til dynamikken. Dette er i tråd med hvordan Johannessen, Tufte og Kristoffersen (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 137) sier om at finnes det grader av strukturering av et kvalitativt intervju. Jeg hadde som tidligere nevnt valgt å la mine intervjuer være semi-strukturerte. Jeg kunne derfor la informantene gå videre på enkelte spor der hvor de var inne på noe i forhold til forskningsspørsmålene. Dette ble likevel gjort på en åpen måte slik at jeg ikke skulle forlede informantene med en mening de ellers ikke ville kommet med.

Jeg startet alle intervjuene med et generelt og åpent «ice-breaker» spørsmål. Det var likevel relatert til forskningsspørsmålet, men åpent på en slik måte at de kunne føle seg frie til “å fortelle om en vanlig dag på jobben”. Svarene fra dette spørsmålet kunne jeg eventuelt nytte for å underbygge andre områder informantene var inne på ved en senere anledning.

Åpningsspørsmålet gav meg i tillegg informasjon om den enkeltes hverdag, og under hvilke rammer den enkelte jobbet. En annen bonus ved å starte intervjuene med dette spørsmålet var at de raskt kom inn i et riktig «modus» for å besvare de øvrige spørsmålene. I tillegg til at jeg brukte lydopptaker under intervjuene noterte jeg også stikkord underveis. Disse stikkordene brukte jeg senere i analysefasen av intervjumaterialet. Jeg gjorde meg også små notater om engasjement, og hvor fri den enkelte var under intervjuet.

Intervjueffekt

Jeg velger å si noe om intervjueffekt i forbindelse med intervjuer. Dette for å skape en forståelse for at det kan oppstå bi-effekter og feilkilder (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wägnerud, 2003: 293).

Intervjueffekt er noe som kan oppstå som et utfall av samspill mellom forsker og informant. Disse forholdene kan være ubevisste eller bevisste fra intervjuerens side, eller de kan være en tilpasning fra informantens side. Jeg var meget bevisst på at jeg ikke skulle påvirke informantene (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 142). Fra en forskers side vil bevisst påvirkning være å anse som juks

En tilpasning fra informantens side kan betegnes som et ønske om å svare på det en tror er intervjuerens ønske om et gitt svar. Dersom jeg hadde oppdaget at en informant prøvde å tilpasse sine svar, måtte jeg enten gjøre en annen vinkling på spørsmålene eller forkaste intervjuet. Dersom tilpassede svar ikke oppdages vil dette kunne være direkte feilkilder i en studie. Jeg oppdaget ikke at noen av informantene tilpasset sine svar til mine spørsmål.

Likevel, uansett om hvor bevisst jeg var på ikke å signalisere eller påvirke en retning ved mine spørsmål eller oppfølgingsspørsmål kan jeg gjennom væremåte ha påvirket informantene ubevisst. Dette gjennom om å gi et smil eller et nikk til en kommentar som “ja akkurat” eller lignende uten å skulle mene noe spesielt med det. En informant kan gjøre seg opp en fortolkning av mitt kroppsspråk eller min mimikk.

I forbindelse med kvalitative intervjuer, slik jeg har gjort det, er det mulig at det kan oppstå en intervjueffekt bare gjennom det at det skal gjøres et intervju. Dette gjennom å sette fokus på et

område og i seg selv. I de intervjuene jeg har gjort i denne studien kan jeg ikke se at det har oppstått noen intervju effekt.

Min rolle under intervjuene

Jeg som student med en studie foran meg, har jeg søkt å være meg mitt ansvar bevisst gjennom å prøve å få til et best mulig grunnlag. Slik jeg gjorde rede for i forrige punkt, kunne jeg påvirke informantene dersom jeg ikke var bevisst på å holde en nøytral profil.

Mine viktigste mål med intervjuene, foruten å skaffe tilveie data, var å være aktivt lyttende og vise en nøytral interesse for informantenes opplevelser og meninger.

Åpenhet var et moment for meg, slik at informantene skulle føle trygghet. Denne åpenheten skulle bidra til å bygge opp en relasjon. I løpet av et intervju, blir det skapt en relasjon preget av den aktuelle situasjonen mellom intervjuer og informant (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 105). Relasjonen som bygges under intervjuet skaper en form for legitimitet som er gitt av informanten, gjennom at det er et frivillig intervju.

5.8 Dataanalyse

Typer av data

Det finnes mye som kan betegnes som data, og de kan være fremskaffet på forskjellige måter. Det kan være sekundærdata, altså at en benytter tidligere, eller andres materiale. I denne undersøkelsen er det kvalitative primærdata som jeg har fremskaffet selv.

Datamateriale, registrering og bearbeiding

Som jeg avsluttet det forrige punktet med, hadde jeg nå datamateriale i form av lydopptak og enkelte notater som hadde behov for bearbeiding.

Intervjuguiden som jeg nyttet ga meg i utgangspunktet en strukturering. Dette var gjort med hensikt for å lette den senere analyseprosessen. Planen i utgangspunktet var å bruke de tre hoveddelene som de ulike drøftingsområder senere i studien.

Materialet for videre bearbeiding er fremkommet som et bevisst produkt gjennom intervjuguiden. Et materiale som er semi-strukturert gir meg rom for å tolke hva informantene mener (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 159). Spørsmålene var ikke direkte stilt inn mot problemstillingen, men slik at de ville gi meg rom for tolkning og analyse.

Når alle åtte intervjuene var lagt inn (transkribert) hadde jeg en råtekst jeg kunne bearbeide.

Analyseprosess

I selve analyseprosessen av den gitte teksten ligger det en utfordring. Dette fordi det man analyserer blir til noe som ligger imellom den gitte fortellingen og den faktiske historien.

Johansen, Tufte og Kristoffersen sier det på denne måten ”Hva som regnes som data er ikke alltid like selvfølgelig” (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 144). I dette ligger det at en må gjøre sin analyse med omhu og ettertanke.

I en kvalitativ undersøkelse som denne, vil analyse av datamaterialet være en utfordring. Jeg har hatt en stor mengde semi-strukturerte data, som jeg på sikt skal trekke en mening ut av. Intervjuguiden har bidratt til å holde en struktur. Likevel gir formen med semi-strukturerte intervjuer rom for å dreie og omformulere spørsmålene i noen grad under intervjuet. Det gir at utfordringen med å strukturere intervjueresultatene igjen øker.

I en kvalitativ undersøkelse som jeg har gjort finnes det ikke en eksakt gitt fasit for hvordan analyse skal foretas, dette i motsetning til kvantitative undersøkelser (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 80). Ståstedet for analysen vil i alle tilfelle være problemstillingen, med de utledede forskningsspørsmål, som grunnlag for hvordan analysen skulle gjennomføres. Mitt inntrykk etter intervjuene og senere etter transkriberingen var at dataene kunne benyttes for å belyse problemstillingen. Meningen med å analysere data etter en undersøkelse slik jeg har gjort er å komme frem til de troverdige bakenforliggende oppfatninger og forklaringer på det jeg undersøker. Gjennom dette vil jeg få bakgrunn for å besvare problemstillingen. Kvale sier det på denne måten, ”å analysere data betyr å dele noe opp i biter eller elementer”. (Kvale, 2001: 118).

Jeg startet med å dele opp i de tre forskningsspørsmålene, deretter delte jeg opp i de forskjellige emneområdene som informantene var innom. Disse emneområdene var de samme som jeg hadde i min intervjuguide. Etter at dette var gjort startet jeg med å se etter felles mønstre i svarene fra informantene. Jeg markerte disse områdene og flyttet dette over i et nytt dokument slik at jeg fikk en stadig strammere tekst (kommentar feltene var også tatt med). Denne prosessen ble gjentatt, nok en gang slik jeg selv mente jeg var kommet til en kjerne. Jeg hadde nå et fortettet dokument med data fra hvert av forskningsspørsmålene. Jeg leste igjennom dette dokumentet og trakk ut nøkkelord og meningsbærende uttrykk. Disse delene samlet jeg pr forskningsspørsmål slik at jeg hadde materiale på hvert av områdene. Ut av de tre områdene trakk jeg igjen ut noen få ord / meninger som jeg har valgt ut som

grunnlag for å drøfte (Kvale, 2001: 126). Jeg mener at den måten jeg har gjort dette på gir meg et godt grunnlag for å mene noe om den informasjonen jeg har fått.

Studiens validitet og reliabilitet

Disse to begrepene i samfunnsvitenskapelig sammenheng sier noe om de resultatene en finner, og hvordan en tolker den virkeligheten informantene opplever. Mange tar hverdagsvirkeligheten for gitt. Den blir ikke avkrevd noen videre bekreftelse utover at den er slik den er, som et faktum, slik Johannessen, Tufte og Kristoffersen sier det (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 41).

Det Johannessen, Tufte og Kristoffersen påpeker, er om den vanlige oppfatningen folk har, og at den er kompleks og sammensatt. Kompleks på den måten at hvert menneske skaper seg et bilde av hva som er virkeligheten med bakgrunn i andre mennesker, erfaringer, samhandlinger og fortolkninger. Når jeg har dette som bakgrunnsbilde vil jeg gå over til å se på oppgavens validitet og reliabilitet.

Validitet

Når en forsker på et tema slik jeg gjør her, vil det alltid dukke opp spørsmål, "*måler jeg det jeg tror jeg måler*". Det er et betimelig spørsmål, da det kan omtales som "begrepsvaliditet". Når en ser på definisjonen vil ikke kvalitative studier være valide av den enkle grunn, av at de ikke kan kvantifiseres.

Hever en seg over dette vil en derimot kunne si at validitet vil dreie seg om metoden undersøker det det er ment å undersøke. Hvis en forenkler det, vil det dreie seg om forskerens funn på en riktig måte gjenspeiler det som er formålet for studien. Johnsen, Tufte og Kristoffersen vil i tillegg hevde "hvorledes den gjenspeiler virkeligheten" (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 71, 199). Jeg vil hevde at mine funn gjenspeiler det formålet jeg har hatt med oppgaven. Fordi jeg mener å ha fått ærlige og korrekte svar fra mine informanter. Upåvirkede svar gitt på en måte som gir legitimitet til funnene.

Når en jobber med en studie på denne måten vil en kunne se at en kan få problemer med validiteten. Dette på grunn av at en jobber med teori og empiri. Når jeg lagde problemstillingen og videre forskningsspørsmålene var jeg på et teoretisk plan. Når jeg kom til innsamling og bearbeiding av data var jeg på det empiriske planet. For å unngå validitetsproblemer måtte jeg tilstrebe og ha samsvar mellom begreper på to plan. Likevel,

slik jeg forstår det, vil ikke validitet være noen absolutt, men derimot ha et budskap om kvalitet dersom det tilstrebes i størst mulig grad.

I forhold til at jeg selv tilhører samme yrkesgruppe og jobber i samme fagfelt medfører det noen utfordringer. Det starter allerede når jeg lager spørsmålene til intervjuene, og deretter når intervjuet gjennomføres. Videre kommer det utfordringer når informantene svarer og deretter når jeg skal tolke svarene jeg har fått og fremstille disse.

I mitt arbeid med spørsmål og under intervjuene har jeg vært meget bevisst med å være så nøytral som mulig. Under tolkningen av intervjuene og ved analysing og bearbeiding av tekstene har det metodiske vært fulgt på en god, etterprøvbar og objektiv måte.

Jeg vil påstå at mine funn, og de tolkninger jeg har gjort av disse er valide. Dette fordi det er et samsvar mellom de svar jeg har fått og de områder jeg har ønsket å belyse.

Reliabilitet

I denne sammenhengen, hvor det er et stykke forskningsarbeid som gjennomføres sier reliabilitet noe om påliteligheten i de data som er brukt. Ordet kommer egentlig fra det engelske “reliability” som betyr pålitelighet på norsk (Johannessen, Tuft, Kristoffersen, 2006: 46, 198). Som jeg innledet med, knytter reliabilitet til forskningens data, hvordan de er bearbeidet og innsamlet og hvilke deler som er innsamlet. Kjernen i dette, ligger i at enhver annen forsker, skal kunne gå ut å gjøre de samme målingene som jeg har gjort, uten å få noen store avvik, i forhold til det jeg har gjort.

Er det noen momenter som kan ha påvirket reliabiliteten i min studie?

Først og fremst kan en stille spørsmål ved om jeg har oppfattet informantene slik de har ment å uttrykke seg. Dette punktet mener jeg å ha tatt høyde for da jeg har nyttet lydopptaker under intervjuene, for igjen å legge dette over til et dokument. Jeg mener at en annen forsker ville kommet frem til de samme resultater ved å gjøre intervjuene på nytt, med samme intervjuguide som støtte. Feilkilden i så tilfelle ville vært informantenes bevissthet overfor et likt spørsmål. Jeg vil påstå at mine intervjuer har den reliabilitet de må ha for å kunne nyttes som forskningsmateriale.

5.9 Etiske betraktninger

Innenfor rammen av et metodekapittel finner jeg det riktig å komme med noen etiske betraktninger rundt det å drive forskning på mitt nivå. Forskning og søken etter fakta og meninger må akseptere det å være underordnet retningslinjer og normer innenfor etikk og

jurisdiksjon. Dette vil ikke bare gjelde selve undersøkelsen, men i tillegg hele prosessen rundt. En prosess fra starten med valg av emne til forsvar av oppgaven og rapporten som vil stå til slutt.

I min studie har jeg hele veien holdt meg innenfor en etisk norm hvor jeg har vurdert min rolle. Vurderingen har gått på hvordan jeg har handlet overfor informantene og hvorledes jeg har tolket deres budskap.

Jeg valgte å se til de syv forskningsstadier slik Kvale beskriver det (Kvale, 2001: 71). For min del ble de oppdelt i disse fasene;

Tematisering var det første området jeg vurderte. I tilknytning til dette så jeg på områder som knyttet seg til den vitenskapelige verdien av det jeg ville finne. Jeg gjorde vurderinger om mine studier ville kunne føre til forbedringer på området.

Planlegging ble et viktig område på det etiske stadiet. Dette fordi jeg måtte vurdere hvem jeg kunne intervju og hvilken posisjon de enkelte hadde i sine organisasjoner. Til denne delen var også konfidensialitet en del av vurderingen, med hensyn til eventuelle konsekvenser en slik studie kunne ha for informantene. I forbindelse med **intervjusituasjonen** la jeg vekt på å understreke rapportens konfidensialitet. Jeg vurderte hvorvidt informantene var stresset eller om de var "frie" i situasjonen, jeg kom til at ingen var bundet på noen måte.

Når jeg kom til **transkriberingen** var jeg i noen grad tilbake ved konfidensialitet. Da i forhold til å være lojal mot skriftlig transkripsjon av muntlige intervjuer fra informantene.

Ved **analyseringen** måtte jeg igjen vurdere de etiske sidene ved dybden av det jeg skulle analysere og hvor kritisk jeg skulle være til det. I denne delen vurderte jeg om informantene skulle få bestemme tolkningen av sine uttalelser. Når det kom til **verifiseringen** vurderte jeg mitt ansvar i forhold til det å rapportere kunnskap som var så sikker og verifisert som mulig, da sett opp mot reliabiliteten ved intervjuene. Ved selve **rapporteringen** kommer jeg opp i etiske vurderinger i forhold til konfidensialitetsprinsippet.

5.10 Sammenheng

I dette kapitlet har jeg kommet frem til hva som er generaliseringspotensialet i min studie. Jeg har i tillegg belyst utfordringer jeg har støtt på underveis, disse har jeg tatt opp i min gjennomgang av metoden.

I neste kapitel vil jeg komme inn på drøfting av funn opp mot Forsvarets verdigrunnlag. Senere vil jeg drøfte funnene opp mot teoretiske perspektiver.

6 Drøfting av funn opp mot Forsvarets verdigrunnlag.

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere de funn jeg har gjort i forbindelse med mine undersøkelser. Jeg vil ta for meg de forskjellige hovedfunn knyttet til forskningsspørsmålene, samt at jeg vil trekke inn andre felles momenter fra informantene der hvor dette bygger opp under hovedfunnene. Jeg vil trekke inn sitater fra intervjuene for å underbygge mine funn. Noen av svarene, knyttet mot forskningsspørsmålene, kan tilsynelatende gå noe over i hverandre, men her må en skille mellom bakgrunn for spørsmålet og de svar som er gitt til det.

Etter at jeg har avdekket hva jeg har funnet, vil jeg drøfte funnet opp mot Forsvarets verdigrunnlag.

Etter å ha drøftet mot verdigrunnlaget vil jeg drøfte funnet generelt.

Jeg har valgt og del-konkludere ved funnene innenfor hver kategori (ref forskningsspørsmålene). Dette gjør jeg for å berede grunnen for kapitel åtte hvor jeg vil konkludere og komme med en anbefaling basert på funn og tolkninger.

I kapitel åtte vil jeg komme til å trekke inn delkonklusjonene fra det påfølgende kapitlet (kapitel sju) hvor jeg ser funnene sammen med de teoretiske perspektiver.

6.2 Forventninger til funn i empirien.

I empirien forventer jeg å finne mange områder som er sammenfallende med hva som fremheves i Forsvarets verdigrunnlag. Om dette kan komme av at integreringen av verdiene er kommet langt eller om verdiene langt på vei ligger der i utgangspunktet er ikke sikkert. Om dette da reiser spørsmål om verdigrunnlaget er for lett eller om dette allerede ligger i kulturen vil jeg ikke ta noen debatt om.

6.3 Presentasjon av funn

Gjennom mine intervjuer og påfølgende prosess med å analysere disse har jeg kommet frem til en rekke «funn», som det er interessant å drøfte. Jeg vil innledningsvis liste hovedfunnene, samt gi en kort kommentar til disse. Gjennom at jeg har fulgt en intervjuguide er svarene fremkommet i samme rekkefølge/kategori.

I forbindelse med rekruttering ble *utdanning* av flere trukket frem som et rekrutterende tiltak sammen med *utdanningsplattform*. *Karriereplaner* som en del av *egenutvikling* og

livserfaring kom også frem. Til denne kategorien kom lønn inn som et punkt hvor man hadde mange meninger.

Til videreutvikling var flere opptatt av sjefens involvering og dennes vilje til å bygge avdelingskompetanse samt videreutdanning her kom det og inn dette med anerkjennelse for utført arbeid, samt dette med omdømme i organisasjonen.

Til kategorien, å beholde, kom det frem momenter som lønn rent isolert sett, samt dette med å kunne fristille grad og lønn, som et tiltak for å kunne personellet gjennom et arbeidsliv. Noe beslektet med karriereplaner kom dette med karrierekartlegging, her var man mer inne på det som hadde med momenter i den årlige medarbeidersamtalen. Til det å beholde kom beordringsplikt opp som en oppfølger til det forrige momentet. Det siste temaet flere var berørte av gikk på det med om utdanning bidro til at folk forlot Forsvaret eller om det ble sterkere knyttet til arbeidsplassen.

I de kommende drøftinger vil jeg komme til å trekke inn enkelte momenter på kryss av kategoriene. Det vil likevel ikke være for annet et enn å vise sammenhengen og kompleksiteten i problemstillingen.

6.4 Kategorien rekruttering/attraktivitet

Jeg gjorde en rekke funn i denne kategorien, enkelte momenter kunne like gjerne vært tatt med under alle de tre kategoriene, men vinklingen var forskjellig. Likevel er det i denne kategorien en klar andel hvor det var fokus på det formelle, mer enn det uformelle.

Til denne kategorien vil det være naturlig å skille mellom to hovedtyper av rekruttering. Den første typen går på rekruttering av personell utenfra Forsvaret. Her vil det i mange tilfeller være en rekruttering til Forsvaret som arbeidsplass, en innfallsport. Den andre typen rekruttering vil være av personell som allerede er ansatte i forsvaret. Dette kan være personell som jobber i de operative miljøene (bestillere/forbrukere av beslutningsgrunnlag av forvaltningstjenester), typisk kompanisjefer, bataljonssjefer eller andre operative planleggere eller utøvere.

En tredje type vil i denne sammenheng kunne være tidligere ansatte som en ønsker å få tilbake igjen fra det sivile arbeidsmarked. I min videre behandling av stoffet vil jeg ikke tillegge denne gruppen noen vekt da jeg vil sidestille disse med allerede ansatte i forsvaret. Dette fordi at de allerede har hatt et ansettelsesforhold til Forsvaret og således har kjennskap til det.

I denne kategorien vil jeg først ta for meg temaet *utdanning*. Her fant jeg at informantene mente at dette var dette todelt. Det dreide seg ikke bare om den utdanning en måtte ha for å besette og virke i en stilling. Det gikk i tillegg på det å kunne nytte utdanning som et rekrutterende tiltak. Det var av flere nevnt som kriteria / forventning om å ta utdanning, for å kunne tilby/ tiltre en stilling.

En av informantene sa dette om at formalutdanning var viktig.

«jeg tror at Forsvaret og Hæren må jobbe for å få på plass en formalisert utdanning og videreutdanning innenfor logistikkfaget..»

Dette ikke bare som et krav for å kunne fylle stillingen. Men et krav på en slik måte at den enkelte person skal kunne fylle en rolle i et samspill med andre medarbeidere og på sidestilte arbeidsområder. I dette ligger det en fellesnevner som flere var inne på, og det var stillingsbeskrivelsene. Det ble her poengtert at disse ikke måtte være ekskluderende i sin art. I tillegg måtte de heller ikke gi et feilaktig bilde av at en stilling med hensyn til kompleksitet og ansvar.

Med hensyn til å tilby å ta utdanning som et aktivum for å få folk til å ta forvaltningsstillinger var det flere som ville forvente at en kunne ta deltidsutdanning. I tillegg til dette måtte en da som arbeidsgiver kunne forvente at ikke alle har absolutt alt på plass av utdanning før en begynner.

«Det var sånn at da jeg begynte i 2XXX, da trodde jo han som var sjef her da, at han som kom var ferdig utlært, men det var jeg ikke, jeg måtte på masse kurs osv., så det tar minimum ett år for å være på nett»

Dette var en interessant observasjon da en kunne se dette opp i mot dette med stillingsbeskrivelser. Det kom frem på en slik måte at en i et ansettelses løp / tilbeordring ikke måtte være veldig bastant til må krav i stillingsbeskrivelsene. Informantene var tydelige på viktigheten av utdanning for å virke i en stilling men var ikke utelukkende overfor de som eventuelt ikke hadde dette enda. De gav inntrykk av nødvendigheten ved å sette grenser med hensyn til formalkrav i en stillingsbeskrivelse. Dette da grenser for hvilke kriterier som skal være innfridd før en starter i en jobb og hvilke som kan etterfylles etter ansettelse. For en som kom ny inn i en slik type stilling er det heller ikke ansett negativt at en må se for seg et utdanningsløp fremover i tid for å kunne fylle stillingens krav.

Ved å se *utdanning* opp mot Forsvarets verdigrunnlag finner jeg bakgrunn for følgende tolkning og senere drøfting. Jeg tolker informantenes standpunkt til dette som om at de som ansatte, og som mellomledere skal utvise respektfull holdning til sine medarbeidere, både fremtidige og eksisterende (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 5,9). For en som kommer til Forsvaret fra det sivile skal en da bli møtt med respekt for verdier, holdninger og den ballast en har med seg i livet. I denne sammenheng vil det kanskje fra en som skal tilsette noen være noen områder hvor en må vise varsomhet. Dette kanskje spesielt hvor en har en forventning om at en skal ta mer utdanning, og å fremføre dette på en riktig måte. Det vil i disse tilfellene kunne være lett å støte noen, eller kanskje bli oppfattet som ikke å respektere den ballast den enkelte har med seg. Nettopp i en slik sammenheng vil stillings utlysningstekster og stillingsbeskrivelser være viktig å være tydelig på slik at ikke unødige misforståelser oppstår. Ved å fremføre budskap på en respektfull og fornuftig måte vil en da utvise respekt overfor et annet menneske. En kan kanskje si at slik respekt, eller taktfull måte å fremføre et budskap på er vanlig folkeskikk og ikke trenger å stå nedfelt i et verdigrunnlag. På den annen side ved at det står nedfelt i et verdigrunnlag har man i det minste noe å henvise til og holde fast ved.

Slik jeg tolker informantene og deres meninger om *utdanning* sammen med hva Forsvarets verdigrunnlag sier finner jeg i kombinasjon med mulighetene i Hæren og Forsvaret flere spennende områder.

Som jeg var inne på i kapittel 2 hvor Hæren ikke lenger har noen utdanningsmulighet som går på forvaltningsfagene, hvor skal de ansatte da få tilført kompetanse og holdninger? Skal det bli slik at den som ønsker en forvaltningsutdanning er nødt for å gjøre et valg allerede ved opptak til krigsskolen. Vil det da innebære at det knapt finnes kurs av midlere varighet (2-6 uker) hvor en kan få tilført noe mer enn et rent teknisk kurs. I tilfelle vil dette nærmest kunne utelukke den som ønsker å skifte fra en operativ karriere til en forvaltningskarriere midtveis i yrkeslivet. Dette fordi en vil kunne oppleve vansker som 40 åring med å henge med i et studieløp sammen med 22 åringer som tar dette som et bachelor-studie. Som jeg beskriver i kapittel 2 finnes det en UB utdanning ved FKL som gir en type forvaltningsutdanning. Kunne det vært en mulighet og bygd ut denne slik at den kunne bli modulær. Dette ville medført at flere kunne søkt og vært med på forskjellige deler når det ble holdt de forskjellige kurs. En skal ikke se bort fra at den dynamikken som ville oppstått ved slike modulære kurs kunne ha gitt en merverdi. Dette gjennom at en kunne blandet flere aldersgrupper og bakgrunns erfaringer, noen som kunne gitt et økt læringsutbytte for alle parter. Her kunne også «skolens

løsning» blitt utviklet. I en slik setting ville en i tillegg kunne fått bibragt Forsvarets verdigrunnlag på en svært effektiv måte, samtidig som kontaktflater ble opprettet på tvers av generasjoner.

I alle tilfelle vil det gjerne være stillingsbeskrivelsene som sier noen om hva som skal til av formalutdanning for å fylle stillingen. Det ville kanskje være en ide på den ene siden å være noe mer kritisk til hva som må til av bakgrunn for å kunne få en stilling. På den annen side må det heller ikke bli slik at en stillingsbeskrivelse blir så rigid at det nærmest blir umulig å finne den rette personen for stillingen. En mellom løsning her ville kanskje være at en må være mer spesifikk med å tilføye hva som er et absolutt på forhånd for å få en stilling. Utover dette kan en beskrive hva som kan/må fylles på underveis. Jeg tror en slik løsning vil kunne bidra til å gjøre stillinger mer attraktive samt at det vil kunne virke ansporende på en som tar stillingen. Som et «ris bak speilet» vil en kunne sette krav bak hva som skal gjennomføres før en eventuelt kan komme i betraktning når det gjelder lønnsforhandlinger. Et slikt belønningssystem for gjennomført utdanning vil kanskje være ytterligere ansporende for en som trenger å fornye sin kompetanse eller fylle på med noe en mangler.

Her må det kanskje gjøres jevnlige runder eller oppdateringer av sjefsnivået, om hva som er «trenden» i forvaltningen når det holdes kurs for tiltredene avdelingssjefer eller tilsvarende kurs. Dette viser i tillegg at det er svært viktig at sjefsnivået er involvert i hvordan stillingsbeskrivelser utformes og hva som bør være utdanningskravet i disse. Slike uttalelser viser at enkeltpersoner som tiltrer stillinger hvor man ikke har all kompetanse er vel forberedt på å tilegne seg lærdom og kunnskap.

Jeg har nå tatt for meg utdanning som et moment i forbindelse med rekruttering. Som en naturlig oppfølger til dette vil neste moment være utdanningsplattform som flere av informantene snakket om.

Når jeg velger å se på *utdanningsplattform* var det et moment som «alle» informantene var innom. De nevnte ikke ordet direkte under intervjuet, men har i analysen blitt tolket til å ha ment dette ordet. Dette ordet blir nå brukt videre for å kunne ha et samlende begrep.

Min definisjon av ordet utdanningsplattform: Et felles grunnlag for å kunne ha en forståelse av forvaltning i Forsvaret og Hæren (Utdanningsplattformen skal også være en utdanningsform for administrative fag).

Denne plattformen omfatter de tre forvaltningsfagene; personell, materiell og økonomi.

Innenfor denne rammen skal de enkelte ha en felles forståelse for alle fagområdene innenfor det forvaltnings sjikt de er på.

Behovet for dette kom frem gjennom at flere opplevde at det ikke alltid var et omforent syn på hva som var helhet innenfor forvaltning.

«..det er jo mulig, det er jo ikke galt å hoppe mellom, men at du har en forvaltningsmessig grunnkompetanse da..»

I rekrutterings øyemed ble det påpekt som et moment slik at en ikke måtte få låsinger mellom det å skulle kunne skifte mellom de forskjellige delene i løpet av en karriere. En slik utdanningsplattform skulle kunne bygges på en gitt måte. Det må ikke nødvendigvis være et krav at en måtte ha vært p-medarbeider eller materiellregnskapsfører for å kunne bli personellsjef eller forsyningssjef på et gitt nivå.

Når jeg ser mine funn opp mot Forsvarets verdigrunnlag kan kanskje si at det er vanskelig å knytte Forsvarets verdigrunnlag til en *utdanningsplattform* isolert sett. Dersom jeg velger å se litt utvidet på dette vil jeg kunne si at utdanningsplattform ivaretar hensynet til legitimitet (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 5). Jeg tenker da på den legitimitet som en utøver av forvaltning kan føle at en trenger. Ved å tilføre tilstrekkelig utdanning for eksempel gjennom en utdanningsplattform vil en kunne være med å gi legitimitet til de som skal utøve forvaltningsfunksjonene. Jeg tror at gjennom å tilføre utdanning vil en kunne bidra positivt i den samme retning som Forsvarets verdigrunnlag, og finne støtte der. Legitimitet vil for forvaltningsutøverne være av betydning når jeg senere skal se på andre spørsmål. Slik jeg ser det vil legitimitet være med å sette et ekstra fokus på, og forsterke de handlinger som skal utføres. Handlinger som skal gjennomføres med legitimitet fra topp til bunn gjennom hele kjeden. Jeg ser da i denne sammenhengen legitimitet ikke bare som en juridisk dekning for en bestemmelse som fattes på toppnivå, men også gjennom oppfølgingen og utførelsen av det samme. Dette kan på et vis sammenlignes med at Norske soldater i Afghanistan er gitt hjemmel for å utøve makt. Det vil her kreves en relevant og grundig utdanning for å utøve dette på en forsvarlig måte og å ha legitimitet i det man gjør.

Som jeg har vært inne på lenger opp i teksten var det informantene som brukte ord tilsvarende «*utdanningsplattform*» om noe de følte manglet. Det var jeg som tok i bruk ordet utdanningsplattform for å gi en definisjon av det som informantene mente manglet i

forbindelse med utdanning. Jeg tolket deres ønske om å få en tilrettelagt utdanning som kunne dekke et forvaltningsområde som tok for seg personell, materiell og økonomi i en felles plattform. Alle disse fagområdene ble tidligere undervist ved Krigsskolen Gimlemoen den gang den eksisterte. Senere ble noe av dette ivaretatt ved Forvaltningsskolen i Halden, men da også denne ble lagt ned mistet man i Hæren den primære forvaltningsutdanningen man hadde. Ved at man hadde en slik plattform for forvaltningsutdanningen gav dette elevene en trygghet innenfor faget. Informantene sier her noe i fellesskap, om at det mangler en faktor for at en skal kunne føle komfort, sikkerhet og ha en kunnskapsbase for sitt fagfelt. De viser alle sammen at de opplever mangel på en utdanning eller et nivå. En slik felles opplevd mangel er kanskje et alvorlig signal om at det må iverksettes tiltak for å styrke forvaltningsutdanningen i Hæren.

Hva kan da være årsakene til at man ikke har valgt å lage noen form for felles forvaltningsutdanning etter at man la ned den Krigsskolen som tok hånd om dette. Årsakene kan ganske enkelt ligge i at kostnadene ble for høye ved å drive utdanning på dette nivået. På den annen side ligger jo faren for at de kostnadene en pådrar seg ved å drive utilstrekkelig forvaltning vil være langt høyere på sikt. En annen mulighet kan ligge i at Hæren etter hvert er blitt så liten at en heller bør vurdere å kjøpe utdanningstjenester i det sivile eller fra andre forsvarsgrener.

Hvilke muligheter finnes det i Forsvaret når Hæren ikke lenger tilbyr dette på annet enn et som del av et grunnleggende befalskurs. Sjøforsvaret tilbyr forvaltningskurs av 5 måneders varighet men mange vil kanskje oppleve at dette blir litt for langt. Dette da med hensyn til fravær fra hjemmet og arbeidsplassen. Likevel, dette kurset får ofte svært gode tilbakemeldinger på grunn av sitt faglige innhold. En annen mulighet er forvaltningskursene som går ved Forsvarets stabsskole. Disse noe lengre kursene har som regel forholdsvis få plasser når de blir arrangert, samt de går som regel ikke mer enn en gang pr år. Dette gir i mange tilfeller at de som kunne vært aktuelle for kursplasser ikke får disse, eller har mulighet til å bli med.

Når kommer inn på temaet *karriereplaner* henger det til en viss grad sammen med utdanningsplattform på den måten informantene beskrev det, likevel var det forskjell i dette. Forskjellen gikk ut på hva man skulle forespeile den enkelte ansatte og hva den enkelte selv kunne påvirke. I denne sammenheng kom det og opp momenter som karrieresamtale i forbindelse med medarbeider samtale. Det virket som om informantene mente at det å kunne

gi en forutsigbar karriereplan ville være rekrutterende, samt at en plan måtte kunne ha flere utfall. En annen del av det med karriereplaner kom opp som en negativ side.

*«.. for det er ingen karrierevei hvor du kommer så veldig langt i dag
i hvert fall»*

Gjennom å være et statlig forvaltningsapparat mente informantene at det å kunne gi forutsigbarhet for en som kom utenfra forsvaret ville være positivt. Dette på lik linje med å kunne gi en som søker internbeordring, den samme forutsigbarheten. I dette ligger det jo selvfølgelig at en som allerede er ansatt, skal ha forutsigbarhet.

Ved å se *karriereplaner* opp mot Forsvarets verdigrunnlag (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 3,15) vil en kunne feste det meste mye inn her. Dette fordi en i en karriere vil kunne omfatte en ansatt sin totale yrkeskarriere forsvaret, fra man begynner til man går av med pensjon. For ikke å bli for omfattende til dette punktet velger jeg her primært å se på det som har med menneskeverdet å gjøre.

I kapitlet hvor jeg tok for meg Forsvarets verdigrunnlag og selv tolket det har jeg hentet dette utsnittet:

Alle individer har sin egen iboende verdi, uavhengig av hvor en kommer fra, hvilke egenskaper en har eller hva en har prestert.

Slik jeg tok dette videre vil det da si at en skal søke så langt det er mulig å legge til rette for at den enkelte selv får den karriere en ønsker. Nå skal en heller ikke tolke dette så langt at en tilrettelegger for, eller anbefaler en retning som er feil. En kan ikke her bidra til at en person får «feil» stilling gjennom godhjertethet fremfor ærlighet. Det vil ikke være å ivareta menneskeverdet. Jeg tolker informantene til å ha et reflektert syn til det at personellet skal ha rett kompetanse for å ivareta menneskeverdet hos de ansatte.

Mine oppfatninger av empirien over temaet *karriereplaner* som er beslektet med forrige tema handler jo også i noen grad om utdanning og utdanningsplattform. I forhold til forrige tema handler det her om hva en kan gjøre etter at en har fått en utdanning. Hvor attraktiv en anser seg selv, og hvor attraktiv en er blitt for forskjellige stillinger.

I karriereplaner ligger det muligheter og begrensninger. Muligheter til selv å kunne planlegge en retning en ønsker å følge, og en retning en på grunn av tidligere valg er «nødt» for å følge. Flere av informantene var inne på at det var vanskelig å kunne gå fra operativ side til forvaltningsmessig side og tilbake igjen. Tanken om å kunne velge vei slik det passer en blir

på en måte en selvmotsigelse i forhold til hva andre momenter informantene har kommet med. Dette fordi de på den ene siden påpeker behovet for spesialkompetanse og på den andre siden vil ha muligheten til å kunne skifte over til den operative siden. Uten at jeg har foretatt noen undersøkelse blant operative offiserer ville jeg der med rimelig stor sikkerhet fått svar med motsatt fortegn. De operative ville komme til å hevde at også deres fagfelt krever stor grad av spesialisering og dybdekompetanse. Gir da informantene sine svar da en åpning for at det de egentlig sier er at man bør holde seg i en «bransje». Betyr det at man på et gitt tidspunkt må «hefte» for de valg en har gjort. Når en ser på karriereplaner som et rekrutterende virkemiddel slik jeg tolker informantene vil det være positivt. Dette fordi det gir en forutsigbarhet og en mulighet for å kunne planlegge en fremtid

En påstand om at forvaltning ikke er «noen tjenestevei» forteller kanskje noe om hvordan hæroffiseren ser på det med å jobbe innen forvaltning. Slår dette i noen grad tilbake igjen på hæroffiseren, kjenner en kun til den lille delen av forvaltning som er i Hæren? Jeg tolker dette til at en i forbindelse med karriereplaner bør vektlegge at Forsvaret er noe mer, og større enn Hæren. Sier påstanden noe om at det er for liten utviklingsmulighet innenfor forvaltningen, eller er det andre begrensninger her. Informantene var i noen grad inne på dette selv. Dette gjennom at flere hadde valgt ikke å flytte noe mer på seg eller av fysiske årsaker valgt «å hoppe av» jaget etter høyere stillinger. På den annen side, har disse offiserene da noe behov for karriereplanlegging, eller vil dette primært være for de som føler å ha et behov for det. Offiserer som da velger å sitte i en stilling på ett sted vil på mange måter sperre for bevegelse. En bevegelse i stillingsmassen som på en måte er ønskelig i forhold til å bygge kompetanse hos den som sitter der. På den annen side bygger man ikke ny kompetanse hos en som ville ønske å være der. Dette vil for Forsvaret og Hæren være et dilemma når en skal håndtere personell i en kompetanse organisasjon. Denne kompetanseorganisasjonen som på mange måter ønsker å være ledene på personellbehandling samtidig som en ønsker å drive forsvarlig forvaltning av verdier.

Karriereplaner blir slik jeg tolker informantene det til å være noe som er ønskelig i en startfase av karrieren, men som etter hvert avtar. Veiledningsbehovet i forhold til en plan er ikke nødvendigvis mindre, men rammefaktorer som familie, helse, interesse og «drive» gjør at behovet avtar. Temaet som kommer i neste punkt blir en forlengelse av karriereplaner og utdanning på en sammensatt måte.

I forbindelse med temaet *egenutvikling* fant jeg at informantene mente at det å kunne tillate den enkelte å drive egenutvikling innenfor gitte rammer ville være rekrutterende. De var også av den oppfatning at forvaltningen hadde flere dimensjoner og fasetter enn det man kunne finne i de operative miljøene.

Et av de viktigere momenter under egenutvikling var dette at egenutvikling tar tid.

«det tar tid og bli god»

Med dette mente de at innenfor fagområdene ikke var gitt at kurs og utdanning var den eneste måten for å kunne utvikle kompetanse. Kompetanse kunne også utvikles gjennom egenlæring, men at den formelle primært skulle kunne gi lønnsmessige uttelling var også et synspunkt.

Når jeg *egenutvikling* opp mot Forvartens verdigrunnlag (Forsvarets verdigrunnlag, side 5) vil det hovedsakelig være innenfor dette med menneskeverdet, hvor en kan knytte opp egenutvikling. Dette gjennom ivaretagelse av menneskets iboende verdi og viljen til å oppnå noe og ha en utvikling. Til dette igjen finner jeg at Forsvaret skal gjenspeile samfunnet med hensyn til å drive egenutvikling. En skal i dette heller ikke blindt se på hva den enkelte har gjort eller ikke gjort før en søker å støtte den aktuelle egenutviklingen. Her vil det også være viktig at en ikke støtter eller oppmuntret til egenutvikling som på den annen side fører til at noen overbelaster seg selv. Til dette må en og se på det å ta vare på «det hele mennesket» i ens egen organisasjon. Jeg tror at gjennom å tillate egenutvikling innenfor gitte rammer vil dette kunne medføre en bedre forvaltning. Dette gjennom at en får mer kompetente og mer fornøyde medarbeidere.

Når jeg vurderer påstander som «at det tar tid å bli god, og utvikle seg i en stilling», er ikke det enestående for de som jobber innenfor forvaltning. I dette tolker jeg informantene til å mene at en må få utvikle seg over tid i en stilling. Det er ikke bare delta på et kurs ved skifte av stilling, og så er man helt på høyden med en gang. Det er helt naturlig at det vil ta tid å opparbeide kompetanse i fagretninger som personell, materiell og økonomi. Egenutviklingen vil ikke komme til syne før man kan tilføre en merverdi til hvordan resultatet utvikler seg i positiv retning for sin enhet. Dette innebærer at ved å få mulighet til å drive egenutvikling vil en tilføre virksomheten en merverdi som den kan bruke videre. Nettopp i en slik sammenheng blir en person som får lov til å bruke tiden på å bli god, svært verdifull for en enhet. Som jeg tok opp i forrige punkt er det et dilemma med hensyn til å ha rotasjon av personell i stillinger kontra det og «låse» de over en lengre periode.

Egenutvikling har som jeg var inne på innledningsvis en knytning mot utdanning og karriereplaner. Vil en kunne knytte sammen egenutvikling, utdanning og karriereplaner på en bedre måte for den enkelte, ved å integrere dette enda tettere. Jeg skal ikke ta opp dette her, da jeg vil komme tilbake til det i forhold til å beholde personell som den tredje hovedkategorien. Som en naturlig oppfølger og kanskje som et resultat av egenutvikling vil en til en viss grad få en større livserfaring. Dette er noe jeg vil ta opp i neste punkt.

Til temaet *livserfaring* som en forlengelse av egenutvikling kom informantene inn på dette forholdsvis raskt. Jeg valgte å ta med dette momentet selv om det primært var innenfor personellforvaltningsområdet dette ble trukket frem, men også av de andre fagkategoriene. Med å ha livserfaring mente de innenfor dette området å si at dette var positivt i forhold til rekruttering. De var de likevel bevisst på at dette kunne være et tveegget sverd, da yngre personell kunne bli «utelukket» fra å bekle stillinger.

«en personell medarbeider på 20 år har ikke livserfaring nok til å veilede en på 45 år som kommer med noen utfordringer, det er ikke mulig»

Dette med livserfaring (primært alder) vil gjelde like mye for en som utenfra Forsvaret som en intern. For en som kanskje kom fra det operative eller tekniske miljøet ville dette kunne virke rekrutterende. Informantene var klare på at synet på livserfaring gjaldt i det å kunne veilede i vanskelige situasjoner for den enkelte. De var også klare på at yngre personell kunne ha mer faglig tyngde i mange sammenhenger. Dette kunne avhjelpest ved at de kanskje heller i en opplæringsfase kunne få andre og noe «lettere» utfordringer.

Ved å se *livserfaring* opp mot Forsvarets verdigrunnlag kan jeg si at jeg ikke helt klarer å følge Forsvarets verdigrunnlag når det gjelder og ikke diskriminere (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 5). En søker å ivareta individets verdier og integritet, men på den annen side vil en si at individet på grunn av alder ikke har nok integritet.

Vil det være riktig at man lar personellet bruke de evner og kunnskaper man har på en best mulig måte for å ivareta menneskeverdet hos den enkelte. Vil dette være forsvarlig når råd og veiledning ikke har den vekt den burde ha. Vil det da være riktig og «utsette» en som har et behov, for en slik type «lett» medarbeider. Både for den som skal utøve en rolle og for den andre som skal få støtte/veiledning fra utøveren kan dette være en utfordring. I slike tilfeller hvor det eventuelt er noe yngre personell som skal utøve roller som til tider krever livserfaring

må en være varsom. Det vil være å utvise integritet fra den enkelte saksbehandler å videresende slike saker hvor en selv anser seg til å være for «lett». Slik jeg ser det vil det i denne sammenhengen være opp til enkelte saksbehandler selv å avgjøre om en følger verdigrunnlaget.

Slik jeg ser det i forbindelse temaet *livserfaring* er dette å trekke egenutvikling ett steg videre. Det var nettopp det informantene var inne på når det gjaldt å sitte i en stilling over noen tid. Det var ikke spesielt det å ha en stilling over tid, men det å kunne være aktuell for en stilling gjennom å ha livserfaring. Det var særlig informantene innenfor personellområdet som fokuserte på dette. Hva la informantene i livserfaring, hvordan så de denne anvendt og hva var eventuelt effektene av dette i forhold til rekruttering og attraktivitet.

Informantene mente at livserfaring, som ordet sier ikke bare handler om formal utdanning. Her ligger det ballast gjennom erfaringer og kunnskap bygget opp over tid. I forhold til det å rekruttere blir man til en viss grad diskriminerende når en ser på fysisk alder som del av et seleksjons kriterium. Hvordan ser informantene da for seg å bruke livserfaring for å gjøre forvaltningen mer attraktiv? Da livserfaring er lite målbart annet enn som en antakelse utfra en dato gitt i en kalender for når man er født, er det lite som er håndfast. Det man i tilfelle kunne gjøre var å søke å finne de med dekkende erfaring innenfor det aktuelle området for deretter og tilføre formalkompetanse. Ved å kunne gjøre det på denne måte vil det også være attraktivt for personer utenfor Forsvaret eller for en som har operativ bakgrunn. Begge deler forutsatt at man har nok livserfaring. En mulig utfordring ved å ta inn personell med mye livserfaring vil kunne være at man blir for systemkritisk slik at en ikke klarer å opprettholde nok fokus på å løse sine primæroppgaver. Likevel kunne jeg oppfatte informantene som om at livserfaring var en fordel for å bekle de fleste stillinger innenfor forsvarlig forvaltning i Hæren ikke bare innenfor Personell området.

Når jeg nå har berørt temaet livserfaring og derigjennom alder vil det neste temaet om lønn følge naturlig i det å rekruttere / være attraktiv.

Til temaet *lønn*, er det flere forhold til det å ha en rekrutterende effekt. Flere hevdet at den lønnen som tilbys ved avdelinger i Hæren er helt på linje med hva en kan finne i andre etater. Lønn i forhold til det private var også sammenlignbar når en så på nivået en jobber på hevdet de

«Lønn alene kan aldri rekruttere, men det kan være en del av flere ting, men lønn alene er ikke rekrutterende»
«Men det må ikke være lønnstapende å gå inn i forvaltningsstillinger»

På dette området var det noe divergerende syn blant informantene. , men mitt intrykk i denne sammenhengen var at de sammenliknet mot forskjellige nivåer og størrelser i det private næringsliv og annen offentlig forvaltning.

Ved å se *lønn* opp mot Forsvarets verdigrunnlag finner jeg det vanskelig å finne noe spesielt om lønn i verdigrunnlaget. Likevel etter noe tolkning finner jeg under temaet ansvar, momenter hvor jeg kan se dette med lønn (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 11). Det er som nevnt ikke spesifisert, men jeg tolker å finne det gjennom at Forsvaret skal utvise ansvar for sine ansatte. Jeg ser da ansvar utøvet på en måte hvor man holder et lønnsnivå som reflekterer det en kan forvente av de ansatte. I et slikt bilde skal en da ha lojalitet fra sine ansatte, kan forvente lojalitet til arbeidsplassen og forvente disiplin. I dette bytteforholdet hvor en arbeidsgiver gir av sin tid, kunnskap, innsats og lojalitet er det man da gis belønning i form av penger. I tillegg til lønn er det også her en parallell arena hvor arbeidsgiver legger til rette for sosiale relasjoner mellom ansatte. Dette kan og i noen grad kan være med å tolkes som et gode, men ikke som lønn. Slik jeg ser det her, vil jeg si at Forsvaret følger verdigrunnlaget, uten at jeg her vil gå noe lengre inn på lønnsnivået.

Slik jeg vurderer *lønn* som tema kommer en ikke utenom dette når det gjelder rekruttering og attraktivitet. Det var et aktuelt tema som mine informanter var opptatt av. Lønn vil jo ofte være et tema som kan være et lokkemiddel når en skal trekke personell til seg, kanskje spesielt innad fra egne rekker. Informantene var av den oppfatning at dersom en kom fra det sivile og inn på et lavere nivå i organisasjonen var lønnen på høyde med hva en kunne oppnå i det sivile. Dette var selvfølgelig avhengig av kompetanse og erfaring. Informantene kom ikke i nevneverdig grad inn på sivile på et høyere nivå i organisasjonen hva lønn angikk. Det flere var opptatt av var at Forsvaret var en god mulighet for relativt nyutdannede til å kunne få seg praksis. Av den grunn var også flere inne på at det ikke bare var lønnen i seg selv som var utslagsgivende.

Når en da mener lønn ikke alene er rekrutterende sier det mye om bruk av lønn som virkemiddel. Som jeg var inne på lenger opp i teksten, kunne Forsvaret fremstå som en

attraktiv arbeidsgiver for sivile til å kunne få seg praksis. Det gir da en sammenheng med at lønn alene ikke kan rekruttere, men i kombinasjon med muligheten for å opparbeide seg praksis og erfaring, gir det sammenheng. Er det da slik at en militær, med yrkestilsetning oppfatter lønn som virkemiddel i forhold til rekruttering / attraktivitet på samme måte som de sivile. Slik jeg tolker informantene er det ikke slik. De mente at spesielt for de som kommer fra et operativt miljø vil ikke lønnen som er i forvaltningsstillinger oppfattes som rekrutterende.

Hva er det da som gjør at differansen blir stor. Grunnlønnsmessig skal det ikke skille noe på en forvaltningsstilling og en operativ stilling på samme gradsnivå. Det er når man kommer til betaling for overtid, øvelser, vakter etc. hvor differansene begynner å bli merkbare. Ved mange av de operative stillingene ligger det en «automatikk» i at det er lange arbeidsdager og en øvingsrekke. I denne sammenheng er det store forskjeller mellom operative avdelinger og stabs-/ skole avdelinger. Dersom man er ved en avdeling som minimum for eksempel følger en fast øvingsrekke vil det raskt kunne utgjøre ca 150.000 – 300.000 i øvingstillegg, samt vakter og overtid. Når en da har en grunnlønn på 350 – 450.000,- er det åpenbart at det ene fremstår som mer attraktivt enn det andre. Spesielt for de yngre offiserene som kanskje sparer for å etablere seg med bolig etc. vil de operative miljøene fremstå som mer attraktive. På den annen side finner man ofte her stillingene som man ønsker bekledd med personell som har mer livserfaring enn de yngste gradsnivåene. Disse som man her gjerne skulle hatt tak i vil de finne det attraktivt å gå til en stilling som er lavere betalt. Dette personellet har gjerne pådratt seg gjeld eller andre forpliktelser, slik de vil søke mot et visst lønnsnivå for å opprettholde sin levemåte.

Flere av informantene var inne på at lønnen som tilbys, eller er gjeldene, ved Hærens avdelinger er sammenlignbar med hva en kan finne i andre etater eller kommuner. Av dette kan en tolke at lønnen er konkurransedyktig med andre etater. Likevel vil det da være riktig å sammenligne for eksempel et sykehus eller en kommune med Hæren og Forsvaret? Finner man beordringsplikt nasjonalt og eventuelt til internasjonal tjeneste i det sivile? Vil det være riktig å ha sammenliknbar lønn når rammene er vidt forskjellige, burde usikkerheten eller risikoen vært gjenspeilet i grunnlønnen? En vil kanskje kunne argumentere med å hevde at flere militære har fått sin utdannelse bekostet av arbeidsgiver. På den andre siden, spesielt for de militære, kunne en si at en ikke får ha et ansettelsesforhold lenger enn til man er 60 år. I andre offentlige stillinger har man som sivil like god sikkerhet for sin arbeidsplass som i

Forsvaret, såfremt ikke virksomheten opphører (virksomhetsopphør vil også gjelde i Forsvaret). I tillegg til dette får man lov til å jobbe etter fylte 60 år.

Sammenlignet mot private virksomheter var det en noe forskjellig oppfatning blant informantene. Her gikk det på at noen mente de var tilnærmet sidestilt mens andre mente de var bedre lønnet i det sivile. Slik jeg tolket informantene var det noe ulikhet, mest knyttet til hvordan de sammenliknet størrelsen på virksomhetene. Det dreide seg her om det var små og mellomstore bedrifter eller om virksomheten var en del av et større konsern. Dette bidro til å gjøre disse delene av intervjuene noe vanskelig å tolke.

Likevel var det en faktor ingen av dem var inne på og det var den «skjulte» lønnsfordelen som ligger i innskuddspensjonen som en har Forsvaret. Om dette kom av at det er lite kjent for den enkelte eller om det var andre faktorer, valgte jeg ikke å gå nærmere inn på.

For å sette en strek for området lønn kan en trekke det sammen til at lønnen for de som bekler forvaltningsstillingene bør være konkurransedyktig sett opp mot de som har de mer operative stillingene. Det vil kanskje her være naturlig å se på en ordning hvor i større grad nytter de muligheter som ligger i lønssystemet med hensyn til å bruke lønnsrammer og stiger i større grad enn i dag.

Sammendrag i forhold til rekruttering/attraktivitet

Til denne delen av hovedfunnene kom det frem at dette med *utdanning* var et viktig moment. Ikke bare i det å stille krav til at utdanning var på plass, men også eventuelt å forvente og kreve at dette ble tatt når en kom i jobbsituasjonen. Tilbud om å få ta videreutdanning ble ansett som et rekrutterende tiltak. Flere var også inne på det som ble tolket til å være en *utdanningsplattform* hvorfra de ansatte kunne føle motivasjon for å gå videre i Forsvaret. Med en utdanningsplattform på plass ble det også trukket frem at dette med *karriereplaner* var viktig å trekke frem for å kunne fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Med karriereplaner var da veien kort til å kunne tilby/legge til rette for *egenutvikling* som et positivt ledd i det å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Likevel til tross for en rekke positive trekk måtte en vokte seg for ikke å vektlegge utdanning for meget, slik at livserfaring, spesielt innenfor området «personell» ble skadelidende. Dette på en slik måte at en burde ha en viss alder/livserfaring for å kunne ha forståelse for de utfordringer en kunne komme ut for i en arbeidssituasjon.

Lønn var det siste momentet til denne gruppen. Til dette ble det trukket frem at man ikke måtte bli stående som lønnstapende. Dette gjaldt spesielt dersom en skulle fremstå som attraktiv for en som ønsket å gå fra operativ til forvaltningsmessig bransje.

Del konklusjon i forhold til rekruttering/attraktivitet

Når jeg ser informantenes svar opp mot Forsvarets verdigrunnlag finner jeg at utdanning som tema synes ivaretatt i forhold til rekruttering.

«at hvis man fikk lov til å gå inn på forvaltningsstillinger tidlig i løpet, for eksempel ved en forvaltningsskole»

Dette gjelder for ansatte og for organisasjonen gjennom deres ledere. Det kan i tillegg synes som om temaet utdanningsplattform var et tema som i prinsippet var ivaretatt av verdigrunnlaget men i praksis kunne mangle.

Det var spesielt i dette området man følte det var mangler som gjorde at man kunne være bedre for å kunne gi trygghet og legitimitet. Denne tryggheten og legitimiteten vil kunne oppnås raskere dersom et utdanningssystem var på plass. Karriereplaner som tema treffer i grunn svært godt kjernen i verdigrunnlaget, dette fordi en her søker å hjelpe sine medarbeidere i å gjøre de rette valg og tolkninger.

«det er igjen litt avhengig av om man har valgt å gå inn på en forvaltningskarriere selv fra starten av eller ikke»

Det er i dette punktet hvor menneskeverdet i stor grad kommer inn.

Egenutvikling som følger blir i denne sammenheng en oppfølger til karriereplaner, da en her følger opp de planer en ser for seg i karrieren.

«må det en utdanning til som viser helheten rundt den stillingen man er inne i»

Til dette ivaretar verdigrunnlaget menneskets iboende egenskaper og søker å bidra til å videreutvikle disse. Livserfaring var det neste punktet og her kan en si at det blir noe ubestemmelig å trekke noen konklusjon. Når jeg velger å sette mottakeren av en tjeneste høyere enn den som gir tjenesten vil jeg at en bør gå noe utover verdigrunnlaget. Dette fordi en må ivareta den som har et behov fremfor den som skal gi tjenesten. Likevel kan en da si at verdigrunnlaget ivaretar mottakeren av tjenesten. Lønn som det siste punktet til det å rekruttere trekker en inn på det å utvise ansvar overfor sine ansatte.

«det er jo selvsagt at lønn alltid er et virkemiddel, lønn og status, kanskje særlig i Hæren har vi ikke vært flinke til å gi forvaltningsstillinger noe særlig status, det har jo ikke vært noen primær karrierevei akkurat»

Lønn blir et byttemiddel for arbeidskraft og gjennom å utvise ansvarlighet for at denne er riktig, sett i forhold til de en kan sammenligne seg med følger verdigrunnlaget. Lønn settes og forvaltes på en ansvarlig måte overfor samfunnet og den enkelte lønnsuttaker.

6.5 Kategorien videreutvikling

Med hensyn til videreutvikling av personell vil en finne det naturlig å skille mellom to typer. Den ene delen vil gå på det som har med den enkelte person å gjøre og det andre vil gå på det som har med den enkelte seksjon eller enhet. Begge vil være like viktige i forhold til det å drive videreutvikling.

Slik det kom frem under rekruttering vil det og i denne delen være innslag av videreutdanning. Nå ikke bare som et rent rekrutterings tiltak, men som det å utvikle personell eller avdelinger. Til videreutvikling kan en stille seg spørsmålet om hvem det er som videreutvikler, den enkelte eller er det avdelingen, hva er ønsket retning.

I denne delen vil jeg drøfte de funn jeg gjorde i min undersøkelse med fokus på det å videreutvikle personell innenfor administrative funksjoner i rammen av Forsvarets verdigrunnlag. Noen av områdene jeg vil drøfte nedenfor kan sies å ha paralleller til det jeg har tatt opp under det å rekruttere. Likevel vil jeg her drøfte det på nytt i en annen setting. Dette vil kunne gi muligheter for at et virkemiddel/tiltak kan ha forskjellig verdi avhengig av hvordan den nyttes. Et spørsmål en kan dvele over når en går igjennom drøftingspunktene til videreutvikling kan være; hvem videreutvikler hvem, og med hvilken hensikt?

Flere av informantene var inne på *sjefens involvering og ledelse* med hensyn til hvordan avdelingen / enheten skulle videreutvikles. Her ble det trukket frem sjefer som var veldig opptatte av å drive medarbeider utvikling, mens andre var mer tilbakeholdne med det. Enkelte hadde også en opplevelse av sjefer som virkelig ønsket å legge arbeidsforholdene til rette for at medarbeiderne skulle kunne ta videreutdanning.

«, jeg føler på en måte at det er sjefens signaler som gir muligheter for videreutvikling, det vil si at nå har man en sjef som ser positivt på det og som ser at det er en nødvendighet for å øke kompetansen, så gir det da både motivasjon og man vet at det er mulighet til å gjøre det»

Flere var inne på dette med at sjefer kunne bruke videreutdanning som en form for belønning, for vel utført arbeid innenfor fagfeltet. Likevel var det felles for alle at de opplevde et virkelig engasjement fra sin overordnede i forhold til at de ønsket å ta eller drev med videreutvikling. Dette var da fra de som fikk støtte for slik aktivitet.

Når jeg søker å finne en forankring i Forsvarets verdigrunnlag for temaet, *sjefens involvering og ledelse*, mener jeg å finne det under temaet, ansvar (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 11). Under det med ansvar finner jeg at den ansatte ikke bare skal ta ansvar for seg selv, men og være med å ta ansvar for helheten i Forsvaret. Videre skal de ansatte ta ansvar for hverandre men Forsvaret skal og ta ansvar for sine ansatte. Det er i dette skjæringspunktet hvor de ansatte skal få støtte og oppmuntring fra sine sjefer. De ansatte som viser handlekraft, standhaftighet og selvdisciplin ved å ta etter og videreutdanning, utviser i seg selv stort ansvar, for seg selv og for helheten i Forsvaret.

Lokale sjefer vil gjennom å ta sitt sjefsansvar, følge opp å støtte sine ansatte vil igjen høste respekt for utøvelsen av sitt ansvar. Jeg tror at gjennom slike handlinger vil en følge opp Forsvarets verdigrunnlag å derigjennom videreutvikle og styrke den posisjonen et slikt grunnlag skal ha.

Slik jeg mener og tolker informantene mente de at sjefens involvering og ledelse viser at dette er et viktig område som berører de ansatte. Skulle dette tilsi at stor involvering gir mer videreutvikling enn liten eller ingen involvering? Liten involvering kan i bidra til at personellet videreutvikler seg for å aspirere til andre stillinger ved en annen avdeling. Stor involvering vil inspirere til at medarbeiderne er positive til videreutvikling og til å legge enda mer vilje inn på å videreutvikle seg. Denne videreutviklingen vil av de ansatte kunne oppfattes som en positiv innstilling til den enkelte eller til fagmiljøer. De sjefene som har involvert seg på en positiv måte har strukket seg langt for å gi den enkelte mulighet for å kunne utvikle seg videre. En positiv støtte og involvering fra overordnede opplevde de som allerede var i gang med videreutvikling eller vurderte å gjøre det, som en god ryggdekning. Ved å ha god ryggdekning gjorde det en hektisk hverdag mer «levelig». Dette fordi en da hadde en aksept for å kunne utføre sine vanlige arbeidsoppgaver til litt unormale tider. Det kunne legges til rette for at en ble skjermet for enkelte oppgaver dersom det var behov for det i forhold til studier. Ved at sjefer støttet de som drev med studier gav det også et signal til de øvrige ved avdelingen om at disse kunne være ressurspersoner. Ved å gi slik støtte

signaliserer det i tillegg at det kan være muligheter for andre som kunne tenke seg å ta utdanning.

Flere av informantene var inne på det med at sjefer brukte utdanningsmuligheter og som en form for belønning eller stimuli for å være attraktiv som avdeling. Dette bringer meg naturlig over til neste punkt som omhandler det å bygge avdelingskompetanse.

Et beslektet tema til sjefens involvering var det å *bygge avdelingskompetanse*.

I forlengelsen av sjefens involvering var det flere som så at de forskjellige avdelingssjefene ønsket å videreutvikle sin avdeling gjennom aktiv stimulans av medarbeiderne. Her var det sjefer som ønsket å bygge team med riktig og utfyllende kompetanse i et «hjul».

«som jeg nevnte tidligere med hva slags syn sjefen har på dette, hvis han anser det som veldig viktig så blir det tilrettelagt for det»

Her så informantene selv at flere av sjefene ønsket å gjøre dette for å bygge avdelingskompetanse. De lederne som gjorde dette ble av informantene oppfattet som om at de utøvde aktiv kompetansebyggende ledelse ved sin avdeling. Dette er tolket som om at de drev ledelse gjennom å tilrettelegge for utvikling parallelt med at de drev lederskap med i sin avdeling.

Med hensyn til Forsvarets verdigrunnlag i sammenhengen det å bygge *avdelingskompetanse* vil det være lettest å finne trekk opp i mot ansvar som en del av kjerneverdiene (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 11). Her vil en finne dette gjennom å dyrke at man skal ikke bare ta ansvar for seg selv men også for helheten i Forsvaret. Her vil en sjef kunne gi tillit, vise omsorg og kreve disiplin for å skape avdelings ånd. Dette ansvaret for avdelingen er et bærende element i det å være sjef. Ikke bare i konfliktområder som sjef, men også i den daglige drift av en fredsavdeling. Gjennom å gi tillit, omsorg og lojalitet kan en sjef kreve disiplin, men disiplin vil kanskje i like stor grad medføre lojalitet og disiplin fra de ansatte. Denne lojaliteten og disiplinen vil igjen kunne medføre en noe lavere rotasjon av personell, da flere vil se si plass i organisasjonen. Det med at de ansatte ser sin plass i organisasjonen gir de en følelse av å være med å ta ansvar for helheten i Forsvaret.

Slik jeg ser det følger både ansatte og ledere intensjonen med Forsvarets verdigrunnlag når en kommer til dette punktet.

Jeg mener at litt avhengig av hvor stor en avdeling er eller hvordan den er organisert vil det i mange tilfelle være fornuftig å bygge fagmiljøer. Dette så lenge fagmiljøene ikke motarbeider hverandre. Mine informanter kom fra avdelinger hvor de jobbet alene eller flere sammen innenfor samme fagområde. Den som jobbet alene hadde en faglig tilknytning til nest høyere avdeling og var i så måte ivaretatt i det større fagmiljøet.

Som forrige punkt er det her hvor den enkelte sjef ser hever blikket og prøver å se hvilke fordeler en kan ha ved å ha sterke fagmiljøer som kan være gjensidig støttende. Her kommer ikke bare sjefens ønske om å ha flest mulig med riktig kompetanse inn, men også det å kunne styre kompetanse. I denne sammenheng gjelder det ikke bare hvordan en skal stimulere sine medarbeidere til å ta utdanning, men også gi støtte til å søke nye utfordringer. Ved å drive en slik form for ledelse stiller det krav til lederen om virkelig å involvere seg i sin avdeling. Dette gjennom at lederen da må være villig til å gi slipp på det en har videreutviklet, for å bidra til en større nytte for stor organisasjonen (Forsvaret).

En leder som opptrer slik at de ansatte oppfatter at det blir lagt til rette for kompetanseutvikling vil ha gode muligheter for å bygge sitt lag. Disse lagene kan, og må sees som komplementerende og utfyllende, slik at verdien av laget blir større enn summen av enkeltmennesker. På en måte samles summen av flere menneskers behov for å selvaktualisere seg, eller å realisere sine potensialer til gode for avdelingen.

Ved at flere kan frigjøre sine potensialer vil dette kunne medføre store positive effekter for den enkelte og derigjennom avdelingen. I min studie synes det som om lederne i stor grad klarer å la sine ansatte frigjøre sine potensialer på en slik måte at avdelingen «går lett» og er «munter». Lederne fremelsker utfyllende kompetansebygging ved sine avdelinger på den ene siden. På den andre siden er de og forberedt på at de kan miste ansatte som søker mot høyere nivåer.

Når jeg nå avslutter dette temaet fører det en naturlig over til neste tema som er videreutdanning.

For å avrunde området videreutvikling blir det her naturlig å ta med *videreutdanning*.

Videreutdanning blir på et vis den teoretiske kjernen i det å videreutvikle. Videreutdanning gjennom det å kurse hele seksjoner som et ledertiltak eller som leder å stimulere til videreutdanning av den enkelte medarbeider.

Videreutdanning som et ønske fra medarbeideren er sentralt. Læring og derigjennom videreutvikling tuftet på et ønske om utvikling oppfattes av den enkelte medarbeider som mer nyttig enn pålagte minimumskurs for å kunne håndtere et verktøy.

«Jeg føler at på de initiativene jeg har tatt selv har jeg fått veldig god støtte her, med både til videreutdanning ved høyskolen som jeg tok initiativ til selv og også da at jeg fikk anbefaling til nasjonalt XX kurs»

Det var flere av informantene som beskrev dagens direkte jobbrelevante kurs som uinteressante og snevre.

«"lure" fem dagers kurs, det gir deg ingenting av faglig påfyll, det gir bare punche/systemforståelse, ikke noe annet»

Dette forklarte flere med at kursene var så avgrensede og konkrete at de ikke ga noen større forståelse av helheten og mekanismene rundt det verktøyet eller den prosessen man jobbet med.

Jeg velger å knytte *videreutdanning* opp mot menneskeverd i Forsvarets verdigrunnlag (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 5). Dette fordi jeg har kan finne flere trekk som er interessante. Det første i rekken er menneskets iboende verdi. Det er da nedfelt at en skal ivareta hver enkelt ansatt uavhengig av hva en har prestert tidligere eller hvilke egenskaper en har. Videre er det beskrevet at en skal bygge på tillit og respekt overfor individet som igjen er bygget på lojalitet overfor kolleger og avdelingen. Jeg mener her at Forsvaret og Hæren etterlever verdiene ved å la de ansatte drive med videreutdanning. På den annen side vil det ofte være slik at de ansatte mange ganger vil ønske mer enn det som er tilgjengelig. Her mener jeg Forsvaret og Hæren kan bli noe bedre, da spesielt innenfor det å benytte seg av de ansattes utdanningsvilje. Her tror jeg de kan ligge mye unyttet pågangsmot og iver som kanskje burde kunne tilpasses noe mer utvidede kurstilbud. Kurstilbudene kunne da kanskje være av en slik karakter at de hadde et påbyggingstrinn utover det som var en minimum (punchekurset). Jeg tror at ved å gjøre noen justeringer i kurstilbud, eller dreie retningen noe vil man i enda større grad følge verdigrunnlaget. Dette gjennom at man da ivaretar den ansattes verdier (ønsker) og perspektiver i større grad og følger den trend en ser i samfunnet eller, med hensyn til videreutdanning.

Jeg mener i forbindelse med videreutdanning at det er flere viktige momenter Jeg vil komme inn på videreutdanning når jeg skal ta for meg kategorien beholde, men da i en annen kontekst enn det jeg gjør her.

Slik jeg var inne på i de to foregående områdene er dette med videreutdanning en kombinasjon av sjefens involvering i sine ansatte og ønsket om å bygge avdelingskompetanse. Hvilke utdanninger er det da som tilbys og hvordan er dette tilgjengelig for den enkelte. Jeg har her valgt å se på den utdanning som tilbys av Forsvaret, samt i noen grad hva som kan være i det «sivile» alternativet. Dette for å se hva de ansatte kan velge av type kurs. Det er nødvendig å skille dette med videreutdanning, eller bare utdanning. Dette fordi det til enkelte stillinger er krav om hva en skal ha av kurs/sertifiseringer for å kunne bekle de fullt ut.

Er det utdanning som den enkelte iverksetter for å fylle en stilling eller er det for å kunne utvide sin horisont for å kunne ta andre stillinger. Stillingspålagte utdanninger vil kunne sees som en leders oppfølging av sitt lederansvar i en avdeling og ikke derved utdanning iverksatt som et ledd i videreutvikling. På den annen side vil slik stillingsutdanning kunne anees å være utviklingsmotivert dersom de ansatte tar utdanning for å kvalifisere seg for en stilling. Litt avhengig av hva den enkelte ansatte har av utdanning fra tidligere og hvilke ønsker de har, kan stillings relaterte kurs ha forskjellig status.

Likevel har de ansatte på mange måter en felles oppfattelse av at de stillingsrelaterte kursene i mange tilfeller er for korte og gir litt for lite for å få en større ramme og sette kurset inn i. Kan slike meninger tolkes dithen at stillingsrelaterte kurs ikke utvider den enkeltes horisont nok, men kun gir kompetanse til spesifikt å utføre en funksjon. Kan dette tolkes den andre veien til at eventuell sivil egenutdanning som er relatert til jobbsituasjonen gir faglig påfyll, om en ikke direkte jobb kursing. Ligger det i dette at det de ansatte ønsker er kurs av noe lengre varighet. Kan det være et signal om at en type kombinasjon av punche- / systemforståelses- kurs vil være å foretrekke, og at de ansatte først da anser det som videreutvikling. Vil en slik antakelse bety at Forsvaret bør tilby mer sammensatte kurspakker, eller at man kan gis mulighet for å kombinere relevante kurs. Det kan kanskje tolkes til at selvvalgte videreutdanninger er mer relevante og «verdifulle» for den ansatte.

En annen grunn til at de korte militære kursene ikke anees som like verdifulle kan være oppfattelsen av at de oppfattes som uinteressante og snevre. Uinteressante og snevre i den forståelse av at de er så skjært til beinet at de kun har med akkurat det som skal til for å løse en funksjon og ingenting annet. Et kurs som er snevert, smalt og gir liten forståelse for de

omkringliggende funksjonene at helheten kan bli skadet. Helheten kommer ikke til sin rett og at summen av innsatsfaktorer blir høyere enn gevinsten.

Anerkjennelse var et tema jeg fant som en forlengelse av det å videreutvikle, momentet med anerkjennelse for utført arbeid. I forvaltningen er det mange som sitter med en oppfatning av at man ikke får noen anerkjennelse for den jobben man gjør i Hæren.

«Hvis en ser stort på det i Forsvaret, så er det, og kanskje Hæren spesielt har jeg inntrykk av, så har ikke forvaltningen i alle fall, ikke like mye anseelse som i Sjøforsvaret»

Ikke det at anerkjennelse i seg selv utvikler, men at det er med og gir en positiv ramme for det å jobbe med administrative funksjoner. Mange ser det slik som at det er enklere å vinne «ære og berømmelse» innenfor de operative miljøene enn innenfor forvaltningen.

Når jeg ser funnet *anerkjennelse* opp mot Forsvarets verdigrunnlag finner jeg flere steder hvor jeg kan drøfte dette. Jeg velger meg ut respekt og menneskeverd som de to jeg ønsker å si noe om i denne sammenheng (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 9,5). Hvis jeg velger å snu på følelsen av at man ikke oppnår ønsket anerkjennelse ved å jobbe i forvaltning kontra det operative miljøet, hva er da forskjellen. Er det slik at de som jobber i de operative miljøene er flinkere til å anerkjenne egne «seire» gjennom at disse er lettere å måle enn et godt dagsverk i forvaltningen. På en annen måte er det kanskje mer synlig å bekjempe en fiende og besette et landområde enn det er å opprette lagerlokasjoner eller strukturendringer i SAP. Gir det så mye mer status å kunne skryte over et glass øl at man tok mål 1.1 enn at man gjorde strukturendringer. Det vil i de fleste tilfeller i et «maskulint» arbeidsmiljø oppfattes som en større «bragd» enn å trykke på en datamaskin. De operative vil da gjerne hedre hverandre, og feire sine seire. Er det ikke da på høy tid at forvaltningen hedrer og anerkjenner hverandre for den store innsats og den store mengden med arbeid som legges ned. Et arbeid for at resten av Hæren og Forsvaret skal kunne operere i strukturer, med riktig personell og utstyr for at de skal kunne ta mål 1.1. Her ligger det at forvaltningen må hedre og markere seg selv.

Forvaltningen og de operative må sammen hedre hverandre for den helten de sammen utgjør for Forsvaret, og som gjør at man kan levere sluttproduktet, operative kapasiteter.

Gjennom menneskeverd er alle like enten man jobber med det ene eller det andre i Forsvaret. Dette innebærer at en må respektere seg selv like mye som man respekterer andre. Gjennom å vise respekt for hverandre vil det kunne medføre økt anerkjennelse, ikke bare for det ene

området med for helheten. Som en følge av det igjen vil det kanskje virke gjensidig, slik at et en bedre helhet oppnås for Hæren og Forsvaret.

Jeg mener at i utvidelsen av det å videreutvikle ligger det å *anerkjenne*. Utført arbeid, da i forståelsen av å jobbe med forvaltning og ikke de operative oppgaver. Det er i første omgang tre nivåer som anerkjenner det en har utført. Det vil naturlig være overordnede, sideordnede og underordnede. En skal heller ikke se bort fra anerkjennelse eller selvaktelse fra den enkelte selv.

Som jeg var inne på i avsnittet over, i Forsvaret og Hæren er det jo i første rekke den operative eller «skarpe enden», maktutøveren en først tenker på, når en skal anerkjenne godt arbeid. Dette er jo i prinsippet ganske enkelt, har man tatt og besatt et stykke land eller er fienden nedkjempet, ja da har man nådd målet (i denne sammenhengen tar jeg ikke med at en også må vinne freden). I forvaltningen er det mer komplisert og sammensatt. Informantene gav inntrykk av å sitte med en oppfattelse av at det de gjorde i sitt daglige virke ikke ble verdsatt. De sammenlignet seg med andre forsvarsgrener og mente der at forvaltningen ved disse ble bedre ansett og anerkjent.

Likevel er det på det rene av det kun er Hæren som mangler en ren forvaltningsbransje i sin krigsskole struktur. Gir det utslag i at forståelsen og samhandlingen mellom operative og forvaltere blir skadelidende. Kan en annen årsak være at de operative i Hæren (i nasjonale øvelser) føler det direkte mer på kroppen dersom en pågående operasjon mangler forvaltningsstøtte (ammunisjon, drikke og mat). Fartøyer og fly er i noe mindre grad ikke like betinget av etterforsyninger når en er ute på tokt. Enten seiler og flyr man eller så gjør man det ikke. De operative i Hæren har større utfordringer med å få etterforsyninger som følge av operasjonene. Dette gjør kanskje at de legger seg til den oppfatningen om at forvaltningen ikke leverer det den skal.

Når det kommer til anerkjennelse fra overordnede og sideordnede kan det synes om det ligger noen utfordringer i utdanningssystemet ved Hærens krigsskole. Det er kanskje her et behov for å anskueliggjøre forvaltningens utfordringer, både i operasjoner og fredsdrift. En slik utvidet forståelsesplattform vil kunne bidra til å heve anerkjennelsen ved det brede lag av hæroffiserer. En bedret anerkjennelse vil kunne bety et bedret omdømme for forvaltningen, noe jeg vil komme inn på i neste punkt.

I forlengelsen av anerkjennelse fant jeg at *omdømme* i organisasjonen var et tema. Mange sitter med en følelse av at de jobber mye og intenst for at organisasjonen skal «gå rundt» uten at man får noe igjen for det. Godt omdømme er på et vis noe som er forbeholdt de operative miljøene.

«men vi har også utfordringer i vår organisasjon, å få dette usexy, jeg velger å kalle det slik, materiellforvaltning, det er ikke mye sexy det, det er altså en dyd av nødvendighet som vi er pålagt»

Informantene etterlyser på en måte at forvaltning skal sidestilles med det operative, og ikke sees på som noe annenrangs en bare er pålagt å gjøre.

Når jeg går inn på Forsvarets verdigrunnlag velger jeg der å se på legitimitet som en av de to forankringspunktene for temaet *omdømme* (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 5). Ved å gå tilbake å se på definisjonen for legitimitet finner en jo der at man er gitt rett til å utøve makt. Overført fra det operative hvor en utøver makt overfor andre finner en her på forvaltningssiden, det å overholde regelverk og bestemmelser. Her vil jeg si at forvaltningen handler på en god og riktig måte. Dette fordi man følger de pålegg og bestemmelser som gjelder. Det kan ikke bli bedre måloppnåelse enn det er å følge regelverk og bestemmelser på en god måte. Slik jeg ser det er det her litt som i det forrige momentet med at forvaltningen selv må lære seg til å verdsette sitt eget arbeid. Gjennom å følge opp og handle etter de bestemmelser som er gitt støtter man seg på den legitimitet man er gitt for utøvelsen av sin funksjon. Omdømme som sådan er noe forvaltningspersonellet selv må gjøre noe med. Det er kanskje i større grad en internutfordring enn en ekstern utfordring for forvaltningen. Verdsetter og priser man eget arbeid samtidig som man følger lover og regler nærmer man seg verdigrunnlaget, underbygger legitimiteten og har samfunnsmessig tillit.

Temaet *omdømme* er sammen med anerkjennelse begge noe i ytterkant av det å videreutvikle. Likevel har jeg valgt å la begge disse områdene få sin plass i drøftingen, da jeg mener at det er med å danne det «rommet» hvor videreutvikling kan foregå. Informantene føler i mange tilfelle at de jobber intenst og mye for at helheten i organisasjonen skal kunne fungere. Det kan være med omstillinger av materielloppsett, personelloppsett eller økonomisk innretning eller elektroniske hjelpeverktøy til disse prosessene. Dette er prosesser eller oppgaver som krever mye arbeid og «håndverk» for å bli riktig. Dette er arbeid som blir utført på en god og trygg måte, men likevel føler de forvaltningsansatte at de høster for lite godt omdømme. Det

legges i mange sammenhenger vekt på at god forvaltning er det som må til for å kunne drive god utdanning og derigjennom operasjoner.

Jeg anser da i denne sammenheng at relasjonsbehov blir til at omdømmet for den gruppen man tilhører ikke er sterk nok. Vil det her være et behov for å styrke det generelle omdømmet til forvaltning gjennom opplysning og opplæring ved utdanningsinstitusjonene. Slik jeg tolker informantene ønsker de at forvaltning må sidestilles med det operative i Hæren. Bør en her vurdere en egen forvaltningsbransje slik man har i de to andre forsvarsgrenene for å sidestille de operative med forvaltningen. Vil en slik gjensidig forståelse kunne bidra til bedre omdømme, eller kommer de operatives forvaltningsforståelse først etter bataljonsnivået.

Sammendrag i forhold til videreutvikling.

Til videreutvikling var flere opptatt av *sjefens involvering*. Her ble det trukket frem sjefer som var villige til å la de ansatte bruke noe arbeidstid og ressurser til å utvikle seg selv. Disse ble trukket frem av ansatte som involverte ledere med ønske om å bidra til videreutvikling. Dette kunne en da trekke over i neste moment som gikk på å bygge *avdelingskompetanse*. Her er det igjen sjefens fremsynthet og ønske om å bygge en sterk og trygg avdeling som blir sammenfallende med enkeltpersonens ønske. Som et resultat av de to foregående momentene kommer selvfølgelig dette med videreutdanning. Dette blir trukket frem av alle informantene som et viktig område. Noe overraskende er kanskje momentet om at utdanning og kurs gjerne kunne vært av noe mer varighet og omfang, og ikke bare direkte på det man skal gjøre. I forlengelsen av det å videreutvikle kom det og opp som moment dette med *anerkjennelse* for utført arbeid. Ikke det at anerkjennelse i seg selv utvikler, men at det er med å gi en positiv ramme. Som en forlengelse av det kommer da *omdømme* i organisasjonen. Mange sitter med en følelse av at de jobber mye og intenst for at organisasjonen skal «gå rundt» uten at man får noe for det. Godt omdømme er på et vis noe som er forbeholdt de operative miljøene.

Del konklusjon i forhold til videreutvikling

Til dette området var det viktig at de forskjellige sjefer var seg sitt ansvar bevist og så sine ansatte og var involvert i hvordan de hadde ønske om å videreutvikle seg.

«vi har også en sjef som følger opp veldig bra, så ja, trivselsnivået er veldig høyt»

Her skulle ikke bare den enkelte sjef se på de ansatte som isolerte mennesker men gjerne som en del av en helhet i et team som skal fungere og utfylle hverandre best mulig.

«Jeg føler at på de initiativene jeg har tatt selv har jeg fått veldig god støtte her, med både til videreutdanning ved høyskolen som jeg tok initiativ til selv og også da at jeg fikk anbefaling til...»

Verdigrunnlaget sitt syn på menneskeverd er høyst tilstedeværende når det gjaldt å la de enkelte medarbeidere utnytte sitt potensial gjennom videreutdanning.

Respekt og menneskeverd var sentrale deler i verdigrunnlaget når det gjaldt å utvise anerkjennelse for at alle arbeidsoppgaver i Forsvaret og Hæren er likeverdige. Gjennom likeverdigheten skal de også veie like mye når en sammenligner de forskjellige deler mot hverandre. Dette fører en videre over til den legitimitet en kan finne i verdigrunnlaget for de handlinger man gjør når det kommer til andres eller eget omdømme av arbeidsområdet. Jeg mener Forsvarets verdigrunnlag finner sin dekning i stor grad til området å videreutvikle, samt at en kan finne støtte i verdigrunnlaget for å drive videreutvikling av ansatte og avdelinger.

6.6 Kategorien det å beholde

I forhold til det å beholde personell, er det gitt at man har klart å rekruttere de aktuelle personer, samt helst ha klart å videreutvikle de. I min undersøkelse valgte jeg å ikke intervju noen som hadde sluttet i Forsvaret. Jeg har heller valgt å holde fokus mot de som er ansatt og hva som skal til for at de blir. Dette fordi disse da har tatt et valg om å slutte i Forsvaret, ikke nødvendigvis med bakgrunn i hva det er jeg spør om.

Mine informanter var opptatt av flere forhold som jeg vil komme tilbake til nedenfor. Det interessante var at det gikk noen skiller her, dette gitt i avhengigheter. Dette var avhengigheter som gikk på Forsvarets verdier og hva man kunne identifisere seg med eller var villig til å ofre for å tilfredsstille verdiene. Dette ble av flere spesifisert til blant annet å være *beordringsplikt* til tjeneste i utlandet, og hvor forenlig dette var med familieliv. Det ble og tatt opp hvordan resultatet av *karrieresamtaler* ble behandlet. Felles for alle i denne kategorien var *lønn*, samt det å *skille grad og lønn*.

Til lønn må det skilles mellom det som er utenfor forsvaret og forskjeller innad i forsvaret. Interne forskjeller vil da spesielt være mellom de som er operative og de som driver med forvaltning. Skillet går spesielt på de økonomiske tillegg de operative får for å være på øvelser. Dette oppfattes som tillegg for å øve på det en skal gjøre i et reelt tilfelle, samtidig som de som jobber med forvaltning arbeider med det reelle hver dag. Til siste ble det tatt opp det med om at *utdanning* var *et springbrett ut av Forsvaret*.

Jeg fant at flere trakk frem faktoren *lønn* som viktig for å beholde personellet. Flere av respondentene opplevde at det var et for stort skille mellom hva en som «operativ» og hva en som «forvalter» kunne ha som total årslønn. De trakk her frem spesielt dette med øvingstillegg som de operative fikk for å være med på øvelser. De får da kompensasjon for å øve på den funksjonen de eventuelt skal ha i en virkelig tilspisset situasjon. Forvalterne (personell, materiell og økonomi) mener å oppleve at de driver i den virkelige tilspissede situasjonen hele tiden, uten at dette er kompensert lønnsmessig.

«lønn alene er ikke det, men hvis lønna ligger lavere og du blir lønnstaper ved å jobbe innenfor dette her så velger folk å søke seg bort. Det må ikke være slik at du går ned 150.000-300.000,- når du går fra en operativ stilling til en forvaltnings stilling»

Flere av informantene mente at lønnen til de som drev med forvaltning lå litt under de operative på samme grads-nivå. Dette gjør at flere opplever det som lite attraktivt å jobbe i forvaltning over tid, uten å ha en utvikling i lønn.

Slik jeg var inne på tidligere er det også her vanskelig å knytte *lønn* mot verdigrunnlaget noe mer enn det jeg allerede har gjort. Å gjenta det samme mener jeg ikke blir riktig. Hvis jeg vinkler det noe annerledes kan jeg se på menneskeverd som et alternativ (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 5). Menneskeverd da i den sammenheng med at det er en følt forskjell i lønnsnivå og muligheter mellom de operative og forvalterne. Når jeg da går inn i det perspektivet vil jeg vokte meg for ikke å gå i gang med en diskusjon rundt lønnsfastsettelse. Likevel finner jeg grunn til å ta opp noen momenter i denne sammenheng. Med bakgrunn i lik lengde på utdanning, og gjerne fra samme krigsskole skal det altså skille flere hundre tusen i lønn på en som kan velge tjenestestilling på et tjenestested fremfor en annen. Er det riktig at kanskje dette ene poenget i forskjell fra krigsskolen gjør at en person havner i det operative miljøet og den andre i forvaltningen. Den som havner i forvaltningen står kanskje uten mulighet til å bli operativ igjen? Ville det være mer respektfullt og ansvarlig å lage en type tjenesteplaner som gjør at en kan stille med like inngangsverdier når en skal søke stillinger senere i karrieren? På den annen side kan en jo her si at det vil være lite respektfullt overfor den eller de som blir «utsatt» for en som ikke burde vært i en type stilling. Som jeg antyder finner jeg ikke her noe entydig å knytte lønn opp i mot, slik at dette punktet på en måte blir

mer refleksjoner enn å påpeke sammenhenger og motsetninger. I seg selv er refleksjoner nyttige da de kan være med på å skape nye vinklinger å se saker på.

Jeg oppfattet at *lønn* som motivasjonsfaktor var noe som raskt ble trukket i frem for å beholde personellet. I denne sammenhengen gikk det på total lønn, inkludert tillegg. Informantene var ikke ute etter å trekke den operative gruppe ned, men heller søke å heve egen gruppe.

Informantene virker mer å være opptatt av at systemet belønnet de operative på en langt mer gunstig måte enn forvaltningspersonellet. Mer spesifikt er det å kunne delta på øvelser som gjør at lønnsforskjellene blir store. Flere innen forvaltningen er med på disse større øvelsene gjennom sin funksjon, men på langt nær de fleste. Likevel er det noen som klarer å skaffe seg stillinger på slike øvelser, da man i mange tilfeller opererer med større organisasjoner som ikke brukes til daglig. Forvaltningspersonell vil da kunne delta på øvelse dersom en blir forespurt om det, og det kan passe med hjemmeavdelingen. Likevel påpekes altså skjevheten i systemet, da man kanskje heller skulle fordelt lønnstoppene på flere.

Mye av kjernen i opplevd forskjell til dette ligger kanskje i at de som jobber med forvaltning, hele tiden jobber i «skarpe/operative» funksjoner hele tiden. På den annen side er det da de operative som får lønnskompensasjon for å øve på den funksjonen man skal ha dersom det blir en skarp situasjon. Skulle det så bli en skarp situasjon vil begge kategorier likevel stå side ved side, om enn, med litt forskjellige situasjoner å håndtere. Uansett vil forvaltningspersonellet gjøre den jobben man gjør til vanlig, innenfor personell, materiell og økonomi. Det som gjør dette interessant er at mange av de som jobber i forvaltningen ikke misunner de operative deres lønn for utført arbeid. Det ligger snarere i at det oppfattes som en systemfeil. Det oppfattes slik at de som jobber operativt har store gevinster for å øve på en reell situasjon, når forvaltningen jobber reelt hver dag, med reelle situasjoner uten å ha noen gevinst for det.

Er det da noen måter å kunne løse opp i enkelte av de sperringer som ligger der i utgangspunktet. Her kan en se på muligheter som en type fastlønn pr stilling, pr grad etc. etc.

Jeg fant at informantene kom inn på temaet med å skille *grad* og *lønn* som en oppfølger til det å ha en lønnsutvikling. I Forsvaret som i flere andre etater som har et gradssystem, henger «grad» og lønn sammen. Et synlig gradssystem brukes for å klargjøre ordrelinjer og ansvar. Et slikt system er ikke dermed slik at det vil kunne ivareta en lønnsutvikling over tid. Dette systemet har fungert godt i mange år da det tidligere ikke var så mye og så «avansert» form

for forvaltningsoppgaver ved de operative enheter i Hæren. Med hensyn til hva som er operative enheter vil en og måtte se Hærens skolevirksomhet og driftsavdelinger.

«det å ha en lønnsutvikling uavhengig av graden, nå er det graden som legger begrensninger på hvordan lønnsutviklingen skal være, samtidig som du blir tvunget til å søke deg oppover i grad, for å ha / sikre deg en viss lønnsutvikling»

Informantene mente at for å holde på de gode forvalterne måtte en kunne tilby disse en form for bonus eller bedret grunnlønn. I denne sammenheng mente de at for eksempel løytnanten som jobbet med personell i en bataljons-struktur like gjerne kunne ha en høy (høyt på stigen for en kaptein) kapteins-grunnlønn. Altså ønsker flere i praksis en fristilling av lønn i forhold til grad. Dette henger i noen grad sammen med at det ikke har vært noen stor utvikling av lønnsystemet med hensyn til å belønne ansiennitet. Informantene kunne fortelle at praksisen ofte slik at en direkte plasseres i lønnstrinn knyttet til den graden man har. I flere bataljoner (ved Brigade Nord) og ved skolene, har Hæren sivilt ansatte i forvaltningsstillinger. Disse følger også et gradssystem, konsulent, førstekonsulent, seniorkonsulent osv. Disse «gradene» er som oftest knyttet opp til stillingsbeskrivelser og hva disse er lyst ut som. Skal en slik stillingsbeskrivelse gjøres om er det en forhandlingssak, og tidkrevende å få gjort noe med. Lønnen er da bundet til stillingen, og dette oppleves da som en hindring.

For å finne noe i Forsvarets verdigrunnlag å knytte funnet *grad og lønn* til må en se på grunnlaget og tolke dette. Med min tolkning av grunnlaget finner jeg emnet *mot*, som det nærmeste for å se på temaet (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 13). I denne sammenhengen mener jeg å finne *mot* og i noen grad menneskeverd, på forskjellige måter. Her er mennesker som må vise selvstendighet gjennom å fronte sine syn på egenhånd og i samarbeid med flere gjennom en eventuell forening for å kunne fremme sitt syn. I dette tilfellet er det her faglig dyktige mennesker som skal handle med integritet, som selv må prøve å påvirke sin situasjon. På den annen side vil det kanskje være her Hæren og Forsvaret kunne gjøre noe for å prøve å bedre og utjevne vilkårene for like viktige jobber.

Jeg mener at en av mulighetene til å kunne gjøre noe med lønnen for forvaltningspersonellet, kan være å myke opp eller skille sammenhengen mellom *grad og lønn*. Et gradssystem gjenspeiler ansvarsforhold og kommandolinjer. Dersom en i tillegg legger til at ansvar og myndighet skal belønnes, kan det synes låst. Dette fordi man automatisk vil belønne øverste

sjef, med høyest grunnlønn. Dagens system som i stor grad kompenserer merbelastningen for fravær fra hjemmet mer enn det aktuelle økte ansvaret, bidrar det til å forsterke en skjevhet. Dette fordi tilleggene i stor grad er knyttet opp i lønnstrinn (grunnlønn). Vil det kanskje være mer riktig å belønne dette fraværet i mindre grad og heller belønne for et økt ansvar. Bør det heller være slik at det for eksempel i stillingsinstruksen til et kompanibefal står at en må påregne 35-40 døgn på øvelse. Vil det da også bety at en kan øke grunnlønnen for kompanibefalet i forholdt til personellansvar og likeledes for forvaltningspersonellet i forhold til sine områder. Tilleggene må da reduseres og på et vis «omfordeles».

Et annet forhold som kommer inn er dette med lønnsutvikling, eller manglende engasjement for å drive frem en lønnsutvikling. Dette kan komme av at de som jobber på kompaninivået generelt tjener såpass godt at de ikke er interessert. Eller ligger det i at de er så kort tid på nivået at de ikke ser nytten av å kjempe for det. Det er her de store forskjellene begynner å komme mellom de operative avdelingene og skole / kursavdelingene og de rene driftsstøtteavdelingene.

Når systemet oppfattes som å tvinge personell til å søke høyere stillinger vil det kunne bli ekstra utfordringer for å være pådriver for lønnsutvikling. Resultatet for mange vil da være at man heller søker en høyere stilling enn å prøve å utvikle rammene for den stillingen man har. Et annet moment i denne sammenhengen kan være at stillingsinnehaverne opplever at stillinger på kompaninivå ikke er så «avanserte» i sin karakter. På bataljonsnivået vil det være mer avanserte forvaltningsstillinger, da dette er selvstendig regnskapsførende enheter. Gjør dette noe med viljen til å søke å bedre vilkårene på kompaninivået og senere i bataljonsstrukturen.

Gir dette at det er vanskelig å bedre vilkårene når man enten må søke seg opp i grad eller at man får så gode vilkår for fravær fra hjemmet at man lar være. Vil det være mulig å kunne beholde gode forvaltere når de føler at de ikke får noe igjen ved at de ikke får være med ut på øving. Vil da den eneste måten være å la alle i bataljonene, kompaniene tilsvarende få ta del av den økonomiske kaken til fordeling gjennom øvingsdeltakelse.

Flere av informantene snakket om å utnytte ansiennitet for å trekke grunnlønningene oppover for forvaltningspersonellet. Dette vil i de fleste tilfeller bli vanskelig da mange er direkte plassert i stilling, og ansiennitet da ikke lenger spiller noe rolle. Bør en heller se på muligheten for å gjøre noe med grunnlønnen generelt og heller se hvordan en kan nytte lønnsmidlene for øving etc. på en annen måte. Er tiden moden for å kunne la en løytnant som jobber med forvaltning ha en bedre grunnlønn enn kompanisjefen eller bataljonssjefen.

Et moment jeg ikke har vært inne på enda og det er evt. å ha sivile i forvaltningsstillinger. Hva vil innebærer det for operasjonalt ved kompanier og bataljoner tilsvarende, når forvaltningsstillinger er bekledd av sivile. Hva vil videre skje med de militære forvaltere, vil man ha noen igjen, og vil en på sikt få forvaltere som ikke forstår det militære håndverk. Rent lønnsmessig vil det kunne være mindre synlig dersom stillingstittelen på en sivil i en bataljon er seniorkonsulent istedenfor major og at det kan være lettere å plassere en sivil i riktig lønn. Likevel vil det for alle stillinger være en binding i stillingsbeskrivelsen, og dette må i alle tilfelle drøftes for å kunne endres. Disse eventuelle drøftingene er de siste årene bestemt å skulle foregå på sentralt nivå. Dette har vært for at driftsenhetene i Forsvaret selv ikke skulle bidra til et forhøyet lønnsnivå i etaten. Likevel vil det kanskje være slik at det er driftsenheten som opplever mangelen på personell og gjennom lønn kan bidra til å beholde disse. For å runde av dette med lønn og grad vil det kunne være naturlig å gå over på et tema jeg var inne på lenger opp teksten i forbindelse med å søke høyere eller andre parallelle stillinger.

Jeg fant at *karriereplanlegging* igjen var blitt aktualisert i forbindelse med medarbeidersamtaler i løpet av de siste årene. Dette hadde svingt noe på lengre sikt, med hensyn til hva som har vært fokus og hvordan man eventuelt har fått karriereveiledning gjennom sin våpen personelloffiser på Hærstabs-nivå.

Ved de årlige medarbeidersamtalene (eller ved behov) tar man som overordnet opp dette med hvilke planer den enkelte har på kortere og lengre sikt. Dette med hensyn til hvilken tjeneste den enkelte kan tenke seg. Denne samtalen munner ut i et skjema som videreformidles personellavdelingen for oppbevaring og videreformidling.

«alle kan lage en karriereplan, men det hjelper ikke å ha en karriereplan og dytte den inn i et registreringssystem eller legge den i en skuff, det må jo da være et dokument som faktisk skal brukes»

Flere av informantene hadde til dels tydelige oppfatninger av hvordan de trodde dette ville bli behandlet. Dette gikk i hovedsak ut på at de ville bli lagt i en skuff og glemt.

Til det med karriereplanlegging trakk informantene frem at mange kunne føle seg «stengt» inne i et karriereløp dersom man begynte å jobbe i forvaltning. Det de trakk frem var at en ikke kom seg over i operativ bransje igjen, dersom en ønsket dette. Dette opplevde flere som et hinder, og man følte seg låst innenfor forvaltning og da gjerne innen en retning av denne. Det ble gitt flere eksempler på personell som hadde valgt å jobbe i forvaltning et par år på grunn av familiesituasjon.

«det kan være livssituasjon akkurat der og da som trenger stabilitet og så ønsker man seg da å søke seg ut igjen for det er det operative som ligger nærmest, og så sliter de da med å klare å konkurrere seg inn igjen for de er da blitt satt i "bås"»

Disse klarte ikke å konkurrere seg tilbake til det operative miljøet, selv om de av tjenestebakgrunn var vel så kvalifisert, om ikke bedre enn den som fikk jobben.

«mange føler at de kommer inn i en bakevje når de går i en forvaltningsstilling, og har problemer med å komme ut igjen å bli konkurransedyktige i andre stillinger»

Et annet aspekt ved karriereplanleggingen var at det i forbindelse med denne også var spørsmål om internasjonal tjeneste, og eventuelt når dette kunne passe. Dette oppfattet flere som negativt ved karriereplanleggingen. Dette vil jeg komme tilbake til i punktet under.

Karrierekartlegging sammenheng med Forsvarets verdigrunnlag vil en finne ved å gå ned i kjerneverdiene og her finne respekt (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 9). I denne sammenhengen ivaretas respekt gjennom den bærende verdien menneskeverd. Her betyr dette at alle ansatte skal finne respekt for sine verdier og perspektiver. Finner de ansatte virkelig respekt for sine verdier når de føler seg stengt inne i båser, eller må de ansatte i denne sammenheng stå for et valg. Det vil alltid være valg som må gjøres, fra en møter opp til tjeneste til en går av med pensjon. Det er valg den enkelte må tenke gjennom får en tar de. På den annen side vil kanskje Forsvaret og Hæren kunne være bedre tjent med å vise en form for «oppmykning» når det gjelder å endre et karriereløp. Forsvaret og Hæren skal til enhver tid sørge for å ha de best skikkede til å gjøre en jobb, likevel kan det være slik at en som har jobbet med forvaltning en periode er vel så skikket. Det kan sågar være at den personen er bedre på grunn av et større «bilde» på virksomheten. Jeg mener likevel at Forsvarets verdigrunnlag ivaretar både arbeidsgiver og arbeidstaker på en god måte slik at begge kan stå bak verdigrunnlaget.

Som en oppfølger til punktet over vil jeg nå ta for meg karrierekartlegging. Dette med karrierekartlegging er kommet mer på banen igjen i hæren. Denne kartleggingssamtalen gjøres i forbindelse med en årlig medarbeidersamtale. Slik det ligger i ordet skal denne samtalen kartlegge hvilken karriere den enkelte kan tenke seg videre i et kortere og et lengre perspektiv. Kartleggingen eller samtalen er lagt opp slik man snakker seg gjennom et skjema

hvor man også gjør nedtegnelser. Det kan beskrive behov for skole kurs eller annen type tjeneste for å nå et senere karrieremål. Denne nedtegningen underskrives av begge parter og skal videreformidles til nærmeste personellforvaltende ledd.

De ansatte har i varierende grad tro på at den kommer frem til personellavdelingen, eller at den ikke blir brukt ved senere anledninger.

Under intervjuene var det flere som var inne på dette med å bli «låst» i et karriereløp. Er dette et signal om at det en føler som stengsler burde de løses opp i.

Innebærer dette at man skal la det være fri flyt mellom «operativ» og «administrativ» bransje i Hæren? Her vil det da kunne være slik at en fritt kan søke mellom de to vidt forskjellige jobber. Denne ene stillingen med kuler og krutt og den andre med penn og papir, vil dette være rett overfor dem en skal lede. I denne sammenhengen vil selvfølgelig dette med «må krav» i stillingsbeskrivelsene på plass. Dette vil være for å ivareta alvoret i begge situasjoner og dette med å ha kompetente mennesker på riktig plass. Det er kanskje riktig at det er noen «sperrer» på enkelte stillinger, men at en må være forsiktig med å sette krav til stillinger som utelukker god søkere. Fristilling mellom fagområder innen forvaltning vil nok heller være lettere å stå inne for, samtidig som det vil være utviklende for forvaltningen. Gir slik mulighet for å veksle mellom forvaltningsområder ytterligere et lodd til vekten for å lage en felles utdanningsplattform for forvaltning. Dette da sett i et karrierekartleggingsperspektiv.

En annen positiv side som ble trukket frem i forbindelse med karrierekartlegging var dette med forskjellige livssituasjoner en kunne være oppe i. Karrierekartleggingen gir da muligheter for å kunne gi arbeidsgiver en indikasjon på hvilken retning en har tenkt å ta i privatlivet. En kan også her legge frem planer for hvilke utdanninger en kan tenke seg å gjennomføre og eventuelt andre planer.

Vil karriere kartlegging kunne bidra til at en ikke blir satt i en «bås som en ikke kommer seg ut av. Skal det være «riktig» avkryssing i løpet av en samtale som skal gi en åpning for at en skal kunne skifte karrierevei igjen. Eller er det slik at kun noen få utvalgte har muligheten til å skifte retning, da de tidlig blir gitt en mulighet for å bli løftet opp og frem. Det vil kanskje være riktig at noen «utpekte» gis disse mulighetene da de er dyktige og skal gis mulighet for å nå langt karrieremessig.

Mange oppfatter det som vanskelig å skifte tilbake til en eventuell operativ stilling igjen. Er det et moment at en som kommer fra en forvaltningsstilling velger å søke for høye nivåer når en vil tilbake. Kan det være slik at det vil kunne være lettere å komme tilbake til det samme operative nivået man var på før en gikk ut i en forvaltningsstilling. Dette vil igjen henge

sammen med det å ha en lønnsutvikling over tid som blir ”riktig” i forhold til hvor en er i livet.

I forbindelse med karrierekartleggingen og samtalen kommer en inn på temaer som det å ta belastningen med det å være i internasjonal tjeneste. Flere av informantene oppfattet dette som negativt. Om det kom av at de følte seg presset til å stille seg til disposisjon eller måtte si at en ikke ønsket dette var de ikke helt klare på. De kunne tolkes dit hen at de ved eventuelt å svare negativt til internasjonal tjeneste, ville havne på en ”B-liste” over befall som mindre ”aktuelle” enn andre. Aktuelle i denne sammenheng som at de ville få større utfordringer med å kjempe om stillinger som lyses ut. Flere av de som jobber innad i forvaltningen har jo på mange måter valgt dette for å være mer tilgjengelige for familien. Blir det riktig at disse ved sitt valg om å prioritere familien ikke skal kunne stille ”likt” med andre i forhold til å søke stillinger. Det kunne virke som om informantene så på at karrierekartlegging nærmest tvang de til eventuelt å gjøre valg om å forlate Forsvaret. Det siste kanskje spesielt relatert til det med eventuell internasjonal tjeneste. På tross av noen negative sider ved karrierekartlegging var det likevel flere positive enn negative sider slik jeg tolket informantene.

Jeg vil i neste punkt komme nærmere inn på det med beordringsplikt som kan være et resultat av karrierekartlegging.

Jeg fant at det var en oppfatning om at i Forsvaret ved noen tilfeller har brukt *beordringsplikten* for å beordre personell mot villighet til tjeneste i utlandet. Gjenopptagelsen av beordringsplikten sees på av mange som et «bytte» for at man fortsatt skulle få opprettholde rett og plikt til yrkestilsetning etter krigsskolen.

I sammenheng med momentet over var det flere som kom inn på at dette ikke var for annet enn «å registrere» hvem som ikke hadde hatt utenlandstjeneste. Flere så på dette som negativt da de følte seg på et vis stigmatisert som om at de ikke ville være med å dele belastningen.

«ulempene som ligger der er intops, for man ser at man er ikke der at man har den ene parten følger den andre parten hele veien, hver mann har sin karriere, hvis begge to har hver sin karriere, en i forsvaret og en utenfor, så er det klart at de tingene vil ha betydning med tanke på å beholde personellet, begge to vil sannsynligvis ikke kunne drive karriere samtidig, hvis man har små barn og den ene skal reise og være ute et år med jevne mellomrom, så selvfølgelig får

det konsekvenser for familien, det tror jeg vil få større og større betydning»

I de aller fleste tilfeller er det ofte slik at det er flere søkere bak hver forvaltningsstilling som skal besettes i forbindelse med utenlandstjeneste. Det vil ikke være aktuelt beordre en forvaltningsperson inn i en operativ stilling i en misjon mot sin vilje. Likevel synes informantene at denne beordringsplikten medfører en viss ulempe.

I forhold til Forsvarets verdigrunnlag vil en kunne finne at *beordringsplikten* kanskje er på kollisjonskurs med *menneskeverdet* for de ansatte (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 5). Slik jeg har vært inn på i noen av punktene over er en her litt tilbake på dette med at man har gjort et valg når en har begynt i Forsvaret. Slike valg kan kanskje medføre at en må belage seg på noen ubehageligheter. Slike eventuelle ubehageligheter er noe den enkelte selv må stå inne for, å påta seg, når man har gjort sitt yrkesvalg. Likevel er det heller ikke her noen grunn for at Forsvaret ikke skal legge til rette best mulig.

På den annen side finner man *legitimitet* for det å delta i internasjonale operasjoner, som nasjon og for hvordan en skal opptre som enkeltperson (Forsvarets verdigrunnlag, side 5). I denne legitimiteten som Forsvaret har for å delta i utenlands operasjoner eller annen type tjeneste finner en grunnlag og påskudd for å delta. Forsvaret har grunnlag for å beordre, og den ansatte har påskudd for å evt. oppsøke slik tjeneste. For den individuelle som ikke finner å kunne delta på slike operasjoner er det et valg den enkelte må stå for. En vil da kunne hevde at enkeltmennesket ved sitt standpunkt viser *mot*, samtidig som andre skal utvise respekt ved å anerkjenne dette standpunktet.

Slik jeg ser det er beordringsplikten mer et «ris bak speilet» enn et reelt virkemiddel som i tilfelle kan benyttes. Det ligger mer en «trigger» i dette for at den enkelte skal gjøre et valg, kan man bli i Forsvaret, eller skal man finne seg noen annet å gjøre.

Jeg oppfatter det slik at som en del av det militære personellforvaltningssystemet er det en *plikt til å ta beordring*. Det deles gjerne opp i beordring etter villighet eller beordring mot villighet. I det første tilfellet søker man en stilling og får en beordring, mens i det andre tilfellet er det arbeidsgiver som benytter seg av sin styringsrett. Etter krigsskolen er man på det såkalte beordringssystemet, hvor en disponeres dit hvor det er et behov. Her vil en så langt mulig søke å ta hensyn til den enkeltes ønsker. Etter noen år vil en gå over på det såkalte søknadssystemet hvor en søker på stillinger som i en hvilken som helst annen jobb, likevel på en litt enklere måte, da en allerede er yrkestilsatt.

Beordringsplikt til internasjonal tjeneste ble tatt inn nærmest som en "byttehandel" for at man ikke skulle miste rett og plikt til yrkestilsetting etter krigsskolen. Denne plikten skal ha blitt brukt enkelte ganger for å beordre offiserer til internasjonal tjeneste.

Slik jeg tok opp i punktet over ble karrieresamtaler på dette punktet sett på som noe negativt eller belastende. Dette selvfølgelig forutsatt at en i utgangspunktet ikke er positivt innstilt til beordringsplikt. Negative uttalelser om beordringsplikt sier kanskje noe mer om at man har et bevisst forhold til sin familie, enn selve tjenesten. I forhold til det å beholde kan det generelt sett virke som om flere av informantene følte at beordringsplikten til internasjonal tjeneste var negativt ladet.

Jeg fant ut at i forhold til det å beholde, var temaet *utdanning et springbrett ut av Forsvaret* noe som opptok informantene. Aktuelle momenter her var jobberelaterte utdanning. Nærmere spesifisert var de her opptatt av utdanning som var relevant for den stillingen man jobber i, skal over i, eller gjøres aktuell for. Alle informantene var inne på dette området både med hensyn til å rekruttere, videreutdanne og nå også, beholde. Under intervjuene mente da at det var riktig å koste utdanning på militære og sivile selv om det var en risiko for å miste de til det sivile marked. Til det siste momentet var de noe delt, enkelte mente at man skulle være restriktiv med å påkoste utdanning, mens andre igjen var veldig for dette. En av meningene var slik:

«jeg ser faktisk så lenge forsvaret koster på utdannelsen, så er jeg personlig opptatt av at det en plikttjeneste tilbake, for å beholde personen tilbake, for videreutdanning koster penger, og for at forsvaret skal sikre seg den ressursen»

Grunnen for at noen var negative var at det ville være bortkastede penger og at man igjen ville få problemer med å fylle tomrommene.

«det er en fare for at hvis man først får smaken ut der så, de fleste er nok lojale til systemet og har man først blitt grønn så blir man grønn, men er det sivilt ansatte for eksempel i forvaltningsstillinger, så tror jeg det er lettere for sivilt ansatte å gå til en sivil stilling enn OSS»

Til dette ble det i tillegg tatt opp om hvor strenge man eventuelt skulle være med å kreve «plikttjeneste» i retur. Til dette var det også et tema hvorvidt og hvor mye Forsvaret dekket av dette.

De som var veldig for og å tilby utdanning og stimulere til dette mente at ansatte ville gi mer tilbake selv når de var under utdanning, enn om de ikke drev med utdanning.

«Nei ikke så lenge det er en attraktiv arbeidsplass, jeg tror de fleste som er opptatt av utdanning og har tatt en utdanning er personlig opptatt av utvikling»

Informantene mener at utdanning i seg selv, bidrar til mer effektivitet fra de ansatte. Den ansatte bruker da av sin kompetanse til å løfte verdien av sitt produkt litt videre.

Utdanning et springbrett ut av Forsvaret er noe jeg kan se inn mot Forsvarets verdigrunnlag. I forhold til Forsvarets verdigrunnlag samsvarer mine tolkninger av informantene godt opp mot hva jeg kan finne dekning for under legitimitet (Forsvarets verdigrunnlag, 2011: 5). Til dette det med å ha en respektfull holdning overfor sine medarbeidere og kolleger. En finner trekk rundt det med å tilegne seg kunnskap for derigjennom å kunne bli bedre til å forvalte de betydelige verdiene i Forsvaret. Gjennom dette med utdannelse vil en og kunne finne at det ivaretar sikkerheten i tjenesten ved at riktig personell forvalter og ivaretar materiell innenfor en økonomisk ramme. Til dette med menneskeverd finner jeg at den lojalitet som Forsvaret og Hæren viser den enkelte gjenspeiles. Det er kun et fåtall som velger å bruke utdanning som et springbrett ut av Forsvaret. Jeg finner at menneskeverdet er ivaretatt gjennom at man gjensidig viser respekt for hverandre og ivaretar personellets egenverdi. Slik jeg ser det sammenfaller Forsvarets verdigrunnlag med informantenes grunnholdninger.

Alle informantene mente noe om at *utdanning kunne være et springbrett ut av Forsvaret*, og det ble tatt opp under alle de tre hoveddelene av intervjuet. Som utdanning i denne sammenheng menes her det som er relevant for det man jobber med eller skal til å jobbe med, eventuelt for posisjonering for andre stillinger. Utdanning var her vanlig utdanning ved Forsvarets egne utdanningsinstitusjoner og utdanning ved sivile institusjoner.

Informantene hadde i stor grad lik oppfatning av at utdanning gjerne skulle være dekket av arbeidsgiver. Her må en ha en forståelse for lengden på utdanningen og kostnaden må være en faktor. Flere av informantene var av den oppfatning at selv om en eventuelt ikke krevde pliktjeneste i retur, ville det ikke være noe problem å beholde de ansatte.

Informantene var inne på dette med faren for å miste de man hadde påkostet utdannelse ut av Forsvaret. En slik begrunnelse kan kanskje være relevant idet man har et menneskesyn om at alle er ute etter å utnytte sin arbeidsgiver. Et slikt syn er kanskje ikke akkurat representativt.

Likevel er det kanskje en indikasjon på at de som tar utdanning betalt av arbeidsgiver oppfattes å gjøre dette for å forberede sin egen utgang av Forsvaret. Det var noe forskjellig syn på hvordan en så på hvordan de forskjellige yrkesgruppene forholdt seg til et gode som betalt utdanning kan oppfattes som. Ligger det her noe i at det er et motsetningsforhold mellom militære og sivile arbeidstakere i Forsvaret. I forhold til at militært ansatte har en forholdsvis rask takt med å bytte stillinger (operative gjerne hvert 2-3 år) beholder gjerne de sivile sine stillinger vesentlig lenger. Dette kan ha en sammenheng med bosettingsmønster og hjemhørighet i forhold til de militære som i større grad flytter (ref.. beordringsystemet og søknadssystemet).

En kan hevde at det å oppmuntre personellet til å drive videreutdanning, i seg selv, er en risiko for å miste de. Risikoen i dette tilfellet vil da være at man koster på tid og penger til noen en kanskje ikke får full nytte av. Likevel vil en kunne påstå at den som tar utdanning som for eksempel deltidsstudier i løpet av sin studie tid gir noe tilbake til arbeidsgiver. Det kan være nye tanker om hvordan saker bør organiseres eller tilrettelegges, eller annet gjennom å få nytt tankegods og ideer.

Det vil alltid være en risiko for at personell finner seg noe annet å gjøre gjennom et aktivt arbeidsliv. Ser en annen måte kan det og være sunt at ansatte kanskje kan jobbe i en annen etat eller bransje noen år. Etter noen år kunne man komme tilbake med ny inspirasjon eller mer kunnskap.

For å avrunde drøftingen for dette temaområdet som gjaldt utdanning under det å beholde personell er det en uttalelse jeg vil fremheve. Det er uttalelsen om at dersom det er en attraktiv arbeidsplass vil en arbeidstager bli. En slik uttalelse sett opp mot det at ansatte over tid vil skifte jobber enten ut av Forsvaret eller innad kan det tyde på følgende. Det er en oppfattelse om at utdanning bidrar til å beholde og utvikle de en har ansatt. Utdanning underveis i en karriere oppfattes og som å gi noe tilbake til arbeidsgiver da det kan være med å løfte verdien av de produkt en leverer.

Sammendrag i forhold til det å beholde.

Til gruppen, å beholde, kom det frem momenter som *lønn*, i tillegg til de som ble tatt med i den første hoveddelen (rekrutterende/attraktivitet). Her var man da inne på områder som det å kunne ha en lønnsutvikling. Som en forlengelse at dette kom en inn på det å *fristille grad og lønn*. Dette som en del av lønnsutvikling. Dette er interessant sett opp i mot at en jobber i et gradshierarki hvor grad gjenspeiler lønn. *Karrierekartlegging* kom her frem som et moment,

det var til dels berørt i forbindelse med rekruttering/attraktivitet, men her med en annen vinkel. Noen inne på dette med å kunne legge planer, eller det å ha muligheten til å endre de etter hva man hva interessert i eller brant for. Som en oppfølger til det foregående punktet kom dette med *beordringsplikt* til internasjonale operasjoner. Denne har knytning mot det foregående punktet, men her var vinklingen mer i forhold til familiesituasjon for den enkelte. Det siste momentet som ble tatt med, gikk på dette med utdanning, og om man da ble for attraktiv for det sivile arbeidsmarked. Spesielt til dette ble det tatt opp utdanning betalt av arbeidsgiver.

Del konklusjon i forhold til det med å beholde

Sett i et perspektiv om menneskeverd gjennom verdigrunnlaget er det mulig å trekke inn noe mer om lønn. Likevel oppleves ikke det som rett å ta det med, annet enn som en refleksjon, for å unngå havne opp i en debatt om lønnsfastsettelse.

«Jeg tror graden ikke er så viktig, selvfølgelig for noen så betyr det mye men for andre betyr det ingenting, det gjelder nok de fleste, lønn betyr selvfølgelig mest»

Grad og lønn derimot kan i noen grad sees inn mot verdigrunnlaget og menneskeverd og om hvorvidt dagens system hvor grad og lønn følger hverandre i sterk grad. Menneskeverdet her vil kunne vært sett i sammenheng med å belønne kompetanse og virkelig forvaltningsoppfølging. Karrierekartlegging finner sin plass i verdigrunnlaget og da helt ned i kjerneverdiene. Det vil kanskje her være på sin plass og ta en vurdering på om det er respektfullt og nærmest sette enkelte kategorier i en bås uten at de har mulighet til å komme seg ut av den.

«Jeg ser ikke på det som realistisk i det hele tatt å kunne gå fra en forvaltningsstilling til en operativ stilling, det er altfor mange om beinet, og da har jeg havnet i bakevjen i hvert fall i forhold til det operative»

Skulle man her ha utvist større respekt ved å la personellet konkurrere på like vilkår og etter egne ønsker. Beordringsplikt en noe som kan synes å gå på kant med det en kan se som å ivareta menneskeverdet i verdigrunnlaget. Her går man eventuelt i mot det som er den enkeltes ønsker. På den annen side tar organisasjonen ansvar ved at den gjør det som den er pålagt å gjøre. Utdanning som springbrett ut av forsvaret er i stor grad opp til den enkelte og hva den ønsker av sin fremtid og hvordan denne kan sikres.

«fordi at de som har valgt å slutte ville ha sluttet allikevel og de hadde vi ikke klart å holde igjen»

Som et gode for å beholde personell er det å ivareta de ansattes menneskeverd gjennom at de får utvikle deres iboende potensial.

6.7 Sammendrag

I dette kapitlet har jeg funnet flere interessante områder.

Til den første hovedgruppen, rekruttering/attraktivitet har jeg kommet frem at informantene kunne ønske å få på plass en type utdanningsplattform som kunne gi kompetanse i militær regi. Informantene var i tillegg klare på at eventuelle mentorordninger måtte komme på plass dersom det var behov for det. Flere påpekte behovet for å formalisere og konkretisere karriereplaner i tillegg til planer for egenutvikling.

Til den andre hovedgruppen kom det frem at informantene mente det var viktig at overordnet sjef involverte seg i den enkelte for at denne skulle videreutvikle seg. Dette gav og at informantene var opptatt videreutdanning slik jeg har tolket det.

Til den tredje og siste gruppen kom jeg til at lønnen må være konkurransedyktig. Jeg har og kommet frem til at Forsvaret og Hæren bør se på en løsning for å legge om systemet med tillegg til grunnlønn. Videre er jeg kommet frem til at utdanning i liten grad vil bli brukt som springbrett for å komme seg ut av Forsvaret og Hæren.

I det neste kapitlet vil jeg ta for meg de samme momentene men da med den utvalgte teorien fra kapittel tre som drøftingsbakgrunn.

7 Drøfting av funnene opp mot mine valgte teoretiske perspektiver.

7.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg drøfte mine funn opp mot de teoretiske perspektivene jeg tok for meg i kapittel 3. Jeg har valgt å skille det fra drøftingen med verdigrunnlaget for lettere å kunne si noe om hvordan forskningsspørsmålene stiller seg til de forskjellige deler.

Jeg opprettholder den samme strukturen og rekkefølgen, jeg hadde fra kapittel seks, med hensyn til tema på de forskjellige områder. Slik jeg beskrev i innledningen til kapittel seks vil jeg i dette kapitlet oppleve å ha noen forholdsvis like temaer.

I dette kapitlet velger jeg kun kort å si noe om hva jeg fant. Dette for at jeg ikke skal gjenta for mye fra det foregående kapitlet, før jeg drøfter opp mot teorien. Jeg vil søke å være kort i

egen vurdering av empirien da jeg skrev mye om dette i forrige kapittel, og det vil ikke være noen nye temaer i dette kapitlet.

7.2 Forventninger til funn i empirien i lys av teorien

I empirien forventer jeg å finne flere momenter som kan være sammenfallende med teorien. Jeg tror jeg i særlig grad vil finne at behovspyramiden og selvrealiseringsbehovene vil være fremtredende. Jeg forventer og å finne flere trekk av motivasjonsfaktorene men da gjerne i sammenheng med behovet for selvrealisering.

7.3 Kategorien rekruttering/attraktivitet

I forbindelse med *utdanning* var det i denne sammenhengen todelt; forventet utdanning for å tiltre en stilling og utdanning en kunne ta etter tiltredelse. Bruk at utdanning som rekrutterende aktiva var og et tema sammen med stillingsbeskrivelsenes innhold. Manglende utdanning skulle ikke nødvendigvis være ekskluderende dersom en var villig til å ta denne etter en eventuell tilsetning i en stilling. Utdanning kunne være heltidskurs av forskjellig varighet i regi av Forsvaret eller det kunne være utdanning på initiativ av den enkelte på deltid i samarbeid med arbeidsgiver. Som en ytterligere fasett av det hele, kom det opp eventuell plikttjeneste, dersom en tok utdanning bekostet av Forsvaret/Hæren.

Når jeg ser temaet *utdanning* opp mot det teoretiske perspektivet kommer det opp flere områder. Utdanning kan i mange sammenhenger sees på som et behov for å øke sin kunnskap eller få dekket sitt vitebegjær ser jeg til Maslows behov for vekst. (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Dette med enkeltmenneskers behov for vekst kommer som en oppfølger av at de sikkerhetsmessige behov er dekket. De grunnleggende fysiologiske behov er på plass og mennesket ser seg om etter andre måter å få brukt sin kreativitet. I overgangen mellom de grunnleggende behov og vekstbehovene ligger de sosiale behov. Videreutdanning kan i flere sammenhenger og sees på som å få en sosial tilhørighet. Går en deretter et steg videre i den sosiale settingen vil en kunne bevege seg over i vekstmotivene. I denne sammenhengen sammenfaller det at man søker å drive etterutdanning på et eller annet nivå. Utdanning bidrar til at mennesket får utviklet seg selv maksimalt og en vil kunne få aktelse av andre for det en gjør. Altså er man nå i et område hvor en beveger mot toppen av Maslows behovshierarki. Dette gir ikke at en senere kan finne andre områder som søkes dekket på et lavere nivå i hierarkiet dersom en oppdager andre typer behov som ikke er dekket. Det siste da i forhold til

det Alderfer beskriver i sin videreutvikling av Maslows teori (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 49-50).

Ser jeg mot Hertzbergs to-faktor teori finner jeg at det her handler om positive motivasjonsfaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). En positiv motivasjonsfaktor i denne sammenhengen vil være å få anerkjennelse for de prestasjoner en gjør. Prestasjoner, her sett på som utdanning, det en har lagt til grunn for å være i posisjon til å søke og få stillingen. Et annet aspekt vil være det en eventuelt må påregne å utføre etter en har fått stillingen. Slik jeg ser det er det sammenheng mellom det informantene sier og har som bakgrunn, i forhold til hva jeg finner i teorien.

Min oppfatning av informantenes mening om *utdanning* i sammenhengen med rekruttering / attraktivitet er at de tydelig har et bevisst forhold til det. Enkelte er og bevisste de teoretiske mekanismer som trår i kraft under de forskjellige forhold. Utdanning i denne sammenheng reflekterer gjerne enkeltpersonenes ønske om å drive med selvrealisering og videreutvikling.

Til temaet jeg valgte å kalle *utdanningsplattform* var dette noe alle informantene var innom og mente noe om. Dette gjaldt for alle de tre typene av forvaltning, personell, materiell og økonomi. Det var en enighet om at det var et behov for en type felles plattform for forvaltningsutdanning som en kunne gjøre påbygninger til, og være innom flere nivåer av. Grunn delen av plattformen skulle gi en type forvaltningsmessig grunnkompetanse som en kunne bygge videre på. Utdanningsplattformen skulle heller ikke være utelukkende i sin form ved at en nettopp kunne velge å være inne i flere deler på forskjellige nivåer.

Utdanningsplattform gav flere momenter opp mot det teoretiske perspektivet.

Jeg tolker informantene dit hen at de opplever en mangel, eller liten tilgang på relevante utdanningsmuligheter medfører en mangel på komfort i arbeidssituasjonen. Dette blir da en mangel på komfort, som vil kunne medføre usikkerhet og variasjon i kvaliteten på det arbeidet som utføres. En slik følt usikkerhet går direkte på Hertzbergs to-faktor teori som jeg omtalte i kapittel 3, med at hygiene faktorene ikke er til stede og derved mistriivsel (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66).

Informantene signaliserer at de opplever mangel på en type utdanning som et fravær av en hygiene faktor, slik jeg har beskrevet det i kapittel 3. En slik felles opplevd mangel er kanskje et alvorlig signal om at det må iverksettes tiltak for å styrke forvaltningsutdanningen i Hæren.

Ser man dette med Maslows øyne vil en kunne hevde at en er i brytningen mellom underskudds- og vekstmotiver (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Jeg tenker da at en er mellom å få dekket det sosiale behovet og behovet for aktelse, uten å kunne sette fingeren helt på hvilken av de to delene. Det er kanskje her Alderfer sin teori om at man kan veksle i mellom de forskjellige delene i behovspyramiden kommer inn, og ikke bare en retning, oppover i hierarkiet (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 49-50).

Slik jeg vurderer *utdanningsplattform* i forhold til hva informantene snakket om gav dette flere muligheter.

Som jeg var inne på i drøftingen opp mot Forsvarets verdigrunnlag kan man lure på hva grunnen er til at Forsvaret og Hæren ikke har valgt å legge opp til en styrkning av utdanning innenfor forvaltning. Skulle Forsvaret og Hæren bestille utdanning i det sivile marked eller burde man legge opp egen utdanning igjen selv. Et alternativ til å lage egen utdanning i Hæren ville være å lage en felles sak for Hær, Sjø og Luftforsvaret. Her kunne en gjøre nytte av den kompetansen som finnes ved Sjø og Luftforsvaret. En slik utdanning for Hærens del kunne like gjerne vært lagt til Oslo hvor Hæren har sin krigsskole. Her kunne man flyttet rundt på lærekreftene, slik det gjøres i det sivile, og en kunne integrert de operative sammen med forvalterne i Hæren på en god måte.

Til *karriereplaner* som jeg var inne på i forrige kapittel var dette et aktuelt tema som engasjerte informantene. Det var et felles ønske om at karriereplaner skulle kunne gi forutsigbarhet i et yrkesløp. Yrkesløpet skulle gis en retning med eventuelt mulighet for å kunne endre underveis, etter en plan. Informantene mente at tydelige karriereplaner kunne være rekrutterende.

Jeg fant at en *karriereplan* tradisjonelt skal gå oppover. Vil det kunne tolkes til å være en endring ved et avvik fra dette dersom en går horisontalt. Det kan være at en ved å gå horisontalt eller kanskje et steg ned og på en annen sti vil være å gå tilbake. I dette perspektivet vil det nå kunne være at Alderfer sin teori kommer til sin rett (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 49-50). I følge ham kunne man fritt bevege seg opp eller ned i behovspyramiden uten å være låst av denne slik Maslow mente. Når en ser på Hertzbergs to-faktor teori vil denne låsingen i hierarkiet kunne sees på som en motivasjonsfaktor eller en

hygienefaktor (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). Jeg mener at det i stor grad vil være åpent for den enkelte til å tolke om dette er bra eller ikke.

Normalt vil Herzberg hevde at en sak som karriereplaner vil være en type for policy og derfor være å anse som en hygienefaktor (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). På den annen side kan man og hevde at karriereplaner vil falle inn under det å være en motivasjonsfaktor. Her blir det da mulighet for avansement, anerkjennelse, ansvar etc. som blir ansett å være motiverende. Tilstedeværelsen av motivasjonsfaktorer vil virke motiverende ved sin tilstedeværelse alene, men på den andre siden vil de ikke skape mistriivsel ved at de ikke er der. Når det gjelder hygienefaktorene skaper de trivsel ved å være tilstede, men heller ikke mistriivsel ved ikke å være tilstede.

Jeg mener i denne sammenhengen at karriereplaner slik informantene opplevde at de nyttes, hensiktsmessig brukt, forutsatt at de ikke legges i en skuff.

Jeg mener om *karriereplaner* slik jeg var inne på i forrige kapitel, er det mye i dette med å kunne være forutsigbar fra arbeidsgivers side og mulighet for å kunne påvirke fra arbeidstakers side. Det er slik jeg ser det viktig at denne gjensidigheten ikke «skusles bort» eller legges i en skuff. Disse planene må nyttes aktivt i begge ledd for å kunne påvirke og gjøre best mulig nytte av arbeidskraften i hver enkelt. Likevel vil det vel så viktig å ikke la en karriereplan blir et «fengsel» som en ikke klarer å komme seg ut av uten å forlate Forsvaret.

Jeg fant til temaet *egenutvikling*, som jeg var inne på i forrige kapitel, at det var noe flerdelt. Til dette temaet la jeg heller noe vekt på det å utvikle seg i den stillingen en var i. Jeg har altså lagt vekt på egenferdighet «håndverk» i større grad en tilegning av teoretisk kunnskap.

Ved å se *egenutvikling* opp mot det teoretiske perspektivet valgte jeg å starte med Herzberg først. Han vil her mene at informantene får dekket sine motivasjonsfaktorer. Informantene får dekket sine behov for anerkjennelse og utvikling. Dette gjennom å få mulighet til å kunne bli gode i sitt fag, ved gjentakende prosesser hvor de lærer disse å kjenne, og får muligheten til egenutvikling. Dette vil i igjen være med å bidra til at informantene får dekket sine behov for anerkjennelse (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66).

Maslow på sin side vil kunne si at informantene får dekket sine behov i pyramiden helt opp til vekstmotivene og noe inn på disse (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Dette oppnår de gjennom å få aktelse og respekt for den gode jobben de utfører og hva de presterer.

Selvaktualisering er en annen del av vekstmotivene. Jeg mener disse bare til en viss grad oppfylles gjennom at man utvikler seg gjennom å bruke tid i sin stilling. Hadde man i tillegg fylt på med teoretisk kompetanseutvikling mener jeg dette ville bidratt til en enda større oppfylgning av dette området. Uansett skal man ikke undervurdere den kompetanse som en oppbygger seg gjennom flere år i en stilling.

Ved å la de ansatte drive egenutvikling og kompetansebygging i stillingen sin, vil det kunne høstes gode gevinster for arbeidsgiver, samtidig som det gir motiverte medarbeidere.

Slik jeg ser temaet *egenutvikling* i sammenheng med utdanning og karriereplaner mener jeg det vil kunne være et viktig moment i det å være rekrutterende og attraktiv som arbeidsgiver. Det er kanskje spesielt i forhold til de yngre hvor en trenger å bistå disse slik at de får stødige bein å stå på i sine fremtidige forvaltningsstillinger. I en forlengelse av dette tror jeg det vil være viktig for en arbeidsgiver å utvise nok «takhøyde» slik at nye ideer kan prøves ut i måter å drive praktisk forvaltning på.

Til temaet *livserfaring*, fant jeg som nevnt i forrige punkt dette med å ta vare på de yngre kreftene og la de få utfolde seg gjennom å drive egenutvikling. Fra punktet i forrige kapittel har med dette om at livserfaring var viktig. Livserfaring må ikke settes opp som et krav slik at det ble uopnåelig for de yngste men likevel må det til enkelte stillinger kunne kreves «noen år på baken» (personlig egnethet).

Opp mot det teoretiske perspektivet fant jeg at *livserfaring* ble noe litt «ullent» å knytte opp mot teorien. Jeg vil likevel trekke noen paralleller inn her. Med bakgrunn i Herzberg vil en kunne hevde at en person som har oppnådd å få livserfaring har klart å få dekket sine motivasjonsbehov. Da i forhold til det å kunne oppnå noe gjennom sin involvering og det å kunne ta ansvar. Jeg ser det da som det å ha positive motivasjonsfaktorer på plass (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). Disse faktorene virker da fremmende ved sin tilstedeværelse. Dersom man ikke hadde hatt livserfaring ville de heller ikke skapt noen mistrivsel ved sitt fravær.

Maslow ville kunne hevde at en med livserfaring hadde fått dekket sine vekstbehov, og er på toppen av behovspyramiden. Dette gjennom at man har fått realisert sine potensialer og kan frigjøre kapasitet til å utvikle sine iboende egenskaper (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Alderfer vil hevde at en har kommet til toppen av behovspyramiden. Alderfer derimot lar

en kunne gå tilbake igjen for å gjenoppta nye områder hvor en har udekkede behov (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 49-50). Dette gir igjen muligheten for å kunne få større bredde og utvikling for en person.

Slik jeg ser det, samsvarer mye av det informantene hevder, med det som finnes i teorien. Her er det flere som er kommet langt og det var god refleksjon rundt temaet.

Slik jeg ser livserfaring som tema i denne kategorien må jeg gå litt tilbake til forrige kapittel hvor informantene reflekterte rundt temaet med *livserfaring*. Her ble det trukket frem flere forhold som viste at livserfaring i et rekrutteringsøyemed kunne brukes overfor nye søkere og allerede ansatte i Forsvaret. Her ble det trukket frem det å kunne tilføre formalkompetanse til livserfarent personell til det å kunne lage oppfølgingsordninger for yngre personell uten den samme livserfaringen.

Til temaet *lønn* som jeg var inn på i punkt 6.4 hevdet flere av informantene at lønnen som tilbys ved avdelinger i Hæren er på linje med hva en kan finne i andre etater. Det var likevel et noe divergerende syn mellom informantene på dette punktet. Likefullt var de alle av den oppfatning at lønn alene ikke kunne være rekrutterende.

Opp mot det teoretiske perspektivet vil Hertzberg på sin side hevde at *lønn* er en hygienefaktor. Den vil ved sitt fravær vil virke hemmende på jobbtrivselen, men på den andre siden ikke fremme trivsel ved sin tilstedeværelse. En tydelig lønnpolicy vil ved sitt fravær kunne virke hemmende på trivsel og attraktivitet for å kunne ønske en stilling (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66).

Sett i forhold til Maslow vil en kunne hevde at lønn på et vis er et av de fysiologiske behov. Nærmere bestemt gjennom at en må ha tilfredsstilt et minimum for at arbeidet skal kunne oppfattes som attraktivt eller konkurransedyktig (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49).

Jeg mener at *lønn* (grunnlønn) er et byttmiddel og en verdimåler av den innsats som blir lagt i å løse en gitt oppgave. Som tema er lønn i stor grad et sensitivt område som lett setter følelser i sving. Her vil det for alle kategorier være subjektivt hva en mener er en rimelig lønn for det en gjør. Noen vil søke en stilling for å gå opp i lønn og vil være fornøyd med dette dersom en får en stilling. Andre kan være aleneforsørgere eller ha mye utdanning som gjør at de selv mener å ha behov for høy lønn. Andre kan velge å takke ja til en jobb bare for å ha noe

å gjøre og at man i utgangspunktet er godt nok forsørget slik det er. Her er mange fasetter og flere av dem har jeg tatt opp i forrige kapittel, jeg vil komme noe tilbake til lønn når jeg kommer til området å beholde.

Sammendrag i forhold til rekruttering/attraktivitet.

Sett med teoriene som et perspektiv i bakgrunnen finner jeg flere momenter. Til *utdanning* kommer dette med å få en vekst som menneske, i tillegg til det å få muligheten til å ta ut det som er det iboende potensialet. For rekruttering er det viktig å synliggjøre mulighet for vekst. For å kunne ha en ramme å drive forvaltningsutdanning innenfor virker det som om informantene etterspør en type utdanningsplattform hvorfra man kan bygge kompetanse. En slik mulighet for vekst og utdanning gjennom en utdanningsplattform synes å mangle. Denne mangelen på en hygienefaktor virker negativt inn. Når det gjelder karriereplaner vil mangelen på slike oppfattes som en manglende hygienefaktor og derved negativt ved sitt fravær. Motivasjon for å drive egenutvikling vil i de fleste tilfelle være for å oppnå anerkjennelse og utvikling og dette er godt reflektert i teorien. Ønsket blant ansatte om å drive egenutvikling er noe er arbeidsgiver bør søke å utnytte da dette vil gi gevinster for virksomheten og ikke minst godt motiverte ansatte. Gjennom livserfaring, vil ansatte som har dette, bidra med sin kompetanse. En ansatt med livserfaring vil i teoretisk sammenheng kunne sies å komme mot toppen av behovspyramiden og bør følgelig klare å gi av sin kompetanse for å gjøre en god jobb. Som rekrutterende faktor er lønn en hygienefaktor som ved sitt fravær virker negativt men heller ikke bidrar til noen vesentlig økning i produktivitet ved at der er for mye av den. Likevel må den ha et slikt nivå at de ansatte gjennom sin lønn får dekket sine grunnbehov.

Del konklusjon i forhold til rekruttering/attraktivitet.

Med hensyn til utdanning ser det ut til at de som søker en stilling ikke bare gjør det for å ha noe å gjøre, men også for å ha personlig vekst. Dette gir at mulighet for å ta utdanning bør synliggjøres når en skal gå ut å rekruttere personell. Utdanningen bør være systematisert i en form for «Forvaltningens utdanningsplattform» hvor en kan bygge på en retning eller utvide sitt kompetansenivå innen forvaltning.

«jeg tror at forsvaret og Hæren må jobbe for å få på plass en formalisert utdanning og videreutdanning innenfor logistikkfaget»

Denne plattform bør tillate en type nivådeling slik at den dekker flere nivåer av forvaltning. Når det etter hvert kommer til karriereplaner må disse tas i bruk for å bidra til en bedre egenutvikling av de ansatte.

«når starter allerede fra befalsskolen med en administrasjonslinje hvor man på en egen måte har et våpen som er administrasjon så har man på en måte lagt grunnlaget for stoltheten»

Det vil i rekrutteringsøyemed være viktig å nytte nyttilsatte eller allerede ansatte (f. eks fra det operative miljøet) sin motivasjon for å drive egenutvikling.

«det som er veldig bra innenfor P-leddet er at man har et sertifiseringsløp»

Slik egenutvikling vil kunne bidra til å heve produktiviteten. Det vil være viktig å utnytte den livserfaring som finnes blant aktuelle søkere når en skal sette noen i en stilling. Ved eventuelle stillinger der hvor en ikke har nok erfaring vil det være riktig å bidra med en form for mentor ordning, frem til at erfaringen er kommet på plass.

«så må det være erfarne offiserer, dvs du kan ikke sette en sjt. til å bekle en sånn stilling, du må ha noen som har vært inne en stund dvs. minimum løytnant, og helst erfaren løytnant, og oppover»

For å virke tilstrekkelig attraktiv må lønnen være riktig slik at man får tak i personell utenfra Hæren og Forsvaret.

«...så lønn har jo mye å si»

Lønnen bør også være så god at allerede ansatte ikke må føle at de taper ved eventuelt å bytte fra det operative.

«men det må ikke være lønnstapende å gå inn i forvaltningsstillinger».

7.4 Kategorien videreutvikling

Jeg innledet området videreutvikling i forrige kapitel med å si noe om skillet mellom å utvikle personer og å utvikle avdelinger. Jeg vil i denne delen opprettholde det samme skillet for ikke å skape noen unødig forskjell mellom de to drøftingene uten selve drøftingsgrunnlaget.

Jeg fant at *sjefens involvering og ledelse*, slik jeg var inne på i forrige kapitel var det viktig for hvordan enheten skulle kunne videreutvikles. Informantene var av den oppfatning av at engasjerte sjefer var viktig for avdelingenes utvikling.

Jeg velger i det teoretiske perspektivet først å se på hva Herzberg sier om motivasjonsfaktorer når det gjelder *sjefens involvering og ledelse*.

Engasjerte sjefer for en avdeling vil være et godt tegn for en avdeling som fremmer videreutvikling. En engasjert sjef fremmer trivsel rundt seg, og blant sine medarbeidere ved å stå for de positive faktorene. Dette blir da faktorer som å gi anerkjennelse, ansvar, oppofrelse i arbeidet og belønne positiv adferd (Kaufmann og Kaufmann, 1998:64-66). Alle disse bidrar til trivsel ved sin tilstedeværelse men gir på den annen side ingen oppfatning om mistriivsel ved ikke å være tilstede.

En annen side ved en engasjert sjef kan være det å ha rammefaktorer og policy og forholde seg til. Jeg tenker da på områder som felles policyer og arbeidsforhold ved en større avdeling. Mangel på slike rammefaktorer vil kunne virke negativt inn på trivselen og sjefens handlingsrom ved sitt fravær. På den en annen side vil de heller ikke fremme trivsel ved å være tilstede.

Sett med Maslow sine øyne vil en involvert sjef gjennom sin adferd kunne bidra til at medarbeiderne sine sikkerhets- og sosiale behov på arbeidsplassen ivaretas (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Videre legger en engasjert sjef til rette for at medarbeiderne skal kunne få oppnå aktelse og deretter selvaktualisering gjennom egenutvikling.

Slik jeg ser det er det godt samsvar mellom hva som ligger i teorien og det som informantene oppfatter er deres situasjon, og hvordan det bør være.

Jeg mener at *sjefens involvering og ledelse* er viktig for hvordan de ansatte skal oppleve en god arbeidshverdag. Uten å gjenta det jeg skrev i punkt 6.5.2 er informantene veldig tydelige på det at en engasjert sjef er svært viktig. Hvordan denne sjefen utøver sitt lederskap eller innflytelse på er av stor viktighet for hvordan de som enkeltperson skal klar å utvikle seg selv i den stillingen hvor de fungerer.

Til temaet å bygge avdelingskompetanse kom det i punkt 6.5 at dette var noe de forskjellige avdelingssjefene ble oppfattet som å ønske å ville videreutvikle ved sine avdelinger for å motivere sine ansatte til videreutvikling. De ansatte så dette som positivt for den enkelte og for avdelingen og de mente dette var utøvelse av aktiv ledelse.

Opp mot det teoretiske perspektivet fant jeg det å bygge *avdelingskompetanse* var noe informantene mente en del om.

De ansatte som gruppe oppfattet en tydelig, engasjert og helhetstenkende leder som å være motiverende. En slik leder vil en kunne si at nytter de positive motivasjonsfaktorer som Hertzberg omtaler i sin to-faktor teori.

De forskjellige lederne søker her å forsterke de positive motivasjonsfaktorene ved å gi de ansatte ytterligere motivasjon til å forbedre seg. Det gis muligheter for å vise sine potensialer, som igjen lar en kunne få anerkjennelse og derigjennom mer ansvar og eventuelt avansement (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). Er det ikke muligheter for avansement lokalt vil en kunne gjøre seg aktuell for andre stillinger på et høyere nivå andre steder. De aktuelle sjefer legger også arbeidsforhold til rette for sine medarbeidere slik at det ikke oppstår noen negativ effekt ved at det ikke er gode arbeidsforhold. Ved å ta disse forskjellige grep fremmer sjefene sine ansattes motivasjon og ønske om å videreutvikle seg.

Ser jeg mot det Maslow vil jeg hos han finne at de ansatte vil oppleve det som stimulerende å ha fått dekket sine underskudds motiverte behov. De vil videre være klar for å få tilfredsstilt sine behov for vekst (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). De vil da søke å få dekket dette gjennom biologiske og sikkerhets behov. Deretter vil de være klar for å gå videre med å få dekket sine vekstbehov. Dette vil de søke gjennom å oppnå aktelse og selvaktualisering. Det er i disse to siste fasene hvor de aktuelle sjefer kan legge til rette for at deres ansatte kan få oppnå dette. Denne aktualiseringen kan da gjerne skje gjennom å utvikle teoretiske eller praktiske ferdigheter.

Slik jeg ser det vil aktive sjefer som *bygger avdelingskompetanse* være viktige brikker for sine avdelinger på flere måter. Når en her ser hvordan de velger å utvikle sine ansatte ,og ved det sine avdelinger, er det veldig sammenfallende med hva jeg finner i teorien. Her finner vi ledere som bruker de mekanismer som driver oss mennesker i vårt ønske om og nye nivåer eller det som rett og slett motiverer oss. Det har i tillegg vært interessant at de forskjellige lederne velger å legge mye i det å utvikle sine ansatte og derigjennom avdelinger. Dette når man vet at det er høy turn-over på en del stillinger slik at det er ingen garanti i å få beholde en man har lagt midler i å utdanne. Dette kan henge sammen med at sjefene vet at de gjennom å utdanne så mange som mulig bidrar til å bedre organisasjonen Forsvaret på en best mulig måte. De ansatte som eventuelt slutter, vil likevel ha med seg en positiv opplevelse av vekst, som de kan henføre til det å ha jobbet i Forsvaret.

Til temaet videreutdanning som en del av området videreutvikling fant jeg flere momenter. Som jeg var inne på tidligere i punkt 6.5 var det todelt, gjennom å kurse hele seksjoner eller enkeltpersoner. Kursing av seksjoner kunne gjerne være noe som var pålagt som følge av lovbestemmelser, sertifiseringer eller systeminnføringer. Enkeltpersoner kan gjerne velge å videreutdanne seg innenfor et ønsket område eller som et ønske om en fordypning i et fagområde. Flere utdanninger kan være i arbeidsgivers regi eller på deltid i et samarbeid med arbeidsgiver.

Opp mot teoretiske perspektivet var *videreutdanning* berørt på flere måter.

Pålagte utdanninger eller sertifiseringskurs vil kanskje ikke i samme grad være like ansporende for den enkelte. Dette kan gjøre at motivasjons eller vekstmotivene som Hertzberg og Maslow beskriver, ikke i like stor grad vil være tilstede som ved utdanninger den enkelte selv velger å ta.

Hvis jeg førts velger å se på deltidsutdanninger initiert på egenhånd av den enkelte vil det her være lett å henføre dette til Maslow og behovet for selvaktualisering hvor en realiserer sine potensialer. Slik selvaktualisering vil kunne gi arbeidsgiver og ikke minst den ansatte god nytteverdi, både for egen del og for arbeidsgiver (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Ser jeg dette opp mot Hertzberg vil dette med utdanning kunne sees på som en type belønning (fri til studier og eventuelt dekket kostnader) og dermed være å anse som anerkjennelse.

Anerkjennelse er igjen en motivasjonsfaktor som ved sin tilstedeværelse har en positiv trivsels skapende effekt, mens den ved sitt fravær ikke har noen negativ effekt (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66).

Pålagte kurs derimot kan fort oppfattes som en hygienefaktor, de bidrar ikke til motivasjon ved sin tilstedeværelse men ved sitt fravær vil de føre til mistrivsel. Pålagte kurs blir på en måte to-sidig. Man må ha kurset på plass på grunn av et pålegg. Dersom man ikke har kurset vil det innebære at arbeidsforholdene vil bli skadelidende fordi man ikke kan fylle sine arbeidsoppgaver på en fullstendig måte.

Slik jeg ser det i denne sammenhengen er det lett å motivere for å ta kurs / utdanning på egenhånd, mens man bør jobbe hardere for å øke «lysten» til å ta «pålagte kurs» da disse vil gi bedre jobbutnyttelse.

Slik jeg ser på *videreutdanning*, som i avsnittet over vil det være viktig at arbeidsgiver motiverer de ansatte best mulig for følge opp pålagte eller andre nødvendige kurs. Dette fordi

disse bidrar til å gi bedre jobbutbytte for arbeidsgiver og arbeidstaker. I lys av teorien over vil jeg mene at arbeidsgiver i større grad må legge til rette for å ta de pålagte kursene. Disse kan tas på måter som gjøre at de ansatte i større grad kan ta disse når det passer dem. Likevel må det gjøres innenfor rimelige tidsrom.

Til anerkjennelse, som jeg berørte i forrige kapitel var dette med informantenes opplevelse av *anerkjennelse* for den jobben som gjøres i forbindelse med forvaltning. Det var ikke direkte at anerkjennelsen i seg selv utviklet, men at det gav en positiv ramme om forvaltningen.

Oppfatningen av manglende *anerkjennelse* som de forvaltningsansatte føler, kan den faktisk sies å være en manglende motivasjonsfaktor slik Hertzberg beskriver det. Mangelen av en motivasjonsfaktor som anerkjennelse eller anseelse skaper i seg selv ikke mistrivsel, men tilstedeværelsen vil skape trivsel og fremme motivasjon. Trivsel og motivasjon fremmer igjen anerkjennelse følt av den enkelte (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66).

Maslow legger aktelse eller anerkjennelse som det først av to trinn i området for vekstmotiver. Ved manglende anerkjennelse for det en gjør, mener Maslow det kan være en fare for at mennesker ikke utvikler nødvendig selvrespekt eller ønske om å oppnå prestisje eller gå videre (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Ser en mot en arbeidsgiver i dette perspektivet skulle da denne kunne iverksette tiltak for å heve denne gruppens anseelse gjennom positiv oppmerksomhet.

Slik jeg oppfatter informantene på dette temaet om *anerkjennelse* må de selv være med i å bidra til prosessen med å skape en anerkjennelse for det som gjøres i forvaltningen. Dette kan startes gjennom å erkjenne at mangel på behov for anerkjennelse kanskje er med på å hindre anseelsen til forvaltningen. En må kanskje slutte å se på seg selv som «bare en tjenesteleverandør». Det må kanskje understrekes tilstrekkelig fokus på forvaltning, utover det fokus den allerede får i dag fra ledelsesnivåene.

Til temaet omdømme som en fortsettelse til *anerkjennelse* valgt jeg å skille ut dette. Som jeg tok i forrige kapitel valgte jeg å se på omdømme i organisasjonen. Dette fordi flere av informantene hevdet at man i forvaltningen jobbet mye og intenst for at organisasjonen skulle klare å fungere. Opplevelsen de likevel satt igjen med, var at samme hva man gjorde, så var

det de operative miljøene som fikk «premie» og godt omdømme for sine operasjoner. Man ble ikke sidestilt med de operative.

I forhold til det teoretiske perspektivet opp mot *omdømme* velger jeg å se på hva Maslow sier om behovet for å få dekket de sosiale behov. Det er det siste leddet hvor en skal dekket et behovsunderskudd (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Er det her slik at mangelen på omdømme kan sidestilles med at det er en form for manglende sosial tilhørighet. Er det slik at det eventuelt er så sterke skiller mellom det operative og forvaltningen at det skaper sosiale skiller. Dersom dette skulle være tilfelle vil det by på utfordringer for de ansatte i forvaltningen. Utfordringer med hensyn til å kunne få ta del i et godt omdømme som oppfattes til kun å gjelde de operative miljøene. Sett med Hertzbergs øyne vil en kunne si at det er mangler ved hygienefaktorene ved at det er mangler i policy og arbeidsforhold. Disse manglene oppfattes som negativt ved sitt fravær, men vil ved sin tilstedeværelse ikke oppleves som fremmede for jobbmotivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66).

Slik jeg vurderer empirien om *omdømme* i denne sammenhengen blir forståelsen slik om jeg tok opp i forrige punkt. Her må ledelsen i utgangspunktet jobbe mer aktivt for å sidestille de to miljøene slik at unødige opplevde sosiale skiller ikke oppstår. Som jeg var inne på tidligere må forvalterens «håndverk» ansees på lik linje med «krigerhåndverket», da begge er gjensidig avhengige av hverandre.

Sammendrag i forhold til videreutvikling.

Med bakgrunn i mine valgte teorier fant jeg flere interessante deler knyttet til temaene. Involverte sjefers med aktiv ledelse fremmer trivsel rundt seg slik jeg tolker teorien, disse står for de positive faktorene anerkjennelse, ansvar etc. Faktorene innbyr til trivsel ved sin tilstedeværelse men heller ikke mistrivsel ved å være fraværende. Aktive sjefers vil og kunne bidra til sikkerhets og sosiale sider ved arbeidsplassen. Som en oppfølger kommer det å bygge avdelingskompetanse, dette er slik teorien sier det som å nytte de positive motivasjonsfaktorene. En kan si at underskudds behov er dekket og en søker å dekke vekstbehovene til organisasjonen. For å dekke vekstbehovene vil videreutdanning gjennom deltidsstudier eller kurs kunne nyttes, slike vil være å anse som å være med å dekke behovene for selvaktualisering. En kan også si at dette er en motivasjonsfaktor som ved sin tilstedeværelse har en positiv effekt, men ved sitt fravær ikke gir noen negativ effekt.

Følt mangel av anerkjennelse kan beskrives som en manglende motivasjonsfaktor som ved sin tilstedeværelse ville bidratt til høyere trivsel. Anerkjennelse kan og beskrives som å være et vekstmotiv i en behovspyramide. Som en forlengelse av anerkjennelse kommer omdømme og til dette kan man si at det er et underskudd på en form for sosial tilhørighet i en større gruppe. Det kan og sies å være en mangel på en hygienefaktor gjennom at policy og arbeidsforhold ikke er klare nok.

Del konklusjon i forhold til videreutvikling

Hæren og Forsvaret må fortsette å oppmuntre sine sjefer til å vise aktiv ledelse for å ivareta sine ansatte slik de allerede gjør.

«jeg føler på en måte at det er sjefens signaler som gir muligheter for videreutvikling»

I fortsettelsen av dette må en søke å utnytte og sette sammen avdelinger som kan yte best mulig sammen slik at sluttproduktet blir bra.

«og det må jo tilrettelegges i arbeidet å for personlig utvikling, ja da er alle dørene åpne for at man skal bli bedre»

De ansvarlige sjefer må søke å oppfordre ansatte til å ta etterutdanning som er relevant for å ha godt motiverte og engasjerte medarbeidere som yter i hverdagen.

«men det er faktisk litt vesentlig at du gjør det, hvis ikke så blir du akterutseilt»

Forsvaret og Hæren bør søke å heve og gi større anerkjennelse for det arbeidet som utføres innenfor forvaltningen, da dette vil bidra til økt motivasjon og involvering.

«at man får en følelse av at man gjør en god jobb av andre det kan nok ha betydning som en ikke skal kimse av spesielt når ungdommer kommer inn i jobben og skal gjøre noe i en forvaltningsstilling»

Omdømme vil og kunne bedres gjennom at policy og arbeidsforhold klarlegges i større grad slik at dette bringes opp på et høyere nivå enn dagens.

7.5 Kategorien det å beholde

Som det siste området jeg ønsker å drøfte er jeg nå kommet til det å beholde. På dette området er allerede personellet rekruttert og videreutviklet. Av den grunn vil jeg unngå å berøre disse områdene når jeg drøfter temaer som er overlappende.

Til temaet *lønn* som de fleste av oss lever av, er det flere funn. Flere av informantene var opptatt av de store forskjellene det var på personell i forvaltningen og i de operative miljøer.

Det påpekes at man unnet folk å tjene godt, det var mer hvordan systemet var lagt opp, med hensyn til å belønne, for det man gjør i jobbfunksjonen. Flere oppfattet det som merkelig, at de selv som jobbet reelt med faktiske oppgaver skulle oppleve at de som øvet på sine oppgaver skulle få dette kompensert. Ekstra merkelig blir det når de for eksempel skal i et krigsområde, da skal man plutselig skal få likt betalt.

Gjennom Hertzberg tolker jeg at *lønn* er en hygienefaktor. Dette innebærer at den ved sitt fravær eller oppfattelsen av at størrelsen på denne er for liten virke som en negativ motivasjonsfaktor. Ved sitt fravær vil lønn i denne sammenhengen virke negativt, på den annen side vil den heller ikke positivt inn dersom den er tilstede (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). Det vil være grenser for hvor mye mer en kan yte som betaling for et stykke arbeid.

Maslow på sin side vil hevde at lønn er et av de grunnleggende behov i den nedre del av behovspyramiden når det gjelder arbeidslivet. Uten at dette er på plass vil enkeltpersoner kunne ha problemer med å klatre videre i pyramiden og kunne akseptere eller ta del i andre utfordringer ved arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Slik jeg var inne på tidligere vil det kanskje være lettere å delta på kurs som en opplever som mindre viktige enn andre saker, dersom lønnsbetingelsene hadde vært gode. Maslow sier at de forskjellige nivåer må være tilfredsstilt før en kan bevege seg videre oppover i pyramiden. Dette kan by på visse utfordringer da kanskje andre sider som sosialt samhörighet og anseelse er ivaretatt.

Alderfer hevder at en person kan gå nedover i pyramiden for å fatt i momenter som ikke finner sin dekning, uten at en forlater pyramiden (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 49-50). Det er kanskje en slik sammenheng en kan se i dette, med at de ansatte blir, selv om en kanskje mener at ikke alle faktorer er på plass.

Slik jeg ser det, er det kanskje her, med *lønn*, som det siste momentet hvor det er sterke sosiale bånd til gruppen «Forsvarsansatt». Disse båndene som gjør at folk ikke skifter jobb eller går ut av Forsvaret. Vil svaret på denne lønnsutfordringen være «å kaste penger etter folk» for at de skal bli eller er det momenter en bør jobbe med. Det kan være slik at en bør starte opp med å se på hvordan lønssystemet er lagt opp og hvorledes en belønner de forskjellige kategorier av mennesker. I dette ligger det og at mange innad i forvaltningen har sivil tilleggstudannelse som gjør at de er mer skolert enn de operative. Dette kan da oppleves

litt merkelig når det har vært slik at utdanning skal lønne seg, og Forsvart og Hæren er en kompetanseorganisasjon.

Slik jeg var inne på i forrige kapitel var flere av informantene inne på dette med skille *grad og lønn* for å kunne avlønne bedre slik dagens lønnsystem er lagt. Her er det slik at grunnlønn følger gradssystemet. Med bakgrunn fra det forrige området var informantene opptatt av å kunne ha en fornuftig lønnsutvikling. Dette fordi veldig mange i forvaltningsstillinger er avskåret fra å kunne være med i en «lønnskarusell» med de operative i Hæren.

Sett med Hertzbergs syn om to-faktor teori vil en finne *lønn* som en motivasjonsfaktor og mulighet for avansement som en hygienefaktor. Dette betyr at lønn som faktor vil virke fremmende og at mulighet for avansement ikke skaper noe mer trivsel ved sin tilstedeværelse (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). Likevel vil en hygienefaktor ikke være fremmende ved sin tilstedeværelse. Fravær av en motivasjonsfaktor som lønn vil virke negativt inn på trivselen.

Jeg ser på *lønn* som en type spenningsfelt. Lønn defineres til å være fremmende for innsats og motivasjon. Sett opp i mot det jeg kom frem til i forrige kapitel var det kanskje ikke nødvendig å kjempe for høyere lønn, en kunne heller satse på å få en høyere gradert stilling. Paradokset blir da at man mister den dyktige medarbeideren man hadde. Her virker mulighet for avansement fremmede for trivsel ved at det blir en mulighet for å få en bedre lønnet stilling. Dette blir på en måte en praktisk effekt som virker nesten motsatt av hva teorien skulle tilsi.

Til funnet *karrierekartlegging*, som jeg var inne på i punkt 6.6 var dette blitt mer og mer aktuelt de siste årene. Disse kartleggingene blir gjerne gjort i sammenheng med de årlige medarbeidersamtalene. Kartleggingene skal få svar på hvilken fremtidig karriere, med hensyn til stillinger etc. den enkelte kan ønske seg. Som en følge av stillingsønsker kan det da dukke opp utdanningsbehov. Alle disse ønskene skal gi en plan for videre karriere eller utdanningsbehov. Hvorvidt kartleggingene brukes aktivt er viktig for hvor godt «mottatt» denne karrierekarleggingen blir.

Ser jeg *karrierekartlegging* gjennom Hertzbergs to-faktor teori må det anses å være et motivasjonspotensiale. Dette i sammenheng med at det gir de ansatte mulighet for å få anerkjennelse og mulighet for å påvirke egen situasjon. Utdanningsbehov eller en mulighet for dette kan sees som en form for policy i denne sammenheng. Dette fordi det i mange tilfeller kun er Forsvaret og Hæren som tilbyr en type utdanning (i denne sammenheng kan det være stabsskole, stabskurs etc.). Policy ligger i kategorien hygiene faktorer, disse bidrar ikke med trivsel ved sin tilstedeværelse men kan føre til mistriksel ved sitt fravær (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). I denne sammenheng må det sies at utdanningsmulighet blir en hygiene faktor som er tilstede.

Ser en dette med Maslow sine øyne kan en si at karrierekartlegging er med å dekke vekstmotivene i behovspyramiden. Dette gjennom at en nærmer seg en dekning av behovet for selvaktualisering (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Denne aktualiseringen gir en muligheter for selv å ta ut sitt fulle potensial i den stillingen og funksjonen man har.

Slik jeg ser det er informantenes oppfatning av *karrierekartlegging* i samsvar med det jeg kan finne i de teoretiske perspektiver. Her ligger det momenter som gjør at den enkelte medarbeider har muligheter for å kunne utvikle seg selv og sine potensialer. Det ligger utviklingsmuligheter innenfor jobbstillinger og utdanningsmuligheter. Det kan virke som om de enkelte ledere kan ha noe varierende grad av oppfølging av de forskjellige kartlegginger. Det vil i denne sammenheng være viktig at det samarbeides godt mellom arbeidsgivere og arbeidstakere slik at kartleggingen kommer til nytte. Slik jeg ser det er karrierekartlegging et godt instrument for å kunne bygge og utvikle enkeltindivider og videre kompetente enheter som fungerer.

Temaet *beordringsplikt* kom opp i sammenheng med det forrige punkt hvor emnet tjeneste i internasjonale operasjoner ble tatt opp. Enkelte av informantene følte at dette var et mindre behagelig tema, flere av familiære årsaker. Flere hadde valgt forvaltningsstillinger for å kunne ha et stabilt familieliv slik at man her følte seg til en viss grad truet. Likevel er beordring en del av offisers-yrket som mange i stor grad kan påvirke i betydelig grad selv etter hvert.

Sett gjennom Hertzbergs motivasjonsteori vil en kunne si at beordringsplikt er en motivasjonsfaktor og en hygiene faktor på samme tid. Det hemmer ikke jobbtrivselen ved sin tilstedeværelse, og det skaper heller ikke mistriksel ved ikke å være tilstede (Kaufmann og

Kaufmann, 1998: 64-66). Derimot kan det ved en eventuell bruk virke hemmende på jobbtrivselen og den skaper ikke trivsel ved sin eventuelle ikrafttredelse. Avhengig av hvilket standpunkt man har vil dette i Maslows øyne kunne være en faktor som ligger til underskuddsmotivene, den ansatte føler en form for utrygghet i sitt arbeidsforhold (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). Denne utryggheten kan da ha sin bakgrunn i at de føler sitt familieliv blir truet gjennom deres eventuelle fravær over lengre perioder. Det er da arbeidsbetingelsene som man føler som en trussel. Avhengig av det standpunkt en har til slik beordring enten nasjonalt eller internasjonalt vil dette kunne være en trussel eller en berikelse og vekst for den enkelte. Dette er i det hele et veldig individuelt tema for den enkelte og dennes standpunkt om hvorvidt det er positivt eller negativt.

Slik jeg opplevde informantene var det todelt med hensyn til hvordan de så på *beordringsplikt*, både nasjonalt og eventuelt internasjonalt. Sett opp mot teorien sammenfaller synspunktene. Slik jeg oppfatter det både på den positive siden og på den negative. Hele oppfatningen om beordringsplikt ligger slik ser det i hvor den enkelte er i sin livsfase eller hvordan en vil velge å innrette seg. Slik jeg tok opp i forrige kapittel vil det være lite aktuelt å beordre personell til utenlandstjeneste på tvers av deres kompetanseområde. Dette bør da ikke være en frykt hos den enkelte, men kanskje heller en sjanse til å planlegge for en eventuell mulighet.

Til temaet *utdanning, et springbrett ut av Forsvaret* var dette noe som opptok informantene på forskjellige måter. Det var en selvfølge at utdanning skulle være relevant for det arbeidsområdet en hadde, eller det var lagt en plan for å nå. Det var likevel noe divergens om en skulle bekoste utdanning. Med hensyn til eventuell plikttjeneste var dette noe man mente var en selvfølge dersom man fikk bekostet studier. Felles var at utdanning ble sett på som et område for personlig vekst og utvikling.

Slik jeg tolker Maslow kan en si at det i seg selv å ta etterutdanning, er å drive selvrealisering, og at man da er kommet til det høyeste nivået i behovshierarkiet. Ser en til Herzberg vil en der finne at utdanning er en motivasjonsfaktor. En motivasjonsfaktor som vil kunne bidra til å beholde personellet i Hæren og Forsvaret. En slik motivasjonsfaktor skaper trivsel ved sin tilstedeværelse men heller ikke mistriksel ved sitt fravær (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). Dersom motivasjonen for å ta utdanning isolert sett er for å kunne komme seg ut av

Forsvaret vil det for den enkelte sees som en positiv motivasjonsfaktor. Dette vil for arbeidsgiver være vanskelig da en kan legge til rette for utdanning som skaper trivsel, men som den ansatte vil bruke på en annen måte. Dette blir et dilemma som i stor grad må tas som en risiko i forhold til å beholde motivert personell. Det er her en gjennom personkunnskap må kjenne den enkeltes bakgrunn for utdanningsmotivasjon.

Som jeg avrundet forrige punkt med, må en kjenne den enkeltes motivasjon for å søke utdanning, dette er en oppgave for lederen. En skal ikke klandre en arbeidstaker for å søke de muligheter, eller legge til rette for seg, det som kan gi best mulige fremtids utsikter. Uavhengig av om disse er utenfor Hæren og Forsvaret. Teorien sammenfaller godt for det å søke utdanning, en må bare her kjenne den enkeltes motiver for å søke denne slik at en kan beholde de selv.

Sammendrag i forhold til det å beholde

Som det siste området jeg har tatt med i drøftingen kom lønn opp som tema. Lønn er en hygienefaktor som ved sitt fravær (les opplevd misforhold mellom innsats og belønning) virker negativt for motivasjonen. Grad og lønn og eventuelt å skille dette som en faktor vil kunne påvirke motivasjon og mulighet for avansement på en negativ måte. På den annen side virker fravær av lønn også negativt inn. Karrierekartlegging ansees å være en positiv motivasjonsfaktor dersom den aktivt nyttes, gjør den ikke det savnes det heller ikke av den enkelte. Likevel vil den ved aktiv bruk kunne være med å dekke eller operasjonalisere behovet for selvrealisering. Med hensyn til beordringsplikt kan teorien tolkes begge veier, både positivt og negativt for den enkelte. Dette da med utgangspunkt i hver enkelt sin livssituasjon. Hvorvidt utdanning blir et springbrett ut av Forsvaret eller om det bare må sees på som et ledd i en selvrealisering er ikke helt klart. Likevel må utdanning sees på som en motivasjonsfaktor som skaper trivsel ved å være tilstede.

Delkonklusjon i forhold til det med å beholde

Hæren og Forsvaret må søke å lage et system for avlønning som gjør at en ikke taper for mye i lønn ved å gå fra en operativ stilling til en forvaltnings stilling.

«men hvis lønna ligger lavere og du blir lønnstaper ved å jobbe innenfor dette her så velger folk å søke seg bort»

Ved eventuelt å skille grad og lønn vil det kunne være muligheter for å gjøre avlønning av forvaltningsstillinger mer i tråd med de operative stillinger.

«de søkte seg vekk og fikk opprykk allikevel»

En bør se på muligheten for å fjerne for eksempel øvingstillegg etc. for heller å øke grunnlønnen (den pensjonsgivende delen av lønnen) over hele linjen Med hensyn til karrierekartlegging vil det være et godt tiltak å videreføre og forsterke dette.

«får muligheten til å utvikle seg, det er jo blant annet knyttet til kurs og karriere utvikling, kurs skole og derav karriere»

Det vil være fordel for den enkelte dersom organisasjonen klarer å gi den enkelte holdepunkter en kan planlegge med en viss tidshorisont. Beordringsplikt er noe som Hæren og Forsvaret kan bruke dersom det er behov for det, likevel bør en her sørge for at det i størst mulig grad er beordring etter villighet.

«ulempene som ligger der er intops, man er ikke der at man har den ene parten følger den andre parten hele veien»

Utdanning eller videreutdanning bør fortsatt være et område en søker å stimulere da det i mange tilfeller vil gi mer tilbake enn det man legger i det av kroner og øre. Dersom en ansatt likevel velger å slutte etter å ha fått utdanning, ville dette trolig skjedd uansett.

«derifra og slutte helt i forsvaret og begynne i det sivile der er det ikke noen sammenheng slik jeg ser det.»

Ved neste korsvei er det kanskje en utenfra Forsvaret og Hæren man velger å tilsette som har fått utdanning ved sin tidligere arbeidsgiver.

7.6 Sammendrag

I dette kapitlet har jeg sett på de samme funn som jeg gjorde i kapitel seks. Forskjellen denne gangen er at jeg har brukt teorien fra kapitel tre til å belyse momentene og få forståelse for hva informantene har ment. Jeg har i mindre grad utbrodert funnene slik jeg allerede har gjort i kapitel seks. Jeg har søkt ikke å gjenta meg selv der hvor jeg kommer med egne vurderinger av empirien.

I forbindelse med området rekruttering og attraktivitet har jeg kommet frem til at det er viktig for informantene å få vekst som menneske, ikke bare ha et arbeid. Videre har jeg kommet frem til at det er behov for en utdanningsplattform hvorfra man kan få faglig tyngde og bredde

innenfor Forsvarets og Hærens utdanningssystem. Jeg har og kommet frem til at det er behov for å nytte de karriereplaner en kommer frem til i forbindelse med medarbeidersamtaler. Lønn som virkemiddel har jeg kommet frem til at må være konkurransedyktig både for interne og eksterne søkere til forvaltningsstillinger.

Til området «videreutvikling» har jeg kommet frem til at lederne må være aktive for å ta vare på sine ansattes motivasjon, for den enkelte og avdelingen som helhet. Jeg mener og å ha kommet frem til at det må stimuleres til etterutdanning og kompetanseheving. Anerkjennelsen for å jobbe med forvaltning må økes slik at motivasjonen og involveringen fra de enkelte styrkes. I dette vil det og komme at omdømme vil bli bedre gjennom større og klarere fokus i policyer og arbeidsforhold.

Når det temaet å beholde var igjen lønn et aktuelt tema. Jeg mener å ha kommet frem til at man her må se på et nytt system som bidrar til å viske ut forskjellene mellom de operative og forvaltningen. Karrierekartleggingen må forsterkes og videreutvikles da det bidrar til større forutsigbarhet for den enkelte med hensyn til arbeid utdanning og eventuelle beordringer for de militære.

Beordringsplikten bør opprettholdes slik den er i dag hvor man i størst mulig grad søker å beordre den enkelte etter villighet. Det gir muligheter og åpninger med for eksempel to-trinns beordringer etter skolegang. Utdanning for den enkelte kan bli et springbrett ut av Forsvaret og Hæren, og dette er en risiko som organisasjonen må ta. Dette gjør seg gjeldene mellom alle typer arbeidsgivere.

I neste kapitel vil jeg gå inn på oppsummeringer og en konklusjon hvor jeg trekker sammen delkonklusjonene fra kapitel seks og sju, disse vil jeg se opp mot problemstillingen fra kapitel en.

8 Oppsummering og konklusjon

8.1 Innledning

Jeg vil i dette kapitlet komme med mine oppsummeringer og konklusjoner slik jeg har tolket de svar og drøftinger jeg har gjort på bakgrunn av mine intervjuer med informantene. Det er ikke nødvendigvis slik at konklusjonen er en fasit. Dette fordi det har vært en undersøkelse og svarene har vært gjenstand for tolkning og er ikke matematiske svar på konstante verdier. Jeg

vil i første rekke starte med å se på hvordan Forsvarets verdigrunnlag sammenfaller med sammendraget av delkonklusjoner før jeg ser på teorien. Deretter vil jeg kontrollere om forskningsspørsmålene er blitt besvart før jeg kommer med en hovedkonklusjon og anbefaling. Til slutt vil jeg komme opp med noen nye mulige problemstillinger eller utfordringer som jeg har sett i løpet av denne studien.

8.2 *Hvorledes sammenfaller verdigrunnlaget med funn og drøftinger?*

Jeg innledet kapittel seks med at jeg ville se om Forsvarets verdigrunnlag var sammenfallende med de svar jeg fikk gjennom denne studien. Eller om den kun var et dokument for å kunne trekke frem ved passende anledninger.

Etter å ha drøftet meg gjennom alle svarene til hvert forskningsspørsmål vil jeg nå trekke sammen hvordan jeg oppfatter at verdigrunnlaget har vært sammenfallende.

Jeg finner at det legitime grunnlaget for å drive med forvaltning er vel ivaretatt som del av de bærende verdier. Den andre bærende verdien som går på menneskeverd er godt ivaretatt slik jeg ser det gjennom den måten de forskjellige sjefer ivaretar sine ansatte. Dette gjennom oppfølging og videreutvikling. Jeg sier ikke her noe om hvorledes sjefer er med og rekrutterer, da jeg oppfatter at dette ligger forut for deres påvirkning.

Når jeg kommer til Forsvarets kjerneverdier som går på respekt, ansvar og mot finner jeg noen utfordringer. Dette går på at de som jobber ved forvaltningen selv i større grad må verdsette og respektere de organisasjonelle verdier av sitt arbeid. Gjennom å gjøre dette vil de også kunne oppnå bedre omdømme for fagfeltet og derigjennom også høste større anerkjennelse.

Ansvar som kjerneverdi mener jeg er godt ivaretatt og gjenspeilet gjennom måten man forsøker å se helheten, gjennom det området som forvaltningen representerer. Mot, som kjerneverdi for forvaltningen vil kanskje være vanskelig å se direkte. Dette gjennom at mot ofte settes i sammenheng med skarpe operasjoner. Likevel vil en i forvaltningen finne samsvar opp mot det å utvise mot. Dette da som å vise selvstendighet og kunne samarbeide på tvers av forvaltningsområder for å finne felles løsninger.

Som et utfordringsområde vil jeg påstå at det må fokuseres på å respektere det arbeid som utføres i forvaltningen for derigjennom å bygge anerkjennelse og oppnå godt omdømme.

Slik jeg ser det er Forsvarets bærende verdier sammenfallende for de svar og utfordringer jeg har kommet frem til gjennom min studie.

8.3 *Hvorledes sammenfaller de valgte teoriene med funn og drøftinger?*

Jeg startet kapittel sju med å komme inn på mine forventninger til hva jeg ville finne i løpet av drøftingen. Jeg hadde forventninger om finne momenter som var sammenfallende til behovspyramiden og trekk ved motivasjonsfaktorene, spesielt mot det å realisere seg selv. Etter å ha drøftet med teoriene som bakgrunn vil jeg nedenfor skrive noe om hvordan jeg oppfatter at teoriene har vært sammenfallende.

I forhold til Herzbergs to-faktor teori som inneholder motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer finner jeg flere sammenfallende momenter (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 64-66). Det er i stor grad de positive faktorene som er framtreddende og fremmende for trivselen. Det er greit å se at man gjennom godt arbeide belønnes for dette gjennom muligheter for avansement og det å få anerkjennelse. Dette kan man se gjennom de som da får anbefalinger for å søke seg til høyere stillinger etc. Det er likevel innenfor dette området en finner de gode lederne som ser sine medarbeidere og oppmuntrer og støtter dem i ønsket om å utvikle seg.

På den annen side finner en hygienefaktorene. Av disse er det noen utfordringer gjennom at de ikke er på plass eller tydelige nok. Ikke at de øker trivselen men de vil ved sin tilstedeværelse ikke bidra til mistrivsel. Her har jeg valgt å se at en passiv bruk av karrierekartlegginger manglende utdanningsmuligheter internt og lønnspolicy ikke bidrar til trivsel.

Ser jeg til Maslow finner jeg at det i stor grad er samsvar mellom hva de forskjellige ønsker og hvordan teorien beskriver dette (Kaufmann og Kaufmann, 1998: 45-49). De biologiske behov som menneske er dekket og de har vann og mat etc. De har sikkerhet gjennom at det ikke er noen som truer deres hverdag. Overført til en arbeidsplass kan en si at man har lønn og et arbeidsmiljø som ikke er farlig i hverdagen. Om en ikke er fornøyd med lønnen kan være en annen sak, men det vil da være noe en kan søke å forbedre. Forutsetter likevel at den er tilfredsstillende ved at de fortsatt har valgt å jobbe i Hæren og Forsvaret. Når en går videre ser en på det sosiale behov og her finner en og at teori og praksis samsvarer. Det er imidlertid en nyanse og den går på forskjellen mellom de som jobber med operasjoner / utdanning kontra de som jobber med forvaltning.

Når en ferdig med underskuddsmotivene kan en gå over til vekstmotivene og det er her en i stor grad finner sammenhenger. Som de ansatte var opptatt av var det på områder som

omhandlet vekst og utvikling. Det første motivet er aktelse og dette blir bare i noen grad oppfylt da det flere ganger går igjen at man føler at alt dette ikke er på plass. Likevel er dette noe de er klar over og vil kunne jobbe med å utvikle. Det neste momentet er selvaktualisering og dette er noe som går igjen mange ganger. Informantene har vært klare på at de ønsker å kunne utvikle seg for å bli bedre på å gjøre den jobben de skal. Selvaktualisering gjennom utdanning bidrar i stor grad til at informantene får tatt ut sitt iboende potensiale. Det vil i denne sammenheng være viktig at de lokale sjefer vet å verdsette dette initiativet.

Ser en mot Alderfer, som gjør et poeng av at man kan gå opp og ned i behovspyramiden utfra hvilke behov som er dekket er jo dette noe som i stor grad foregår. Dette gjennom at det kan være enkelte områder som fungerer etter sin intensjon mens andre har noe igjen før de er der hvor en mener de bør være. Alderfer er således mykere enn Maslow med hensyn til bruken av behovspyramiden.

Etter min oppfatning sammenfaller de teoretiske betraktninger med de funn og tolkninger jeg har komme frem til gjennom intervjuene.

8.4 Er forskningsspørsmålene besvart?

I de tre forskjellige delene nedfor vil jeg komme med mulige tiltak som Hæren og Forsvaret bør iverksette for å rekruttere, videreutvikle og beholde forvaltningspersonellet.

Hvilke tiltak kan gjøres for å bedre rekrutteringen til forvaltningsstillinger?

For bedre rekrutteringen til forvaltningsstillinger vil det være et sammensatt spekter av mulige tiltak. Dette er tiltak som enkeltvis eller satt i sammenheng vil kunne bidra til å bedre rekrutteringen.

Utdanning i forhold til hva som kreves av den enkelte stilling er viktig og må fremstilles på en korrekt måte i de forskjellige stillingsbeskrivelser. Utdanning som rekrutteringsfremmende tiltak må tydeliggjøres der hvor det det kan gis tilbud om videreutdanning eller kurs innen et aktuelt arbeidsområde. Til de stillinger eller hvor det er interesse for det må tilbud om etter og videreutdanning forespeiles og gis tilbud om. Det må og fremkomme om det er forventet at man skal ta noe videreutdanning.

Hæren og Forsvaret må så snart det er praktisk mulig iverksette en type forvaltningsutdanning som kan være en utdanningsplattform for forvaltningsfagene. Denne plattformen må kunne gi grunnleggende og viderekommende utdanning innen feltene, personell, materiell (logistikk)

og økonomi. Utdanningsplattformen må innrettes slik at en kan velge forskjellige felter på forskjellige nivåer dersom en skulle ønske å skifte bane innad i forvaltningen. Denne utdanningsplattformen må igjen aktivt nyttes som et pluss for forvaltningen når en lyser ut stillinger

Aktiv bruk av, eller forespeiling om bruk av karriereplaner må komme ordentlig i gang slik at aktuelle personer kan se at tjenesteplaner foreligger for de forskjellige typer stillinger og hvilke muligheter det finnes for den enkelte.

Muligheter for egenutvikling i en stilling eller bransje må fremvises slik at aktuelle søkere eller nytilsatte ser de muligheter som er, eller bli ansporet til å oppsøke de.

Egenutviklingsmuligheten er kanskje alene den største motivatoren for å søke en forvaltningsstilling.

Ved lav eller liten livserfaring som skylds alder må den som eventuelt får en stilling få en forståelse av at det finnes muligheter for å få tilpassede oppgaver i oppstarten. En type «mentorordning» må kunne settes i system ved de aktuelle avdelinger.

Lønn i rekrutteringsøyemed er ikke alene nok til å skaffe aktuelle mennesker for en stilling. Det er derfor viktig at lønnen tilpasses de formelle krav som settes til en stilling og at stillingens lønn er på nivå med sammenlignbare stillinger i privat og offentlig sektor. Likevel må en lønne på en god måte da blant annet beordringsplikt kan være en faktor som må kompenseres.

Hvilke tiltak kan gjøres for å videreutvikle kompetansen til forvaltningspersonellet?

For å videreutvikle forvaltningspersonellet er det flere tiltak som kan gjøres. Det første og kanskje viktigste vil være å støtte opp under de forskjellige avdelingssjefers involvering i sine respektive avdelinger. Dette på en måte som gjør at de kan se sine ansatte og holde en god kommunikasjon for å høre deres behov. Disse forskjellige enkeltbehov skal den lokale sjef søke å tilfredsstille så langt det går.

Ved at de forskjellige avdelingssjefer ser sine ansatte vil de og kunne se helheten i sine avdelinger. Derigjennom skal de igjen søke å bygge disse som gode team, som tverrfaglig skal kunne støtte hverandre ved behov. Sjefene må heller ikke være redde for å la «for mange» få kompetanseheving, da det alltid vil rotere noe personell ved en avdeling.

Gjennom at de forskjellige sjefer søker å tilfredsstille sine ansattes behov og bygge sine avdelinger vil det være et behov for videreutdanning. Denne videreutdanningen skal, som jeg

var inne på i punktet over kunne tilbys gjennom utdanningsplattformen som er nivåtilrettelagt. Dersom enkelte ansatte har ønsker om å ta videreutdanning utover dette skal en søke å stimulere og tilrettelegge for dette. Slik videreutdanning må være relevant for den stilling en har eller en stilling man vil søke å oppnå.

For å øke trivsel og motivasjon for de som jobber med forvaltning må en søke å øke anerkjennelsen og anseelsen til det arbeidet som utføres av forvaltningen. I dette ligger at de som jobber i forvaltningen selv må bli flinkere til å være stolte av det arbeidet de utfører. I tillegg må en bli flinkere til å se sin funksjon som en del av det større bildet.

Gjennom å ha god kompetanse og ha skapt robuste forvaltningsmiljøer ved avdelingene vil man kunne produsere god forvaltning som en kan høste anerkjennelse av. Ved at man har dette på plass vil det gode omdømme komme som et resultat av prosessene over.

Hvilke tiltak kan gjøres for å beholde forvaltningspersonellet i stilling?

For å beholde forvaltningspersonellet i stilling er det flere momenter som kan trekkes frem. Hæren og Forsvaret bør se på en løsning der hvor man i større grad gjør om flere av de variable tilleggene. Dette kan gjøres ved å gå inn i en høyre fastlønn for alle ansatte og redusere på øvingstillegg. Dette vil også bidra til å styrke de enkeltes pensjonsrettigheter når man kommer dit.

Et annet tiltak vil være å gjennomføre et skille på grad og lønn dersom man ikke klarer å gjøre noe med momentet over. Ved å gjøre dette vil en ha større muligheter for å avlønne individuelt og den enkelte kan i større grad kunne forhandle sin lønn.

Ved å utnytte de mulighetene som ligger i karrierekartlegging bør Hæren og Forsvaret i større grad kunne søke å tilpasse den enkeltes ønsker om kurs, videreutdanning og alternative stillinger. Ved å sammenholde kartleggingsgrunnlag vil en og kunne finne de som målbevisst bygger sin kompetanse mot neste stilling. Ved å gjøre aktiv bruk av karriereplaner vil en trolig få de beste ansatte til de viktige stillingene.

Beordringsplikten bør få bestå slik at arbeidsgiver kan bruke sin styringsrett dersom det er behov for det. Likevel bør denne beordringsplikten nyttes slik at man helst beordres etter villighet. Eventuell beordring mot villighet bør kun nyttes i ytterste konsekvens og ikke for et tidsrom som er lenger enn nødvendig.

Utdanning har gått igjen til alle områdene jeg har vært inne på i denne undersøkelsen.

Forsvaret og Hæren må ved å analysere karriereplanene og ved samtaler med den enkelte søke å tilfredsstille de forskjellige behov eller ønsker for utdanning. Dette kan være utdanning av

kortere varighet (kurs) eller lenger varighet (deltidsutdanning). Felles for all utdanning man støtter økonomisk, er at det må være en plan for eventuell plikttjeneste, men kun i forhold 1:1. Her må Forsvaret og Hæren lage individuelle avtaler, for de som ønsker å ta høyere utdanning på tilnærmet heltid.

Er forskningsspørsmålene besvart?

Slik mine informanter har besvart mine forskningsspørsmål og hvordan jeg har tolket disse, anser jeg at forskningsspørsmålene er blitt besvart.

8.5 Hovedkonklusjon/anbefaling

Jeg vil her komme med min hovedkonklusjon, eller anbefaling om hvilke tiltak Hæren og Forsvaret kan gjøre for å rekruttere, videreutvikle og beholde personell innenfor «forsvarlig forvaltning». Som jeg beskrev i innledningen til kapitlet er det ikke nødvendigvis at min konklusjon eller anbefaling er en fasit. Det er kanskje mer en anbefaling eller et råd utfra hvordan jeg har tolket mine informanter.

Under trekker jeg frem noen av de hovedmomentene jeg mener bør komme på plass først.

Alle momentene var i finne i punkt 8.4.

For å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver vil det være viktig at Hæren og Forsvaret aktivt tar i bruk karriereplaner for kartlegging og planlegging. Resultatet av karriereplanene vil danne grunnlag for å bruke utdanningsplattformen og eventuelt supplere med sivile kurs/utdanninger ved behov. De kurs/utdanninger den enkelte selv planlegger eller driver med bør også inn i karriereplanene for eventuelt å hente ut flere gevinster. De utdanninger eller kurs som iverksettes må ikke sees på som en trussel for at enkelte skulle ønske å finne seg en annen arbeidsgiver. Hæren og Forsvaret bør søke å lage robuste forvaltningsmiljøer hvor de ansatte kan trekke veksler på hverandre. Her kommer og utdanningsplattformen og karriereplanene inn igjen, slik at man eventuelt kan utdanne seg på kryss i forvaltningen for å få bedre helhetsforståelse. Som et siste moment må Hæren og Forsvaret snarest se på en mulighet for å utjevne lønnsnivåene mellom de som jobber innenfor det operative og de som jobber i forvaltning. Dette vil også gavne de som jobber operativt når en større del av lønnen blir pensjonsgivende.

8.6 Avslutning og veien videre

Ved avslutning av denne masteroppgaven ser jeg gjennom mine tolkninger at dette igjen kan åpne veien for nye problemstillinger og spørsmål. Mulige områder kan være utforming av en

utdanningsplattform og et annet kan være karriereplaner og karrierekartlegging. Disse kan åpne for forskningsspørsmål som kan se slik ut:

Hva skal en utdanningsplattform for forsvarlig forvaltning inneholde og hvordan skal denne kunne ivareta livslang læring?

Hvordan ivareta karriereplaner og karrierekartlegging der hvor begge parter i et forhold har mulighet for å gjøre karriere?

Jeg har gjennom å skrive denne oppgaven fått større forståelse for problemstillingen generelt og behovet for videreutdanning spesielt.

Vedlegg

1. Intervjuguide

Vedlegg 1: Intervjuguide

Åpningsspørsmål.

Kan du beskrive en helt vanlig dag på jobben?

- 1 Rekruttere.
- 1.1 Hva mener du kan bidra til å gjøre forvaltningsstillinger mer attraktive?
Momenter å komme inn på dersom informanten ikke kommer inn på det:
 - anerkjennelse
 - status
 - lønn
 - stabilitet

Hvilke basisforhold manglet/ mangler i forvaltningsstillingen for å gjøre det mer attraktivt?
Hvilke forhold måtte ligge til grunn for at du igjen ville søkt deg til en forvaltningsstilling?

- 1.2 Hva rekrutterer?
Momenter å komme inn på dersom informanten ikke kommer inn på det:
 - anerkjennelse
 - status
 - lønn
 - stabilitet

2 Videreutvikle

2.1 Hvorledes opplevde/oplever du å videreutvikle deg i stillingen?

2.1.1 Hva manglet/mangler?

Momenter å komme inn på dersom informanten ikke kommer inn på det selv:

- større forståelse for helheten i Forsvaret
- viktigheten av forvaltning i operasjoner
- faglig utvikling gjennom kursing / utdanning (formal)
- større mulighet for å delta på sideordnede kurs for å utvide egen plattform
- større mulighet for å delta på relevante kurs
- jobbe på et høyere forvaltningsnivå
- betydningen av egen rolle
- karrieremulighet

3 Beholde

3.1 Hva mener du skal til for å beholde forvaltningspersonellet når de først er rekruttert og evt. videreutviklet

Momenter å komme inn på dersom informanten ikke kommer inn på det selv:

- lønnsutvikling
- gradsutvikling (fristille grad og lønn) / horisontal karriere
- forutsigbarhet
- videreutvikling av fagområdet (involvering)
- anerkjennelse
- nivåer i forvaltningen
- betydningen av egen rolle
- organisasjonsmessige forhold
- nivåer i forvaltningen
- militært (oppleves denne som for "satt" eller mangelfull)
- sivilt (ville evt. sivil skoleing bidratt til raskere exit ut i det sivile)
- betydningen av egen rolle.
- Hvorfor "turn-over" / skifte av stilling fra forvaltning til operativ

2: Forsvarets verdigrunnlag





Forsvaret vermer ikke bare det vi har,
men også alt vi er.

© Forsvarets videregående skole

Kjære kollega!

Forsvaret er statens ytterste maktmiddel og må ha legitimitet og oppslutning i samfunnet. Vår frihet er verd å forsvare. Forsvaret vermer ikke bare det vi har, men også alt vi er.

Et sterkt forsvar er noe mer enn militær kraft. Det er summen av de verdier, holdninger og prinsipper som bor i hver enkelt av oss. Verdigrunnlaget bygger på menneskeverd og Forsvarets legitimitet i samfunnet. Sammen med Forsvarets kjerneverdier, respekt, ansvar og mot, skal det kjennetegne all vår virksomhet.

Forsvarets verdier har sitt utspring i Norges historiske og kulturelle grunnverdier, slik de kommer til uttrykk i samfunnets kristne og humanistiske tradisjon. Disse verdiene gjenspeiles i interasjonale avtaler om menneskerettigheter og folkerett.

Forsvarets virksomhet er særegen, krevende og kompleks. Den spenner fra forvaltning, utdanning, trening og øving, til kampsituasjoner der det dreier seg om å ta og ofre liv.

Som følge av dette er de etiske utfordringene til Forsvarets personell i ytterste konsekvens både forskjellige og mer

krevende enn de etiske dilemmaene andre yrkesgrupper stilles overfor.

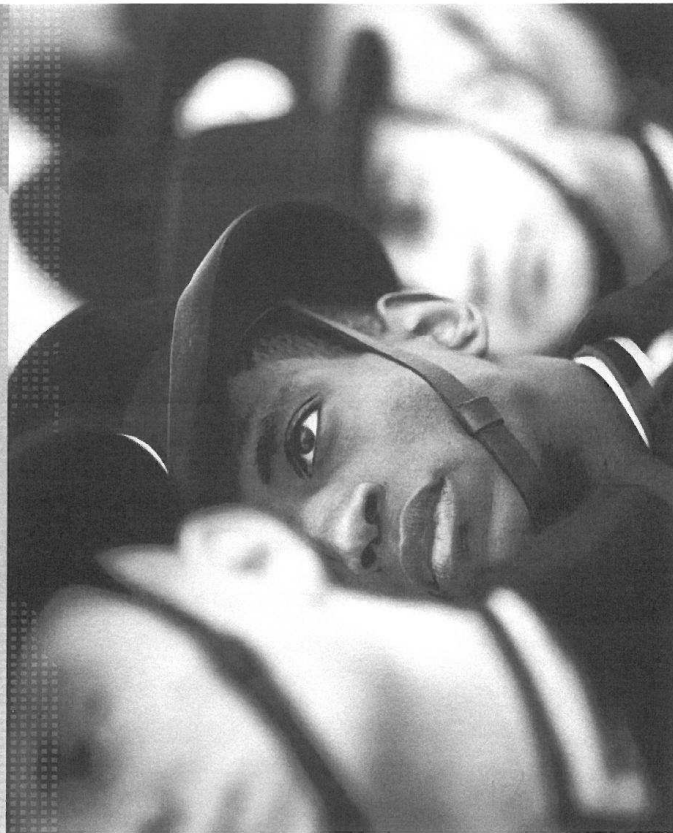
En viktig hensikt med Forsvarets verdigrunnlag er å sette den enkelte i stand til å handle riktig og gi styrke til å bære de store belastningene tjenesten kan kreve. Vi lykkes med dette når verdiene er blitt en del av vår identitet og profesjonskultur.

Verdigrunnlaget er bærende for hele vår virksomhet. Det forventes at alle tilknyttede Forsvaret gjør seg kjent med og lever i tråd med de verdier som er uttrykt i dette verdigrunnlaget. Ledere på alle nivå har et ansvar for å gå foran som gode rollemodeller.

For alt vi har. Og alt vi er.


Harald Sunde
Forsvarsjef

Forsvarets bærende verdier



Legitimitet

Grunnlaget for Forsvarets legitimitet er demokratisk politisk kontroll og en oppslutning om Forsvaret i befolkningen.

Vi bidrar selv til å bygge samfunnsmessig tillit og troverdighet gjennom:

- en nøye etterlevelse av de folkerettslige og øvrige rammer for maktbruk i militære operasjoner.
- en respektfull holdning til medarbeidere i Forsvaret, herunder de vernepliktige.
- en ansvarlig og etisk forvaltning av de betydelige ressursene vi rår over, i form av personell, materiell og økonomi.
- god ivaretagelse av personellet's sikkerhet i tjenesten.
- et godt samarbeid med det sivile samfunn.

Den særskilte myndighetsutøvelsen som er tillagt Forsvaret, er rettslig regulert. All virksomhet skal følge innenfor gjeldende lover og regelverk. Vi har alle en plikt til å utøve ordre som er lovlig hjemlet, men samtidig en plikt til å nekte å utøve ordre som er rettsstridige.

Vi skal ha en bevisst holdning til Forsvarets grunnleggende verdier, slik at vi kan handle riktig i situasjoner hvor det ikke foreligger entydige og spesifikke bestemmelser.

Menneskeverd

Alle mennesker har en løbende verdi, uavhengig av bakgrunn, egenskaper og prestasjoner. Forsvaret skal gjenspeile samfunnets mangfold. I et moderne forsvar har mangfold en egenverdi. Etnisk eller religiøs bakgrunn, alder, kjønn eller seksuell orientering er uten betydning for menneskeverdet. Tillit og respekt for den enkelte bygger på hans eller hennes lojalitet til sine medsoldater, til avdelingen og til Forsvarets oppgaver. Forsvaret skal reflektere både menn og kvinners perspektiver og verdier. Den samme grunnholdningen bør komme til uttrykk i møte med andres kultur og religion. Respekt for andre bygger på kunnskap og bevissthet om egne kulturelle og religiøse røtter.

Stridshandlinger innebærer en fare for brutalisering der respekten for enkeltmennesket kan bli satt på den sterkeste prøve. Også under slike forhold er det viktig å beskytte menneskeverdet, i særdeleshet den enkeltes liv, frihet og sikkerhet. I stridshandlinger oppstår det situasjoner der vi blir stilt overfor svært vanskelige valg mellom mer eller mindre uetiske alternativer. Likevel må vi velge, med en bevissthet om konsekvensene av valgene. De tynge etiske dilemmaene for militært personell legger nettopp her. Samfunnsverdier og menneskeverdet skal beskyttes, men i ytterste konsekvens må man ta andres liv og risikere eller ofre seg selv eller livene til sine undergitte.

Tanken om menneskeverdet skal legge føringer på den konkrete anvendelsen av militære maktmidler. Dette kommer til uttrykk ved å behandle alle parter i en konflikt med respekt, ved å stjele mellom sivile og militære mål, og ved at maktanvendelsen står i samsvar med det målet som skal nås.

Forsvarets kjerneverdier

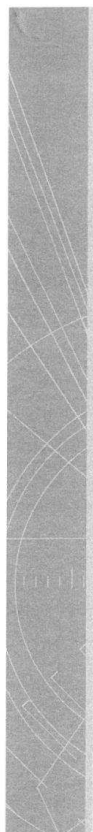
Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss. En måte å etterleve kjerneverdiene på, er å vise respekt, ta ansvar og utvise mot. Verdier kan imidlertid ikke vedtas eller innføres gjennom direktiver. Verdier er nært knyttet til profesjonskultur og kan bare innarbeides og rodfestes ved at de praktiseres av Forsvarets personell over tid.

Å etterleve disse verdiene er derfor ikke primært et spørsmål om å rette seg etter pålegg, men om å skape en profesjons-

identitet og -kultur der verdiene etterleves som en del av korpssånden. En sterk profesjonskultur innebærer at den enkelte person og den enkelte avdeling ser seg som en del av en større sammenheng med felles mål. Dette gjelder uansett type tjeneste; om det er operativ virksomhet eller støttevirksomhet, eller om man er mannskap, befal eller sivil. En felles identitet innebærer å identifisere seg med organisasjonen og med hverandre, stille krav, til hverandre og støtte hverandre.

Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss.





Respekt

Respekt er ingen rettighet, men en moralsk plikt som skal komme til uttrykk i holdninger og handlinger. Grunnlaget for respekt er selvspekt. Selvspekt gir styrke til å stå oppreist i vanskelige situasjoner. Selvspekten styrkes gjennom etisk bevisste handlingsmønstre – gjennom å streve etter å gjøre det riktige når man gjør sitt beste. I Forsvaret viser vi respekt for hverandre – mellom kolleger så vel som til over- og underordnede. I krevende situasjoner hvor vi lever tett på hverandre, vil respekten for andre bli satt på prøve. Den grunnleggende målestokken i alle situasjoner er å behandle andre slik man forventer å bli behandlet selv.

Respekt skal også komme til uttrykk i vårt møte med andre, slik som sivilbefolkning, parter og motstandere i militære operasjoner. Forsvaret aksepterer ikke nasjonale holdninger eller uenighet, neiverdigende eller respektløst.

behandling av andre. Uønsket seksuell oppmerksomhet skal heller ikke forekomme. Forsvarets personell skal vise respekt for samfunnets grunnverdier og kulturelle tradisjoner.

Forsvarets personell skal vise respekt for beslutninger og oppdrag. Når en beslutning er tatt og et oppdrag er gitt, forholder vi oss lojalt til beslutningen og utfører oppdraget etter beste evne. I beslutningsprosesser knyttet til virksomheten i fred, har vi en frihet til å gjøre vårt syn klart i innad i Forsvaret. Som samfunnsborgere har vi også rett til å delta i forsvars- og samfunnsdebatten. Når vi kommuniserer utad, er det imidlertid viktig at vi respekterer korrdesentralitet og hensyn til sikkerheten og Forsvarets integritet. Respekten for beslutninger og oppdrag sikres også ved at overordnede aktivt lytter til råd og innspill som kommer fra underordnede og fra andre deler av organisasjonen.

Respekt er ingen rettighet, men en moralsk plikt som skal komme til uttrykk i holdninger og handlinger.



Ansvar

Ansvar innebærer å ta ansvar for seg selv, for hverandre og for helheten i Forsvarets virksomhet.

Ansvar uttrykkes gjennom vilje til initiativ, handtekraft og standhaftighet. Dette forutsetter en indre disiplin hos den enkelte. Selvdisiplin er av avgjørende betydning for et ansvarlig handlingsmønster i vanskelige situasjoner.

Forsvarets personell skal ta ansvar for hverandre, og Forsvaret skal ta ansvar for medarbeiderne. Dette skaper tillit, både personlig og profesjonelt. Som militært personell skal vi støtte og hjelpe hverandre, og i verste tilfelle gi vårt liv for hverandre. Dette er et bærende element i den kollektive disiplinen og lojaliteten som er nødvendig for å fastholde og styrke samholdet i en militær organisasjon.

spesielt i vanskelige situasjoner. Tillit, omsorg, lojalitet og disiplin skaper avdelingsånd. Gjennom dette utvikles en felles ansvarsbevissthet både for hverandre og for det oppdraget som skal løses i fellesskap. Vi svikter ikke hverandre eller oppdraget.

Vi har ansvar for gjennomføringen når det er politisk besluttet å bruke samfunnets militære maktmidler. I all handling skal vi være bevisste på at vi representerer Norge og norske myndigheter. Ansvar som builer på Forsvaret og Forsvarets personell viser seg i lojalitet mot samfunnet, det kongstitusjon og institusjoner. Ansvar viser seg også i hvordan man utfører ordre og oppdrag, hvordan man fremmer, og hvordan man vurderer konsekvensene av maktanvendelsen.

Forsvarets personell skal ta ansvar for hverandre, og Forsvaret skal ta ansvar for medarbeiderne. Dette skaper tillit, både personlig og profesjonelt.



Mot

Militære operasjoner er uløselig forbundet med fare for eget og andres liv. Å sette hensynet til eget liv og egen velferd til side for å gjennomføre oppdraget, krever derfor både fysisk og moralsk mot. Mot er den moralske og fysiske styrken til å handle riktig og relevant både i den daglige tjenesten og i strid. Mot er også evnen til å motstå press fra følelser som frykt og hat, og å våge å si fra dersom en handling strider mot det som er rett, også når vi stilles overfor krevende valg.

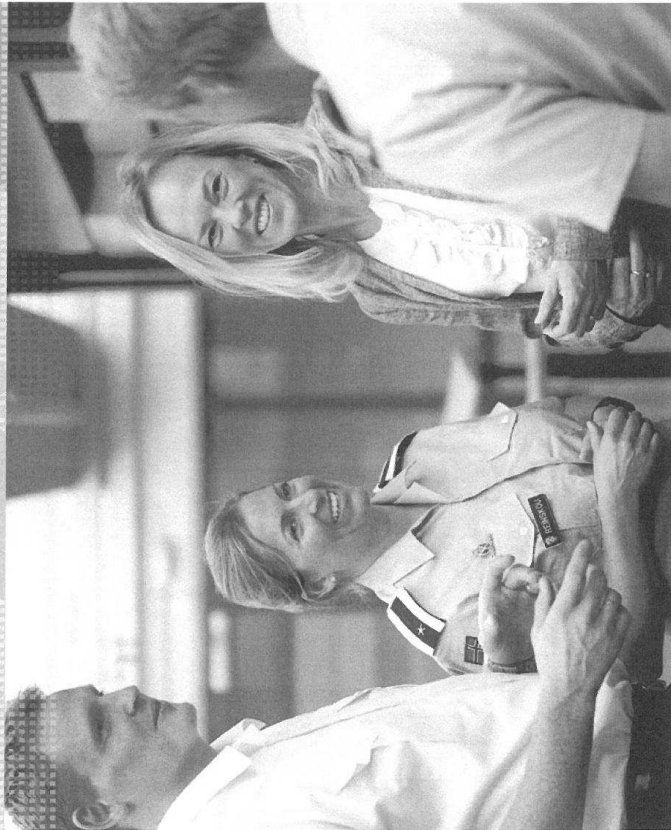
Mot forutsetter dømmekraft. Mot uten dømmekraft, fører enten til dumdrisighet eller overmot. Dømmekraft er

sammensatt av samvittighet, selvsynskritikk og ydmykhet. Vi må være moralsk reflekterte og forstå konsekvensen av våre handlinger for å kunne leve med oss selv. Dette krever at vi kjenner egen kapasitet og egne begrensninger.

Mot kommer til uttrykk i handlegkraft, initiativ, styrke og besluttsomhet til å kjempe, til ikke å svikte og til ikke å gi opp. Vi må se muligheter, utvise selvstendighet og samtidig samarbeide for å finne gode løsninger. Gjennom trening utvikles både faglig dyktighet og fysisk og psykisk styrke til å tåle påkjenninger.

Å sette hensynet til eget liv og egen velferd til side for å gjennomføre oppdraget, krever derfor både fysisk og moralsk mot.

Levendegjøring av verdigrunnlaget



Verdigrunnlaget omfatter alle i Forsvaret, i daglig fredsdrift så vel som i konflikt-, krise- og krigssituasjoner. Forsvarets bærende verdier og kjerneverdiene representerer vårige verdier som er gyldige utover virksomhetsstyring på kort og lengre sikt, og som skal komme til uttrykk i de øvrige styringsdokumentene.

Verdigrunnlaget skal internaliseres og gjøres levende gjennom refleksjon og diskusjon om hvordan det treffer hver og en av oss, og hvordan det skal påvirke våre valg, vår atferd og vår profesjonskultur i alt vi gjør.

Ledere i Forsvaret har en særskilt funksjon som rollemodeller og viktige kulturbærere. Spesielt i vanskelige og krevende situasjoner, som også kan være preget av fare, press og stress, er det viktig at ledere går foran med et samlende og tydelig lederskap.

Gjennom en kollektiv innsats skal vi basere Forsvarets virksomhet på menneskeverd og legitimiteten vi har i samfunnet. Kjerneverdiene respekt, ansvar og mot skal prege oss, og bidra til å skape en identitet og en profesjonskultur vi kan være stolte av.



Verdigrunnlaget omfatter alle i Forsvaret, i daglig fredsdrift så vel som i konflikt-, krise- og krigssituasjoner.



Litteraturliste

(Bøker)

- Bolman, Lee G, Terrence E. Deal. 2008. *Organisasjon og ledelse – et integrert perspektiv*. 4 utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre. 2005 *Organisation och organisering*. 1. opplagan. Författarna och Liber AB.
- Esaiasson, Peter, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson & Lena Wägnerud. 2003 *Metodpraktiken – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Andra opplagan. Nordstedts Juridik. Stockholm.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede,.1991, 2005. *Organisationer och kulturer*. Andra opplagan. Studentlitteratur Lund
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2006. *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstarakt forlag as
- Kaufmann, Geir, Astrid Kaufmann. 1998. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kvale, Steinar. 2001. *Det kvalitative forskningsintervju*. Sverige: Gyldendal Norsk Forlag AS

(DOKTRINER, TIDSSKRIFTER, HEFTER, LOVER OG RAPPORTER)

Masteroppgave:

Wilhelmsen, A (2011). IKT modernisering i offentlig virksomhet – Pådriver til motivasjon til motivasjon og læring? . Høgskolen i Hedmark, Avdeling for Økonomi- og ledelsesfag