



Insentivstyring i Forsvaret

Omstillingsprosesser med effektiviseringstiltak og kostnadsbesparelser i Hæren: En solskinnshistorie på bekostning av den gode soldat?

Hans Christian Hoff & Fredrik Vikan

Veileder: Sissel Jensen

Masteroppgave, Økonomi & administrasjon, Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Dette er en masteroppgave skrevet i forbindelse med hovedprofilen BUS – Økonomisk styring ved siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole (NHH). Motivasjonen for denne oppgaven er å analysere hvilke effekter på Forsvarets insentivstyring de siste års omstillingsprosesser og effektiviseringstiltak har hatt for ivaretagelsen av Hærens ansatte. Formålet med denne oppgaven er å vurdere samt belyse i hvilken grad Forsvarets og Hærens utøvelse av insentivstyring er formålstjenlig med de underliggende hensikter om å rekruttere, ivareta og sortere Hærens talenter. Videre er analyser og tolkninger gjort i denne oppgaven tenkt å kunne bidra til en mer effektiv og målrettet personellforvaltning.

Organisasjonen som observeres i denne utredningen er Forsvaret. Det legges til grunn at dette forøvrig er en organisasjon begge forfatterne har en historisk eller pågående tilknytning til og kjennskap til. Det understrekes videre at historikk og personlig tilknytning til Forsvaret ikke har påvirket den nødvendige kritiske avstanden til organisasjonen i forbindelse med undersøkelsesarbeidet.

Denne oppgaven baseres i hovedsak på funn vi har gjort oss gjennom personlige intervjuer med ansatte i den observerte organisasjonen. Kvantitative undersøkelser er også benyttet i oppgaven og ment som supplement for våre intervjuer. De nødvendige dokumenter og talldata benyttet i oppgaven er hentet fra Forsvarets databaser, som inneholder personell-, økonomi-, og regnskapsinformasjon fra egen organisasjon.

Vi ønsker å takke Førsteamanuensis ved Norges Handelshøyskole, Sissel Jensen, for gjennomgående god veiledning i tilknytning med denne oppgaven. En ytterligere takk rettes til alle våre intervjudeltakere for nyttig informasjon og gjennomgående sterkt engasjement. Til slutt vil vi takke Hærstabens Personellavdeling for bidrag utover det forventede i forbindelse med innhenting av informasjon til studien.

Sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å studere hvordan Hærens ansatte tilpasser sin adferd som resultat av Forsvarets og Hærens insentivstyring. En forsvarssektor under endring og utvikling, med effektiviseringstiltak, reformer og omstillingsprosesser de siste årene anses å være forsterkende årsaker til hæransattes valgte adferdstilpasning. Vi benytter i denne studien enkle prinsipp – agentmodeller som teorigrunnlag til å understøtte våre funn og drøftinger. I denne oppgaven har vi lagt en pragmatisk metodologisk tilnærming til grunn, hvor vi har vektlagt kvalitative undersøkelser i vår diskusjon, med innslag av kvantitative metoder for etterprøving av våre påstander.

Forsvaret, herunder Hæren, står over en vesentlig utfordring når det kommer til ivaretagelse av sitt personell. Vi finner, basert på våre undersøkelser, betydelige merkostnader knyttet til ansettelsesforholdet i organisasjonen, hvor insentivbruk og arbeidsgivers tilpasninger er uoverensstemmende med arbeidstakers behov. Vi observerer vesentlige ringvirkninger av at skjev informasjonsformidling bidrar til ugunstige utvalg i rekrutteringsøyemed, som følgelig resulterer i store utfordringer knyttet til ivaretagelse og sortering av talent, samt skjeve prestasjonsmål som gir innsats – og oppmerksomhetsvridninger til arbeidsgivers ugunst.

Abstract

In this thesis, we study how the Norwegian army's employees alter their behavior as a result of the army's use of incentives. A defense sector undergoing changes and evolutions, with efficiency measures, reforms and restructuring processes are seen as amplifying causes of the employee's chosen behavioral adaptation. In this study, we use simple agency models as the theoretical basis of our findings and discussions. Methodologically, we use a pragmatic approach, where we emphasize qualitative research in our discussions, with elements of quantitative methods for verification of our results.

An established truth is that the Norwegian army struggles to retain its personnel. We find, based on our qualitative and quantitative studies, significant additional costs associated with the employment relationship, where incentives and employer's adjustments are inconsistent with the needs of the employee. We observe significant repercussions due to asymmetric information related to recruitment, which again results in challenges related to sorting of talent, as well as skewed performance indicators that give distortions of effort and attention to the employer's disadvantage

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
FIGURLISTE	6
1. INNLEDNING	7
1.1 FORVARETS OPPGAVER.....	7
1.2 OM FORSVARSSEKTOREN	9
1.3 BAKGRUNN OG FORMÅL	12
1.4 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	15
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	16
2. TEORI	17
2.1 INSENTIVER SOM STYRINGSMEKANISME	17
2.2 GRUNNLEGGENDE ØKONOMISK KONTRAKTTEORI	18
2.3 INNLEDENDE NYTTETEORI.....	19
2.4 PRINSIPAL- AGENTPROBLEMET	21
2.5 PRESTASJONSEVALUERING.....	25
2.6 INTERTEMPORALE ASPEKTER OG IMPLISITTE INSENTIVER.....	27
2.7 RELEVANT EMPIRI.....	29
3. METODE	32
3.1 DATAINNSAMLING.....	33
3.2 PERSONLIG INTERVJU	33
3.2.1 <i>Deskriptiv statistikk</i>	34
3.2.2 <i>Intervjuguide</i>	34
3.3 REGRESJONSANALYSE.....	36
3.3.1 <i>Variabler</i>	36
3.3.2 <i>Deskriptiv statistikk</i>	39
3.4 DOKUMENTUNDERSØKELSE	41
3.4.1 <i>Deskriptiv statistikk</i>	42
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	43
3.5.1 <i>Personlige intervju</i>	43
3.5.2 <i>Regresjonsanalysen</i>	45
3.5.3 <i>Dokumentundersøkelsen</i>	46

4.	RESULTATER	47
4.1	PERSONLIG INTERVJU	47
4.1.1	<i>Frivillig deltakelse</i>	47
4.1.2	<i>Frivillig innsats</i>	50
4.1.3	<i>Frivillig deltakelse og innsats – kostandsaspektet</i>	54
4.1.4	<i>Karrieremuligheter</i>	59
4.1.5	<i>Prestasjonsevaluering</i>	61
4.1.6	<i>Relevante merkostnader</i>	64
4.2	REGRESJONSANALYSE	68
4.3	DOKUMENTUNDERSØKELSE	71
5.	DRØFTING	76
5.1	FRIVILLIG DELTAKELSE.....	76
5.1.1	<i>Rekruttere</i>	77
5.1.2	<i>Beholde</i>	82
5.1.3	<i>Sortere</i>	93
5.2	VRIDNINGSEFFEKTER OG OPPMERKSOMHET	97
5.2.1	<i>Multitasking</i>	97
5.2.2	<i>Prestasjonsmål</i>	100
5.3	FRIVILLIG INNSATS	105
5.3.1	<i>Karrieremotiver</i>	105
5.3.2	<i>Mothakevirkninger</i>	108
6.	AVSLUTNING	111
6.1	KONKLUSJON.....	111
6.2	KRITIKK TIL EGET UNDERSØKELSESOPLLEGG	112
6.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	114
	LITTERATURLISTE	115
	VEDLEGG	120

Figurliste

FIGUR 1.1.1: FORSVARETS OVERORDNEDE MÅLBILDE (FORSVARET, 2019).....	8
FIGUR 1.2.1: ILLUSTRASJON AV FORSVARSSEKTORENS OPPBYGNING, SAMT DE OVERORDNEDE SAMARBEIDSLINJENE MELLOM FORSVARET OG ANDRE AKTØRER I LØSNING AV FORSVARETS OPPGAVER. (FORSVARET, 2020).....	10
FIGUR 2.1.1: RAMMEVERK FOR HVORDAN EFFEKT AV INSENTIVORDNINGER AVHENGER AV DESIGN OG MILJØ (BRAGELIEN, 2018)	18
FIGUR 2.3.1: INDIVIDETS TILPASNING I AVVEININGEN MELLOM RISIKOFRITT OG RISIKABELT ALTERNATIV (FRIEDMAN & SAVAGE, 1948 s. 290)	20
FIGUR 2.4.1: AGENTENS LINEÆRE BELØNNINGSFUNKSJON	22
FIGUR 2.6.1: AGENTENS INTERTEMPORALE INNSATSTILPASNING	29
FIGUR 3.3.1: HISTOGRAM - ANTALL ÅR ANSATT I HÆREN	41
FIGUR 4.3.1: ANDEL ANSATTE I HÆREN SOM ØNSKER Å BYTTE STILLING ELLER SLUTTE I HÆREN INNEN TO ÅR (FMU, 2021)	71
FIGUR 4.3.2: HVORFOR ANSATTE I HÆREN ØNSKER Å BYTTE STILLING INNEN TO ÅR (FMU, 2021).....	72
FIGUR 4.3.3: HVORFOR ANSATTE I HÆREN ØNSKER Å SLUTTE INNEN TO ÅR (FMU, 2021).....	73
FIGUR 5.1.1: ANTALL REKRUTTERTE FRA FØRSTEGANGSTJENESTE SOM FUNKSJON AV HOVEDKARAKTER I TJENESTEUTTALELSEN (FFI, 2019).....	80
FIGUR 5.1.2: ØKT ROTASJONSTAKT OG REDUSERTE AMBISJONER FORSTERKET AV REFORMER	91

Tabelliste

TABELL 2.4.1: FANGENES DILEMMA PÅ NORMALFORM	24
TABELL 3.2.1: UTTREKK FRA VÅR SEMISTRUKTURERTE INTERVJUGUIDE (DEL 1)	35
TABELL 3.3.1: VARIABLER REGRESJON - FAMILIELIV	37
TABELL 3.3.2: VARIABLER REGRESJON - UTDANNING	37
TABELL 3.3.3: VARIABLER REGRESJON - TJENESTESTED	38
TABELL 3.3.4: DATASETTE REGRESJON - OBSERVASJONER	39
TABELL 3.3.5: DESKRIPTIV STATISTIKK REGRESJON	40
TABELL 3.4.1: DESKRIPTIV STATISTIKK FORSVARETS MEDARBEIDERUNDERSØKELSE	42
TABELL 4.2.1: REGRESJON - RESULTATER	68
TABELL 4.3.1: MÅL PÅ HÆRANSATTES INDRE MOTIVASJON (FMU, 2021).....	74
TABELL 4.3.2: HÆRANSATTES OPPLEVDE TILFREDSHET MED KOMPETANSE- OG KARRIEREMULIGHETER I FORSVARET (FMU, 2021)	74

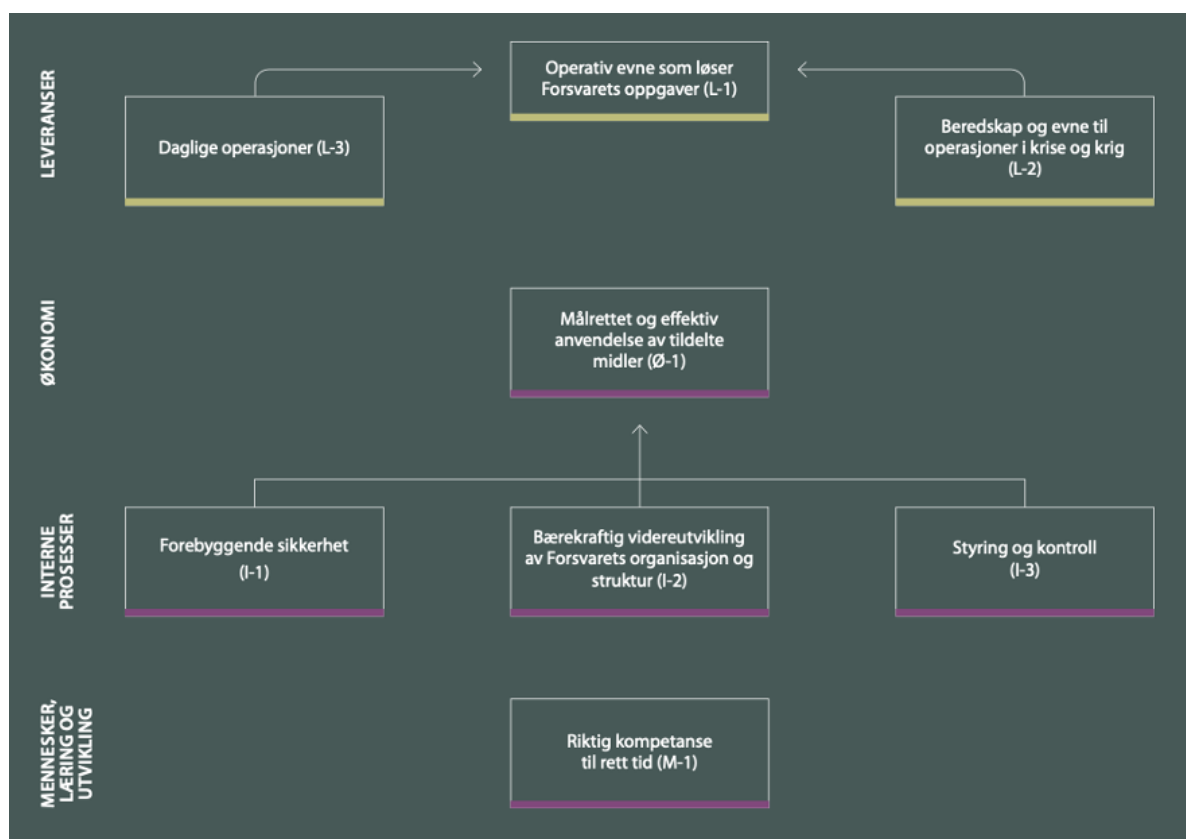
1. Innledning

«Forsvarets viktigste oppgave er å skape sikkerhet for Norge og trygghet for befolkningen. Derfor må forsvaret være til stede i hele landet, til havs og i luften. Hver dag.»

(Forsvaret, 2021)

1.1 Forsvarets oppgaver

Sitatet over, hentet fra Forsvarets hjemmesider, beskriver forsvarets grunnleggende oppgave, nemlig å forsvare Norge. Brukt ned i mer håndgripelige bestanddeler, har Forsvaret i oppdrag å løse ni overordnede oppgaver fastsatt av Stortinget. Disse er basert på forsvarspolitiske mål og prioriteringer på vegne av samfunnet og nedtegnet i forhenværende langtidsplan for forsvarssektoren, «Kampkraft og Bærekraft» (Forsvarsdepartementet, 2016). Oppgavene, som består uendret i nylig vedtatt langtidsplan, går ut på å sikre troverdig avskrekking, samt å forsvare Norge og allierte mot trusler og angrep som del av NATOs kollektive forsvarsallianse. I tillegg skal Forsvaret bidra til å avverge og håndtere sikkerhetspolitiske kriser, samt sikre nasjonale og alliansens beslutningsgrunnlag gjennom overvåkning og etterretning. Videre skal Forsvaret hevde norsk suverenitet og suverene rettigheter, ivareta myndighetsutøvelse på avgrensede områder, delta i flernasjonalt krisehåndtering, bidra til internasjonalt samarbeid på det sikkerhets- og forsvarspolitiske området, og bidra til ivaretagelse av samfunnsikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver (Forsvaret, 2019). Oppgavene skal løses med nasjonale ressurser samt gjennom samarbeid med allierte og andre partnere. Ved en sikkerhetspolitisk krise vil Forsvaret støttes av det sivile samfunnet innen rammen av totalforsvaret. Uavhengig av Forsvarets oppgaver hviler forsvaret av Norge på medlemskapet i NATO.

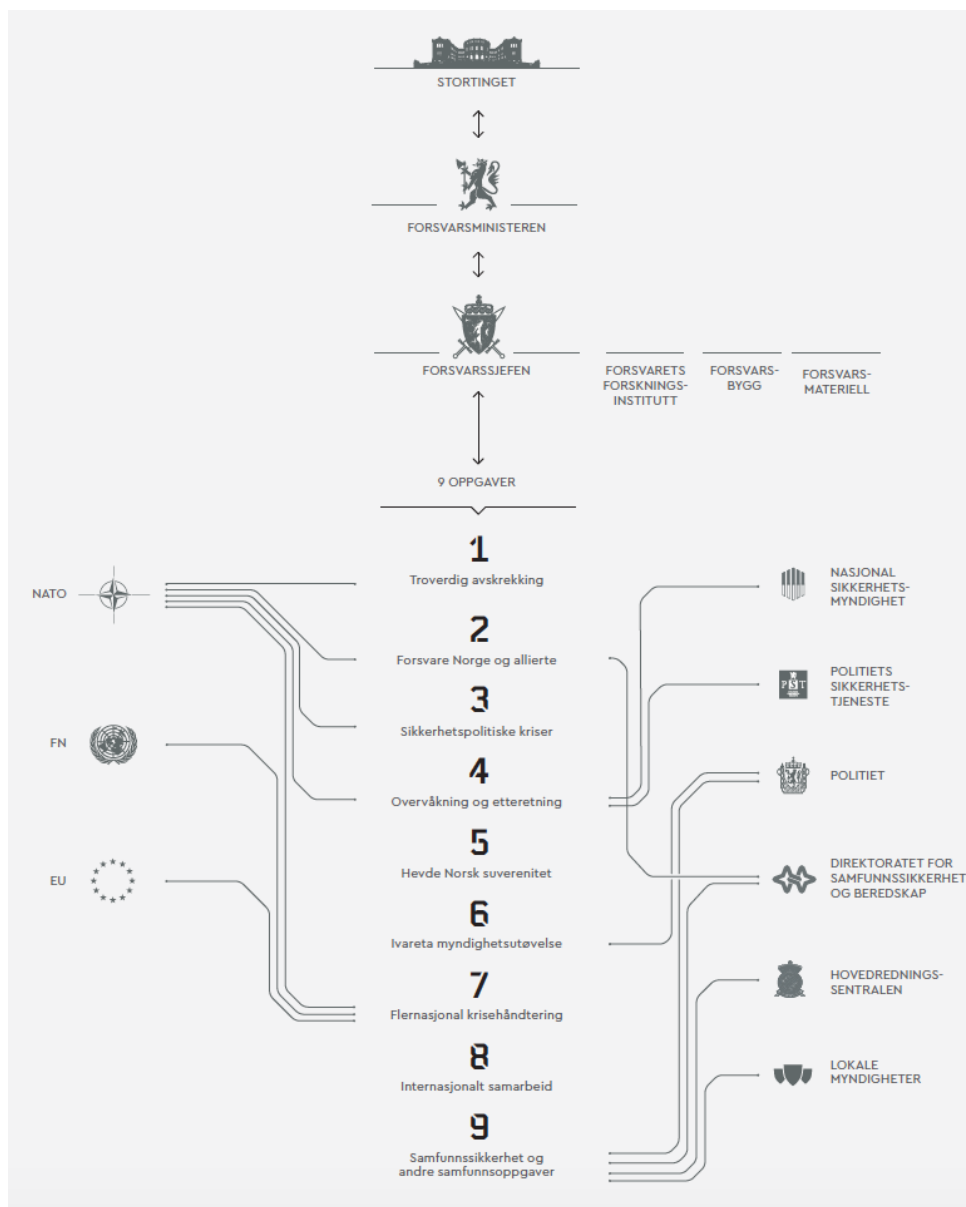


Figur 1.1.1: Forsvarets overordnede målbilde (Forsvaret, 2019)

Forsvaret setter seg i stand til å løse disse overordnede oppgavene ved hjelp av leveranse av Forsvarets «produkt», nemlig operativ evne. Operativ evne omtales i Forsvaret som kampkraft, og kan defineres som evnen til å løse Forsvarets oppgaver, herunder gjennomføring av daglige operasjoner samt beredskap og evne til utøvelse av operasjoner i krise og krig. Produksjonen av operativ evne må naturligvis skje i rammene av målrettet og effektiv anvendelse av tildelte midler. For å muliggjøre leveranser av operativ evne på en forvaltningseffektiv måte, forutsettes det at Forsvaret evner å sikre seg riktig kompetanse til rett tid, og at disse er del av et system med gode internprosesser (Forsvaret, 2019). I det videre beskrives oppbygningen av Forsvarssektoren rent overordnet.

1.2 Om Forsvarssektoren

Utformingen og iverksettelsen av overnevnte sikkerhets - og forsvarspolitik, er det Forsvarsdepartementet (FD) som har ansvar for. Departementets ansvar innebærer også overordnet styring, kontroll og tilsyn av underlagte etaters virksomhet. Stortingsmeldinger utarbeides av departementet med hovedretningslinjer for langsiktig utvikling av Forsvaret. Retningen baseres på sikkerhetspolitiske analyser og skal klargjøre Forsvarets rolle og oppgaver som Norges viktigste sikkerhetspolitiske virkemiddel. FD trekker opp langsiktige målsetninger for videreutvikling av Forsvarets fredsorganisasjon og krigsstruktur, materiellanskaffelser og personellpolitikk. I tråd med disse målsetningene utarbeider FD årlig forsvarsbudsjetter med konkrete forslag til bevilgninger til drift og investeringer i Forsvaret. Meldinger og proposisjoner behandles i Stortinget før FD har som ansvar å følge opp Stortingets vedtak gjennom styring av underlagte enheter. Forsvarsministeren er sjef i FD og politisk leder. Underlagt FD finner vi fire etater. Departementets største underliggende etat er Forsvaret med ansvar for styrkeproduksjon og de ulike våpengrener. Per regnskapsåret 2020 var det 16 220 ansatte i Forsvaret. Videre har etaten Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) til formål å drive forskning og utvikling for forswarets behov. FFI skal være Forsvarets politiske og militære ledelses rådgiver i faglige spørsmål innenfor instituttets arbeidsområde. Tredje etat er Forsvarsbygg som er en offentlig eiendomsaktør som bygger, drifter og forvalter eiendom for Forsvaret. Etaten har Forsvaret som største og viktigste kunde, men har også kunder i andre offentlige markeder. Siste underliggende etat er Forsvarsmateriell som støtter Forsvarsdepartementet og Forsvaret i planlegging og fremtidige nyanskaffelser av våpensystemer og materiell (Regjeringen, 2014).



Figur 1.2.1: Illustrasjon av Forsvarssektorens oppbygning, samt de overordnede samarbeidslinjene mellom Forsvaret og andre aktører i løsnning av Forsvarets oppgaver. (Forsvaret, 2020).

Forsvaret ledes av Forsvarssjefen og Forsvarsstaben. I tillegg til Forsvarsstaben og Militærmisjonen i Brussel består Forsvaret av 13 driftsenheter (DIF) med forskjellige oppgaver. Blant driftsenhetene har vi Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Heimevernet, Forsvarets operative hovedkvarter, Etterretningstjenesten, Cyberforsvaret, Forsvarets spesialstyrker, Forsvarets Høgskole, Forsvarets logistikkorganisasjon, Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS), Forsvarets sanitet og Forsvarets fellestjenester.

Sikring av Norges suverenitet på landjorda er Hærens ansvarsområde. For at Hæren skal kunne forsvare landet vårt til enhver tid, er hæravdelingene spredt over hele landet og bestående av profesjonelle soldater og personell i førstegangstjeneste. Hæren ledes av Sjef Hæren med Hærstaben og består av flere avdelinger med eget budsjett - og resultatansvar (BRA). Herunder finner vi blant annet de operative avdelingene 2. bataljon, Artilleribataljon, Panserbataljon, Ingeniørbataljon, Sambandsbataljonen, Sanitetsbataljonen, Stridstrenbataljonen, Telemark bataljon og Militærpolitikompaniet som alle er en del av Brigade Nord. Videre har vi Garnisonen i Sør-Varanger og den nyetablerte Porsangerbataljonen som er del av Finnmark Landforsvar. I tillegg har vi Etterretningsbataljonen, Hans Majestet Kongens Garde og Hærens Våpenskole. Avdelingene holder til i forskjellige garnisoner på ulike lokasjoner i landet. Herunder Kirkenes, Porsanger, Målselv, Bardufoss og Setermoen i nord samt Rena, Elverum og Oslo i sør.

Ansvar for daglig forvaltning av personellets ansettelsesforhold på BRA - nivå¹ er lagt på linjeledere, altså ledere med personellansvar på tropps - og kompaninivå og oppover. Linjeledere er typisk operative offiserer uten utdanning i HR. I tillegg skal hver avdeling på BRA - nivå ha mellom en til tre HR - medarbeidere. Disse skal være tilgjengelig for rådgiving for linjelederne samt være bataljonssjefens HR - rådgiver. Hærstabens personellavdeling har ansvaret for hensiktsmessig disponeringen av personell på tvers av avdelingene innad i Hæren. Disponeringsordningen er i all hovedsak todelt i beordringssystemet og søknadssystemet. Ansatte er del av beordringssystemet fram til fylte 38 år, eller dersom man konkurrerer seg til en stilling med Major grad før dette. Sjef Hæren har beordringsmyndighet over dette personellet. En beordring kan innebære at den ansatte på kort varsel blir flyttet fra en avdeling og et tjenestested til et annet, basert på Hærens behov. Ansatte eldre eller med majorsgrad eller høyere, er ansatte på søknadssystemet. Disponering av disse skal som hovedregel baseres på villighet. Overordnet forvaltningsmessig ansvar for alt personell i hele Forsvaret ligger hos FPVS. Driftsenhetens visjon er å bidra til at Forsvaret bemannes av det beste personellet for Norges forsvar. FPVS sitter med fagansvaret for HR - området, blant annet innenfor lønn, personellforvaltning og – ivaretagelse, karriereutvikling og rekruttering (FPVS, 2020).

¹ En bataljon er normalt delt i 5-7 underavdelinger. Underavdelingen kalles kompani, eskadron eller batteri. En underavdeling består av 3-5 tropper. En tropp består av 30-50 tjenestegjørende, enten i førstegangstjeneste eller ansatte. Hæren består av 3904 ansatte og 4297 soldater i førstegangstjeneste (Forsvaret, 2021).

1.3 Bakgrunn og formål

Utledet med bakgrunn i omfanget av Forsvarets oppgaver og den eksponentielle teknologiske utviklingen, er det innlysende at Forsvaret har et omfattende kompetansebehov. Uten kompetent og motivert personell vil det heller ikke være mulig å omdanne Forsvarets omfattende strukturer og kompliserte våpenplattformer om til operativ evne. Forsvaret søker derfor å rekruttere noen av samfunnets smarteste, sprekeste, mest resurssterke, motiverte og samarbeidsvillige mennesker som med riktige holdninger og verdier skal utgjøre det Forsvaret betegner som sin viktigste ressurs – personellet. Med yrkets alvor i mente, forventes det at den enkelte ansatte i Forsvaret alltid skal strebe etter å være den beste versjonen av seg selv samtidig som man skal bidra i utvikling av sine kolleger.

For å skape sikkerhet for Norge og trygghet for befolkningen står det videre i sitatet innledningsvis at Forsvaret må være til stede i «*hele landet (...) hver dag*». Behovet for personell med kompetanse strekker seg altså geografisk over hele Norges langstrakte land. Som ansatt i Hæren må man påberegne tjeneste ved flere av Forsvarets installasjoner og garnisoner i grissgrendte strøk, som eksempelvis Målselv, Setermoen og Porsangermoen i Troms og Finnmark. Forsvaret konkurrerer om arbeidsstyrkens gunst mot andre offentlige og private aktører på utkikk etter samme kompetanse og potensiale. Disse aktørene har som regel friere rammer og mer gunstige arbeidsplasser beliggende eksempelvis på Aker Brygge i Oslo. Likevel må Forsvarets behov dekkes innen rammene for offentlig forvaltning og med de begrensninger disse påfører Forsvarets muligheter for kreativ personellpolitikk og forvaltning av personell.

I 2015 publiserte konsulentfirmaet McKinsey & Company rapporten «*Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i Forsvarssektoren*» (Regjeringen, 2015), som konkluderte med et potensiale for 4,6 milliarder kroner i årlige besparelser. Parallelt med at operativ evne skulle videreutvikles og moderniseres, markerte rapporten startsignalet for innføring av flere betydelige reformer, effektiviserings - og omstillingsprosesser i Forsvaret. Herunder kan det nevnes omfattende reformer innenfor personell - og kompetanseområdet som ny militærordning (OMT), utdanningsreform (URE), reduksjon av stabs - og støttefunksjoner og HR - transformasjon. I ny militærordning ble

rammebetingelser for tilsetning, disponering, avansement og utdanning endret for alle militært tilsatte. Det ble blant annet innført et offiserskorps (OF) og et spesialistkorps (OR) - en personellstruktur bedre tilpasset NATO (Regjeringen 2015). Målsetningen med den nye strukturen var økt operativ evne basert på en mer kompetent organisasjon. Dette ved at offiseren rendyrkes som leder og generalist, mens spesialisten opparbeider seg spesialisert fagkompetanse. Innføringen av en total reform av Forsvarets utdanningssystem tilpasset OMT ble også gjennomført som del av forrige langtidsplan (Regjeringen, 2016). Regjeringens uttalte hensikt var her å skape bedre forutsetninger for kvalitet i utdanningen. Samtidig skulle tiltakene være ressursfrigjørende med et potensiale på om lag 530 millioner kroner i årlige besparelser. Også HR - transformasjon bør fremheves som en betydelig omorganisering. 30 % reduksjon i forswarets HR - stillinger skulle frigjøre ressurser til operativ evne (NOF, 2016). Oppgaver som tidligere lå på HR - medarbeidere, ble lagt over som tilleggsoppgaver på linjelederen.

I et forsvar i utvikling, oppleves rekruttering, ivaretagelse, utvikling og sortering av kompetanse og talent som utfordrende. Svendsen - utvalget (2020) ble blant annet etablert for å utrede disse utfordringene. Rapportens hovedbudskap består blant annet i at Forsvaret må *«innrette virkemidlene og insentivene slik at de bedre understøtter talent, potensial og Forsvarets behov. Like viktig er det å motivere til at Forsvaret får folk til å jobbe på de stedene Forsvaret er.»*. Rapporten konkluderer også med at: *«Forsvaret står ved et veiskille! Det er en operativ virksomhet som leverer hver dag med en støttevirksomhet innenfor personell og kompetanse som ikke har hengt med på utviklingen og ikke har evnet å omstille seg raskt nok i takt med nye behov.»*.

Nylig vedtatt langtidsplan, *«Evne til forsvar – vilje til beredskap»* (Regjeringen, 2020), ble vedtatt i Stortinget ved årsskiftet 2020/21. I denne, som i forrige langtidsplan, er personell og kompetanse uttalte satsingsområder. Riktignok vektlegges nevnte satsingsområde ytterligere i ny langtidsplan, der blant annet funn fra Svendsen - utvalgets rapport vektlegges. Hæren nevnes spesielt i denne forbindelse da det skal etableres nok en bataljon i Brigade Nord som vil kreve en økt og styrket bemanning. Ny langtidsplan beskriver at kommende satsing på personell og kompetanse skal skje med allerede innførte reformer og tiltak som plattform. Men hvordan er denne plattformen for personellforvaltning egentlig?

Overnevnte rapporter indikerer at McKinsey's *«modernisering og effektivisering»* samt andre reformer og omstillingsprosesser i Forsvaret siste seksårsperiode, kan ha foregått på

bekostning av forvaltningen av det Forsvaret betegner som sin viktigste ressurs, den ansatte. Disse indikasjonene underbygges av diverse fagforeningsinnlegg og nyhets saker. På en annen side kommuniseres ofte en annen virkelighet fra Forsvarets øverste ledelse og gjennom informasjons - og rekrutteringskampanjer. Eksempelvis gjennomførte Befalets Fellesorganisasjon (BFO) ved årsskiftet 2020/21 en temperaturmåling der de inviterte ansatte i Forsvaret til å beskrive eventuelle utfordringer ved ansettelsesforholdet. Målingen lå åpent ute på organisasjonens hjemmeside i to uker, og alle som ønsket kunne svare. Omtrent 200 ansatte tok seg tiden til å beskrive utfordringer de opplevde i tilknytning til sitt ansettelsesforhold. Temperaturmålingen ble på ingen måte anerkjent av Forsvarsministeren som i Stortingets spørretime påpeker at det er sekter som har mer troverdighet i sine metoder, og refererer her til BFO sin metodebruk heller enn å anerkjenne de kvalitative funnene. Statsråden kalte temperaturmålingen "*et makkverk*" (Påsche, 2021). Ministeren, samt forsvarssjefen i andre fora, viser til resultater de besitter fra Forsvarets kvantitative medarbeiderundersøkelse for å nyansere den negative fremstillingen.

Forsvarets øverste ledere referer til tall fra en undersøkelse gjennomført på hele Forsvaret i denne nyanseringen. Om tallene er relevante for nyanseringen kan i seg selv diskuteres. Forsvaret er stort, og det kan være store forskjeller på arbeidsforholdene i ulike avdelingene. En systemingeniør i Målselv kan eksempelvis oppleve helt andre motivasjonsdrivere, insentiver og utfordringer forbundet med sitt ansettelsesforhold, sammenlignet med en seniorrådgiver i FPVS med kontor på Østlandet. Hva sier forskning og studier om slike forhold? I FFI sin rapport (2020) «*En kartlegging av studier på personell i forsvarssektoren i perioden 1990 – 2018*» identifiseres det manglende forskning på personell - og arbeidsøkonomi i forsvarssektoren. De erkjenner i rapporten at «*det trengs økt kunnskap om hvordan ulike insentivordninger virker for å rekruttere og beholde personell i Forsvaret. I tillegg er det få studier som ser på hvordan ulike omstillingsprosesser i Forsvaret påvirker personellets adferd.*».

Basert på nevnte indikatorer, divergerende beskrivelser av Forsvarets personellforvaltning, samt FFI sin kartlegging av tidligere gjennomførte studier, ble valg av tema for denne studien åpenbar. Vi vil følgelig ta tak i deler av det Forsvarets forskningsinstitutt beskriver som kunnskapshull. Spesielt vil temaet være relevant i nåværende overgangsperiode mellom langtidsplaner. Fra en langtidsplan der omstilling og reform har stått sterkt i fokus, til ny langtidsplan med økt fokus på forvaltning av personell og kompetanse.

1.4 Problemstilling og avgrensning

Vi ønsker å studere hvordan Forsvarets insentivstyring påvirker den ansattes adferd i tider med omfattende innføringer av reformer og omstillings - og effektiviseringsprosesser. Basert på studiens omfang og driftsenhetenes særegenheter, avgrenser vi studien til en driftsenhet. Vi forventer at driftsenhetenes særegenheter vil ha betydning for effekten av insentivene. En insentivordning kritisk for Hæren, kan eksempelvis være av mindre betydning i Sjøforsvaret. Vi antar at Hæren består av en mer homogen personellmasse sammenlignet med Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Vi baserer denne antakelsen på mindre variasjon i hæransattes avdelinger, utdanningsløp, karriereplaner og arbeidsoppgaver. Vi forventer at funn fra en studie på en slik personellmasse lettere vil la seg generalisere og dermed være av økt verdi, ikke bare for Hæren, men også for større deler av Forsvaret. Vi velger derfor å avgrense vår studie til insentivstyring i Hæren.

Vi studerer følgende problemstilling:

«I tider preget av modernisering, effektivisering, reformer og omstillingsprosesser – en studie i hvordan Hærens anvendelse av insentiver påvirker den ansattes adferd»

Problemstillingens faktiske effekt på Forsvarets og Hærens produksjon av operativ evne, vil ikke drøftes i oppgaven. Likevel vil effekten diskuteres i rammen av hæransattes opplevelser lokalt. Basert på studiens metodikk og funn, ville en eventuell argumentasjon vedrørende påvirkning av produksjon av operativ effekt i Hæren kanskje kunne forsvares. Da endring av operativ evne fra Hæren isolert sett ikke er ensbetydende med endring i operativ evne for forsvarssektoren som helhet, vil en slik drøfting være irrelevant. Eventuelle endringer i total operativ evne bygger på et langt mer komplisert og sammensatt bilde.

1.5 Oppgavens struktur

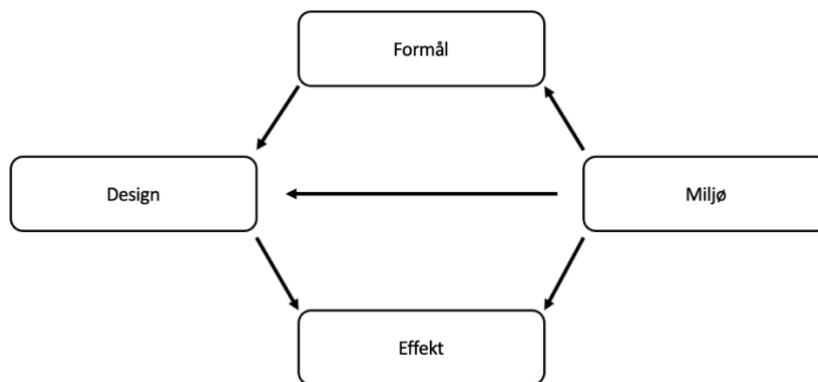
I det påfølgende kapitlet viser vi til hvordan arbeidstaker optimalt tilpasser seg med deltakelse og innsats som handlingsvariabler, gitt arbeidsgivers tilpasning. Videre viser vi til teori og empiri som utvider forståelsen av denne prinsippal – agentteorien. I kapittel 3 beskriver vi hvordan vi metodologisk har gått til verks. Her viser vi til hvordan vi pragmatisk har gjennomført våre kvantitative og kvalitative undersøkelser, og avveier fordeler og trusler knyttet til hver respektive metode. I kapittel 4 fremgår våre analysers resultater, hvor vi punktvis gjenspeiler den kvalitative undersøkelsens viktigste funn. Vi har valgt å undersøke de kvalitative funnene ytterligere, og understøtter følgelig enkelte av de overnevnte funnene ved å betrakte vår problemstilling fra et kvantitativt perspektiv. I kapittel 5 knytter vi funnene våre opp mot hverandre gjennom en diskusjon relatert til etablert teori, og trekker følgelig våre konklusjoner basert på denne diskusjonen.

2. Teori

I det følgende presenterer vi den teorien vi anser som mest relevant for våre undersøkelser samt den påfølgende drøftingen. Etter en definerende gjennomgang av insentiver som styringsmekanisme, vil vi innlede dette kapitlet med å presentere grunnleggende nytteteori og kontraktteori. Dette gjør vi for å etablere en fundamental forståelse og et synspunkt som er gjeldende for resterende teoripresentasjon og hele oppgaven som sådan. Videre i kapitlet, og gjennomgående for oppgaven, etablerer vi et perspektiv hvor vi betrakter ansettelsesforholdet som et gjentatt spill mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Vi kommer følgelig inn på hvordan aktørene tilpasser seg ved gjentatte strategivalg, hvor vi tilegner arbeidstakeren deltakelse og innsats som handlingsvariabler. Dernest ser vi nærmere på hvordan aktørene gjennom koordinering kan optimere sin tilpasning. Avslutningsvis i kapitlet ser vi nærmere på hvordan tidligere empiri bidrar til å understøtte dette teoretiske aspektet.

2.1 Insentiver som styringsmekanisme

Et insentiv kan defineres som noe, eksempelvis en ytelse, som motiverer mennesker til handling. Insentiver kan påvirke adferd og valg gjennom å gjøre et alternativ mer å foretrekke, eller mer lukrativt enn et annet. Generelt kan man dermed si at insentiver kan innbefatte alle faktorer ved et ansettelsesforhold som påvirker ansatte i beslutningstaking og handling. For å påvirke de riktige individene til å utføre de riktige handlingene, kan man som arbeidsgiver benytte seg av forskjellige styringsmekanismer. Ved hjelp av autoritære mekanismer kan eksempelvis arbeidsgiver påvirke ansatte til å etterleve direkte instruksjoner og formelle regler og rutiner. Belønningsmekanismer som lønn og bonus, forfremmelser og eller andre belønninger kan også påvirke den ansatte til bestemt handling. Til slutt vil virksomhetens sosiale styringsmekanismer påvirke den ansatte. Herunder sosiale normer og verdier og organisasjonskultur. Ved hjelp av en gjennomtenkt og helhetlig tilnærming til disse mekanismene, kan arbeidsgiver bygge et insentivdesign som bidrar til å nå ønsket effekt.



Figur 2.1.1: Rammeverk for hvordan effekt av insentivordninger avhenger av design og miljø (Bragelien, 2018)

I utarbeidelsen av dette designet må en avklaring av formålet ligge til grunn. Virksomheten kan eksempelvis ha behov for evne til å tiltrekke, beholde eller sortere talent. Eventuelt kan det være ønskelig å vri den ansattes oppmerksomhet eller motivere til økt innsats. I tillegg til en slik avklaring må det tas hensyn til virksomhetens miljø eller konteksten insentivene skal implementeres i. Altså hensyn til faktorer som sosiale normer og verdier, individuelle holdninger, eventuelle måleproblemer eller risiko, ansattes tidligere erfaringer med ordninger og ledere, arbeidsoppgaver, organisering av arbeid, delegering av ansvar og myndighet, erfaring og kompetanse, målsetninger, oppfølging av resultater og allerede innførte insentiver. Gjeldende miljø endres ikke i en håndvending, og vil ha en stor betydning for designets effekt. Basert på avklart formål og faktoranalyse av miljøet vil virksomheten kunne utarbeide et design som vil gi ønsket effekt. Typiske hensyn som vil ha betydning for designet vil kunne være de ulike organisasjonsnivå, avdelinger og fagkategorier med dertil ulike behov. Ulike muligheter for anvendelse av målekriterier må også tas hensyn til for å kunne oppnå ønskede effekter av insentivstrukturen.

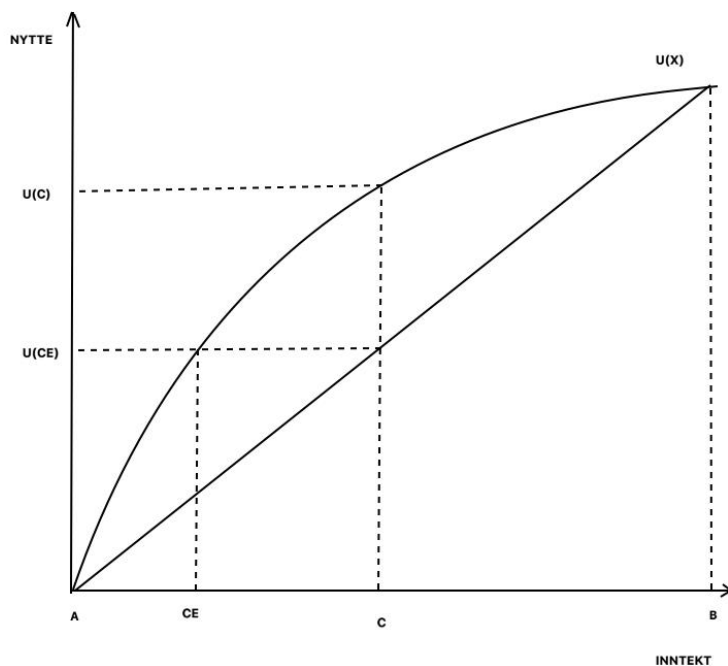
2.2 Grunnleggende økonomisk kontraktteori

En kontrakt kan defineres som enhver avtale mellom bedrifter eller enkeltpersoner. Selv om partene i kontraktsforholdet har anledning til å observere om kontrakten overholdes eller ikke, vil det som regel være vanskelig å verifisere eventuelle kontraktsbrudd i en domstol. I så måte trenger ikke kontrakten å være juridisk bindende. Eksempelvis vil det alltid foreligge en

arbeidskontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Forbundet med kontraktsinngåelser vil de følgende tre utfordringer gjøre seg gjeldende: (1) Moralsk Hasard innebærer at den enes handling kan ikke observeres av motparten. Dette kan medføre opportunisme etter avtaleinngåelse, altså atferd der man uten hensyn til ideelle grunnprinsipper utnytter omgivelsene til egen fordel. (2) Ugunstig utvalg: den ene part vet noe den andre ikke vet. Dette kan medføre at den ene part forledes til å gjøre noe den egentlig ikke ønsker. (3) Ufullstendige kontrakter: Det vil som regel være umulig eller for kostbart å skrive fullstendige kontrakter. Det vil være praktisk umulig å dekke opp for alle eventualiteter som kan inntreffe, eller gi en fullstendig spesifisering på hva som skal leveres. Man kan redusere dette problemet ved hjelp av relasjonskontrakter (Gibbons & Roberts, 2013). Som vi skal se på i 2.4 under spillteoretiske innvendinger, vil en relasjonskontrakt fungere dersom nåverdien av å overholde kontrakten er større enn nåverdien av å bryte kontrakten.

2.3 Innledende nytteteori

Grunnleggende nytteteori lærer oss hvordan et rasjonelt individ tilpasser seg i valget mellom goder. Det legges til grunn at individet er indifferent i valget mellom to goder hvor begge godene gir individet lik forventet nytte. I en perfekt verden oppnår individet maksimal nytte ved å velge det godet som tilfører individet høyest nytteverdi. I realiteten vil det sjelden eller aldri eksistere en slik perfekt verden, og det knyttes følgelig en viss risiko eller usikkerhet til de ulike godene. Dette medfører at individet nå gjør en avveining mellom tilført verdi og underliggende risiko, altså antas individet å være risikoavers. Et individ er risikoavers dersom det foretrekker et sikkert alternativ med utbytte X sammenlignet med et usikkert alternativ med forventet utbytte X . I nytteteorien tilsvarer individets risikoaversjon konkaviteten på dets nyttefunksjon (Kahneman & Tversky, 1979 s.2). Individet optimerer sin tilpasning, sikkerhetsekvivalenten, slik at det er indifferent mellom tilført verdi fra et risikofritt alternativ og underliggende risiko fra et risikabelt alternativ. Altså vil individet aldri velge et risikabelt alternativ med mindre det gir høyere nytte enn individets sikkerhetsekvivalent. I en situasjon med en avveining mellom nytte og risiko, vil individets marginale nytte per enhet risiko være størst fra origo i det tradisjonelle koordinatsystemet hvor vi observerer individets nyttefunksjon. Med dette menes det at et risikoavers individs nyttefunksjon alltid vil være konkav over positive nytteverdier, hvor den marginale nytten avtar per økte enhet risiko. Denne grunnleggende teorien illustreres følgelig:



Figur 2.3.1: Individets tilpasning i avveiningen mellom risikofritt og risikabelt alternativ
(Friedman & Savage, 1948 s. 290)

Dette er en enkel illustrasjon som beskriver til de grunnleggende nytteteoretiske betraktningene. Vi observerer at individets nyttefunksjon $U(X)$ avtar med individets nivå av formue, og at den marginale nytten er størst fra første formuesenhet inntjent. Her tilpasser individet seg mellom to alternativer, et risikabelt alternativ med utfall A eller B, og et risikofritt alternativ med sikkert utfall C. Med hensyn på individets risikoaversjon, er det rasjonelle alternativet å velge C. CE illustrerer den marginale nytten ved det sikre alternativet, altså sikkerhetsekvivalenten. Sikkerhetsekvivalenten viser altså til ved hvilket formuesnivå individet er indifferent i sitt valg mellom det risikable og det risikofrie alternativet.

Hensikten med å illustrere denne grunnleggende nytteteorien er i hovedsak å belyse hvordan det økonomisk rasjonelle individet optimerer sin tilpasning mellom formue (inntekt) og risiko, noe som gjør seg gjeldende i de følgende teoretiske diskusjoner. I det følgende diskuteres det hvordan arbeidstaker tilpasser seg sin grad av arbeidsinnsats, og hvordan arbeidsgiver kan benytte seg av insentiver til å påvirke arbeidstakers tilpasning.

2.4 Prinsipal- agentproblemet

Insentivteorien fokuserer generelt på oppgaver som er for kompliserte eller for kostbare å utføre for prinsipalen på egenhånd. Altså ansetter prinsipalen alltid en agent som besitter spesielle ferdigheter eller evner til å løse prinsipalens problemer. Den sentrale utfordringen er hvordan prinsipalen best motiverer agenten til å prestere på nivået prinsipalen foretrekker (Sappington, 1991 s.45). Nytteteorien forteller oss at en risikoavers agent vil velge å utføre jobben, gitt at nytten ved utførelse av jobben er høyere eller lik nytten ved å utføre en alternativ jobb. Ved å sette dette inn i vår sammenheng, tilsvarer dette agentens valg mellom nytteverdien ved å være ansatt i Hæren eller et sivilt utsidealternativ. Vi kaller denne restriksjonen for betingelsen om frivillig deltakelse.

$$U(\text{Hæren}) \geq U(\text{Utsidealternativ})$$

Dersom vi går ut ifra at agenten er indifferent i sitt valg mellom alternativene basert på kostnaden ved å være ansatt, vil det måtte eksistere en underliggende merverdi for agenten ved å jobbe i Hæren for at den overnevnte betingelsen skal være sann. I forlengelsen av betingelsen om frivillig deltakelse oppstår det uansett et problem knyttet til agentens arbeidsinnsats. Vår innledende betraktning er at både prinsipalen og agenten er rasjonelle aktører med positiv risikoaversjon. Dette medfører at selv om agenten velger å jobbe for prinsipalen, forteller ikke dette noe om agentens innsats. Med utgangspunkt i det faktum at agenten er nyttemaksimerende, vil agentens innsats avhenge av nytteavveiningen mellom å yte lav eller høy innsats i arbeidet. I lys av denne betraktningen formulerer vi betingelsen om frivillig innsats (Demski, 1994).

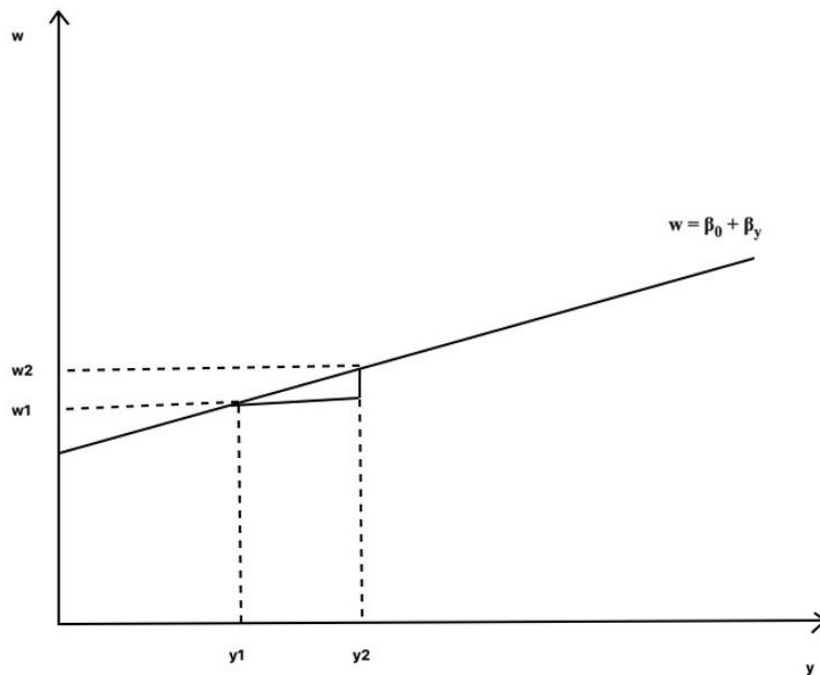
$$U(\text{Høy innsats}) \geq U(\text{Lav innsats})$$

I de fleste tilfeller kan ikke prinsipalen observere agentens arbeidsinnsats direkte, og agentens innsats er kun observerbar for en selv. Dersom agenten ikke direkte eller indirekte påvirkes til å yte høy arbeidsinnsats, og eneste belønning agenten oppnår er en fast lønn, vil det følgelig oppstå en interessekonflikt mellom prinsipalen og agenten. Prinsipalen ønsker høyest mulig innsats, og agenten ønsker ikke å bli påført ekstra innsatskostnader. Vi kjenner igjen dette som et moralsk hasard – problem (Bragelien & Kvaløy, 2014 s.322). En annen negativ effekt er at man tiltrekker seg “late” eller udyktige arbeidstakere som tiltrekkes av en fast gitt belønning, som følgelig medfører et problem knyttet til et ugunstig utvalg for prinsipalen.

Agentens belønningsmodell

Med utgangspunkt i det rasjonelle individets konkave nyttefunksjon, kan en utlede det vi i det følgende betrakter som agentens belønningsfunksjon. Vi kan utlede denne funksjonen som en rett linje i lys av at agentens inntekt (w) baseres på fast inntekt (β_0) og variabel inntekt (β_y), hvor prestasjonsmål (y) er en funksjon av agentens innsatsnivå (e) samt støy (u). Det legges ytterligere til grunn at agentens variable inntekt antas å bestå av flere ulike komponenter, og ikke bare lønn i ordets rette forstand, men også tilleggssytelser som prinsipalen yter for å påvirke agentens atferd. Altså har vi følgende forutsetning for agentens belønning:

$$w = \beta_0 + \beta_y y, \text{ hvor } y = e + u$$



Figur 2.4.1: Agentens lineære belønningsfunksjon

Støyen, eller de tilfeldige faktorene som ikke agenten har kontroll over forventes å være lik 0 med variasjon > 0 . Dette gir oss en forventet prestasjon $E(y) = e$ som igjen vil medføre usikkerhet i forventet totallønn for agenten:

$$E(w) = \beta_0 + \beta_y e$$

Ved asymmetrisk informasjon og ikke verifiserbar innsats og produksjon, vil en agent med positiv risikoaversjon (r) velge skjult innsats som maksimerer sin sikkerhetsekvivalent (SE) som vi kan skrive som:

$$SE_{Hæren} = E(w) - \frac{r}{2} var(w) - C(e) \geq SE_{Utside}$$

Som vi ser er dette også deltakerbetingelsen (PC - betingelsen) til agenten, som vil velge utsidealternativet dersom ikke maksimert sikkerhetsekvivalent ved ansettelsesforhold i Hæren er større enn eller lik utsidealternativets sikkerhetsekvivalent. Første ledd gir oss agentens forventede lønn. Midtre ledd representerer risikopremie basert på risikoaversjon (r) og omfanget av, samt variasjonen i tilleggssytelser. Siste ledd representerer innsatskostnaden, der vi antar økende marginalkostnad. Maksimeringen gir oss innsatsbetingelsen (IC - betingelsen) som holder når marginalinntekt er lik marginalkostnad ved innsats:

$$\beta_y = C'(e)$$

Av figurens eksempel observerer vi altså at agentens inntekt varierer underproporsjonalt med agentens innsatsnivå. En avgjørende faktor for agentens inntektsfunksjon er ved hvilket prestasjonsmål (y) agenten tilpasser seg, og i hvilken grad prinsipalen belønner agentens marginale innsats (β_y). Prinsipalen optimerer sin belønningstilpasning ved å maksimere eget overskudd gitt IC - og PC - betingelsen, gitt agentens risikoaversjon, insentivfølsomhet ($C''(e)$), varians (V) samt innsatsens grenseprodukt ($P'(e)$).

$$\beta_y = \frac{P'(e)}{1+rVC''(e)}$$

Agentens belønningsfunksjon vil altså variere proporsjonalt med agentens innsatsnivå gitt at agentens risikoaversjon tenderer mot null. Viktigheten av denne matematiske innvendingen gjør seg videre gjeldende i lys av at prinsipalen i første omgang aggregerer sin informasjon rundt agentens prestasjoner, og dernest diskonterer agentens belønning basert på ens risikotilpasning. Det legges videre til grunn at denne optimale tilpasningen vil neglisjeres av både prinsipal og agent i den grad deres atferd er uoverensstemmende med modellens innledende betraktninger (Prendergast, 1999 s.14).

Spillteoretiske innvendinger

For å videre kaste lys over prinsipal – agentproblemet, kan vi for enkelhets skyld skildre dette som en enkel, simultan og gjentatt spillsituasjon med to økonomisk rasjonelle aktører, arbeidsgiver og arbeidstaker (prinsipal og agent). I det følgende antas det at arbeidsgiver har to strategivalg: Gi arbeidstaker høy belønning eller lav belønning. Likeledes kan arbeidstakeren opptre på to måter: yte høy innsats eller lav innsats. Denne spillsituasjonen kan utformes på normalform, med følgende nytte for hver av aktørene: $b > a > d > c$.

		Arbeidsgiver	
		Høy lønn	Lav lønn
Arbeidstaker	Høy innsats	(a,a)	(c,b)
	Lav innsats	(b,c)	(d,d)*

Tabell 2.4.1: Fangenes Dilemma på normalform

Av denne spillmatrisen med de underliggende forutsetningene, finner vi at begge aktørene har dominerende strategier i strategivalg {Lav lønn, Lav innsats}, som følgelig fremgår som spilllets Nash - likevekt. Med Nash - likevekt menes den strategikombinasjon hvor ingen av spillerne anger sitt strategivalg etter motspillers strategivalg gjøres kjent (Sørgard, 2003 s. 23). Vi observerer av spillmatrisen at Nash - likevekten ikke gir det optimale utfallet for spillet, men at det finnes en strategikombinasjon som gir både arbeidsgiver og arbeidstaker høyere nytte, altså strategikombinasjon {Høy lønn, Høy innsats}. Det vil altså være mest lønnsomt for begge aktørene å tilpasse seg i denne strategikombinasjonen, men siden ingen av aktørene har insentiver til å ensidig velge denne strategien, vil ikke denne tilpasningen oppnås uten å endre den initiale nytten i de øvrige strategikombinasjonene (Sørgard, 2003 s. 38). Som vi diskuterte i 2.2 vil en relasjonskontrakt kunne løse overnevnte “Fangenes Dilemma” dersom nåverdien av å overholde kontrakten om {Høy lønn, Høy innsats} er større enn nåverdien av å bryte kontrakten. Vi kan betrakte en slik relasjonskontrakt som en Grim Trigger - strategi. Strategien innebærer å overholde kontrakten i periode (t) dersom motparten (og en selv) valgte å overholde i periode (t - 1). Derimot velges brudd av kontrakt i periode t og alle gjenværende perioder, dersom motparten velger brudd i periode (t - 1). Med en diskonteringsfaktor (δ) vil

gevinst ved å overholde kontrakten være: $a(1/1 - \delta)$. Gevinst ved brudd av kontrakt vil være: $b + d(\delta/1 - \delta)$. Vi får dermed en fungerende relasjonskontrakt dersom:

$$a \frac{1}{1 - \delta} \geq b + d \frac{\delta}{1 - \delta}$$

2.5 Prestasjonsevaluering

Prestasjonsbaserte belønninger trekkes ofte frem som løsningen på prinsipal - agentproblemet. Å premiere gode prestasjoner med belønninger vil, i teorien, for det første kunne bidra til å løse den innledende interessekonflikten mellom prinsipal og agent. Siden agenten nå insentiveres til å yte høyere arbeidsinnsats, vil dette medføre høyere produksjon for prinsipalen. Samtidig vil agenten tilpasse sin arbeidsinnsats slik at han potensielt oppnår høyere belønning. Agentens ekstra innsatskostnader blir altså kompensert med høyere belønninger. Man har med andre ord redusert moralsk hasard – problemet. For det andre vil prestasjonsbaserte belønninger virke tiltrekkende for dyktige arbeidstakere, altså agenter med høy forventet grad av prestasjon. Denne effekten medfører at prestasjonsbasert belønning bidrar til et gunstig utvalg for prinsipalen, og man har løst problemet knyttet til ugunstig utvalg (Bragelien & Kvaløy, 2014 s.323). Siden vi forutsetter at prinsipalen fortsatt ikke kan observere agentens innsats direkte, baserer prinsipalen agentens belønning på enkelte signaler som er korrelerte med agentens objektivt målbare produksjonsnivå (y). Hvor produksjonsnivået er en sum av innsats (e), evner (α) og tilfeldige faktorer utenfor agentens kontroll (u).

$$y = e + \alpha + u_y$$

I lys av de utfordringer som prestasjonsbasert belønning bidrar til å løse, vil det likevel finnes baksider av medaljen. Den største utfordringen relatert til denne belønningsmetoden er knyttet til agentens risiko. Da agenten vil ønske å øke sin arbeidsinnsats med hensyn på belønningene som ligger til grunn for gode prestasjoner, vil det alltid være en viss risiko knyttet til arbeidsinnsatsen. Dette følger av at selv om høy arbeidsinnsats sterkt korrelerer med gode prestasjoner, er det likevel grunn til å anta at følgende antakelse i enkelte tilfeller holder:

Prestasjonsmål \neq Sann verdiskaping

Skjeve prestasjonsmål er en direkte effekt av informasjonsasymmetri, og er ofte et resultat av overfladiske måltall og manglende innsikt. Det legges i det følgende til grunn at agenten alltid har flere enn én arbeidsoppgave, og dersom agentens verdiskapning kun observeres ved et fåtall av disse oppgavene, vil ikke agenten vektlegge noen av de ikke - observerte aktivitetene (Bragelien & Kvaløy, 2014 s.330). Et fremvoksende rammeverk for observasjon av faktisk verdiskapning, som vektlegger finansielle så fremt som ikke - finansielle måltall, er balansert målstyring. Kort forklart baserer dette seg på å tegne et mer informativt bilde hva angår virksomhetens reelle prestasjoner. Dette gjøres ved å tilegne finansielle -, operasjonelle -, og skjønnsmessige kriterier likeverd. For at slik prestasjonsevaluering skal fungere er man nødt til å identifisere funksjonelle måltall med relevante kausalmekanismer til faktisk verdiskapning. Ikke-finansielle måltall kan i mange tilfeller observeres ved å benytte subjektivt skjønn. Subjektivt skjønn er relevant å benytte i de tilfeller hvor man står overfor problemet knyttet til skjeve prestasjonsmål eller i de tilfeller hvor agentens oppmerksomhet trekkes vekk fra ikke-observerbare aktiviteter. Dersom det legges til rette for skjønnsmessige vurderinger av dimensjoner ved agentens arbeid som ikke kan måles, vil det føre til at agenten likevel prioriterer hensiktsmessig mellom aktivitetene, dette bidrar også til å rettferdiggjøre prestasjonsbaserte belønninger i større grad (Bragelien & Kvaløy, 2014 s.331). Vi kan se subjektive prestasjonsnivå (s) i sammenheng med agentens objektivt målbare prestasjonsnivå (y), hvor prestasjonsnivået er en sum av innsats (e) og evner (α).

$$s = e + \alpha + u_s$$

Likevel knytter det seg også en rekke utfordringer til skjønnsbasert evaluering, nettopp på grunn av subjektiviteten. De største ulempene ved slike vurderinger er knyttet til relasjonen mellom prinsipalen og agenten. Prinsipalen kan la kameratskap, trynefaktor og ubehag knyttet til dårlig prestasjonsscore påvirke sitt evalueringsarbeid. En annen utfordring er at agentene kan drive påvirkningsaktiviteter for å manipulere observatørens oppfatning av egen innsats for å fremstå i et bedre lys. I et slikt tilfelle, hvor agenten bruker tiden sin på påvirkningsaktiviteter (u_s), vil det fremgå som optimalt for prinsipalen å redusere insentivstyrken i belønningen for gode prestasjoner, eller redusere bruken av subjektiv skjønn (Milgrom & Roberts, 1988 s.161). All den tid det virker hensiktsmessig å vekte både objektive og subjektive prestasjonsmål likt, vil man med hensyn på agentens nyttefunksjon kunne utlede agentens inntekt (w) som en funksjon av y og s (Prendergast, 1999 s.13).

$$w = \beta_0 + \beta_y + \beta_s + u_{ys}$$

Ulempene knyttet til subjektivt skjønn ved relasjonsbaserte evalueringer og agentenes insentiver til å drive påvirkningsaktiviteter, kan potensielt elimineres ved å benytte relativ prestasjonsevaluering. Med relativ prestasjonsevaluering menes sammenligning av agentens prestasjoner med enten medarbeidere av lik art eller en gitt benchmark. Samtidig vil det, i de tilfeller hvor agentens verdiskapning er utfordrende å måle, likevel kunne være grunnlag til å si noe om agentens prestasjoner sammenlignet med andre. Den største utfordringen knyttet til denne typen prestasjonsevaluering er økt risiko for agenten. Det knyttes nå både risiko til agentens egne prestasjoner og sammenligningsgrunnlaget. I slike tilfeller vil dette medføre større grad av aktiv insentivstyring fra prinsipalens side, for å kompensere for ytterligere usikkerhet, og følgelig øke agentens villighet til ytelse av høy innsats. Samtidig vil det potensielt sett medføre en kultur hvor medarbeidere ødelegger for hverandre, og man møtes på arbeidsplassen av "spisse albuer" (Bragelien & Kvaløy, 2014 s.337).

2.6 Intertemporale aspekter og implisitte insentiver

Det knytter seg særlig to relevante innvendinger til prinsipalens tilpasning vedrørende evaluering av agentens prestasjoner når det antas at ansettelsesforholdet har en varighet over flere tidsperioder. Prinsipalens tilpasning vil altså i betydelig grad antas å påvirke agentens optimale atferd dersom det legges til grunn at ansettelseskontrakten gjentas et uendelig antall ganger. Det tas utgangspunkt i agentens prestasjonsmodell som summen av evner (α) og innsats i periode t (e_t):

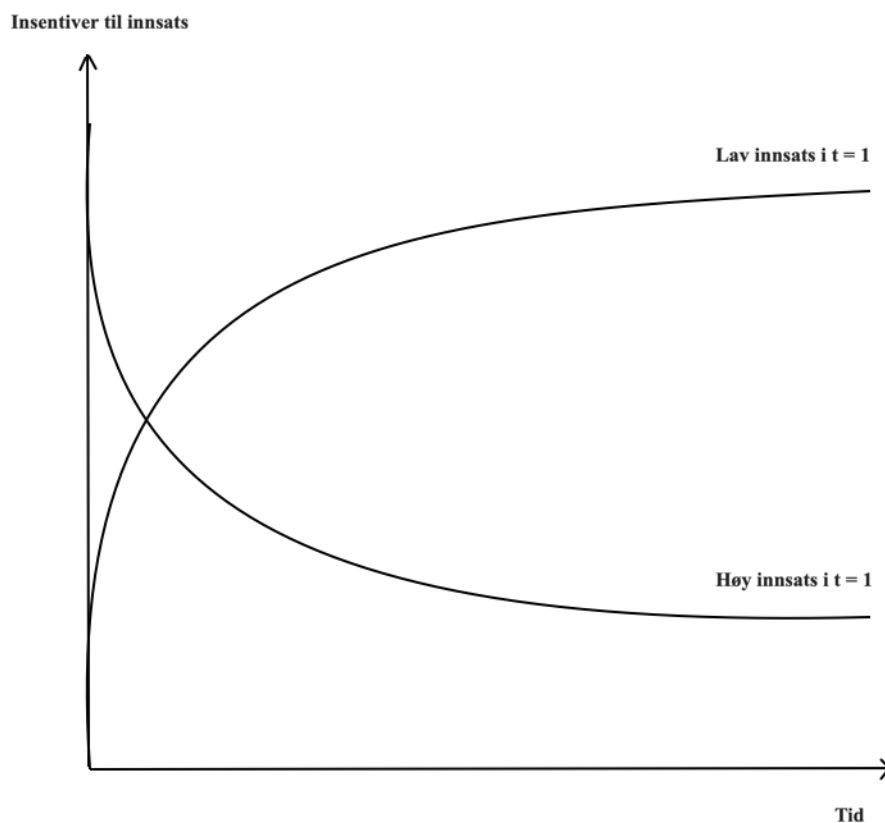
$$y_t = e_t + \alpha + u_{yt}$$

Prinsipalens rasjonelle tilpasning er å justere sitt anslag for agentens evne – og prestasjonsnivå basert på resultater i første periode (t_1). Siden prinsipalen benytter resultater i t_1 som standard for sine fremtidige evalueringer (t_2), vil det være optimalt for agenten å tilpasse sin innsats (e_1). Altså finner vi at agentens prestasjonsnivå i periodene kun korrelerer via evne (α). Agenten står følgelig overfor to ulike tilpasninger i periode t_1 ; enten yte høy innsats for å kunne påvirke prinsipalens oppfatning av eget talent, eller yte lav innsats for å påvirke prinsipalens oppfatning av egen progresjon. Agentens optimale tilpasning vil altså være betinget av ens individuelle implisitte insentiver.

Dersom agenten opptrer med høy innsats i periode t_1 er dette et resultat av positive implisitte insentiver. Altså forventer agenten at eget talent skal legges merke til, og dette vil være hensiktsmessig med hensyn på fremtidig belønning. En slik tilpasning finner typisk sted hvor det er tett konkurranse mellom agentene, agenten har sterk forhandlingsmakt overfor prinsipalen, eller en forventer lavere fremtidige prestasjonsbaserte belønninger. Vi sier at en agent med en slik tilpasning drives av et karrieremotiv (Gibbons & Roberts, 2013 s.76). Karrieremotiver kan være så sterke at de overskygger behovet for finansielle insentiver, og kan lede til umoralske handlinger og påvirkningsaktiviteter (Holmström, 2017 s.1772). Dette er nært knyttet opp mot problemet vedrørende påvirkningsaktiviteter forbundet med prestasjonsevaluering som vi kort diskuterte i 2.5. Her tilpasser agenten seg slik at han kun yter innsats i de aktiviteter som prinsipalen måler, og neglisjerer ikke - målbare aktiviteter, dette for å imponere, oppnå forfremmelser, høyere lønn eller andre belønninger i fremtiden. Siden prinsipalen kun observerer enkelte, kjente og fremtredende prestasjonsindikatorer, sørger agenten for å yte høy innsats kun i disse aktivitetene.

Dersom agenten opptrer med lav innsats i periode t_1 er dette et resultat av negative implisitte insentiver. Her forventer agenten at egen progresjon legges merke til av prinsipalen. Denne tilpasningen finner sted i de tilfeller hvor agentens prestasjon er enkelt målbar, en har lav forhandlingsmakt overfor prinsipalen, agenten forventer høyere fremtidige belønninger eller dersom prestasjon ikke er lite observerbar. Vi kaller en slik tilpasning for mothakevirkning (Gibbons & Roberts, 2013 s. 70). Mothakevirkninger fungerer altså på en måte hvor agenten lar være å yte høy innsats i dag, for å unngå høyere prestasjonskrav i morgen. Dersom innsatsen økes i kommende periode, og prinsipalen deretter øker prestasjonskravene, vil agenten oppfatte at høy innsats straffes. I et slikt tilfelle vil insentivene til høy innsats reduseres. Mothakevirkninger kan resultere i at agenten neglisjerer de insentivene som settes av prinsipalen, og følgelig har ikke agenten lengre insentiver til å prestere. I et slikt tilfelle insentiveres agenten til å redusere sitt innsatsnivå for å unngå lavere belønninger relativt til sitt prestasjonsnivå (Prendergast, 1999 s.54).

Den mest vesentlige forskjellen mellom disse tilpasningene er knyttet til agentens insentiver til innsats over tid. Dersom agenten velger høy innsatstilpasning fra t_1 , vil insentivene til opprettholdelse av innsatsnivået avta over tid. Dersom agenten velger lav innsatstilpasning fra t_1 , vil agentens insentiver til innsatsforhøyelse stadig være økende. Dette kan enkelt illustreres følgelig:



Figur 2.6.1: Agentens intertemporale innsatstilpasning

Av figuren observerer vi at ved høyt innsatsnivå tidlig i ansettelsesforholdet vil gi avtakende innsatsinsentiver over tid. Ved lavt innsatsnivå tidlig i ansettelsesforholdet, vil agenten ha stadig økende insentiver til innsats. Et avgjørende aspekt ved agentens innsatstilpasning er altså at agenten optimerer sitt innsatsnivå basert på prinsipalens opptreden. Med andre ord er det prinsipalen som setter rammene for hvilket innsatsnivå en kan forvente av agenten.

2.7 Relevant empiri

I femte utgave av Harvard Business Review i 1993 publiserte Alfie Kohn en artikkel hvor han viste til seks primærårsaker til hvorfor belønningsbasert insentivstyring ikke fungerer. For det første legger han til grunn at lønn ikke er motiverende i seg selv. Dette begrunner han i at arbeidstakere ikke vil påvirkes til å jobbe hardere eller jobbe mer dersom de ble bedre betalt. For det andre viser han til at belønninger er straffende. Med dette mener han at belønninger

manipulerer arbeidstakere til en betinget atferd, og at dersom ikke oppnåelse av ønsket atferd imøtekommes av arbeidstaker, belønnes arbeidstaker heller ikke. Videre peker Kohn på at belønninger kan være gjenstand for fravær av samarbeid. For det fjerde vil belønninger opptre som neglisjerende for underliggende organisatoriske problemer. Dette begrunner Kohn i at produksjonsøkende insentivstyring unnlater å adressere sannsynlige underliggende problemer i organisasjonen, og virker følgelig ikke i retning av positive endringer og tilpasningsdyktighet. Et femte poeng som Kohn trekker frem er at belønninger ikke bidrar til økt kreativitet og innovasjon, ved at arbeidstakere kun opptrer i samsvar med det som forventes av dem i den grad belønningen er signifikant. Avslutningsvis peker Kohn på at belønninger undergraver indre motivasjon. Med dette mener han at selv om arbeidstakere finner glede i store lønningsposer, er nytten likevel høyere dersom selve arbeidet føles meningsfullt. Denne nytten kommer til spille ved å overdrive oppmerksomheten rettet til belønninger ved arbeidet.

Det er i nyere tid gjennomført store mengder forskning på sammenhenger mellom belønningsinsentiver og prestasjoner. Forskningslitteraturen på temaet er omfangsrik og i enkelte tilfeller kan den oppfattes overveldende. Dette kan ha bakgrunn i at tross forskningens kvantitet, finnes det motstridende funn blant verkene. Likevel vil brorparten av forskningen kunne bekrefte at det foreligger en kausal effekt med hensyn på insentivstyring og prestasjoner. I andre utgave av det økonomi - og ledelsesbaserte tidsskriftet Magma i 2018, publiserte Iver Bragelien en artikkel hvor han sammenstilte en håndfull av de overnevnte typer metastudier som igjen baserer seg på 19 til 145 forskjellige underliggende empiriske studier. Her viser han til at samtlige metastudier finner at belønninger i snitt virker prestasjonsfremmende. To viktige poenger som Bragelien trekker frem i sin artikkel er (1) hvordan insentivordningen er utformet, og (2) hvilken kontekst insentivordningen virker i. Det fremgår som optimalt, basert på forhenværende teoridiskusjoner, at kontekst og utforming er gjensidig avhengige faktorer. Videre konkluderer Bragelien med at aktiv insentivstyring kan være et effektivt styringsverktøy for å fremme prestasjoner, vri oppmerksomhet, sortere talent og redusere risiko.

Det eksisterer altså tungtveiende argumenter både for og imot aktiv insentivstyring i organisasjoner. Likevel synes Brageliens to hovedpoeng å være tilstrekkelig fundamentalt forankret, altså bør det i det følgende understrekes at aktiv insentivstyring vil fremme prestasjoner så lenge organisasjonens insentivmodell er utformet med hensyn på dens kontekst. Et interessant perspektiv som knytter disse poengene opp mot denne oppgavens

observerte organisasjon, ble gjort ved Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) i 2020. Et av hovedfunnene ved rapporten var nettopp ubalanse mellom insentivordningers utforming og kontekst. Rapporten viser til at spesielt ansatte i Forsvarets spesialistkorps i større grad var opptatte av muligheter for karriere – og kompetanseutvikling, heller enn en større pengeutbetaling ved betinget ansettelse i 14 år (T35). En annen rapport fra FFI i 2019 viser til at flertallet av rekrutterte til ansettelse i Forsvaret var motiverte av indre motivasjonsfaktorer som sosial identitet og profesjonsfølelse. Brageliens poeng om balanse mellom utforming og kontekst understrekes ytterligere her, da indre motiverte ansatte blir forsøkt styrt av ytre motivasjonsfaktorer.

Et viktig poeng som også belyses i en FFI – rapport fra 2018, er en rekke dysfunksjonelle trekk ved materialanskaffelsesprosessen i Forsvaret. Rapporten analyserer insentivene i Forsvarets investeringsprosess, hvor viktige funn er blant annet fravær av insentivstrukturer som sikrer tverrprioritering mellom prosjekter. De finner videre at det foregår et spill om investeringsmidler, hvor aktører utviser opportunistisk atferd, og benytter sin ekspertmakt for å “mele sin egen kake”. Dernest at middelmådige og suboptimale investeringsbeslutninger tas som følger av fravær av eierskap til beslutningene, på bakgrunn av hyppige stillingsrotasjoner. Dette er utfordringer som Forsvaret i dag står overfor, og som sannsynligvis vil utløse betydningsfulle ringvirkninger for organisasjonen i fremtiden.

3. Metode

Med hensyn på de subjektive antakelsene vi hadde gjort oss om Forsvarets personellforvaltning før vi påbegynte arbeidet med oppgaven, hadde begge forfatterne en oppfatning om at aktiv insentivstyring i Forsvaret innebar uheldige effekter på ansattes adferd. Vår oppgaves tematikk og problemstilling ble følgelig utformet med utgangspunkt i en deduktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming beskrives som en forskningssituasjon hvor forskeren innleder sitt arbeid med noen forutinntatte antakelser, og samler inn empiri for å bekrefte eller avkrefte om antakelsene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2016 s.25).

Denne oppgaven er utledet med hensyn på et ekstensivt og et insentiv forskningsdesign. På bakgrunn av våre forutinntatte antakelser og kunnskap om den observerte organisasjonen, ble det tatt utgangspunkt i et intensivt forskningsdesign. Dette for å bekrefte eller avkrefte at våre antakelser kunne forankres i realiteten, og i tillegg gi oss økt dybdekunnskap og innsikt i oppgavens tema. Basert på våre funn gjennom førstekontakt med forskningsobjektet ble det utarbeidet et ekstensivt forskningsgrunnlag, for å kunne anslå effektene av våre funn gjennom statistiske analyser. Vi erkjenner at det knytter seg både fordeler og ulemper til begge typene design, men at de kombinert kan opptre som utfyllende metoder.

I denne oppgaven har vi vektlagt et kvalitativt undersøkelsesdesign. Gjennom vår kvalitative undersøkelse har vi innhentet førstehåndsinformasjon, ved å snakke direkte med et utvalg relevante intervjuobjekter. Dette ble gjort for å knytte bredere kunnskap og forståelse rundt innhold og relevans. Vårt kvantitative undersøkelsesopplegg er på en annen side utformet for å kunne komplementere det kvalitative undersøkelsesopplegget. Kvantitative undersøkelsesdesign kalles ofte for ekstensive metoder fordi de tar for seg mange enheter, men informasjonen er predefinert av forskeren (Jacobsen, 2016 s.251). Vi er i det følgende opptatt av å innhente enkel systemiserbar informasjon som lar oss analysere mange enheter samlet på en standardisert form. Sagt på en annen måte ønsker vi å støtte våre funn fra den kvalitative undersøkelsen gjennom funn fra våre kvantitative data.

3.1 Datainnsamling

Dataen vi baserer våre undersøkelser på er hentet direkte fra den observerte organisasjonen. I våre analyser benytter vi både førstehånds - og annenhånds informasjon. Med dette menes at våre data er hentet både fra direkte observasjoner gjennom intervjuer, samt indirekte gjennom Forsvarets personellregister og Forsvarets medarbeiderundersøkelse. Vi har valgt å benytte oss av sekundærdata i den grad den bidrar til å forklare sammenhenger eller effekter vi finner gjennom våre intervjuer. Ved vårt undersøkelsesopplegg, og oppgavens formål som sådan, faller det naturlig å behandle observasjoner som Forsvaret allerede besitter. Den største fordelen knyttet til å benytte allerede innhentet data fra Forsvaret er muligheten til å unngå skjeve utvalg. Alternativet til disse måtene å innhente data på ville vært et web-basert spørreskjema, men det aller største problemet knyttet til web-baserte spørreskjemaer er svarprosent og representativitet (Jacobsen, 2016 s.280). Ved å ta i bruk en slik datainnsamlingsmetode ville det vært en stor sannsynlighet for at de respondentene vi faktisk hadde fått svar fra hadde vært overdrevent engasjert i tematikken, eller at vi ikke hadde nådd ut til samtlige relevante respondenter. Fordelen ved web-baserte spørreskjemaer ville på en annen side vært at vi kunne utformet skjemaer som hadde truffet mer nøyaktig de faktorer og funn vi velger å etterprøve i oppgavens kvantitative undersøkelser.

Våre data er innhentet etter godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), Forskningsnemnda ved Forsvarets Høyskole og samtykke fra samtlige av våre intervjuobjekter. Oppbevaring og behandling er gjort i tråd med retningslinjer fra NSD og Norges Handelshøyskole, og etter gjeldende restriksjoner i henhold til lov om behandling av personopplysninger.

3.2 Personlig intervju

Vår kvalitative studie består av individuelle og åpne intervjuer. I gjennomføringen av intervjuene har vi holdt fokus på et intensivt utvalg intervjuobjekter som med bakgrunn i sin stilling ble ansett som best skikket eller ansett til å besitte mest relevant informasjon for å kunne besvare våre forhåndsdefinerte spørsmål. Formålet med intervjuene var å kunne utdype vår forståelse og kunnskap relatert til oppgavens tematikk, og følgelig oppnå et dypere innsyn i de faktorer vi har vektlagt som mest interessante i forbindelse med vår undersøkelse.

Det åpne individuelle intervjuet egner seg spesielt godt dersom relativt få enheter undersøkes, man er interessert i enkeltindividets oppfatninger, og man er interessert i individenes fortolkninger og meninger rundt et spesielt fenomen (Jacobsen, 2016 s.146 - 147). Vi anser et åpent individuelt intervju for å være en spesielt givende form for datainnsamling i den grad det bidrar til økt innsikt i de temaene og sammenhengene vi diskuterer og ønsker en dypere forståelse av. Videre vil det potensielt gi nye vinklinger og synspunkter vi ikke har tatt standpunkt til tidligere.

3.2.1 Deskriptiv statistikk

Intervjuobjektene deltok i intervjuene ble betinget i deres nåværende stilling i Forsvaret. For å diskutere vår oppgaves tematikk på mest mulig hensiktsmessig måte, kontaktet vi både ansatte i Hæren som arbeidet innenfor HR og ansatte som har tilleggsverv i Hærens tillitsmannsapparat. Vi valgte disse respondentene nettopp for å diskutere temaet vårt med representanter henholdsvis fra både arbeidsgiver og de ansatte på avdelingsnivå, samtidig som at deres stillinger betinger enn viss kunnskap knyttet til oppgavens tema. Siden vår oppgave begrenser seg til å primært gjelde ansettelsesforhold i Hæren, kontaktet vi en HR-medarbeider og en ansatt fra tillitsmannsapparatet fra operative hæravdelinger i samtlige av Forsvarets hær garnisoner. Begrunnelsen for dette er vår antakelse om at det eksisterer både interne og geografiske forskjeller med hensyn på insentivstyringen i Forsvaret, men også i Hæren. I tillegg til de hæransatte har vi gjennomført intervjuer med en representant fra Hærstaben Personell, og et lite panel av representanter fra Forsvarets personell – og vernepliktsenter (FPVS) sin ledelse. Årsaken til utvelgelsen av dette utvalget var for å kunne opprettholde en nøytral og kritisk avstand til funnene som ble gjort i intervjuene med hæransatte, samt å også kunne se saken fra overordnet arbeidsgivers perspektiv.

3.2.2 Intervjuguide

Ved gjennomføringen av intervjuene ble det benyttet en forhåndsutledet intervjuguide ment til å overholde struktur og innhold i intervjuet. Våre intervjuer har gjennomgående holdt en middels sterk strukturingsgrad, hvor intervjuobjektene har besvart våre predefinerte spørsmål relativt fritt. Under avleggelsen av intervjurespondentenes svar har vi forsøkt å

opptre minst mulig inngripende, men vi har forsøkt å holde samtalen til å gjelde det relevante temaet.

Vår intervjuguide til intervjuene med hæransatte inneholder totalt åtte hoveddeler som fokuserer på hvert sitt teoretiske perspektiv, hvor samtlige av spørsmålene er utformet til å kunne bidra til besvarelse av vårt underliggende tema. Under enkelte av hovedspørsmålene er det også benyttet oppfølgingsspørsmål for å bidra til bredere utdypninger av temaet. Ved hver hoveddel er intervjurespondentene bedt om å ta stilling til et enkelt skaleringsbasert spørsmål, hvor formålet er å berøre respondentenes oppfatninger direkte gjennom et kjapt og instinktivt svar, med mulighet for forklaring av den avlagte skaleringsverdien.

Intervjuguide		Svar
DEL 1		
Skaleringsspørsmål	<i>På en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke attraktiv", og 5 er "meget attraktiv": Hvor attraktiv anser du Hæren å være som arbeidsgiver for potensielle jobbsøkere?</i>	
Spørsmål 1	<i>Etter din oppfatning, hva er hovedårsaken til at ansatte ønsker en jobb i Hæren?</i>	
Spørsmål 2	<i>Opplever du at Hæren benytter seg av aktive grep eller insentiver for å rekruttere, ivareta og beholde talent og kompetanse? Hvordan?</i>	

Tabell 3.2.1: Uttrekk fra vår semistrukturerte intervjuguide (DEL 1)

For intervjuet med representant fra Hærstaben, samt panelintervjuet med FPVS ble det utledet en tilsvarende intervjuguide som for intervjuet med hæransatte. De endringene som ble gjort var for å tilpasse intervjuene etter intervjuobjektet, samt at vi drøftet enkelte funn med intervjuobjektene for å bli kjent med deres perspektiver. Disse intervjuene inneholdt syv hoveddeler med gjennomsnittlig tre spørsmål per del.

3.3 Regresjonsanalyse

Med hensyn på vår kvalitative undersøkelse, velger vi å etterprøve enkelte av våre funn ved en OLS - regresjonsmodell som forklarer effektene av enkelte variabler våre respondenter trekker frem som avgjørende for ansettelsesforholdets varighet i Hæren. Vi ønsker å observere den avhengige variabelen antall år ansatt i Hæren som et mål på brudd i betingelsen om frivillig deltakelse. De uavhengige variablene som benyttes i denne undersøkelsen er hentet på bakgrunn av observasjoner gjort i våre personlige intervju både fra arbeidstaker – og arbeidsgiversiden. Det understrekes videre at det i intervjuene ble lagt til grunn flere aktuelle variabler enn hva fremgår av denne kvantitative undersøkelsen, men det benyttes de variabler som vi har fått tilgang til i vårt datasett. I det følgende viser vi til våre regresjonsanalyser, hvorav vi har kategorisert regresjonene inn i fire primærdeler: ”Pendler”, ”Familieliv”, ”Utdanning” og ”Tjenestested”. Gjennom våre intervjuer ble vi gjort oppmerksomme på disse fire faktorene spesielt som kilder til forkortet ståtid, og vi har følgelig gjennomført OLS - regresjoner for å undersøke om funnene fra intervjuene er generaliserbare.

3.3.1 Variabler

Datasettet vi har fått tilgang til for å gjennomføre de følgende analyser, er data hentet fra Forsvarets personal- og lønnsregister: SAP. Datasettet vi fikk tildelt ble anonymisert før tilsending, og identifiserbar informasjon er følgelig fjernet fra observasjonene. I vår regresjonsanalyse studerer vi følgende sammenheng:

$$\widehat{\text{antall år ansatt i Hæren}} = \beta_0 + \delta_0 \widehat{\text{pendler}} + \beta_1 \widehat{\text{familieliv}} + \beta_2 \widehat{\text{utdanning}} + \beta_3 \widehat{\text{tjenestested}} + \varepsilon_{ij}$$

Pendler

I regresjonsmodellen vår har vi trukket ut pendler som en egen binær variabel med den hensikt å illustrere effekten av pendlerstatus påvirkning på hæransattes ståtid. Variabelen illustreres med δ , hvorav $\delta = 1$ hvis og bare hvis observasjonen kan defineres som pendler, og $\delta = 0$ hvis ikke. I vårt tildelte datasett er ikke pendler en egen variabel, og vi har følgelig definert pendler som en observasjon hvor bostedsfylke er uoverensstemmende med tjenestestedsfylke. Altså er variabelen uavhengig om den ansatte har faktisk pendlerstatus eller ikke, og om den ansatte er definert som ukependler eller ikke.

Familieliv

Denne regresjonen viser til variabelen familieliv, og hvordan ulike typiske trekk ved individets sivilstatus påvirker ståtiden. Våre respondenter peker spesielt på at et ansettelsesforhold i Hæren kan by på betydelige utfordringer dersom det skal kombineres med et etablert familieliv og alt det innebærer. Vi har i denne sammenhengen valgt å se på effektene av hvordan sivilstatus og familieetablering påvirker den ansattes gjennomsnittlige ståtid. Vi har valgt å benytte variablene *antall barn under 6 år* og *Gift eller samboer*.

β : <i>Antall barn under 6 år</i>	Numerisk. 1,2,...,n = 1,2,...,n barn. 0 = ingen barn.
δ : <i>Gift eller samboer</i>	Binær. 1 = Gift eller har samboer. 0 = Ugift, skilt, enke, enkemann

Tabell 3.3.1: Variabler regresjon - Familieliv

Utdanning

Våre respondenter viste til utdanning som en viktig faktor for den enkeltes ståtid. Vi undersøker hvilken effekt ansattes utdanningsnivå har, og vi skiller i det følgende mellom militær og sivil utdanning. Vi undersøker effektene av *antall år militær utdanning*, *antall år sivil utdanning utover videregående skole*, *offisersgrad* og *under pågående sivil utdanning*.

β : <i>Antall år militær utdanning</i>	Numerisk. $\frac{\text{Antall dager militær utdanning}}{365}$
β : <i>Antall år sivil utdanning utover VGS</i>	Numerisk. 0: Videregående skole eller lavere. > 0: antall år utover VGS.
δ : <i>Offisersgrad</i>	Binær. 1 = Offiser (OF). 0 = Spesialist (OR).
δ : <i>Under pågående sivil utdanning</i>	Binær. 1 = Pågående utdanning. 0 = Ikke pågående utdanning.

Tabell 3.3.2: Variabler regresjon - Utdanning

Tjenestested

Denne variabelen viser til effekten av å være stasjonert i ulike deler av landet. Vårt datasett består av ansattes siste tjenestested før avsluttet ansettelsesforhold, siden historikk vil kunne bidra til personidentifisering basert på observasjonene i datasettet. Vi får altså verken analysert tidligere tjenestesteder eller tid på siste tjenestested før avskjed. Denne regresjonen består av et sett med binære variabler som viser til effekten av tjenestested på den enkeltes gjennomsnittlige ståtid. For enkelhets skyld har vi benyttet en rekke samlebetegnelser for å dekke områdene vi observerer. Vårt datasett består av observasjoner fra et betydelig antall av Forsvarets avdelinger og stasjoner, og vi har følgelig valgt å ikke observere effekten av å være stasjonert i den enkelte avdeling. Vi observerer forskjellene i ståtid med hensyn på Oslo-nære avdelinger, bynære avdelinger og avdelinger med tilhørighet i Nord-Norge. Altså har vi benyttet variablene *Oslo*, *Bynær*, *Nord-Norge*.

δ : Oslo	= 1 Dersom tjenestested er Oslo, Sessvollmoen, Kolsås, Kjeller eller Linderud. = 0 ellers.
δ : Bynær	= 1 Dersom tjenestested er Haakonvern, Madla, Værnes, Bergen, Trondheim, Bodø, Hamar, Elverum eller Lillehammer. = 0 ellers.
δ : Nord-Norge	= 1 Dersom tjenestested er Bardufoss, Skjold, Setermoen, Høybukta, Porsangermoen, Evenes, Heggelia, Varanger, Finnmark, Troms. = 0 ellers.

Tabell 3.3.3: Variabler regresjon - Tjenestested

3.3.2 Deskriptiv statistikk

Datasettet vårt består av en totaloversikt over personell som har avsluttet sitt ansettelsesforhold i Hæren etter eget ønske. Det opprinnelige datasettet består av 1 179 observasjoner. Vi opplever at enkelte observasjoner i datasettet vårt er ufullstendig med hensyn på enkelte variabler, og vi har følgelig utelatt observasjoner med fraværende eller ufullkommen status i de respektive variablene, for å unngå målefeil i både avhengig og uavhengige variabler.

Datasett og selektering	Gjennomsnittsverdi	
	avhengig variabel	Observasjoner (N)
Turnover Hæren	6,852	1 179
Fast gradsnivå (OF/OR)	7,786	1 031
Tjenestested - Bostedsfylke	8,549	939
Sivilstatus	8,549	939
Utdanning utover VGS	8,353	782
OF - 7 år > 0	6,587	664

Tabell 3.3.4: Datasett regresjon - Observasjoner

Fra et datasett bestående av opprinnelig 1 179 observasjoner, ender vi med 664 relevante observasjoner. Vi går fra 782 observasjoner til 664 på grunn av at vi justerer for enkelte observasjoners krigsskoleutdanning. Siden vi er interessert i å observere forskjeller mellom spesialistkorps og offiserskorps, finner vi det nødvendig å justere dataen for observasjoner med OF - status, for å sikre et relevant sammenligningsgrunnlag. Da vi ønsker å observere effektene av insentivene på ståtid til fast ansatte som ikke er bundet av plikt, justerer vi derfor i denne sammenheng observasjoner i OF - kategorien med antall år i Forsvaret minus 7 år. Det er først da den ansatte har anledning til å ta jobbskiftebeslutninger av egen fri vilje². Enkelte av observasjonenes ståtid ble i etterkant av denne justeringen negativ, noe som kan bety flere ting. Eksempelvis kan observasjonene enten ha brutt med offisersutdanningen eller av ekstraordinære eller helsemessige årsaker har fått sin plikttjeneste avsluttet. Vi erkjenner at

² Før utdanningsreformen var gjennomført ettårig befalsskolen minimumskravet til tjenesteerfaring for å søke Krigsskolen. Omfanget av Krigsskoleutdanning ellers er tre år bachelorutdanning ved Krigsskolen, samt tre år i plikttjeneste. Etter utdanningsreformen trådte i kraft i 2017 bortfalt kravet om tidligere tjeneste før Krigsskoleutdanningen. Det vil si at i skrivende stund er det ingen offiserer fra ny utdanningsordning som er ferdig med sin plikttjeneste. Derav justerer vi med 7 år.

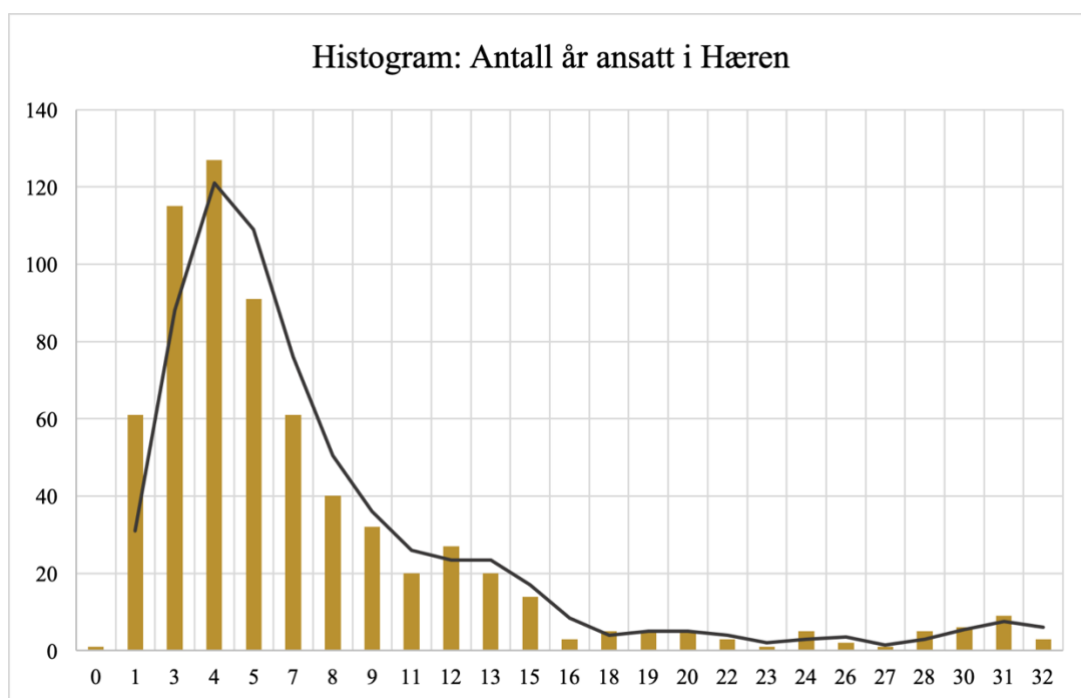
frafallet er betydelig, likevel sitter vi igjen med et tilstrekkelig antall observasjoner av de individene vi faktisk ønsker å analysere, og vi er komfortable med å kunne trekke slutninger på bakgrunn av regresjonens resultater.

I følgende tabell vises det til deskriptiv statistikk for de ulike regresjonene vi har benyttet. Koeffisientene i panel A viser til den gjennomsnittlige ståtiden for hver respektive referansegruppe, med de underliggende standardfeil. I panel B vises det til gjennomsnittsverdiene for nedre og øvre 95 % - andel av referansegruppens utvalg.

Panel A:					
Deskriptiv statistikk					
Akkumulert antall år ansatt i Hæren	Pendler	Familieliv	Utdanning	Tjenestested	Total
Koeffisient	7,304	5,082	6,541	7,429	7,013
Standardfeil	(0,336)	(0,306)	(0,493)	(0,517)	(0,689)
Panel B:					
Akkumulert antall år ansatt i Hæren	Pendler	Familieliv	Utdanning	Tjenestested	Total
Nedre 95 %	6,644	4,480	5,574	6,413	5,659
Øvre 95 %	7,964	5,683	7,508	8,444	8,367
Observasjoner (N)	664	664	664	664	664

Tabell 3.3.5: Deskriptiv statistikk regresjon

Koeffisientene i overværende tabell viser til hver respektive referansegruppes ståtid. Her legges det til grunn at tabellen viser til den gjennomsnittlige ståtiden for ansatte som har score lik 0 på samtlige av de observerte variablene, altså er gjennomsnittlig ståtid eksempelvis lik 7,3 år for ansatte som vi *ikke* har kategorisert som pendlere, eller 7,43 år for ansatte som har tjenestested *verken* i Oslo, Bynært eller i Nord-Norge. Vår totalregresjon viser til en gjennomsnittlig ståtid for referansegruppen på 7,01 år.



Figur 3.3.1: Histogram - Antall år ansatt i Hæren

Histogrammet viser til fordelingen av antall år ansatt i Hæren. Gjennomsnittet i denne fordelingen er 6,59 år. I tillegg er det verdt å nevne at fordelingen har en median på 4,33 år og modus (typetall) på 3,09 år. Videre ser vi av histogrammet at fordelingen er størst i intervallet 1 – 12 år, noe som indikerer en svært høyreskjev fordeling. Vi ser at datasettet består av en hale med observasjoner med ståtid mellom 20 – 32 år. Ved å utelate disse fra datasettet ville vi observert en betydelig lavere gjennomsnittlig ståtid for våre observasjoner. En utelatelse av disse observasjonene ville imidlertid bidra til et mindre representativt utvalg, altså at utvalget hadde blitt underproporsjonert med hensyn på populasjonens faktiske ståtid.

3.4 Dokumentundersøkelse

Vi erkjenner at våre regresjonsanalyser ikke bidrar til en fullverdig forståelse av samtlige faktorerens effekt på ansattes ståtid, og vi ønsker følgelig å gå dypere til verks for å undersøke ytterligere faktorerens effekter ved hjelp av en dokumentundersøkelse. Til denne dokumentundersøkelsen benytter vi oss av resultater fra «*Forsvarets medarbeiderundersøkelse: Hæren 2021*». Medarbeiderundersøkelsen er en årlig intern elektronisk undersøkelse som skal bidra til økt kunnskap om de individuelle, sosiale og organisatoriske faktorene på arbeidsplassen som kan bidra til trivsel og helse for den enkelte,

kollegiet og organisasjonen som helhet. Dette er faktorer som også påvirker arbeidsmotivasjon, organisasjonslæring og effektivitet (Forsvarets medarbeiderundersøkelse, 2021). Alle observasjoner og resultater som er benyttet i vår dokumentundersøkelse vil være avspeilet medarbeiderundersøkelsen.

3.4.1 Deskriptiv statistikk

Den deskriptive statistikken som gjengis innledningsvis i undersøkelsen er delt med den hensikt å skape en oversikt for leseren, vi observerer at det for Forsvaret som helhet er om lag 54 % svaroppslutning, mens 66 % for Hæren.

Svarprosent FMU	Forsvaret	Hæren
Både FMU og helseundersøkelsen	8107 (54,1 %)	2252 (66,2 %)
Totalt	14 989	3 403
Ansattkategori	Forsvaret	Hæren
Offiser (OF)	33,5 %	26,8 %
Spesialist (OR)	42,7 %	65,4 %
Sivil	23,8 %	7,8 %
Alderstyper	Forsvaret	Hæren
30 eller yngre	36,4 %	63,3 %
31 – 35	12,4 %	12,9 %
36 – 40	9,2 %	6,5 %
41 – 50	20,3 %	11,0 %
51 eller eldre	21,7 %	7,2 %

Tabell 3.4.1: Deskriptiv statistikk Forsvarets medarbeiderundersøkelse

Statistikken viser til fordelingen i undersøkelsen, hvorav antallet av Hærens respondenter er 2252. Vi observerer videre en stor andel OR-representanter i utvalget for Hæren, i tillegg til at over 63 % av utvalget for Hæren er 30 år eller yngre, men at utvalget for hele Forsvaret er tilsynelatende relativt mer jevnt fordelt både med hensyn på alder og militærttype.

3.5 Validitet og reliabilitet

I oppgaven har vi strukket oss etter oppnåelse av høy gyldighetsgrad og pålitelighet for våre resultater, både med hensyn til de kvalitative og de kvantitative undersøkelsene. Med gyldighet og relevans mener vi at de resultatene vi har samlet inn, faktisk gir svar på de spørsmålene vi stiller. Vi skiller i det følgende mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går på hvorvidt vi har dekning i våre data for de konklusjoner vi trekker (Jacobsen, 2015 s.17). Med ekstern gyldighet mener vi i hvilken grad funnene våre også er gyldige i tilsvarende sammenhenger. Den eksterne gyldigheten sier noe om hvorvidt funnene kan generaliseres til å gjelde i sammenlignbare organisasjoner eller situasjoner. Med pålitelighet eller troverdighet menes at forskningen må være til å stole på. Sagt på en annen måte må den være gjennomført på en troverdig og tillitsskapende måte (Jacobsen, 2015 s.17). Vi drøfter i det følgende trekk ved forberedelsen, gjennomføringen og etterarbeidet av, samt potensielle trusler mot våre kvalitative og kvantitative undersøkelsers validitet og reliabilitet.

3.5.1 Personlige intervju

Alle kvalitative undersøkelser er kun så gode som de dataene de klarer å samle inn i de første fasene. Og data kommer alltid fra en kilde, det være seg en respondent, en situasjon eller et dokument. Dermed vil dataens gyldighet være sterkt avhengig av disse kildene. Et vanlig problem i den forbindelse er at vi ikke får tak i de rette kildene (Jacobsen, 2015 s. 229). I vår kvalitative undersøkelse har vi intervjuet 14 hæransatte, samt en representant fra Hærstaben og et panel fra FPVS. Vi har valgt å benytte akkurat disse kildene på grunn av deres antatte førstehåndskunnskap til vår oppgaves tema. De 14 hæransatte vi intervjuet var alle enten i en stilling som HR-medarbeider eller en del av tillitsmannsordningen. I tillegg bør det trekkes frem at både representanten fra Hærstaben og panelet fra FPVS arbeider med problemstillinger som inngår i denne oppgaves tema i sitt daglige virke. Altså har vi ingen grunn til å tro at våre intervjuerespondenter besitter eller har meddelt feilaktig informasjon i forbindelse med intervjuene. Siden vi har valgt å se vår problemstilling både gjennom arbeidstakers og arbeidsgivers øyne, har vi vært spesielt interessert i hvordan “arbeidsgiversiden” stilte seg til oppgaves tema. Vi har derimot ingen grunn til å mistenke motiver for feilinformasjon eller vridninger av sannheten fra deres side.

Mens den interne gyldigheten går på om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, dreier den eksterne gyldigheten seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt. Kvalitative metoders styrke er teoretisk generalisering, det vil si å avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt (Jacobsen, 2015 s.237). Størrelsesutvalget kan være avgjørende for den eksterne gyldigheten, og siden vårt utvalg kan oppfattes som relativt lite i størrelsesorden (15 respondenter og et panel), beror den eksterne gyldigheten også på om intervjuobjektene deler de samme oppfatningene eller tolker situasjoner på samvarierende måter. I våre intervjuer oppnår vi en høy grad av samvariasjon i svarene respondentene gir, tilsvarende gjelder for “arbeidsgiversiden”, hvor de erkjenner store deler av de problemstillinger og oppfatninger de hæransatte deler.

Neste spørsmål vi bør spørre oss er om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt resultatene vi har kommet frem til. I dette spørsmålet ligger det en anerkjennelse av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatene (Jacobsen, 2015 s.241). I det følgende diskuterer vi sannsynligheten for at det er trekk ved gjennomføringen av selve intervjuet eller etterarbeidet som kan anses som truende for undersøkelsens reliabilitet. Selve intervjuet ble gjennomført med hver enkelt respondent over web-kamera. Informering rundt oppgaven og intervjuet, innhenting av samtykke samt koordinering av gjennomføringstidspunkt foregikk i forkant av selve intervjugjennomføringen. Begge forfatterne var tilstede under intervjuet, hvor den ene opptrådte som intervjuer og den andre som observatør for å holde kontroll på tema, tid og relevans. Intervjuene har blitt gjennomført enten under eller etter respondentenes arbeidstid, men i stor grad uten ytre påvirkninger. Tidspunktene for intervjuene har i tillegg blitt lagt til respondentenes ønsker, og det har ikke oppstått uforutsette hendelser eller avbrytelser under intervjuene. Etter intervjuene er gjennomført, er de ordrett transkribert fra en båndopptaker benyttet under intervjuet, etter respondentenes samtykke. Vi anser det som lite sannsynlig at det er trekk ved gjennomføringen eller etterarbeidet av intervjuene som bidrar til svekkelse av våre funns reliabilitet.

3.5.2 Regresjonsanalysen

Den store trusselen mot validering av sammenhenger, er kausalfeilslutninger. Dette er spesielt viktig i kvantitativ undersøkelse, hvor det benyttes ulike korrelasjonsmål i stor grad. Selv om disse aldri viser noe annet enn samvariasjon, er det fristende å tolke dem som sammenhenger (Jacobsen, 2015 s.358). Vi baserer våre regresjoner på informasjon hentet fra våre intervjuer. Vi vet altså på bakgrunn av respondentenes uttalelser, at de variabler vi undersøker har en viss påvirkning på den observerte variabelen. Det vil uansett ikke være usannsynlig at det finnes variabler i våre regresjoner som påvirker vår observerte variabel mer indirekte enn andre, eller at vi ikke finner noen statistiske grunnlag til å påstå sammenhenger. Uansett anser vi det faktum at anvendte variabler er faktorer som våre intervjuobjekter trekker frem, bidrar til å øke kausalvaliditeten i våre modeller. En annen svakhet ved våre tverrsnittsdata er at vi ikke får observert tidseffekter, altså hvordan vår avhengige variabel endrer seg ved eksponering for våre uavhengige variabler over tid. På grunn av anonymisering av datasettet har vi heller ikke hatt mulighet til å observere alderseffekter eller tilsvarende variabler som kunne muliggjort ulike kategoriseringer av våre observasjoner. De største fordelene knyttet slike variabler er at vi kunne analysert effekter knyttet til eksempelvis ulike alders -, kjønns -, eller tjenestekategorier, samt at det kunne bidratt til å forhindre potensielle kausalfeilslutninger.

I våre undersøkelser ønsker vi å slutte en statistisk signifikans over våre funn, altså å kunne finne generaliserbare sammenhenger. Den største trusselen mot undersøkelsens eksterne gyldighet er systematiske skjevheter i utvalget. Vi har hentet vårt utvalg basert på turnover i Hæren hvor avskjedsårsak var etter egen vilje. Altså studerer vi et utvalg observasjoner hvor de ansatte har valgt selv å slutte i Hæren. Frafallet av enheter ved denne seleksjonen må kunne påstås å være av betydning, men de frafallende observasjonene inngår enten ikke i vår kategorisering, eller de har fraværende dataopplysninger. I våre analyser benytter vi T-test som beregning av sannsynlighetsgrunnlag. Vi benytter et signifikansnivå på 95 % ($-1,96 > T < 1,96$), selv om vi også velger å påstå reelle tendenser eller trender ved funn med statistisk signifikans over 90 %.

Igen må vi spørre oss om selve måten vi har gjennomført undersøkelsen på, kan være årsaken til resultatene vi kommer opp med, altså at resultatene skyldes selve undersøkelsesopplegget. Dette dreier seg om ulike feilkilder eller forhold som forstyrrer resultatene. Under gjennomføringen av regresjonsanalysen, ble flere av variablene omkodet fra kategoriske til

binære eller numeriske variabler. En potensiell feilkilde i dette tilfellet kan være feil som oppstår under kodingen eller bearbeidingen av datasettet. Vi har likevel liten grunn til å anta at rådataen vi har mottatt fra Forsvarets personell - og lønnsregister er manipulert eller på noen som helst måte bevisst jukset med.

3.5.3 Dokumentundersøkelsen

I denne undersøkelsen har vi benyttet data hentet fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse. Resultatene fra denne undersøkelsen har vi fått tildelt i et dokument hvor resultatene fra Hærens ansatte blir presentert. Dataene i denne undersøkelsen er blitt bearbeidet av Forsvarets Mediesenter før resultater er delt med oss, og er følgelig som sekundærdata å regne. I de fleste tilfeller vil en dokumentundersøkelse av sekundærdata ha sine begrensninger i at formålet med nedskrivningen av dataene i første omgang var et annet enn våre analyser. Altså vil vårt eneste bruksområde for undersøkelsen kun være å støtte tidligere funn på de resultatene vi blir presentert gjennom dokumentet. En annen begrensning ved sekundærdata er at primærdataen kan ha en tendens til å være tilpasset den opprinnelige datainnsamlers behov. Altså foreligger det et naturlig misforhold mellom vår og datainnsamlers hensikt og behov for informasjonen.

Et sentralt poeng som knytter seg til benyttelse av annenhåndsinformasjon i undersøkelser, er dataens troverdighet. Vi har ingen kunnskap om på hvilken måte dataen er bearbeidet før resultatene er publiserte, og vi vet heller ikke hvilke motiver Forsvaret skal kunne ha for å manipulere data til sin fordel. Det er med andre ord ytterst viktig at denne informasjonen tolkes med et kritisk henblikk, og at det ikke trekkes konklusjoner basert egenhendig på resultater fra denne typer dokumentundersøkelser. Vi har likevel ikke grunn til å mistenke manipulasjon eller jukset med resultatene, men av prinsipp så velger vi å holde en kritisk avstand til resultatene vi har blitt forespeilet i dette dokumentet.

4. Resultater

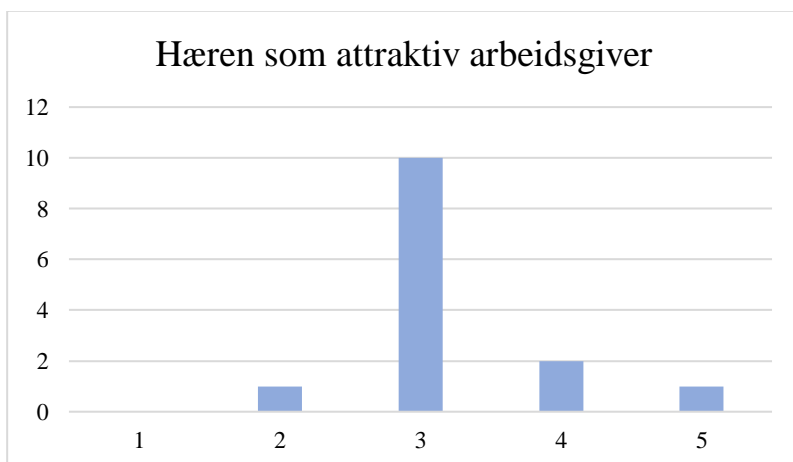
4.1 Personlig intervju

Hovedfunnene i denne oppgaven baserer seg på resultater fra det kvalitative undersøkelsesopplegget, altså de personlige intervjuene. Vi viser i det følgende til samtlige bestanddeler av intervjuet, hvor vi trekker frem det vi anser som spesielt relevante eller interessante svar fra respondentene. Vi har også valgt å legge ved en rekke sitater fra intervjuene som del av fremstillingen. Hensikten med disse å supplere til leserens forståelse av situasjonen i Hæren. Sitatene er rammet inn i egne seksjoner, og det understrekes at de er ment som supplement for leseren, men de er ikke essensielle for å følge studiens røde tråd.

4.1.1 Frivillig deltakelse

I den første delen av intervjuet ønsket vi å undersøke respondentenes oppfatning av Hærens utøvelse av aktive grep eller insentiver for å rekruttere, ivareta og beholde talent og kompetanse. Vår forutinntatte forståelse var at rekruttering og ivaretagelse av talent og kompetanse er en identifisert utfordring, og et høyt prioritert anliggende fra forsvarsledelsen. Vi valgte derfor å innlede intervjuets første hoveddel med et spørsmål som rettet seg mot i hvilken grad ansatte i Hæren anså deres arbeidsplass som attraktiv:

“På en skala fra 1-5, der 1 er “ikke attraktiv” og 5 er “meget attraktiv”; hvor attraktiv anser du hæren å være for potensielle relevante jobbsøkere?”



Som vi tydelig observerer fra søylediagrammet, mener brorparten av våre intervjurespondenter at Hæren anses som middels attraktiv blant potensielle relevante jobbsøkere. Vi observerer også at det smått tenderer mot en litt over middels attraktiv arbeidsplass. For å la våre respondenter utdype deres avlagte skalering, ble skaleringsspørsmålet fulgt opp med følgende spørsmål:

“Etter din oppfatning, hva er hovedårsaken(e) til at ansatte ønsker en jobb i Hæren?”

<i>En arbeidshverdag som ikke er lik på noen som helst måte, mye forskjellige utfordringer og muligheter for personlig utvikling.</i>
<i>Egenutvikling, spenning. Man har kanskje sett for seg et bilde av at det er noe man har lyst til å prøve ut. Også har man at det for mange er tilfeldigheter som spiller inn. Etter førstegangstjenesten så fant man ut at samholdet var godt, også skulle noen andre av gutta eller jentene fortsette og man hadde ikke andre planer.</i>
<i>Personellforvaltningen i Hæren er sterkt distansert med sentraliseringen i FPVS. Man avdekket nylig for eksempel lønnsforskjeller mellom de ulike DIF'ene. (...) fordi det ikke er noen enhetlig styring i lønnspolitikken, eller personellforvaltning ovenfra. Som gjør at jeg ikke anbefaler arbeidsplassen Hæren til, hold jeg på å si, folk som mulig skal søke.</i>
<i>Jeg mener at det er mange lure løsninger for å lure inn og få folk til å bli interessert i jobb også dabber det av (...)</i>
<i>Det virker som at det er ganske ønskelig å jobbe i hæren for de som kommer inn utenifra. Og det er ikke noe problem å rekruttere folk til OR2-stillinger har jeg inntrykk av. Jeg tror at det å jobbe i hæren har en naturlig veldig høy appell til unge mennesker som vil noe med livet sitt. Det oppfattes jo som at rekrutteringsprofilen Forsvaret har utad er veldig positiv, og har en positiv effekt på befolkningen da. Men Hæren fremstår ikke som en organisasjon uten utfordringer fra innsiden.</i>
<i>Personlig utvikling. Det er sikkert mange andre grunner, men jeg tror når vi rekrutterer sånn som vi gjør i dag fra bunn så treffer vi den delen av vernepliktmassen som har følt mestring og utvikling gjennom verneplikten og som ønsker litt videre utvikling. (...) for noen så tror jeg at man er litt usikker på hva man skal gjøre, hvilken utdanning eller retning man skal ta. Så det er på en måte et fint sånn venteskjær da. Det er jo en trygg jobb...</i>
<i>(...) Så tror jeg også at det er lettere å være sikker på en trygg jobb i Hæren, spesielt nå om dagen. Derfor har også flere folk som skulle slutte, valgt å trekke oppsigelsen.</i>

Våre observasjoner tyder på at de mest populære årsakene til at arbeidstakere ønsker en jobb i Hæren er egenutvikling og selvrealisering. Samtlige av våre respondenter er under den oppfatning av at ansatte i Hæren ønsker en utfordrende, variert og spenningsfylt arbeidsplass. En annen variabel som kommer til uttrykk er at mange oppfatter Hæren som en attraktiv arbeidsplass på grunn av jobbsikkerhet. Et siste punkt er at våre respondenter oppfatter at Hæren som arbeidsgiver ofte ender opp som et venteskjær for fremtidig karriere. Med dette menes det at mange av Hærens arbeidstakere benytter Hæren eller Forsvaret som en midlertidig arbeidsgiver før de finner ut hvilken karriere de egentlig ønsker seg.

I forlengelsen av det forhenværende spørsmålet, ønsket vi å utfordre respondentene på hvordan de oppfattet at Hæren benyttet seg av aktive grep for å rekruttere og ivareta talent. Følgende spørsmål ble stilt:

“Opplever du at hæren benytter seg av aktive grep eller insentiver for å rekruttere, ivareta og beholde talent og kompetanse? Hvordan?”

<i>Ja og nei. Der Hæren har litt å hente, spør du meg, er kanskje å rekruttere eller beholde personell internt, altså hvordan gi insentiver eller andre virkemidler for å beholde de vi ønsker skal fortsette. Hæren har ganske stor personellmangel innenfor mange fagkategorier, og man lekker som en sil til det sivile på mange plasser.</i>
<i>I for liten grad. Vi har jo ikke noe å tilby. Vi har ikke lønnsinsentiver, så hvis noen kommer med et konkurrerende tilbud så har vi ingenting å matche tilbudene med. Det er veldig rigide systemer på gradsopprykk og de greiene der, så vi klarer ikke ivareta talenter. Vi klarer ikke å forsere opprykk, så vi klarer ikke å dytte de flinkeste videre hvis det er det vi ønsker.</i>
<i>Ved rekruttering så synes jeg forsvarer gjør en god jobb, i tillegg til at de får mye gratis og det flyter litt på mye gratis rekruttering. Også gjør vi mye rekruttering selv, som er god. Men prosessen ved ivaretakelse er vi nok ganske dårlige på. I starten er vi nok gode på utvikling og utdanning, men jo lenger man jobber jo dårligere blir utdanningen av den enkelte og også ivaretakelsen. Og da slutter folk.</i>
<i>Jeg tror Hæren prøver, men man prøver med samme tiltakene som man alltid har gjort. Man prøver med noen stipendordninger, som egentlig i mitt hode er en vits. Man gjør ingen ting med den egentlige motivasjonen som skal til for å beholde folk over tid da. I tillegg viser man jo svært liten vilje til insentivbruk på lønnsiden. (...) Så det er på en måte lite vilje opplever jeg da til å tenke ivaretagelse på samme måte som i det sivile. Så det enkle svaret er jo; Nei, Hæren har ingen gode insentiver.</i>
<i>Jeg føler at Hæren gjør, eller prøver å gjøre sitt beste, men jeg synes ikke organisasjonen er flink nok til å (1) identifisere og (2) ta vare på og (3) legge gode nok karriereveier som gjør at den enkelte klarer å se for seg en karriere da fram til de er 35 eller 60 år i Forsvaret.</i>
<i>Ja man benytter seg av grep, men åpenbart feil grep, fordi det gir ikke den effekten man håper at det skal ha. I tillegg så kommer det gjerne for sent for den enkelte i dens livsløp eller utdanningsløp eller hva den nå enn er. Samtidig som at det er for lite for sent. Bonusordningen som kom ut nå som kom før nyttår, en bra greie, men vi ser allerede effekten av den. På grunn av overgangsordning så rammer den ikke dem som vi er mest avhengig av å ha med oss. Altså, det nivået som nå slutter, er de som absolutt burde blitt. (...) Og mitt inntrykk er at man allerede nå begynner å snakke om at den nye bonusordningen er for kostnadskrevenende for hæren over tid, slik at man har begynt å se på andre muligheter for å godtgjøre personell da. Så det viser jo at, med en gang det er snakk om penger, som faktisk er viktig for folk, så må man finne alternative løsninger. Og det fører til at folk slutter.</i>
<i>(...)Så ja, å gi mer informasjon og øke insentivene generelt til de nye ansatte i Forsvaret tror jeg vil gagne Forsvaret og Hæren i større grad. Dette gjelder da spesielt synliggjøringen av bonusordninger, beordringer, pendlerordninger, hvilke muligheter og krav man har i Forsvaret.</i>

Våre respondenters uttalelser tatt i betraktning, er det mye som tyder på at Forsvaret og Hæren gjør en god jobb når det kommer til rekruttering av nye ansatte. Respondentene viser til at Forsvaret selv er gode på egen markedsføring, i tillegg ansattes og tjenestegjørendes aktivitet i sosiale medier samt populære reality-program på TV bidrar aktivt i denne sammenheng. Et

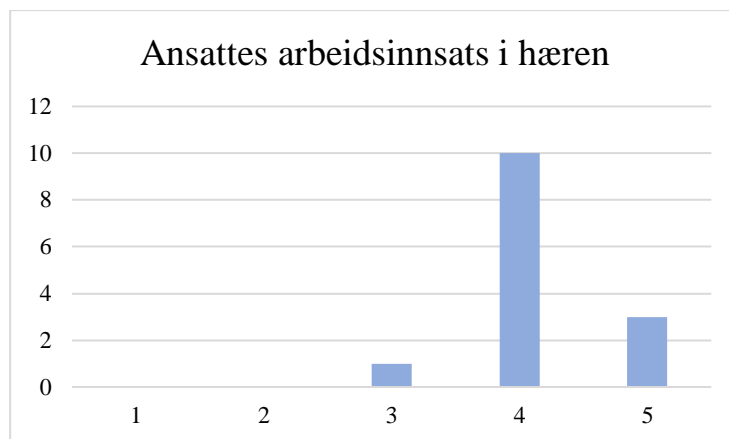
viktig punkt, som nevnes av flere respondenter, er Forsvarets evne til å fremstå attraktivt og tiltrekkende utad, men at de ikke alltid oppleves som like problemfrie fra innsiden.

Når det kommer til ivaretagelse av Hærens personell, observerer vi tydelig at våre respondenter opplever insentivstyringen som mangelfull. Flertallet av respondentene våre sliter med å se noen aktive grep som Hæren faktisk gjør for å beholde personell, mens enkelte viser til blandede inntrykk uten å komme med håndfaste eksempler. Vår oppfatning av respondentenes svar, og respondentenes generelle holdning til dette temaet, var at det forelå en relativt sterk konsensus rundt respondentenes oppfatning av Hærens insentivstyring. Flertallet av intervjuobjektene slet med å komme på noen form for, eller avkreftet at Hæren aktivt benyttet seg av, fungerende insentiver for å ivareta og beholde talent og kompetanse. Mange refererer til deres oppfatning av Hærens manglende evne til å imøtekomme konkurrerende tilbud fra sivile arbeidsgivere, og samtidig mener flere at det eksisterer skjevheter i behandlingen av ansatte i offiserskorpset og spesialistkorpset. Flere av respondentene viser til eksempler på insentivstyring som i praksis ikke fungerer til sitt formål, og viser til eksempler der dette er årsaken til at talent og kompetanse forsvinner fra Hæren og Forsvaret. Der det finnes tilgjengelige insentiver finner vi at tungt byråkrati, lav kapasitet i saksbehandling og lite hensiktsmessig styring hindrer anvendelsen av disse. Vi blir også her introdusert for uttrykket *“du er din egen P-off”*. Med dette mener respondentene i denne sammenheng at man som ansatt i Hæren ikke kan forvente at HR-systemet vil kunne bidra til å identifisere hvilke rettigheter og muligheter den ansatte har tilgang på når det kommer til ordninger og insentiver for ivaretagelse. Utnyttelsen av slike ordninger fordrer dermed aktiv innsats fra den ansatte selv.

4.1.2 Frivillig innsats

Videre ønsket vi å undersøke hvilke aktive grep Hæren benytter for å insentivere til høy innsats. Hvordan oppfatter våre respondenter sine medarbeideres arbeidsinnsats, og hvordan er denne arbeidsinnsatsen motivert. Vi valgte derfor å innlede med følgende skalerings spørsmål:

“På en skala fra 1 – 5, der 1 er «lav innsats» og 5 er «høy innsats», hvor stor arbeidsinnsats anser du at den jevne ansatte i hæren legger ned i sitt arbeid?”



Som vi observerer av diagrammet, ser vi at våre respondenter er ganske klare i sin oppfatning av sine medarbeideres arbeidsinnsats. De viser til en relativt høy arbeidsinnsats for den gjennomsnittlige ansatte i Hæren. Hvorav over 90 % av respondentene mener den jevne ansatte i hæren yter over middels høy arbeidsinnsats. For å komme ytterligere til bunns i hva som motiverer til denne innsatsen, ble intervjuobjektene stilt følgende spørsmål:

“I utførelsen av arbeid, hvordan motiveres ansatte i Hæren til å yte høy innsats?”

<i>Jeg tror det går veldig mye på den kulturen som finnes i hæren. Det er en ytelseskultur hvor man skal prestere, og det er ansett som attraktivt å være best og være flink og stå på og gjøre en innsats. Så alt i alt er det bundet i indre motivasjon og kultur da. Det er lite jeg ser som hæren gjør som skal skape innsats, men det kan også være en del attraktive kurs og skoleplasser som går til de flinkeste ansatte.</i>
<i>At for eksempel noen ikke gjør jobben sin her så får ikke andre gjort jobben sin der. Det er så tett samarbeid at jobben min påvirker noen andre sin jobb. Som igjen motiverer ved at det gir en konsekvens for andre hvis du ikke gjør jobben din.</i>
<i>Jeg vil si at det er mest indre motivasjon, men jeg ser jo at det er en del ytre motivasjon mtp. økonomi for eksempel. Altså alt som kan måles telles, også er det kanskje bare det som belønnes også, så blir ikke det som ikke kan måles på rapporter og lignende belønt.</i>
<i>Kollegialt tror jeg. Med det så mener jeg at dersom du ikke gjør din andel av arbeidet, så må de ansatte som du jobber sammen med ta en god del av dine arbeidsoppgaver. Det samholdet som vi dyrker, f.eks. på befalsskole eller krigsskole med at vi skal gjøre ting sammen, det står sterkt også etter at de er selektert. Så jeg tror det er denne lojaliteten til sine medarbeidere som gjør at vi yter godt sammenlignet med de ellers i samfunnet, i tillegg til at vi er selektert da.</i>
<i>Det er jo basert på at kulturen vår er sånn at uansett hvor dårlige vilkår på lønn eller tillegg så gjør vi jobben uansett. Altså, det er sånn at mange gjør langt mer enn det som forventes. Så arbeidsinnsatsen er enorm blant alle.</i>
<i>Jeg tror vi motiveres gjennom å se på gode eksempler rundt oss. Jeg tror vi blir inspirert fra tidlig av, altså mange starter jo sin karriere ved at de har gjennomført førstegangstjenesten, eller at de går rett på en utdanningssituasjon da. Og jeg tror veldig mange av dem henter inspirasjon fra de de ser opp til, og jeg tror det er veldig mange flinke og dyktige folk som man kan hente mye inspirasjon fra.</i>
<i>Jeg tenker at hos oss får man jo mye ansvar veldig tidlig. Man er relativt autonom. Så jeg tror nok de opplever stor grad av selvstendighet og eierskap til det de som de ansatte holder på med.</i>
<i>(...) Altså økte karrieremuligheter eller mulighet for god fremtidig karriere øker ved høy innsats.</i>

Til tross for at 90 % av våre respondenter opplever at ansatte i Hæren yter over middels høy innsats i sitt arbeid, kommer det tydelig frem av våre intervjuobservasjoner at de ikke opplever at Hæren eller Forsvaret aktivt insentiverer til dette innsatsnivået. Ingen av våre intervjuobjekter viser til direkte økonomiske eller ytre motivasjonsfaktorer som bidrar til økt innsatsnivå blant de ansatte, men enkelte nevner at noen ansatte motiveres av tidlig tildelt ansvar, arbeidskultur og gruppedynamikker. Dette kan høres fint ut, men intervjuobjektene poengterer at medaljen også har en bakside. De ansatte beskriver at overnevnte faktorer ofte virker som følge av de ansattes følte lojalitet og kameratskap til andre ansatte i samme situasjon som en selv. Alle har for mye å gjøre, og om den enkelte ikke yter innsats, eller enda verre slutter i jobben, medfører det at kameraten ved siden av må gjøre jobben for deg. Altså tolker vi dette resultatet til at de ansattes høye arbeidsinnsats i stor grad er indre motivert, og at Forsvaret selv ikke bidrar med tydelige ytelses som stimulerer til økt innsats. Likevel er det verdt å merke seg at flere av respondentene fremhever tjenesteuttalelsen som en motivasjonsfaktor. Dette som følge av at gode tjenesteuttalelser kan bidra til å åpne for nye karrieremuligheter. Uttalelsen er en årlig vurdering av den ansattes prestasjoner og innsats i forhenværende år. Attesten tar utgangspunkt i et sett med vurderingsfaktorer, men baseres for alle praktiske formål på nærmeste sjefs subjektive vurdering. En av respondentene forklarer hva som motiverer: *“Jeg tror det har litt med det at man hele tiden blir vurdert. I form av tjenesteuttalelser, rapporter, etc. Hva er det som blir sett?”*. I denne sammenheng vil det være relevant å undersøke hva ansatte anser som viktigste subjektive vurderingskriterier for sjefene i Hæren.

“Etter din mening, hvilken atferd hos ansatte i hæren mener du verdsettes høyest av deres ledere? Hvorfor?”

<i>Jeg vil tippe lojalitet og å være løsningsorientert, og ha høy arbeidsmoral. Det er de tre tingene jeg tror, spesielt på lavere nivåer, er de sterkeste verdidriverne der. Det er viktig fordi når sjefen ser at de ansatte er lojale så vil de følge det som blir sagt, og man får større tillit til at ting blir gjennomført.</i>
<i>Lojalitet, ærekjærlighet og arbeidsmoral. Lojalitet fordi det er jo en veldig spesiell organisasjon vi faktisk jobber i, og det er ikke alt som går som det skal hele tiden. Så når sjeferiet driter seg ut, så setter vi stor pris på at de under oss ser litt mellom fingrene på ting og den biten der. For min egen del merker jeg det godt på min egen sjef, og det er jo ikke alltid ting går i orden over meg, og det er ikke alltid i orden under meg. (...) Med tanke på ærekjærlighet så er det jo at vi trenger ærekjærlighet og arbeidsmoral for å få hæren til å gå rundt. Fordi ting er ikke på stell, så vi trenger at folk legger ned en massiv innsats for å få hjulene til å gå rundt.</i>
<i>Det spørs helt på ledelsesnivået tenker jeg. På det helt lave nivået er folk flinke til de medmenneskelige tingene. At man ønsker å bidra, og dette blir verdsatt. Det er høy tillitt mellom leder og ansatt, og ansatte gjør en god jobb. Oppover i systemet, når personlige relasjoner blir visket ut, er det hva og hvilke ting man kan måle som blir verdsatt.</i>

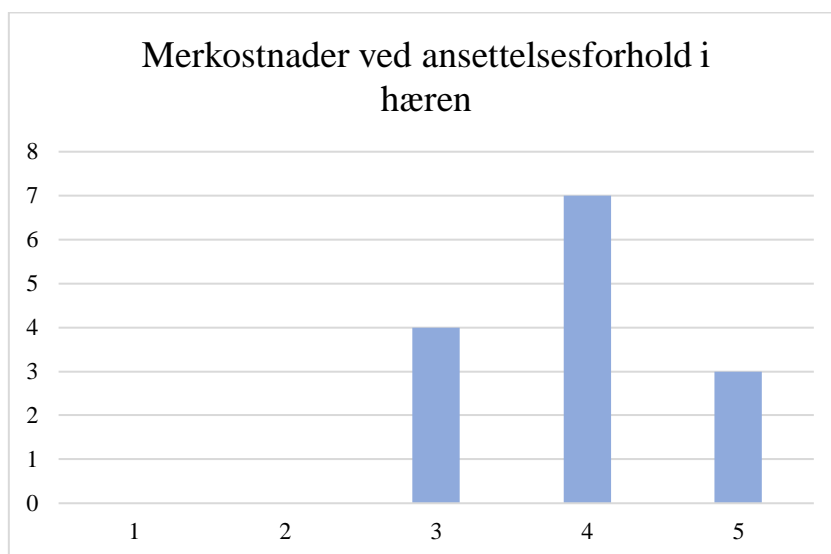
<p><i>Evne til å få ting til å virke. Om man får et oppdrag så går man alltid inn for å løse det uansett hvor lite eller stort det er, og vi skal alltid klare det med de ressursene som vi har tilgjengelig. (...) Kritikk derimot, dersom jeg stiller spørsmål om det som skjer opp i systemet, og som ikke er det den lederen ønsker å høre, så er det min oppfatning at det er noe de ikke liker. Da går de til en annen tilsvarende, også spør de samme spørsmålet og forventer å få det svaret de vil høre for å få ting gjennomført.</i></p>
<p><i>Den ja-mentaliteten, den «vi fikser det» mentaliteten, den tror jeg veldig mange ledere setter pris på og, på en måte lever ut selv og. Man får det man får av ressurser, også gjør man det beste ut av det, også prøver man alltid å få løst oppdragene sine. Jeg tror den mentaliteten der, på godt og vondt på en måte, er et suksesskriterium for hæren da.</i></p>
<p><i>Initiativ verdsettes høyt hos oss. Det å ta ansvar verdsettes høyt. Og hvorfor tror jeg er knyttet en del opp mot oppdraget vårt også. Det er viktig for at vi skal kunne løse oppdrag i små enheter som vi er. Det funker ikke at vi skal stå bak å skrike, det funker ikke hos oss på en måte.</i></p>
<p><i>Jeg tror mye av det er den ja-mentaliteten. (...) Jeg tror vi er litt mer løsningsorienterte i både Forvaret i sin helhet kontra et sivilt miljø som er mer opptatt av at dette her er en jobb. Hvor vi jobber er det mer en livsstil, man har jo valgt å gjøre mye mer annerledes enn hva du gjør i et kontor eller den typen der, tror jeg. Det anser jeg likevel ikke som utelukkende positivt. I stedet for å ha en normaluke på rundt 40 arbeidstimer, så ser man tydelig ulemper ved å ligge på en 50-60 timer i uka med høy arbeidsbelastning, som igjen fører til sykefravær, folk slutter i jobben eller generelt er utbrent og må ta et års permisjon. Så det er fordeler, men det er definitivt ulemper med det samme.</i></p>

Blant Hærens ledere opplever våre respondenter at det spesielt er tre typer atferd som verdsettes. Dette er lojalitet, evnen til å se løsninger på problemer samt høy arbeidsmoral. De fleste begrunner viktigheten av disse atferdene med at de er forutsetninger som må ligge til grunn for at hjulene skal gå rundt i Hæren. Samtidig beskrives adferdstrekkene som essensielle og som døråpner for videre karrieremuligheter i Forsvaret. Enkelte av våre respondenter trekker også frem at spesielt lojalitet eller å være fullstendig ukritisk til egen leder, vil kunne være svært utfordrende i tilfeller hvor man er uenige i avgjørelser eller måten ting blir gjort på. En respondent viser til at kritikk mot egen leder kan sette en demper på ens egen karriere, og poengterer følgende: *“Alle sjefer har jo utrolig makt over de som ønsker en karriere. Så, ja... Det er mye makt i det.”*. En annen respondent beskriver lojalitetsdilemmaer knyttet til håndteringen av såre forhold med egen sjef: *“Ja... Noen ganger er det vanskelig, for eksempel nå. Hvordan skal man håndtere medarbeiderundersøkelsen da? Ja, når den viser det den viser. Skal vi feie det under teppet og ikke ha noen prosess. Eller skal vi ha en ordentlig prosess og ta tak i ting selv om det kanskje er vondt for noen? Skal man da være lojal mot den sjefen det er vondt for, eller skal man være lojal ovenfor systemet og arbeidstakerne som ikke har det noe greit på jobb?”*. Respondenten belyser i dette tilfellet et veiskille, hvor en står overfor valget mellom å ta vare på sine medarbeidere og deres velferd, eller å neglisjere undersøkelsens resultater for å overholde lojaliteten til egen sjef.

4.1.3 Frivillig deltakelse og innsats – kostandsaspektet

Sentrale aspekt ved betingelsene om frivillig deltakelse og frivillig innsats, er kostnaden eller risikoen ved ansettelsesforholdet. Vi var følgelig interesserte i hvilke typiske merkostnader våre intervjurespondenter anså som utslagsgivende for at ansatte ville velge utsidealternativer som sivil jobb eller utdanning fremfor en jobb i Hæren. Innledningsvis var det vårt ønske å etablere en forståelse av de ansattes syn på potensielle eksisterende kostnader ved å være ansatt i Hæren. Vi stilte våre respondenter følgende skalerings spørsmål:

“På en skala fra 1 – 5, der 1 er «stor mindrekostnad», 3 er «lik kostnad» og 5 er «stor merkostnad»; hvor store er kostnadene ved ansettelsesforhold i hæren sammenlignet med realistiske jobbalternativer i det sivile?”



Resultatene fra diagrammet viser tydelig at flertallet av våre respondenter oppfatter at det eksisterer betydelige merkostnader forbundet med et ansettelsesforhold i Hæren. Diagrammet viser at 75 % av våre respondenter oppfatter at en jobb i Hæren medfører en kostnad som er større enn realistiske sivile jobbalternativer. For å videre kunne tolke hvilke typer merkostnader som tilfaller en ansatt i Hæren, fulgte vi opp skalerings spørsmålet med å etterspørre hvilke merkostnader som kunne være mest utslagsgivende for at hæransatte vurderte utsidealternativer som mer lukrative. Altså hvilke faktorer som påvirker brudd i betingelsen om frivillig deltakelse. Vårt spørsmål lød som følger:

“Etter din vurdering, hvorfor slutter ansatte i Hæren av andre årsaker enn naturlig avgang?”

<p>(...) for veldig mange unge, så kommer det av utdanningsplanmangel, at mange opplever å bli utdanningstapere hvis de blir stående i hæren på lavere nivåer. I dag så tar "alle" en høyere utdanning i Norge, og det får man ikke som lagfører eller spesialist osv. Da vil man kunne stå til fylte 35 år, eller lengre, uten noen papirer med seg til det sivile. Og det tror jeg ikke folk tør å ta risikoen på.</p>
<p>Det vi har sett nå er jo at begeret fylles gradvis over, altså med tanke på hvor lei man blir. Og etter mine egne analyser så har vi begynt å nærme oss fullt beger for veldig mange. Folk er møkklei reform, og vi har hatt fire – fem store reformer siste seks årene, så folk er endringsleie. Det hjelper heller ikke at folk ikke får dra på øvelser, folk tjener mindre, budsjetter blir kuttet. De godene som gjør at folk blir forsvinner gradvis. Når folk blir gående på grunnlønn, så er det ikke bærende for de aller fleste. Lønnsmessig er en stor grunn til at folk slutter, og at folk er endringsleie og mangel på motivasjon.</p>
<p>Man er ofte lokalisert på områder som gjør at man må enten pendle eller har vanskeligheter med å starte et eget liv utenfor jobben, i form av bolig og eiendom, det er gjerne ting som skaper store utfordringer. Og ofte så er det lettere å fullføre disse utfordringene med å gå til en sivil jobb med større forutsigbarhet i hverdagen, mer forutsigbar og høyere fastlønn. Det gjør det lettere, rett og slett.</p>
<p>På OR-nivå, og lavere OR-nivå så er det i all hovedsak et ønske om en sivil utdanning. Fordi, ja igjen, min subjektive mening da, men samfunnet i Norge er lagt opp til at du skal ha en Bachelor da, hvis ikke er du ikke verdt så veldig mye. På offisersiden så føler jeg vel egentlig at det er lønn ofte som fører til at folk slutter. Og potensielt familieliv da, at man har stiftet familie, og ikke kommer seg unna beordringssystemet. Man blir sendt land og strand rundt annethvert år, det er ikke akkurat familievennlig.</p>
<p>Det første jeg tenker, er at om du jobber i Hæren så jobber du ofte i distriktene. Det vil si Bardufoss, Setermoen og utenfor storbyene. Det tar på for familien for personell som jobber i hæren, også for pendlere som bruker mye tid på å pendle. (...) I tillegg så er ikke de økonomiske godene i Hæren spesielt eksepsjonelle eller gode.</p>
<p>(...) realiteten i Forsvaret er på et eller annet tidspunkt, uavhengig av arbeidstid, så får man enorme fravær fra hjemmet fordi man er pendler. (...) Det som jeg ser mest, det er utdanning. Man søker eller ønsker å ta bachelor eller lignende. Det andre er karrieremuligheter. Folk er ikke interessert i å ha en karriere der du må nødt til å bruke ti år i Nord-Norge før du får lov til å ha et år i sør.</p>
<p>Siste 10 årene har det blitt mye mer jobb, men mye mindre utbetaling. Et øvingsdøgn i gamledager splittes nå opp i flere ettermiddager for å kunne få gjort utdanningen med soldatene. Vi sliter ut de ansatte ved at de jobber mange dager ekstra for å nå de samme målene. (...) Vi har ødelagt litt for oss selv ved at vi har satsa på å få beholdt OR-folka frem til 35, men har glemt de etter. Så der er taperne og der sliter vi. Vi er liksom hele veien på hælene når det kommer til utdanning, det er for få skoleplasser.</p>
<p>At du og må være vekk fra familien, og må pendle langt. Jeg tror også det har å gjøre med jobbmuligheter videre og at de ser en karrierevei de kan følge og et neste steg og ser hva de skal jobbe med neste 10 – 20 årene. Også tror jeg det å rett og slett føle at de blir prioritert. At de får faglig påfyll gjennom kurs etc.</p>
<p>Dersom vi snakker om merkostnader så vil jeg si at mangel på å bygge kompetanse som følge av høyt tempo, det vil si at det er for mye å gjøre i avdelingen for at personellet skal få den kompetansepåfyll de trenger og skal ha. Vi brenner dem ut før de når kompetansenivået sitt.</p>
<p>Jeg tror folk slutter som følge av manglende framtidsutsikter, i den forstand at man ikke skjønner helt hvordan man kan videreutvikle seg. Eller det har ikke blitt presentert en god nok plan for den enkelte. Folk bor på helt andre steder enn de hadde sett for seg å bosette seg.</p>
<p>Jeg vet at for noen så er lønn viktig, og mange får høyere lønn sivilt. Arbeidssted er en utfordring for oss. Og det å være pendler over lang tid og, jeg vet at mange opplever det som en belastning og derfor ønsker en ny jobb.</p>
<p>Vi har jo også en grunnlønn som ikke klarer å matche det sivile, også som jeg nevnte, at enkelte yrkesgrupper ikke får uttelling for ansiennitet i Forsvaret. (...) Man ser også at det oppstår en del vakanser, som gjør at nyutdannet personell blir flyttet opp i stillinger for tidlig, som gjør at vi</p>

ikke får den normale progresjonen på lavere nivåer i enkelte stillinger, og det kan kanskje ha en liten innvirkning på mestringen for dem da, før de blir satt rett inn i et høyere nivå.

Jeg tror flesteparten som slutter innser at Forsvaret gir noe, men når det kommer til ting som de fleste som velger å slutte setter høyere, så foretrekker de dette. Og dette er da rent logisk sett økonomi. Nå er løsningen til forsvaret på lønn og pensjonssparing og alt det der fryktelig mye dårligere enn sivilt. (...) men jeg tror økonomibiten og utdanning for å komme seg høyere opp, det får du mer ut av i det sivile enn i Forsvaret.

Flere intervjuobjekter nevner at redusert eller lav lønn er en av flere årsaker til at ansatte slutter i Hæren, men det fremheves av få som eneste eller den klart viktigste faktoren. Det som synes å være andre viktige drivere for hæransattes avgang er mangel på utvikling og utdanningsmuligheter og at de aller fleste karrierestigene i Forsvaret er lite forenelig med ivaretagelse av familielivet. Det fremgår et viktig aldersskille når det kommer til faktorer som medfører at ansatte velger bort Forsvaret som arbeidsgiver. Respondentene våre refererer til at ansatte i det lavere gradsjiktet på OR-siden velger å avslutte sitt arbeidsforhold i Forsvaret i frykt for å bli utdanningstapere. En av våre respondenter uttrykker dette følgende: *“Samfunnet i Norge er lagt opp til at du skal ha en Bachelor da, hvis ikke er du ikke verdt så veldig mye”*. Her viser respondenten til de ansattes frykt for å bli forbigått på utdannelsessiden, og velger da å slutte som ansatt i Forsvaret på grunn av manglende ordninger som ivaretar den ansattes behov.

Respondentene viser videre til at ansatte som har eller ønsker å stifte familie, opplever å ikke bli ivaretatt på en levedyktig måte. Ansatte som ønsker en karriere i Hæren opplever at de må være villig til å flytte på seg og takke ja til “mulighetene” man blir tilbudt. Hvis ikke blir man satt på sidelinjen. Tjenestestedene ligger i distriktene, og gjerne på plasser ansatte med deres familie i utgangspunktet ikke ønsker å bosette seg. I tilfeller uten villige kan også Forsvaret benytte seg av personell i beordringssystemet til å dekke opp hullene i vakante stillinger. Beordringssystemet medfører dermed en stor uforutsigbarhet for de ansatte som må påberegne å bli flyttet land og strand uavhengig av karriereambisjoner, kun etter bare en kort periode i stillingen. Det pekes videre på at tidligere tilgjengelige muligheter og ansattgoder som var rettet mot ivaretagelse av familieliv, til stadighet kuttes for å spare penger der det er mulig. Tjenestested og pendlerlivet oppleves også som en betydelig kostand for mindre etablert personell, i form av svekkede etablerings – utviklings - og fritidsmuligheter.

Generelt beskriver respondentene et ansettelsesforhold preget av uforutsigbare ansattbetingelser. Ansatte kan oppleve at sentrale vilkårsendringer i arbeidsforholdet innføres uten forvarsel eller muligheter til å påvirke. Et intervjuobjekt beskriver en slik hendelse godt,

der Hæren ansetter ettertraktet sivilt kvalifisert personell for deretter å sette dem på “gangen” som følge av selvpåførte endringer og rigide krav til ansattvilkår i stillinger: *“Det har vært i konstant endring siste tre årene, som gjør at man, ja man vet ikke. For min del som Personelloffiser, så har stillingen flytta seg fra å være en stilling i offiserstilling til spesialiststilling og nå tilbake til offiserstilling i løpet av den prosessen der. Eksempler der er vi har ansatt folk som spesialist med HR-bakgrunn og bachelor og klar til å ha en karriere i Forsvaret som nå plutselig ikke har det fordi det skal være en offiserstilling. Det er klart at der får vi dyktige sivilt utdanna folk som Forsvaret har stort behov for, ikke minst Hæren, men som nå er satt ute på gangen da fordi dem ikke lenger er i den rette karrieresøyla. Det er jo helt krise, men det er også en god beskrivelse av kaotiske tilstander i akkurat det der som gjør at folk slutter. (...) det er et eksempel på at vi får dyktige folk inn i hæren fordi vi har sagt at sånn skal det bli, også snur det ved neste korsvei og da sitter folk der med lua i handa.”*

Videre vil vi se på hvilke faktorer som påvirker til brudd i betingelsen om frivillig innsats, altså hva som virker negativt inn på motivasjon og konstruktiv adferd på avdelingsnivå. Vi stilte respondentene følgende spørsmål:

“Etter din mening, hvilke faktorer virker negativt inn på ansattes motivasjon og adferd ved din avdeling?”

<i>Ved min avdeling så er det mange utfordringer knyttet til tjenestestedet da, jeg vet ikke om dere har vært her, men det ligger jo rimelig øde til. Det er null sivile tilbud her, så det som finnes her er jo det Forsvaret selv har bygd opp. Det mangler boliger, det er ekstremt dårlige boligstandarder, ekstremt dårlige bygningsstandarder, som igjen gjør at vi ikke klarer å tilby nok boliger til de ansatte.</i>
<i>Vi har og har hatt flere reformer i det siste som gjør at utdanningsmulighetene er raserte. Kompetansenivået i avdelingen synker fordi at stillinger er struktursatt med lavere grad enn det har vært tidligere, og det er lettere å få graden enn det har vært tidligere, og utdanningene er ikke gode nok.</i>
<i>En veldig stor sak vi har her er boligforholdene, som nevnt tidligere. Der boligforholdene på det vi allerede har, er mye dårlig. Mye er slitt, og det blir også tatt vare på deretter. Folk får slitt materiell, og de får slitte boliger.</i>
<i>Økonomi. Når ting står på flaket, ting er planlagt, man har planlagt med at den måneden der blir bra for da skal jeg to uker på øvelse, også blir det kuttet. Det har ganske mye med motivasjonen å gjøre. Fordi da blir hverdagen stappet med mindre givende tjeneste og man mister inntekten.</i>
<i>Generelt i forsvaret så opplever jeg at mennesker ikke er glade i endringer, men at måten endringer blir gjort og utført på kan oppleves demotiverende. Og at vi samtidig også utfører endringene i feil rekkefølge. (...) Ansatte i Forsvaret skal være så lydige og nikke til at oppdraget blir utført, og ikke nødvendigvis tørre å si ifra at ting burde gjøres på en annen måte.</i>
<i>Jeg opplever at et er ansatte som er rundt meg som ofte er gira, de er unge og har lyst på kompetanse. Men jeg opplever gjerne at de ikke blir satsa på og at de ikke får kursene som de vil fort nok gjerne. (...)</i>

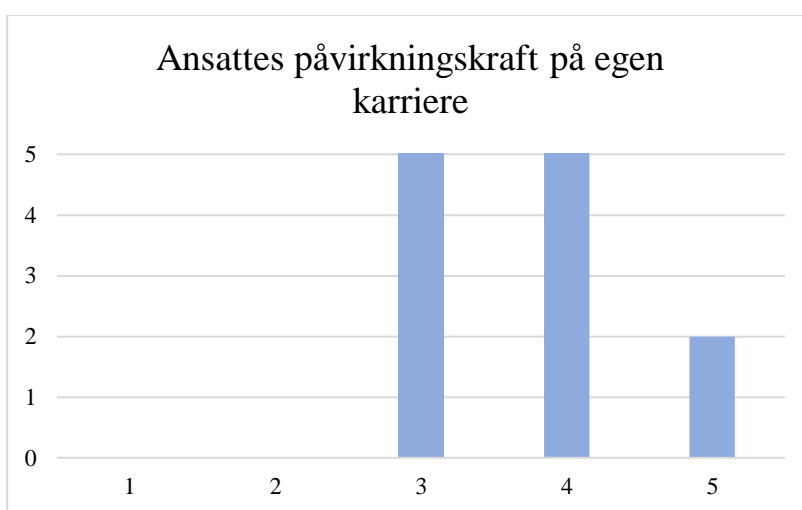
<i>Økonomi så klart. Man vet jo at man blir jo ikke rik av å jobbe i Forsvaret. Man må jobbe mye for å kunne konkurrere lønnsmessig med private sektorer for eksempel. (...) Også tror jeg og at personellmangel, man er underbemannet, man opplever vakanser.</i>
<i>Økonomisk forutsigbarhet på lønn. Det gjelder også høyt arbeidstempo – uhensiktsmessig høyt tempo på arbeidsplassen. (...) Folk blir utbrent, folk jobber for mye. Bataljonen har altså overordnede mål, disse dras ytterligere opp av kompanisjef, troppssjef drar de opp ytterligere osv.</i>
<i>Kollektiv usikkerhet gjør noe med folks motivasjon i negativ retning.(...) I tillegg er midler og muligheter, når det er lite penger til å øve og når egen transport og logistikk i egen bataljon gjør det vanskelig å gjennomføre aktivitet innenfor vanlig arbeidstid som ikke er ekstra betalt, så går det utover de ansattes motivasjon.</i>
<i>Dårlig ledelse. Her hos oss nå så antar jeg at det er en del negativ adferd, eller mindre konstruktiv adferd. Dårlige prosesser og kanskje dårlig resultat på en del ting og.</i>
<i>Lønn, og til dels arbeidstid. Insentiver som ikke er gode nok, eller forsvinner eller ikke er synliggjort for personell som er tilsatt. Beordringer mot villighet, og for rask oppflytting i stillinger. Dette gjør jo at det relevante personellet ikke får gjort seg de grunnerfaringer man gjerne tar med seg fra lavere nivåer og opp i gradene og stillingene.</i>

Våre respondenter trekker frem kritikkverdige boforhold, urealistiske ambisjonsnivå, dalende kompetansenivå og uforutsigbarhet i lønn, aktivitetsnivå, arbeidstid og tjenestestilling som de mest tungtveiende demotiverende faktorene for ansatte i Hæren. Mange peker på at ved de manglende muligheter utenfor leirgjerdet ved Hærens tjenestesteder i distriktene. I tillegg oppleves det at en betydelig andel av deres medarbeidere ikke har tilgang på tilstrekkelige botilbud. Enkelte av respondentene peker på ansatte som er innlosjerte på flermannsrom på soldatkaserner og andre ansatte deler campinghytter som følge av ikke-eksisterende botilbud. Ansatte pendlere opplever å bli bosatt langt unna arbeidsplassen, slik at de blir avhengig av fellestransport med andre ansatte med annen arbeidstid for å komme seg fra og til jobb. *“Det at boforholdene har betydd mye mer enn mange tror. (...) I utgangspunktet trodde de jo at de kunne gå til jobb, men så blir de flyttet langt vekk fra leiren. Det er ikke lett vint da når ingen har like lange arbeidsdager, og man må vente på å kjøre sammen i fellesskap. Det blir veldig vanskelig, når alle må vente på hverandre, som følge av samkjøring”* Videre beskriver respondenter at et fallende kompetansenivå i deres avdelinger, som følge av lavere krav til grad og stillinger, samt lavere kvalitet på og tid til utdanning, gir negative virkninger på de ansattes motivasjonsgrad. Mange av våre respondenter nevner også at økonomi er en betydningsfull faktor for motivasjon og atferd ved deres avdelinger. De belyser dette ved å peke på både økonomien i deres respektive avdelinger, samt større fravær av øvelsestillegg og betalt overtidsarbeid til den enkelte ansatte. I tillegg trekker flere respondenter frem at insentiver og ansattgoder til stadighet forsvinner.

4.1.4 Karrieremuligheter

I delkapittelet over poengterte flere at lite familievennlige karrieremuligheter i Hæren er en av årsakene til at ansatte slutter. Blant annet basert på familiehensyn beskrives det riktignok karrieremuligheter som anses mer gunstigere enn andre, stillinger det er høyere konkurranse om. I det videre lurer vi dermed på hvor stor påvirkningskraft den ansatte har på eget karriereløp, og hvordan den eventuelle påvirkningen påføres.

“På en skal fra 1 – 5, der 1 er «ingen» og 5 er «stor»; Hvor stor påvirkningskraft har den ansatte på eget karriereløp?”



Alle respondenter mener altså at ansatte i Hæren har middels til høy påvirkningskraft på eget karriereløp. Da resultater av en slik påvirkning vil ha insentiverende effekter på den ansatte, er det interessant å utforske hvordan denne påvirkningen foregår og dermed hvordan dette påvirker den ansattes adferd.

“Hvordan kan ansatte i Forsvaret påvirke eget karriereløp i ønsket retning?”

Det er jo et slags flåsete begrep nå om at “alle er sin egen personelloffiser i Forsvaret”, men ingen kan forvente at alle får en plan første dag, eller en plan til å finne ut hva man skal gjøre i livet sitt. Dette får man finne ut selv(...)

Det er egentlig bare et svar på det, og det er dialog. Det er altfor mange i systemet i dag som sitter og tror de skal få servert ting, og forventer at sjefene har en plan på dem, og det har de nødvendigvis ikke.

Er det noe jeg har lært, så er det at man er sin egen personelloffiser, og for å sikre seg sin egen karrierevei og kompetanseheving, er man jo selv ansvarlig. Selv om du kan ha gode sjefer rundt deg, så har de også veldig mange de skal passe på. Så det er vanskelig å få fokus på kun en person. Derfor blir det opp til sitt eget vedkommende å bruke sjefene, og derav mener jeg at ansatte har stor påvirkningskraft for å påvirke eget karriereløp.

<i>(...) Også er det klart opp til en selv hvor godt man gjør det, for alt er jo avhengig av hvor godt man presterer i de stillingene man sitter i. Hvis du ikke presterer så kommer man seg jo ikke opp og frem.</i>
<i>Man må dessverre være ganske frempå. Stille krav til organisasjonen og de rundt seg, og det er helt gitt at nærmeste leder kan jobben sin og ønsker å ivareta sine ansatte, og kanskje har lang nok fartstid til å se muligheter for den ansatte.</i>
<i>Dersom vi tenker offiserene, de kan ødelegge sin egen karriere. Fordi at de får gjerne staket ut en retning, og det er gjerne fagsjefene som legger retningen og forteller de hvordan de skal komme på fagskolen også videre. Og dersom det ikke passer med livssituasjonen til den ansatte, og man velger av helt åpenbare grunner at dette ikke er lurt akkurat nå, så blir du aldri bataljonssjef. Eller man får aldri stabsskole, fordi man ikke takket ja til det løpet som ble lagt.</i>
<i>Altså, de kan ikke binde seg til et tjenestested eller en geografisk region. (...) Det som kanskje kan være en brems her, er at man kanskje har en familie eller en geografisk tilhørighet som gjør at man ikke gjør det. Og da er man jo lissom ute, ja kanskje ute av den kabalen allerede da, da.</i>
<i>Gode prestasjoner først og fremst. Tydelighet i egne ønsker og ambisjoner. Med de to tingene der, så vil det ordne seg for de fleste, men så skal jo disse tingene ganske subjektivt vurderes av din leder. Eller det blir jo alltid litt subjektivt i alle fall. Så folk kan oppleve at de ikke blir hørt, eller at de blir utkonkurrert.</i>
<i>Personlig selv, så gikk jeg å spurte om jeg kunne få en karriereveiledningssamtale for fem år siden, jeg venter fortsatt på å få innkallelse til den timen. (...) Man kan altså påvirke eget karriereløp i ønsket retning hvis man ønsker, men hvis man møter på feil person, så kan du enten bli holdt igjen fordi avdelingen din vil beholde deg fordi du er flink og dyktig. Og dersom man får et tilbud fra en annen avdeling så setter hjemmeavdelingen ned foten og sier: "Da låser jeg villigheten din, du får ikke lov til å søke en annen plass". Det tror jeg vi taper litt på. (...) Så det er gjerne de middels gode som blir, eller de beste blir tviholdt på og de dårlige blir sendt videre.</i>

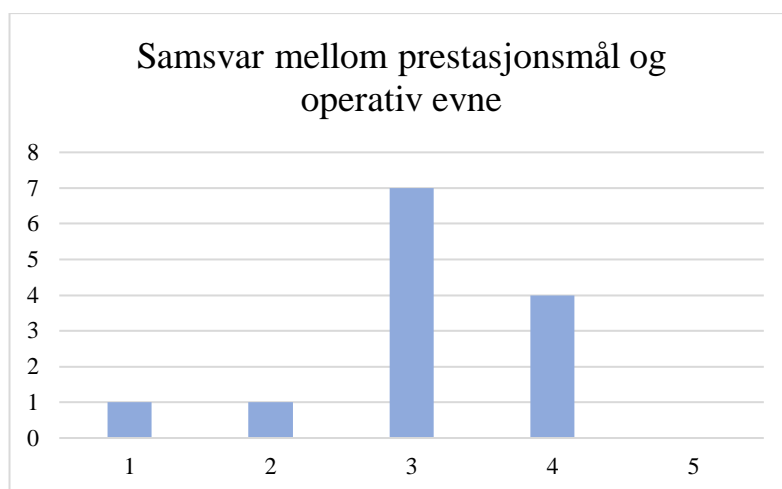
De fleste intervjuobjektene svarer at det stort sett er opp til den enkelte ansatte hvordan man legger opp sin karriere i ønsket retning i Forsvaret. Flere peker på at det ikke nødvendigvis legges noen karriereplan for ansatte som ikke tar initiativ selv. Flere av respondentene trekker igjen frem at "man er sin egen personelloffiser i Forsvaret". De aller fleste er under den oppfatning at den enkeltes påvirkningskraft på eget karriereløp i Forsvaret er nokså stor, men at det avhenger av at man er proaktiv i kommunikasjonen om sine karriereønsker til sin sjef. Muligheter for påvirkning hviler på betingelsen om at denne sjefen er utrustet med viljen, erfaringen, kapasiteten, kunnskapen og nettverket som kreves for å kunne legge godt til rette for den ansattes utvikling. Noen av våre intervjuobjekter forteller om tilfeller av det stikk motsatte, og en av våre respondenter belyser dette følgende: "Personlig selv, så gikk jeg og spurte om jeg kunne få en karriereveiledningssamtale for fem år siden, jeg venter fortsatt på å få innkallelse til den timen". Fraværet av villighet eller kompetanse til å bistå den enkelte i egen karriereutvikling oppfattes som et tilstedeværende problem, og i flere tilfeller kan vi knytte sammenhenger til at uerfarent personell ofte dyttes opp i stillinger de ikke er enda er klare for, sett fra et erfarings - og kompetanseperspektiv.

Videre viser flere respondenter til at den ansatte må være fleksibel og tilbøyelig til å la flytte på seg, og samtidig ta de stillinger man blir tildelt for å ikke ødelegge for seg selv eller bli utkonkurrert av mer villige medarbeidere. Arbeidsgiver påfører i flere tilfeller ansatte dilemmaer for å unngå å bruke sin styringsrett og beordre vedkommende i stilling. En respondent bemerker paradokset i situasjonen der *“arbeidsgivers styring over personellet og individets påvirkning på egen karriere er jo på en måte to motsetninger mot hverandre.”*. Altså arbeidsgivers grunnlag for å ha et beordringsssystem er å sikre kompetanse i stilling. Samtidig er arbeidsgiver redd for at bruk av denne styringsretten vil kunne medføre misnøye og at personellet slutter. Man ender dermed opp med kompetansehull uansett, spesielt i et arbeidstakers marked. For å fylle kritiske kompetansehull forklares det at arbeidsgiver dermed kan være tilbøyelig til å benytte seg av skremselspropaganda om fremtidige karrieremuligheter for den ansatte. På denne måten påvirkes den ansatte til å takke ja til stilling, med økt håp om karriere i fremtiden, uten at arbeidsgiver må benytte seg av beordring i ordets rette forstand.

4.1.5 Prestasjonsevaluering

I denne delen av intervjuet ville vi undersøke i hvilken grad respondentene oppfattet prestasjonsevalueringen i Forsvaret som hensiktsmessig. Vi var her interessert i om våre intervjuobjekter syntes Hærens ledere ble evaluert på de riktige kriteriene, og eventuelt hvilke kriterier respondentene oppfattet at deres ledere ble prestasjonsevaluert på. Vi tok utgangspunkt i Forsvarets overordnede mål om produksjon av operativ evne, og var følgelig interessert i hvordan respondentene følte det eksisterte en overensstemmelse mellom sann verdiskaping og prestasjonsevaluering:

“På en skala på 1-5, der 1 er «Ingen samsvar» og 5 er «sterkt samsvar»; I hvilken grad opplever du samsvar mellom måten hærens ledere blir prestasjonsevaluert på og Forsvarets overordnede mål om å produsere operativ evne?”



Som vi observerer av diagrammet, ser vi at respondentene mener det eksisterer et visst positivt samsvar mellom lederes prestasjonsevaluering og operativ evne. Over 90 % av respondentene mener det eksisterer et samsvar mellom mål og evaluering til en viss grad, men ingen av respondentene mener det eksisterer et sterkt samsvar. Videre fulgte vi opp skaleringen med følgende spørsmål:

“På hvilken måte opplever du at Hæren måler avdelingens prestasjoner?”

<p><i>(...) Når det gjelder lederne så er det nok et mye større fokus på å måle på forvaltning, økonomi, materiell og de tingene som lar seg måle. For eksempel så er det et evig press på å følge opp dette med brudd på arbeidsmiljøloven, med et press ovenfra: Følg opp! Følg opp! Følg opp! Og andre slike ting som er enkelt å ta ut rapporter på i SAP, som er det som jeg opplever benyttes som styringsverktøy fra høyere nivåer spesielt. Mens det igjen ikke er noen som bryr seg om hvordan avdelingen har gjennomført en øvelse eller andre ting som er direkte knyttet mot det med å skape operativ evne.</i></p>
<p><i>Nei vi er jo målt, eller det vil si, vi har ikke noen evalueringsøvelser lengre på bataljonsnivå. Vi har milepæler vi skal nå, men vi blir jo målt på alt som kan måles, og det er jo det som går på data. Der vi senest måtte fylle ut en rapport på hvem som hadde fått juleferie og hvem som ikke hadde det. Slike ting blir vi målt på. Har du rekvirert våpen? Har du ført ditt og datt? Vi blir målt på alt som kan dataføres, og det er en utfordring fordi man er ikke lojale nok mot datamaskinen heller. Vi styres på ting som vi på lavere nivåer oppfatter som ekstremt unødvendig. Vi har kontroll, men det blir mast på da, fordi at det er enkelt å se om du har gult eller grønt eller rødt “lys”.</i></p>
<p><i>Jeg som sjef, og sjefene over meg og alt og alle føler at vi har blitt glorifiserte kontorrotter. Fordi når jeg ser på arbeidsoppgavene mine så er det jeg blir vurdert på, og det som gir meg god tjenesteuttalelse og det som jeg bruker mesteparten av tiden min på, er det vi populært kaller “styring”. Og ikke nødvendigvis den ledelsesbiten, og skal du ha operativ evne så må man ta seg tid til å lede de man er sjef for også.</i></p>
<p><i>Medarbeiderundersøkelsen skal jo gi et bilde der. Jeg er litt usikker på hvordan den egentlig blir brukt. Om den i det heletatt blir benyttet, eventuelt om undersøkelsen gir noen konsekvenser, må jeg melde pass på. Slik som ting er i dag, så kan man jo vurdere seg selv, så om sjefen har gjort en god jobb så er det kanskje ofte hans egen vurdering.</i></p>
<p><i>Jeg føler at lederne jeg har kjennskap til, blir styrt på måltall. Som vil si for eksempel hvor mange avvik har vi HMS, eller hvordan er økonomien, har du gjennomført Grunnleggende soldatutdanning (GSU) for 90 %, har alle sertifisert kurs osv. (...) Generelt ansatte måles jo ved</i></p>

<i>hjelp av en generell tjenesteuttalelse. Men som av mange føles abstrakt, overordnet og som ikke alltid er i tanken til den sjefen som skal evaluere.</i>
<i>De styres på økonomi og fravær. De styres ikke på øvingsmål og kampkraft. De styrer på økonomi, ferdig! Bataljonssjefen blir målt på økonomi og måten de styrer økonomi på. Også blir vi målt arbeidstidsbrudd også blir vi målt på sykefravær. Når det gjelder, kall det øvingsmål og den biten der, så blir vi ikke målt.</i>
<i>Det er jo budsjettmål, og overskridelser det tåles jo ikke. Så det er jo økonomien som setter en stopper for nivået vi kan komme opp på. Vi måles på samme måte på avdelingsnivå, det tåles ikke noen overskridelser eller røde tall verken på timebank eller at vi bruker for mye penger.</i>
<i>Om man er veldig drevet av å stige i gradene, og det er vi jo på en måte. Vi operative offiserer trenes opp til at vi skal bli kompanisjefer, og for å bli kompanisjef så må du lykkes på en måte. For å lykkes så må du please din sjef. (...) Det som, jeg opplever egentlig at en bataljon blir evaluert på er driftsresultater, altså økonomi, HMS saker, personellsaker, målbare kvantum på en måte. Og med det mener jeg at det er ganske mye som kan glippe da når en avdeling blir evaluert.</i>
<i>Jeg synes jo at Forsvarets ledere blir evaluert på hva de får i andre enden, kall det da nesten som et fargekart. Ser vi milepæler som blir grønne, så blir folk fornøyde, er vi inne på gult så begynner folk å evaluere hva vi har gjort feil. Og vi har flere punkter nå hvor vi har endt opp med at "kjennskap til" er godt nok. (...) Kan soldaten gå med en HK416 i hånda, så er det godt nok, og da setter vi den på "grønn". Jeg synes at Forsvarets ledere tar litt for god fisk på "godt nok" enn hva det var før, da vi også igjen hadde tid til å drive utdanning og kvalitetssikre det vi gjør. Det å produsere kampkraft og operativ evne er definitivt noe vi gjør hele tiden, og noe vi alle sammen gjør, men jeg tror det står litt mer på hvor vi ligger på grensa på operativ evne og kampkraft, og hva er det for noe i dag kontra for 20 år siden, da vi hadde en lengre utdanning, mindre spesifikke fagområder å bedrive utdanning på enn hva vi skal i dag. I dag skal vi rekke ufattelig mye på ufattelig kort tid. Som igjen da går på "godt nok" og ikke "mestrer under press". (...) Hvis vi da observerer at ting går utover sikkerheten, så bør det være greit å si nei. For vi ser at "vi skal på skytebanen, men at soldatene ikke har sett på børsa ennå, men det går sikkert fint", da må jo mulighetene måtte være tilstede for å kunne si ifra.</i>

Vi observerer at de fleste respondentene opplever at prestasjoner evalueres gjennom objektive resultater. Flertallet av respondentene svarer at de ikke direkte måles på operativitet, og flere viser til at evalueringsøvelser og lignende aktiviteter, med hensikt å måle operativ evne, ikke lenger gjennomføres. De påpeker at de i større grad måles på lett målbare variabler som budsjett, personellsaker, HMS og rekvirering av våpen. Noen viser til at den enkelte ansatte får anledning til å evaluere sine ledere ved hjelp av Forsvarets medarbeiderundersøkelse. Det blir poengtert at langt i fra alle får se eller tilgang til resultatene fra medarbeiderundersøkelsen, og respondentene stiller spørsmåltegn ved undersøkelsens formål og hvordan lederne benytter seg av dens evalueringer og resultater.

Respondentene oppfatter at terrenget i større og større grad farges etter karet, altså at man tilstreber å oppnå "grønne tall" for å tilfredsstille sjefer på høyere hold, mens man i realiteten knapt har tid eller ressurser til å utdanne, trene eller produsere det operative nivået man tidligere har tilstrebet å oppnå. Kostnadskutt og innstramminger har vist seg å gå på bekostning

av utdanningsmidler og ressurser, og enkelte av våre respondenter peker på at det tidvis har gått utover sikkerhet og grunnleggende våpenhåndteringsprosedyrer: Vi ser at “*vi skal på skytebanen og soldatene ikke har sett på børsa ennå, men det går sikkert fint*”. I dette tilfellet refererer respondenten til den lave terskelen for godkjent soldatutdanning de nå står overfor som et resultat av kutt i budsjett- og tidsrammer. I forlengelsen av dette oppfatter flertallet av våre respondenter en ubalanse mellom mål og midler. De peker på en negativ relasjon mellom ressurser og målsettinger, hvor ressurser som øvingsmidler og tid til utdanning reduseres, mens ledernes ønskede måloppnåelse øker. Det oppfattes altså at måloppnåelsen går på bekostning av krav til kvalitet i utdannelsen, og at dette igjen i enkelte tilfeller går på bekostning av det mest vitale, nemlig sikkerheten.

4.1.6 Relevante merkostnader

Vi avsluttet intervjuene med noen mer spissede spørsmål opp mot et par temaer vi ønsket å undersøke nærmere. Herunder hvordan rotasjonshastigheten i avdelingene og innføringen av kostnadsbesparelser og effektiviseringer har påvirket de ansatte i Hæren. Vi startet med følgende spørsmål:

“Hvordan påvirker din avdelings rotasjonshastighet i stillinger avdelingen og de ansattes adferd?”

<i>Det kan nok føre til en større usikkerhet da, siden man hele tiden vet at man veldig fort er nødt til å bytte stilling. Man dytter på i bunn, også må de som kanskje ønsker å være lagførere i mange år må gå inn som troppssersjanter mye før de egentlig vil, og bør.</i>
<i>Det er verst med befall og offiserer. Når de begynner å slutte, det er da vi kjenner det. Når befalet slutter så taper vi veldig mye kompetanse i bataljonen. Det er der vi ser det, og resten av hæren sliter veldig nå, og vi har begynt å kjenne på det.</i>
<i>Frem til nå så synes jeg at karrierejaget har påvirket Forsvaret negativt, og det vi ser nå er at det går utover kompetanse. Folk blir jaget ut i stillinger, de blir jaget opp og bort, fordi det skal komme nytt og ferskt inn, det gamle skal opp, og da mister man mye kompetanse ganske fort.</i>
<i>Det fører jo til at man ikke når det ambisjonsnivået som avdelingen har, og det oppdraget som avdelingen har fått fra sjef Hæren. Det er ganske ambisiøse oppdrag, og basert på rotasjonshastigheten kan jeg hvert fall si med sikkerhet at troppen min ikke er der. Og det er nok representativt for andre avdelinger og tropper i Hæren også.</i>
<i>Det oppleves som noe belastende å være del av beordringssystemet. Fordi jeg vet egentlig ikke hvilke stillinger jeg blir beordret inn i, eller hvilket tjenestested jeg blir beordret til. Så har jeg en viss påvirkning på det, jeg kan legge inn ønsker og villighet. Uansett så er det sjefens styringsrett som bestemmer. Han kan beordre meg. Så jeg personlig aner ikke hva jeg skal gjøre etter sommeren.</i>
<i>Jeg synes faktisk det er ganske ugunstig at bataljonssjefen skal roteres hvert andre år. Også kan man jo si at man har jo en bataljonsersjant som skal bevare kontinuitet, men alle sjefer bruker jo sitt første år, eller i alle fall sitt første halve år på å komme seg inn i systemet, eller stillingen sin.</i>

<i>Vi har jo høy rotasjon på ansatte generelt, og det det medfører er at man så vidt blir ferdig med å krype og så skal man begynne å krype igjen.</i>
<i>Mange sitter jo bare et år da, før de skal videre. Det mener jeg er veldig uheldig. Jeg mener jo også at det er veldig uheldig med den toårige sjefsrotasjonen er min mening. At vi roterer for ofte i Hæren. Det tar tid å komme inn i jobben din. Det tar tid før du klarer å levere det du skal levere på mener jeg.</i>
<i>Jeg vil ikke si at det skaper misnøye, men det har jo en påvirkning på troppssamholdet, med at personellet som er fast i troppen får en høy rotasjon på troppsjefen jevnlig. Vi klarer ikke å holde lenge nok på troppssersjanter rett og slett på grunn av at det er mangel på dem. De bare finnes ikke, først og fremst fordi det er stort sett befal på lavere nivåer som er midlertidige troppssersjanter per nå, og Hæren sliter med vakanser som muligens troppssersjantene må bekle, og følgelig blir yngre personell flyttet opp i stillinger og grad tidligere enn de egentlig burde blitt.</i>
<i>Det vi har merket en stor utfordring på er det med de på lavt OR-nivå som slutter, og hvert fall nå som utfordringen blir at de erfarne slutter. Man mister en stillingshjemmel i avdelingen, man mister en lagfører som da skal gjøre en jobb, men så er ikke den personen der, så de andre som sitter igjen må jo da gjøre dobbelt så mye arbeid da. Det merker jo folk veldig mye på.</i>

Rotasjonshastighet, forstås i denne sammenheng som jobbskiftehastigheten for hæransatte fra en jobb i Hæren til den neste. Fra våre intervjuer å betrakte synes flertallet av våre respondenter at rotasjonshastigheten i deres avdelinger er for høy. Vi opplevde bred enighet og metning i svarene på spørsmålene vi stilte våre respondenter. Dette spørsmålet ga oss derimot klare forskjeller i svarene mellom avdelingene i sør og avdelingene i nord. Selv om avdelingene på Rena og i Oslo også kjente på problemstillingen, opplevde de rotasjonshastigheten som mindre utfordrende enn avdelingene i nord gjorde. Det samme gjaldt rotasjonshastigheten i en av avdelingene i nord. I denne avdelingen blir den relativt lave rotasjonshastighet begrunnet i et bredere, mer tilgjengelig og mer sivilt relevant tilbud av kursrekker og utdanningsmuligheter enn for andre hæravdelinger.

Respondentene forteller om nyutdannede på lavere nivåer som blir satt i stillinger de verken har kompetanse eller erfaring nok til å besitte. De uttaler at “*Man må lære seg å krype før man begynner å gå, og med rotasjonshastigheten i dag så blir vi knapt ferdig med å krype før vi må begynne å krype igjen*”. Andre viser til at man sjeldent rekker å bygge opp et godt nok kompetansenivå før ansatte flyttes til andre stillinger, som igjen resulterer i lavt kompetansenivå generelt i avdelingene. Noen peker på at rotasjon også i flere tilfeller medfører lange perioder med “*funksjonelt fravær*” i avdelinger, fordi nytilsatte må kurses og utdannes, som igjen resulterer i merarbeid for andre. Funksjonelt fravær er for alle praktiske formål en vakant stilling. Personell som sendes på lagfører – og befalsskolen vil eksempelvis innebære funksjonelt fravær i et halvt år. Enkelte respondenter legger til at høy rotasjonshastighet og fravær går utover følelsen av samhold i lag, tropp og avdeling.

Respondentene viser til reformer og effektiviseringer som bakenforliggende og forsterkende faktorer når det kommer til de økende utfordringene knyttet rotasjonshastigheten, vakanser og funksjonelt fravær som diskutert ovenfor. Siste fem år med Forsvarets årsrapporter maler på den andre siden et bilde av en endringsvillig etat som har skilt ut større kostnadsreduksjoner og effektiviseringsgevinster og omfordelt disse midlene til en styrking av operativ evne. Samme bilde males også av departementet. På den andre siden bidrar fagforeninger og nyhetsartikler til å nyansere solskinnshistoriene. Vi er dermed nysgjerrige på ansattes mening om effektene av diverse reformer, omorganiseringer, effektiviseringer og kostnadsbesparelser som er innført siste årene. Vi lurer på hvordan denne utviklingen faktisk har påvirket Hærens ansatte. Hvordan har det medvirket til endrede insentiver, eller endrede kostnader i ansettelsesforholdet? Vi stilte derfor spørsmålet³:

“Hvordan opplever du at kostnadsreduksjon og effektivisering påvirker Hærens ansatte?”

<i>Nei det påvirker oss negativt, fordi at de såkalte “effektiviseringstiltakene” er jo i praksis bare rammekutt for avdelingene. Vi har jo ikke vært på øvelse i hele år, fordi det finnes jo ikke penger på grunn av interneffektivisering. (...) Så de effektiviseringstiltakene som det så pent heter er jo rene rammetrekk, rent aktivitetsreduksjon og rent lønnsnedtrekk for våre ansatte. Det gir altså en negativ effekt både operativt, for motivasjonen og for ståtiden, mener jeg.</i>
<i>Nei det vil jo forringe viljen til å jobbe i hæren. At hvis det alltid er kostnadsreduksjoner så vil jo de ansatte tjene mindre og. (...) Desto mer penger vi er nødt til å spare desto mindre aktiviteter blir det. Mer personellflukt vil vi nok se og.</i>
<i>(...) så står ikke kuttene opp imot måloppnåelsen, når vi også skal legge inn den tredje variabelen: tid. De tre variablene går ikke sammen. Dersom vi skal justere på måloppnåelse og kostnader, så må vi justere tiden også. Vi må ha mer ståtid. Vi må ha mer kompetanse.</i>
<i>Det påvirker i negativ retning, fordi arbeidsbelastningen blir høyere på den enkelte. Da især for linjeledere og på sjefsnivå.</i>
<i>Negativt. Jeg tror at hvis vi ikke har vært så harde på disse budsjetteringspostene og at midler er øremerket ting, så tror jeg vi hadde brukt samme beløp eller mindre, men på en mer fornuftig måte. Selv om man sier at man har slutta med den “julegaveshoppinga” i desember, så har man jo ikke det, fordi det finnes alltid poster som ikke er brukt, som man finner ut at man kan bruke nedover i avdelingene</i>
<i>(...) Det forventes fortsatt de samme leveransene fra de ansatte i Hæren uansett om antall øvingsdager kuttes, så skal soldatene etter øvelsen kunne det samme. Det gjør at vi som er ansatte, vi forsøker så godt vi kan og ta igjen alt det tapte, gjøre alt mer effektivt og blir mer slitne. Vi jobber mer på det døgnet en vi gjerne skulle gjort. Vi får redusert hviletid og kjenner på stress, høy turnover og høy arbeidsbelastning.</i>
<i>Jeg tror utdanningsreformen er laget som en panikkhandling for noe som forsvant. Som eksempelvis lagførerskolen som fører lengre fravær fra avdeling i dag, den gir ekstrem merbelastning på avdelingen. Fordi man har ikke avgitt hjemler fra avdelingen til utdanninginstitusjonen, så man sitter alltid med hull i en avdeling, mens forventningen til avdelingens produksjon er lik. Så man har mindre folk som skal ivareta produksjon, da tenker jeg</i>

³ I tillegg til dette spørsmålet stilte vi respondentene en rekke skalerings spørsmål som vi har valgt å legge som vedlegg til studien. Skaleringene bidrar til forståelsen av ansattes oppfatning når det kommer til effektene retning av innførte tiltak og omstillinger.

<i>på produksjon av soldater, og like stort krav. Så det er klart at belastningen har jo økt som følge av utdanningsreformen.</i>
<i>Det påvirker oss negativt ved at ambisjonsnivået ikke blir senka, og det bør det ikke heller fordi vi må ha soldater som er gode nok. (...) Så mindre penger gir et dårligere sluttresultat. Det blir færre og færre soldater, det blir færre og færre kjøretøy som er i bruk, båter og fly, skrutimer. Til sammen går alt det der ned og det ser ikke bra ut.</i>
<i>Det finnes nok av ambisiøse majorer, oberstløytnanter og oberster som skal nå litt mer enn de egentlig har råd til og det går i all hovedsak utover personellet som faktisk skal gjøre jobben. Det er min påstand, gjerne erfart, men det er så viktig med ledere og militære sjefer som kan gjøre noe som er imot naturen til en militærsjef, nemlig å si at vi skal gjøre mindre enn det vi egentlig har lyst til fordi det er ressursene vi har tilgjengelig. Det er viktig. Det handler om et krav og behov for modenhet blant militære ledere. Masse eksempler i dag på at man ruser altfor mye. Går inn i prosesser med rævva først, som gjør at det i veldig stor grad går utover personellet. Både når det kommer til lønn, bolig, karriere og tjenesteplaner, forutsigbarhet, midlertidig tilsetninger fremfor faste beordringer osv. Det er vanskelig å opprette en ny bataljon når vi ikke har bolig til befalet. Det er jo en tvingende nødvendighet, men det virker ikke som om det blir et problem før folka faktisk står der uten et sted å bo. Da har vi dumma oss ut som arbeidsgiver.</i>
<i>Jeg tror at de nye utdanningsmodellene, eller når du sparer en halv milliard på utdanningsmodellen, så blir ikke kompetansenivået høyere.</i>
<i>Det har blitt sagt på høyeste hold i hærstaben at man har ikke tid til å gjennomføre store stabsstudier og store undersøkelser på hvordan ting slår ut. Stabsstudienes tid er forbi tror jeg ble sagt i et fora. Så jeg er utrolig skeptisk til mye av det som er gjort! Jeg sliter virkelig med å se positive effekter. (...) Så det hender jo at jeg stiller meg spørsmålet lissom: hvorfor skal jeg sitte her på kveldstid nå, og virkelig blø for drakta når årsaken er at man har senket sparekniven og kuttet på antall folk. Det burde jo være et system som ivaretok dette her litt bedre. Og det går utover motivasjonen, og sånn tror jeg det er flere som føler da.</i>
<i>Til dels negativt. Fra mine øyne så kan det virke som om Hæren ikke vil benytte kostnader og ressurser på personellet sitt. Når det faktisk er personellet som trengs for å opprettholde den operative evnen. Så når det er mye øvelsesdøgn og mye tidligere faste agendaer som blir kansellert eller sløyfet så virker det klart negativt. Jeg tror mange opplever at goder i tjenesten blir tatt fra dem for å spare penger, men som ikke gagnar avdelingen i særlig god måte.</i>

Respondentene er klare i sin tale når det kommer til resultatene av kostnadsreduksjoner og effektiviseringer som Forsvaret har gjennomgått de siste årene. Samtlige av respondentene peker på at tiltakene som har blitt gjennomført har vært ensidig negativt for hæransatte. I høy grad har kostnadsreduksjoner og effektiviseringstiltak gått utover personellens basale goder. Videre nevner flere at timingen og gjennomføringen av tiltak og prosesser har vært ubeleilige opplevelser for enkelte avdelinger og personell. En av våre respondenter nevner følgende: "Man går inn i prosesser med rævva først, som gjør at det i veldig stor grad går utover personellet. Både når det kommer til lønn, bolig, karriere og tjenesteplaner, forutsigbarhet, midlertidige tilsetninger fremfor faste beordringer osv.". Flere av respondentene knytter kostnadskutt opp mot høyere ledelses ambisjonsnivå, hvor de opplever at ambisjonsnivået enten er høyere eller uforandret, til tross for budsjettkutt og innstrammede ressurser. Avdelingene kjemper for å nå de målte kvantitative ambisjonsmålene, men opplever at det går på bekostning av faktiske resultater og kvalitative ambisjoner som reduseres.

4.2 Regresjonsanalyse

Resultater: Regresjon					
	Pendler	Familieliv	Utdanning	Tjenestested	Total
Avhengig variabel	Ant. år ans. i Hæren	Ant. år ans. i Hæren	Ant. år ans. i Hæren	Ant. år ans. i Hæren	Ant. år ans. i Hæren
Pendler	-1,637*** (0,508)				-1,081** (0,532)
Antall barn under 6 år		1,217* (0,705)			0,070 (0,701)
Gift/samboer		5,652*** (0,656)			3,516*** (0,721)
Antall barn under 6 år * Gift/Samboer		-3,470*** (0,922)			-2,558*** (0,902)
Offiser			4,669*** (0,744)		3,612*** (0,745)
Antall år militær utdanning			-0,816*** (0,308)		-0,585* (0,298)
Pågående utdanning			-1,846*** (0,627)		-0,770 (0,631)
Antall år utdanning utover VGS			0,266 (0,239)		0,169 (0,233)
Offiser * pågående utdanning			-4,793*** (1,642)		-5,224*** (1,587)
Offiser * ant år utd. utover VGS			-0,754** (0,301)		-0,761*** (0,291)
Tjenestested: OSLO				0,517 (0,726)	-0,756 (0,701)
Tjenestested: BYNÆRT				0,927 (1,051)	1,604* (0,885)
Tjenestested: NORD-NORGE				-2,022** (0,788)	-1,653*** (0,636)
Pendler * Tjenestested: OSLO				-2,957** (1,242)	
Pendler * Tjenestested: BYNÆRT				5,058*** (1,523)	
Pendler * Tjenestested: NORD-NORGE				-1,358* (0,771)	
Observasjoner (N)	664	664	664	664	664
R-kvadrat	0,015	0,112	0,126	0,106	0,204
Justert R-kvadrat	0,014	0,107	0,119	0,098	0,187
*** p < 0,01, ** p < 0,05, * p < 0,10 Standardfeil angitt i parentes					

Tabell 4.2.1: Regresjon - Resultater

Vi observerer i det følgende faktorer som innvirker på betingelsen om frivillig deltakelse, altså potensielle egenskaper ved tjenesten som påvirker ansatte til å avslutte sitt ansettelsesforhold i Hæren. Vi husker fra kapittel 3.3.2 at den gjennomsnittlige ståtiden for utvalget var 6,59 år. Justert for de underliggende variabler observerte vi en relativt stor variasjon i referansegruppens gjennomsnittlige ståtid. Vi ser i dette kapitlet følgelig nærmere på enkelte av effektene av faktorene våre intervjurespondenter trekker frem som innflytelsesrike på vår observerte variabel *antall år ansatt i Hæren*. Vi drøfter i det følgende kun funn vi anser som statistisk generaliserbare på et 95 % - konfidensnivå, altså hvor $-1,96 > t < 1,96$.

Av tabellen leser vi at estimatenes ulike signifikansnivå gjengis ved flere stjerner (*) jo større sannsynlighet det er for at de estimerte koeffisientene gjengir riktige verdier. Vi velger i det følgende å kort kommentere de ulike generaliserbare estimatene og hvordan de påvirker vår avhengige variabel *antall år ansatt i Hæren*. I første omgang har vi gjennomført en enkel regresjon hvor *pendler* er en uavhengig og binær variabel. Vi observerer, i samsvar med intervjurespondentenes påstander, at dette er en faktor som bidrar negativt på den gjennomsnittlige ståtiden til hæransatte. Vi erkjenner at det finnes mange flere faktorer enn pendling som bidrar til påvirkning av hæransattes ståtid, noe som også gjenspeiles i den enkle regresjonens R^2 . Denne antakelsen støttes også av vår hovedregresjon, *total*, hvor effekten av å inneha pendlerstatus reduseres når vi kontrollerer for andre relevante faktorer. Likevel viser hovedregresjonen til at pendling har en negativ og statistisk signifikant effekt på hæransattes gjennomsnittlige ståtid.

I neste omgang ser vi nærmere på hvordan *familieliv* påvirker vår avhengige variabel. Vårt datasett gir oss tilgang til å observere spesielt to relevante faktorer som våre intervjurespondenter trekker frem; barn og samliv. I vår regresjon benytter vi oss av den numeriske variabelen *antall barn under 6 år*, som indikerer hvordan livet som småbarnsforelder lar seg kombinere med ansettelse i Hæren, samt den binære variabelen *gift/samboer* som gir oss effekten av å være i et etablert partnerskap. Vi observerer at begge variablene isolert sett gir positive effekter på den hæransattes gjennomsnittlige ståtid, men at de kombinert har en sterk negativ effekt på vår avhengige variabel. En plausibel forklaring som er gjeldende for begge de positive effektene er at status som enslig småbarnsforelder eller barnløs ektefelle typisk oppstår etter fylte 30, eller i tidligst i slutten av 20-årene. Ansattes alder og livsstadium antas altså å kunne forklare disse effektene, men er variabler som vi av personidentifiserbare årsaker har utelatt fra vårt datasett. Altså er det vanskelig å se en umiddelbar kausal effekt av variablene på den hæransattes gjennomsnittlige ståtid isolert sett.

Kombinert derimot, tyder mye på at det etablerte småbarnsfamilielivet har en negativ effekt på vår avhengige variabel. Vi observerer også de samme tendensene i vår hovedregresjon, men at effektene av faktorene er svakere når vi kontrollerer for andre relevante variabler.

Videre i regresjonsanalysen observerer vi hvordan *utdanning* påvirker hæransattes gjennomsnittlige ståtid. Vi ser at dersom den ansatte tilhører *offiser* kategorien, er den gjennomsnittlige ståtiden betraktelig forlenget. Vi husker fra kapittel 3.3.2 hvordan vi justerte for offiserers utdanningsløp på syv år, dette for å fange opp effekten av insentiveksponeringer først etter fullført utdanningsløp. Med dette i mente viser altså regresjonen vår til at offiserer har en gjennomsnittlig ståtid som ansatt som er betydelig lengre enn spesialister. Videre ser vi at *antall år militær utdanning* har en negativ effekt på ansattes ståtid. Dette kan forklares med at det finnes mange militære spesialistutdanninger som også har sivil relevans, og ansatte med slik militær utdanning vil søke utsidealternativer. Spesielt gjelder dette spesialister, og eksempler på slike utdanninger er ledelsesutdanninger, tekniske utdanninger og helsefaglige utdanninger. *Pågående sivil utdanning* har også en negativ effekt på vår avhengige variabel, noe som bekrefter våre intervjurespondenters påstand om at hæransatte slutter tidligere for å gjennomføre sivil utdanning i relativt ung alder. Vi observerer også at den samme tendensen er gjeldende for offiserer. Vi observerer også en negativ trend for *antall år sivil utdanning den ansatte har utover videregående skole* før påbegynt krigsskoleutdanning med hensyn på vår avhengige variabel. Dette tyder på at offiserer i Hæren som også har sivil utdanning aktivt søker utsidealternativer, og følgelig er dette faktorer som er betydelig bidragsgivende for kortere gjennomsnittlig ståtid. Samtlige trender er også gjeldende når vi justerer for andre relevante variabler i vår hovedregresjon, men fremgår med noe lavere effekt.

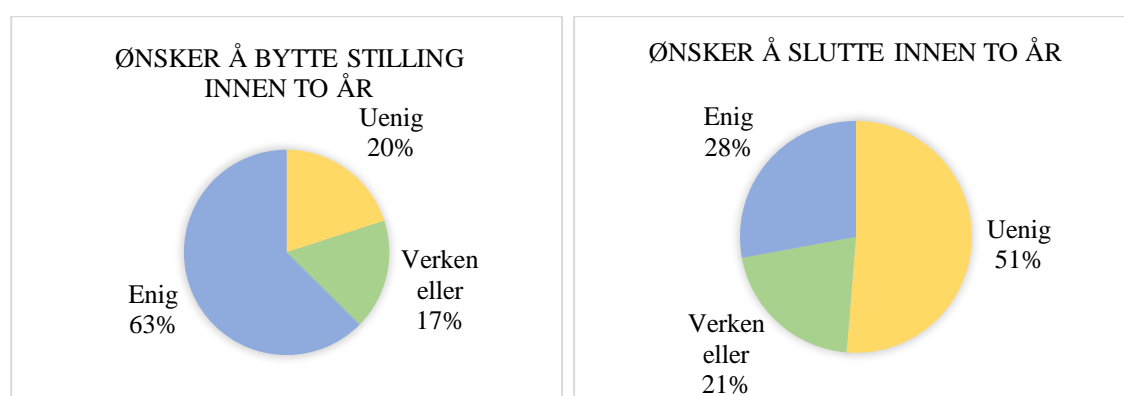
Avslutningsvis observerer vi hvordan den avhengige variabelen påvirkes av den ansattes *tjenestested*. Vi observerer ingen signifikante effekter for tjenestesteder i nærheten av *Oslo* eller andre *bynære* strøk, men vi ser derimot en negativ effekt på den ansattes gjennomsnittlige ståtid ved tjenestested i *Nord-Norge*, noe som også sterkt antydes av våre intervjurespondenter. Vi observerer også at dersom man har status som pendler og har tjenestested i Oslo eller Nord-Norge, er effekten på ståtiden negativ, men positiv dersom man pendler til bynære tjenestesteder. Vi observerer de samme trendene i vår hovedregresjon, men at bynære tjenestesteder har en positiv statistisk signifikant effekt på et 90 % konfidensnivå.

Referansegruppen i hovedregresjonen vår er individer som tilfaller en score på 0 ved alle våre uavhengige variabler. Altså er dette ansatte som er ikke-pendlere uten barn eller

samlivspartner, uten sivil eller militær utdanning og med tjenestested i innlandsstrøk, eksempelvis Rena. Ovenfor har vi kommentert hvordan de ulike faktorene påvirker den ansattes gjennomsnittlige ståtid, og vi leser at tendensen til effektene av variablene i hovedregresjonen er sammenfallende med de overnevnte observasjonene, men at de enkelte faktorenes effekter er lavere når vi inkluderer samtlige relevante variabler. Vi observerer også at variablene vi benytter i modellen ikke gjengir en perfekt beskrivelse av faktorer som påvirker den ansattes gjennomsnittlige ståtid, men vi velger å akseptere en R^2 på 0,204 selv om vi erkjenner at den er noe svak.

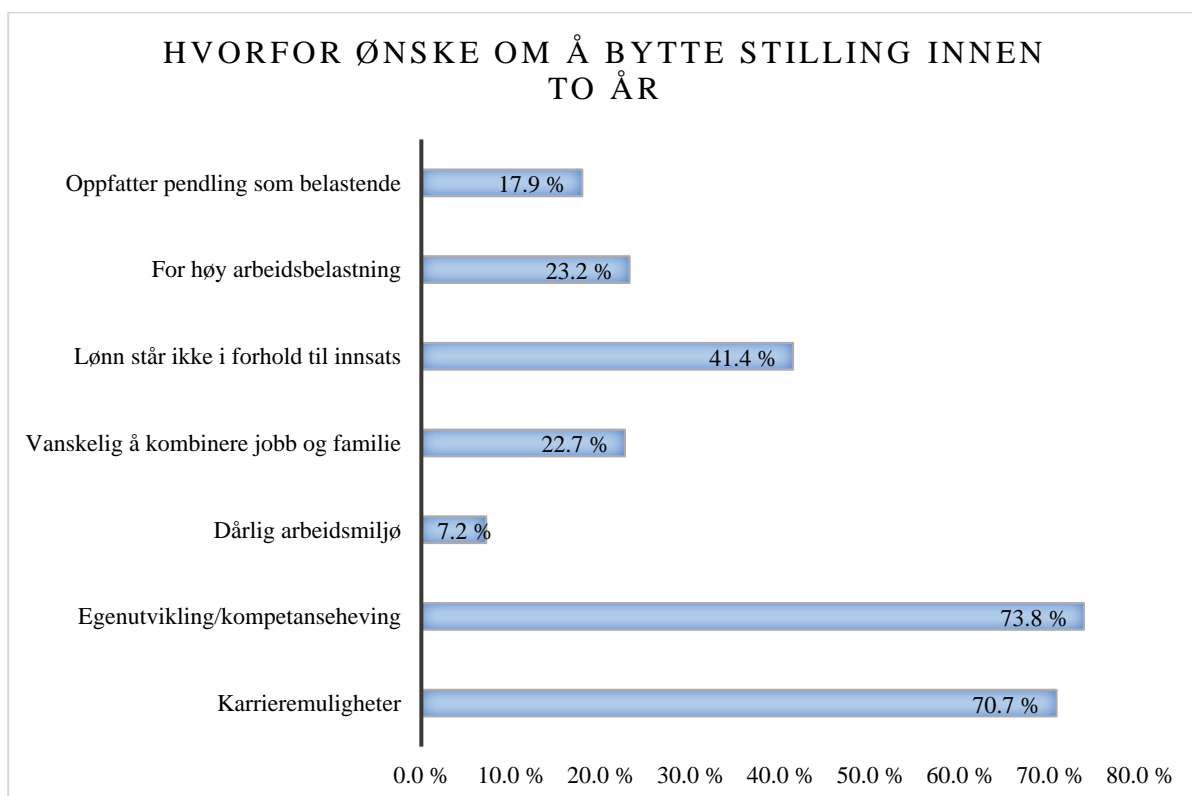
4.3 Dokumentundersøkelse

Resultatene som benyttes i denne undersøkelsen er gjengitt fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU), og er ment for å nærmere beskrive, bekrefte eller avkrefte funn vi har gjort gjennom intervjuene. I tillegg bidrar de til å støtte opp om funn vi også har gjort i vår regresjonsanalyse. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen viser til statistikk for Hærens ansatte, som forklarer individuelle, sosiale og organisatoriske faktorer som bidrar til trivsel og helse for den enkelte, kollegiet og organisasjonen som helhet. (Forsvarets medarbeiderundersøkelse, 2021). Denne beskrivelsen av undersøkelsens innhold dekker også faktorer som inngår i vår oppgaves tematikk, og resultatene fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse anses derfor som høyst relevante. I det følgende viser vi til de mest aktuelle funnene for vår problemstilling.



Figur 4.3.1: Andel ansatte i Hæren som ønsker å bytte stilling eller slutte i Hæren innen to år (FMU, 2021)

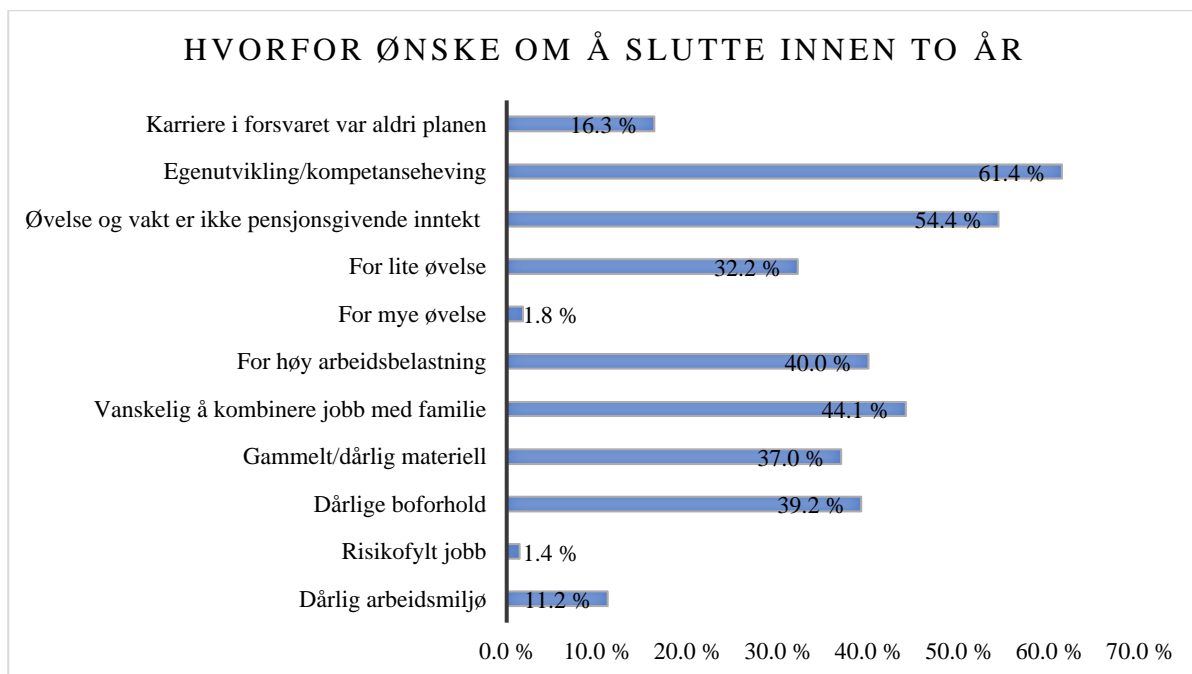
Diagrammene overfor illustrerer hæransattes fordeling av avgitte svar på spørsmål om de ønsker å bytte stilling innen to år, eller om de ønsker å slutte i Forsvaret innen to år av andre årsaker enn naturlig avgang. Først og fremst observerer vi at 63 % av respondentene oppgir at de ønsker å bytte stilling i Forsvaret innen to år, og for det andre at 17 % av respondentene er usikre (verken eller). Altså viser Forsvarets medarbeiderundersøkelse til at kun 20 % av respondentene fra Hæren at de ønsker å fortsette i samme stilling de to neste årene. I neste diagram illustreres fordelingen av respondenter hvor spørsmålet er om de ønsker å slutte i Forsvaret innen to år av andre årsaker enn naturlig avgang. Vi observerer at 28 % ønsker å slutte innen to år, og at 21 % av respondentene er usikre. Altså har vi at kun halvparten (51 %) av Hærens respondenter oppgir at de ikke ønsker å slutte i Forsvaret innen de to neste årene.



Figur 4.3.2: Hvorfor ansatte i Hæren ønsker å bytte stilling inne to år (FMU, 2021)

Dette søylediagrammet viser statistikken over årsakene til hvorfor respondentene ønsket å bytte stilling innen to år. Altså er dette spørsmålet kun stilt til de respondenter som har oppgitt at de ønsker en annen stilling innen to år, antall respondenter er med andre ord i dette tilfellet:

2572 * 62,6 % = 1610. Respondentene har blitt bedt om å peke på de jobbrelevante forhold de anser som mest bidragsytende for deres ønske om å skifte stilling innen de to kommende årene. Vi observerer av diagrammet at det spesielt er to faktorer som skiller seg ut; egenutvikling/kompetanseheving og karrieremuligheter, med henholdsvis 73,8 % og 70,7 % oppslutning. En åpenbar forklaring på dette er at respondentene ønsker å bytte stilling for å begi seg på nye utfordringer, og samtidig komme seg opp og frem på karrierestigen. Videre observerer vi at det er 41,4 % oppslutning rundt påstanden om at lønn ikke står i forhold til innsats, og 23,2 % oppslutning rundt høy arbeidsbelastning. 17,9 % av respondentene peker også på at de oppfatter pendling som belastende, og 22,7 % synes stillingen de har i dag lar seg vanskelig kombinere med familielivet.



Figur 4.3.3: Hvorfor ansatte i Hæren ønsker å slutte innen to år (FMU, 2021)

Tilsvarende som for respondentene som ønsket en stillingsendring, ble respondentene som ønsket å slutte innen to år stilt overfor spørsmålet om hvilke forhold de oppfattet som mest bidragsytende for deres ønske om å avslutte ansettelsesforholdet. Dette spørsmålet ble gitt til respondentene som var enig i påstanden om at de ønsket å slutte i Forsvaret innen to år, altså er størrelsen på dette utvalget: 2572 * 28 % = 720. Vi observerer størst oppslutning rundt faktoren egenutvikling/kompetanseheving, med 61,4 %. Videre har vi at fravær av pensjonsgivende lønn også er en viktig faktor for respondentene, med 54,4 % oppslutning. Det

er også tydelig at boforhold og familieliv er viktige forhold for respondentene, med henholdsvis 39,2 % og 44,1 %. 40 % av respondentene synes arbeidsbelastningen er for høy, samt at 32,2 % synes det er lite tid til øvelse og trening, og 37 % peker på dårlig eller gammelt materiell som viktige faktorer. Vi merker oss imidlertid at kun 16,3 % peker på at en karriere i Forsvaret aldri var planen, og at relativt få oppfatter Hæren å ha dårlig arbeidsmiljø eller å være en risikofylt jobb.

Indre motivasjon	Uenig	Verken eller	Enig
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	18,4 %	26,6 %	55,1 %
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	12,6 %	24,3 %	63,1 %
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	17,4 %	26,5 %	56,1 %

Tabell 4.3.1: Mål på hæransattes indre motivasjon (FMU, 2021)

Tabellen overfor viser til indikatorer på respondentenes indre motivasjon. Vi observerer at over halvparten av respondentene besitter en høy grad av indre motivasjon med hensyn på faktorer som interessante og morsomme arbeidsoppgaver, og at de ansatte opplever deres arbeidsoppgaver i seg selv som drivkraft i jobben. Dette er tydelige indikatorer på at flertallet av Hærens ansatte er høyt indre motivert i gjennomføringen av sine arbeidsoppgaver. Til sammenligning er det for øvrig under 20 % av respondentene på samtlige faktorer som indikerer lav grad av indre motivasjon.

Kompetanse	Uenig	Verken eller	Enig
Jeg er tilfreds med kompetanseutviklingen Forsvaret tilbyr meg	39,1 %	24,3 %	36,7 %
Jeg opplever å ha gode karrieremuligheter i Forsvaret	34,6 %	23,3 %	42,0 %
Forholdene blir lagt til rette for individuell kompetanseplanlegging	38,9 %	26,6 %	34,5 %
Jeg opplever medarbeidersamtalen som nyttig for min utvikling og karriere i Forsvaret	24,6 %	26,7 %	48,7 %
Jeg har klart for med hvilke karrieremuligheter som finnes for meg i Forsvaret	23,2 %	21,6 %	55,2 %

Tabell 4.3.2: Hæransattes opplevde tilfredshet med kompetanse- og karrieremuligheter i Forsvaret (FMU, 2021)

I denne tabellen vises det til ansattes oppfattelse av kompetanseutviklings- og karrieremuligheter i Forsvaret. Her observerer vi at omtrent 35 % anser seg som tilfredse med Forsvarets tilbud av kompetanseutvikling, eller at det legges til rette for individuell kompetanseplanlegging. Samtidig observerer vi at omtrent 35 % av respondentene opplever å ha dårlige karrieremuligheter i Forsvaret. Flertallet av respondentene (55,2 %) har klart for seg hvilke karrieremuligheter som finnes i for den enkelte i Forsvaret, samt omtrent halvparten (48,7 %) opplever medarbeidersamtalen som en nyttig plattform for utvikling og karriereplanlegging.

Vi merker oss at resultatene fra både regresjonsundersøkelsen og dokumentundersøkelsen er konsistente med uttalelser og påstander fra våre intervjurespondenter. Vi legger merke til at både familieliv, utdanning og boforhold eller tjenestested er viktige og utslagsgivende faktorer for hæransattes ståtid. I tillegg til at fravær av eller for lav grad av insentiveksponering overfor disse faktorene utgjør merkostnader for den enkelte, som igjen vil medføre brudd på betingelsen om frivillig deltakelse. Samtidig finner vi, basert på Forsvarets medarbeiderundersøkelse, fravær av enkelte faktorer som virker innsatsstimulerende for den ansatte.

5. Drøfting

I det følgende kapittelet ser vi nærmere på funnene vi har gjort oss i våre undersøkelser. Vi velger i første omgang å sammenstille funnene fra både det kvalitative og det kvantitative undersøkelsesopplegget fra kapittel 4. Videre knytter vi denne drøftingen opp mot relevant teori som vi introduserte i kapittel 2. Vi har valgt å kategorisere funnene våre innenfor rammene av prinsipal - agentteorien med hensyn på betingelsene om frivillig deltakelse og frivillig innsats. Hva angår betingelsen om frivillig deltakelse, diskuterer vi hvordan eller i hvilken grad Hæren benytter seg av insentiver for å rekruttere, beholde og sortere talent. Videre utdyper vi nærmere hvilke utfordringer som knytter seg til Hærens utøvelse av insentivstyring for å vri ansattes oppmerksomhet til gunst eller ugunst for egen virksomhet. I neste omgang diskuterer vi utfordringer i lys av betingelsen om frivillig innsats, herunder intertemporale aspekter som karrieremotiver og mothakevirkninger.

De viktigste funnene vi har gjort oss gjennom våre undersøkelser er at vi ikke ser noen tydelige og effektive signaler eller aktive grep som Hæren gjør for å ivareta sine talenter og sin kompetanse. Vi opplever høy grad av konsensus fra våre intervjurespondenter rundt negative effekter av effektiviseringstiltak og omstillingsprosesser, som tilsynelatende også har hatt en direkte negativ effekt på hæransattes ståtid og vilje til høy innsatsytelse. Hæransatte tilpasser sin innsats og oppmerksomhet på bakgrunn av tilgjengelig informasjon om prestasjonsmål og fremtidige karrieremuligheter. I kommersielle sammenhenger belyses medaljens fremside med bred appell, men vi finner derimot gjennom våre kvalitative og kvantitative undersøkelser at på innsiden av garnisonsgjerdet har solskinnshistorien også betydningsfulle gråværsdager.

5.1 Frivillig deltakelse

I kapittel 2.4 introduserte vi den enkle prinsipal – agentmodellen og betingelsen om frivillig deltakelse. For at hæren skal rekruttere og beholde talentet de ønsker seg, må Hæren sørge for at restriksjonen holder under hele ansettelsesforholdet for sitt personell. Om hensiktsmessig og mulig, kan også Hæren benytte seg av insentivstyring for å sortere ut personell eller utgått kompetanse ved å bryte restriksjonen for denne kategorien ansatte. I det følgende betrakter vi altså våre funn med hensyn på de underliggende faktorer som bidrar til at betingelsen om frivillig deltakelse holder eller brytes.

5.1.1 Rekruttere

Sammenstilling av funn

Vi finner at ansatte i Hæren anser et ansettelsesforhold i Hæren som middels attraktivt. Det er flere årsaker til at personer tiltrekkes av et arbeidsforhold i hæren. Basert på de kvalitative intervjuene ser vi at den mest gjentakende årsaken er en indre motivasjon som går på egenutvikling og selvrealisering samt ønsket om en utfordrende, variert og spenningsfylt arbeidshverdag.

Vi finner samlet sett at Hæren er gode på rekruttering, og dekker i stor grad sine personellbehov til både tjeneste og utdanning hvert år. Forsvaret benytter sin unike posisjon i samfunnet, herunder spesielt allmenn verneplikt og førstegangstjenesten som sin primære rekrutteringsbrønn. Herifra rekrutteres personell blant annet direkte inn i spesialiststillinger. Selv om antallet interessenter og søkere er tilstrekkelig hvert år, finner Svendsen - Utvalget (2020) at Forsvaret har en vei å gå når det gjelder evnen til å tiltrekke seg kvalifisert og ferdigutdannet personell med kritisk kompetanse for Forsvaret. For å sikre seg tilgang på slikt personell, rekrutterer og utdanner Forsvarets Høgskole kritisk kompetanse som eksempelvis logistikk, ledelse, navigasjon, flygerutdanning og ingeniørfag som telematikk, elektrofag, maskinfag. Rekruttering til disse utdanningsløpene foregår også blant vernepliktige, men i tillegg bredt blant personell som ikke har tidligere tjeneste i Forsvaret.

Av våre intervjuobjekter blir vi gjort oppmerksomme på at flere opplever forventningsbrudd knyttet til inngåelse av ansettelsesforhold i Hæren. Mange ansettes med forventninger og ambisjoner som ikke samsvarer med virkeligheten de trer inn i. Basert på utdanningsreformen, rekrutterer Forsvaret stadig yngre personell og stadig færre av de rekrutterte har kjennskap til Hærens indre liv før de binder seg til opptil seks år med hærspesifikk utdanning og jobb. Flere nevner at de synes rekrutteringsprofilen til Forsvaret er i overkant positiv, og at den ikke gjenspeiler virkeligheten som de hæransatte kjenner. Rekrutteringskampanjer på sosiale medier, fjernsyn og på utdanningsmesser beskriver meningsfulle og lukrative karrieremuligheter i Hæren og Forsvaret. Våre intervjuobjekter nyanserer bildet disse kampanjene skaper gjennom å forklare at virkeligheten verken oppleves like meningsfull eller problemfri som man kan få inntrykk av. Også på Forsvarets hjemmesider kan man se flere eksempler på denne skjevheten i informasjonsformidling. Eksempelvis kan vi lese at informasjonssidene som beskriver offisersutdanningene i Forsvaret forfekter muligheter,

positive vilkår og godtgjørelser bredt. På den andre siden nevnes det lite eller ingenting om sentrale plikter og begrensninger. Det nevnes blant annet ikke at “praksisperioden” faktisk er en treårig pliktjeneste som påføres samtlige som gjennomfører krigsskoleutdanning⁴. Inntrykket om skjeve forventninger blant overnevnte personellgruppe forsterkes når man ser på resultatene av en kadettundersøkelse gjennomført av kadettorganisasjonene NOFKA og KAFO. 70% av respondentene hadde ingen eller kun førstegangstjeneste. 93% beskriver at de hadde stor eller svært stor grad av tillit til Forsvaret før skolestart. Etter varierende tid på skolen er denne prosentsatsen redusert til 63% (NOF, 2021).

Videre informeres det på forsvarets hjemmesider om at *“Noen velger også å bygge på med en mastergrad ved Forsvarets Høgskole etter praksisperioden”*. I virkeligheten bekrefter Hærstaben under våre intervjuer at dette ikke er et valg opp til den enkelte. Teksten på informasjonssidene gir lesere forventninger om at masterutdanning er en mulighet allerede etter tre år i praksis, som også er et stykke unna sannheten. I realiteten er det svært få som får plass på dette studiet før tidligst åtte år i tjeneste. Mange må tjenestegjøre i 12 - 15 år før de kanskje kvalifiserer til plass, og flere vil aldri få muligheten. Offisersutdanningen omtales også som *“en av Norges mest anerkjente lederutdanninger”*. Da lederutdanningen har vært gjenstand for en omfattende reform, vil effektene av reformen på utdanningens kvalitet og dermed anerkjennelse være ukjent. Det informeres ikke om reformen på rekrutteringssidene, og det gjenstår å se om den nye utdanningen oppnår like høy anerkjennelse i fremtiden som den forhenværende. Generelt fremstiller Hæren et arbeidsforhold med høyere grad av medbestemmelse, frihet og utviklingsmuligheter på Forsvarets informasjonssider enn det vi finner i våre undersøkelser.

På den andre siden kaster debatter, nyhetsartikler og fagforeningsarbeid lys over mindre heldige sider ved Forsvaret. Selv om debatten får leve relativt fritt på lavere nivå, er anerkjennelse av utfordringer i Forsvaret og Hæren sjelden kost fra Forsvarsledelse og Departement. Eksempel på dette er Befalets Fellesorganisasjons temperaturmåling som ble gjennomført i Forsvaret ved årsskiftet 2020/21. Funnene var kvalitative, hvor over 200 ansatte beskrev i varierende grad betydelige utfordringer ved sine ansettelsesforhold i Forsvaret. Konfrontert med funnene i Stortingets spørretime, angriper Forsvarsministeren metoden og

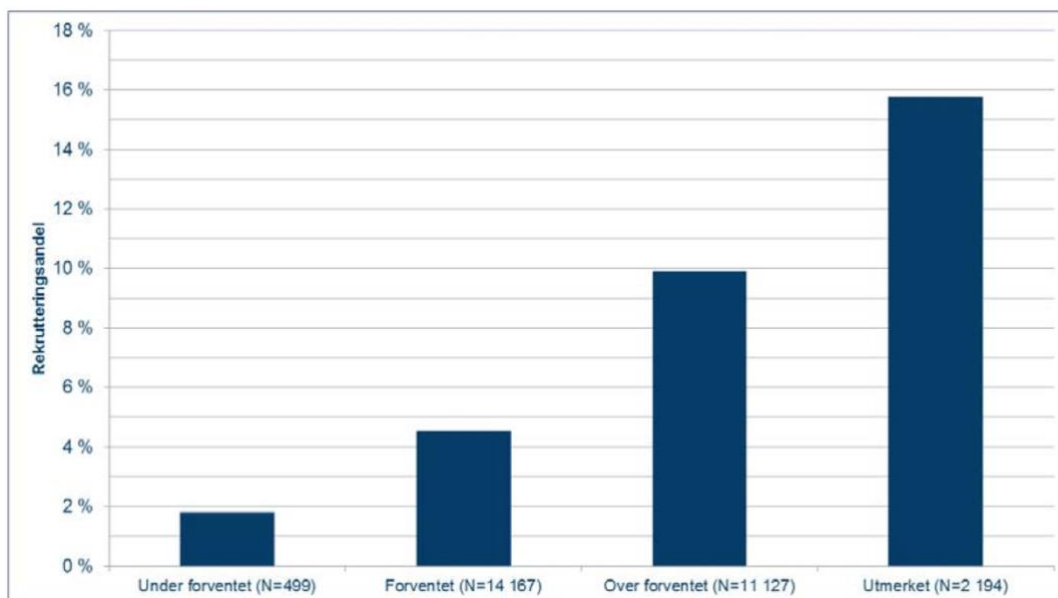
⁴ Basert på informasjon om bachelorutdanning på Forsvaret.no per 01.04.21. Sto det ikke noe om lengden på praksisperioden eller om den var obligatorisk. Etter utløpt søknadsfrist og publisering av gode søkertall til disse utdanningen er teksten endret noe. Av endringer beskrives eksempelvis praksisperioden per 19.05.21 som: *“Etter endt utdanning er du sikret relevant jobb i Hæren når du gjennomfører en obligatorisk praksisperiode tilsvarende lengden på utdannelsen”*.

overser funnene ved uttalelsen: *«Dette er altså en så tendensiøs undersøkelse at jeg har vanskelig for å komme på å ha sett noe sånt noen gang før. Jeg er veldig betenkt når det gjelder å gi legitimitet til denne undersøkelsen. Det er et makkverk (...) Det er faktisk en mengde foreninger vi karakteriserer som sekter, som har betydelig større frihet for personlige meninger enn det BFO setter som standard her.»*

Sammenstilling med teori

Forsvaret er som sagt i en særstilling når det kommer til rekruttering til egen virksomhet. Ved allmenn verneplikt og basert på den obligatoriske egenerklæringen som alle norske årskull er pliktig til å fylle ut, kan Forsvaret nærmest velge og vrake i personellet de kaller inn til førstegangstjeneste. I løpet av de 12 månedene vernepliktige er inne til førstegangstjeneste har Forsvaret full tilgang på dette personellet. I løpet av året i tjeneste vil personellet investere tid og innsats i menneskelige relasjoner og hærspesifikke kunnskaper, ferdigheter og erfaringer. Vi kaller slike investeringer for relasjonsspesifikke investeringer, altså investering av tid, innsats eller midler i noe som kun har verdi for en særegen relasjon og ikke andre. I denne sammenheng i arbeidsrelasjonen til Hæren. Ungdommen vil møte en ny hverdag, bli utfordret og de aller fleste vil oppleve mestring og personlig vekst i et annerledes år. Dyktige vernepliktige vil bli anerkjent, kanskje få utvidet ansvar eller bli utfordret i lederoppgaver og i stillinger med utvidede kompetansekrav. Kompetanse særegent for Hæren vil tilegnes den enkelte. Basert på dette året har dermed Forsvaret anledning til å direkte påvirke og rekruttere kremen av Norsk ungdom gjennom et helt år. Jo flinkere soldat, desto større vil gjerne de relasjonsspesifikke investeringene være for soldaten. Autoritære og sosiale mekanismer som verken ville vært lovlige eller bærekraftige å påføre arbeidstakere i et sivilt jobbmarked, sørger for at de vernepliktige yter innsats og at tjenesten går rundt. For at disse mekanismene skal fungere, benytter Forsvaret seg av en betydelig relasjonell distanse mellom de vernepliktige og de ansatte i Forsvaret. Vernepliktige vil derfor i liten grad få et sannferdig bilde av hvordan et ansettelsesforhold i Hæren faktisk er. Friksjon og utfordringer relatert til ansattes arbeidshverdag håndteres på bakrommet, Hærens indre liv holdes skjult og de vernepliktige opplever en enhetlig og profesjonell tilnærming fra deres befal. For soldaten vil den skjeve virkelighetsoppfattelsen kunne representere et ugunstig utvalg dersom inntrykket er utslagsgivende for valget om videre tjeneste. Med et år i førstegangstjenesten vil den enkelte soldat utsettes for ugunstig utvalg samt påføres betydelige relasjonsspesifikke investeringer som vil øke soldatens tilbøyelighet til å søke videre tjeneste i Hæren. Jo bedre soldaten har prestert jo større vil effektene kunne være. FFI (2019) viser hvordan soldatens målte

prestasjoner har effekt i rekrutteringen. I figuren under viser FFI til Forsvarets rekrutteringsandel som funksjon av hovedkarakter i tjenesteuttalelsen. Altså antall som lar seg rekruttere som funksjon av hvor godt den vernepliktige har prestert. Vi ser at andelen rekrutterte øker jo bedre soldatene presterer, og at i underkant av 16 % av de best presterende lar seg rekruttere til videre tjeneste.



Figur 5.1.1: Antall rekrutterte fra førstegangstjeneste som funksjon av hovedkarakter i tjenesteuttalelsen (FFI, 2019)

Ved siden av å benytte førstegangstjenesten aktivt i rekruttering, rekrutteres det ellers bredt til Forsvarets utdanninger enten som spesialist eller som offiser. Uavhengig av tidligere avtjente førstegangstjeneste eller ikke, vil en nyansatt så snart en seleksjonsprosess starter, eller vedkommende møter til tjeneste i Forsvaret, inngå relasjonsspesifikke investeringer i ansettelsesforholdet. Investeringene vil bli større og større med tiden vedkommende tjenestegjør. På den andre siden, vil den ansatte bruke tid på å bli kjent med det virkelige liv i Hæren. Investeringen vil virke bindende for å bli værende i Hæren, da en beslutning om å slutte vil innebære sunkne kostnader i form av bortkastet tid og ressursbruk på særegen kompetanse med varierende verdi i sivil arbeidsmarked. Kanskje den ansatte til og med har valgt å flytte til tjenestestedet, potensielt et sted uten andre karrierealternativer. Resultatet er økt forhandlingsmakt i favør Hæren. Vi ser at ugunstig utvalg og relasjonsspesifikke investeringer virker rekrutterende til fordel for Hæren. Hæren rekrutterer i så måte flere som

hadde takket nei til arbeidskontrakt ved nøytral forhandlingsmakt og fullstendig og balansert informasjonstilgang.

Forsvaret går bredt ut i rekrutteringskampanjer, i tillegg til å benytte sine særegne rekrutteringsmuligheter, for å tiltrekke seg talentfullt og ambisiøst personell. Som Hærstaben selv beskriver, kanskje for dyktig personell: *«Det har også blitt diskutert om vi rekrutterer for høyt, altså om du ser for deg en skala der den som står øverst er best; kanskje man burde gå litt ned på skalaen. Det har vært diskutert, men jeg tror fremdeles at vi er glad i de med gode karakterer inn på Krigsskoler osv. De som ansettes som spesialister og (...)*». På den andre siden vil ikke rekrutteringsprofilen til Hæren nødvendigvis motivere og rekruttere ferdigutdannet ettertraktet personell som dataingeniører eller lignende. En stereotypisk dataingeniør som tiltrekkes av rekrutteringsprofilen til et utsidealternativ som eksempelvis Sopra-Steria, motiveres ikke nødvendigvis av Hærens fysiske krav og obligatoriske grunnleggende soldatutdanning. Vi skal ha dette i mente når vi videre ser på beholde - og sorteringsperspektivet i betingelsen om frivillig deltakelse. På kort sikt vil Hæren kunne beholde personellet basert på relasjonsspesifikke investeringer, men hvordan påvirker dette adferden på lengre sikt? Om det skulle vise seg at Hæren ikke evner å ivareta dette talentet, skal man heller ikke glemme det moralske aspektet ved bruken av ugunstig utvalg i rekrutteringsprosessen. Forsvarets rekrutteringsposisjon og eventuelle moralske hensyn ovenfor unge lovende talenter vil ikke bli diskutert videre i denne oppgaven.

Forsvaret bør være bevisst sin særstilling når det kommer til rekruttering, og eventuelle konsekvenser feilrekruttering har. Det er nærliggende å tenke seg at Hæren rekrutterer feil folk når personellet tror de søker på noe annet enn det de møter i virkeligheten. Hvordan, og i hvor stor grad den asymmetriske informasjonen har påvirket ansattes betingelse om frivillig deltakelse og dertil jobbsøkebeslutning er vanskelig å svare nøyaktig på. Vi kan likevel med sikkerhet si at søkermassen hadde sett annerledes ut om informasjonen var symmetrisk. På den ene siden er rekrutteringen basert på et sett med grunnleggende kriterier til søkeren, som ekskluderer store deler av ettertraktet søkermasse som Hæren og Forsvaret har kritisk behov for. På den andre siden vil Hæren slite med å beholde personell som har latt seg motivere av en rekrutteringsprofil som ikke samsvarer med virkeligheten. Ansatte som stadig opplever forventningsbrister, gjør også noe med individets grunnleggende tillitt og lojalitet til arbeidsgiver. Et ansettelsesforhold bygget på manglende tillitt og lojalitet, vil øke sannsynligheten for at ansatte utnytter seg av moralsk hasard. Økt sannsynlighet for

konsekvenser av moralsk hasard vil gi økt risiko for enhver arbeidsgiver.⁵ Dette vil ha betydning for alle arbeidsgivere, også de uten ansvar for, eller tilgang på informasjon med betydning for rikets sikkerhet. Konsekvenser av moralsk hasard i Hæren vil potensielt være på helt andre nivåer. En økt sannsynlighet og dermed økt risiko av slike arbeidsrelasjoner i Hæren, bør man være bevisst både i fred, krise og krig.

5.1.2 Beholde

Vi husker fra teorien at agentens deltakerbetingelse besto av følgende avveining mellom innside – og utsidealternativ:

$$SE_{Hæren} = E(w) - \frac{r}{2} var(w) - C(e) \geq SE_{Utside}$$

Agenten søker å maksimere sin sikkerhetsekvivalent, og om den ikke er større for innsidealternativet enn utsidealternativet vil agenten slutte i Hæren. Vi bryter denne betingelsen ned ledd for ledd, når vi først presenterer våre funn, og diskuterer deretter funnene opp mot teorien.

Sammenstilling av funn

I våre undersøkelser finner vi at Hæren sliter med å beholde sitt personell. Vi observerer at hæransatte anser rotasjonstakten å være for høy, samt høy grad av midlertidighet og vakanser. Medarbeiderundersøkelsen viser til at 51 % av alle hæransatte er sikre på at de ikke ønsker å slutte i Forsvaret innen to år. Kun 20 % er sikre på at de ikke ønsker å bytte stillingen de nå sitter i innen to år. Vi vil videre se nærmere på dette, og innleder med å se på hvordan Hæren belønner sine ansatte, før vi ser på usikkerhet knyttet til Hærens belønningsordninger. Til slutt ser vi på ansattes mest tungtveiende følte kostnader knyttet til ansettelsesforholdet.

Forventet lønn og belønning i Hæren

Hæransattes forventede lønn består av fastlønn samt en variabel lønn i form av tillegg og ytelser forbundet med aktiviteter som går utover normal arbeidstid. Grunnlønnen anses å være lav, og flere av våre respondenter poengterer at den er lavere i Hæren enn i andre driftsenheter i Forsvaret. Hærstaben beskriver forskjellen: «*Ja, luftforsvaret har veldig god lønnpolicy. De*

⁵ Vi betrakter Risiko som produktet av sannsynlighet og konsekvens

kom ut med sin for kort tid siden. Forsvarsstaben er ikke så veldig fornøyd med lønnpolicyen til Luftforsvaret da men. Luft har sagt blant annet at ingen skal ha under lønnstrinn 35. Det vil si at dersom de tilsetter en rett fra verneplikten som lærling så skal ikke den personen ha under lønnstrinn 35. Laveste lønnstrinn i hæren er lønnstrinn 25. Det utgjør nok kanskje 50.000 kroner i årlig forskjell.». Lønnstrinn 25 gir den ansatte 324 600 kroner i bruttoinntekt. Når det kommer til variable tillegg, vil personell med rikelig tilgang på dette i form av vakt - og øvelsesdøgn oppleve betydningsfull effekt på sin samlede lønn. Mange ansatte i Hæren nærmest dobler sin brutto totallønn i forhold til grunnlønnen basert på disse tilleggene, mot at man er tilgjengelig for ekstraordinær innsats, ofte døgnnet rundt.

Ansatte opplever store forskjeller mellom driftsenheter, avdelinger, og til og med ansatte innad i avdelinger når det kommer til tilgang på variable tillegg i lønn. Noen avdelinger har større økonomisk spillerom enn andre, som kan benyttes til lønnsøkende aktiviteter. Tilgangen på disse aktivitetene er i stor grad styrt, men vi finner at den ansatte kan påvirke dette noe på kort sikt, og i økt grad på lengre sikt. I avdelingene er det linjeleder som i stor grad råder over tildelt budsjett og herunder midler til de variable tilleggene. På kort sikt kan den ansatte i noen grad påvirke personell som sitter med beslutningsmyndighet over pengepotten til egen gunst. Typisk vil den ansatte kunne påvirke for å få deltatt på flere øvelser, utdanning eller kurs som har høyere tillegg enn andre. I tillegg til linjeleder vil personell ansvarlig for vaktlister, eller som står ansvarlig for prioriterte aktiviteter, være personell de ansatte kan påvirke. På lengre sikt vil den ansatte kunne konkurrere seg til avdelinger som har tilgang på mer tillegg enn andre, eventuelt posisjonere seg og sin kompetanse i egen avdeling som gir den ansatte økt forhandlingsmakt.

Videre vil den ansatte ha tilgang på diverse insentivordninger som vil virke belønnende. Tilgang til disse fordrer innsats fra agenten som må prioritere dette i tillegg til, eller i istedenfor sine primære arbeidsoppgaver. Dette krever mye av den ansatte som opplever liten tilgang på hjelp fra nødvendig HR - kompetanse. For å få tilgang på ordningene stilles den ansatte ansvarlig for å sette seg inn i disse ordningene på egenhånd. Som Svendsen – Utvalget poengterer, er ikke dette en enkel oppgave for den enkelte ansatte: *“En stor utfordring knyttet til å beholde personell i Forsvaret knyttes til mangelen på eller praktiseringen av insentiver. Det har vært krevende å få oversikt over alle insentivene og hvem som eier, beslutter og forvalter disse.”.* Vi finner at insentivene for ivaretagelse er utdaterte, uoversiktlige og kompliserte sammensettinger av regelverk uten et helhetlig design. Vi oppfatter uklare ansvars - og myndighetsforhold i forvaltningen, og identifiserer stadig økende ansvar på lokale ledere

som har svært begrenset myndighet til å treffe avgjørelser. Til tross for mye ansvar, medfører mangelen på myndighet lav ansvarliggjøring i praksis. Vi legger også merke til at innvilgelse av et insentiv nesten utelukkende innebærer konsekvens for den ansattes avdeling. Enten i form av at avdelingen må dekke insentivet økonomisk av allerede tildelt budsjett, eller at det vil medføre “funksjonelt fravær”. Ordningene er ikke tilpasset Hæren spesielt, og har lav grad av fleksibilitet.

Usikkerhet og variasjon i lønn og insentiver

Uavhengig av mulighetene for å påvirke egne variable lønnstillegg, vil tilleggene variere fra år til år uavhengig av innsatsen til den ansatte. Tilgangen vil være svært usikker av mange årsaker, spesielt for brorparten av de ansatte i Hæren som er del av beordringssystemet. Disse vet aldri med sikkerhet hvor man må eller bør jobbe om noen måneder, et år eller to, og hvordan tilgangen på tillegg er der. Videre opplever ansatte i Hæren uforutsigbarhet i budsjetteringen. Avdelinger utsettes ofte for uforutsette kutt eller begrensninger i tildelte budsjetter som har en direkte konsekvens for aktivitet med variable lønnstillegg. Ansatte har flere forklaringer på hvorfor slike uforutsette endringer oppstår. Forklaringene varierer fra valutaendringer, uforutsette vedlikeholdskostnader til inkompetanse. Sistnevnte forsterket av nylige reformkutt i stab - og støttestillinger på operativt nivå. Konsekvensene av uforutsigbarheten og endringene beskrives som destruktiv for avdelingenes planleggingshorisont og forutsetninger for gjennomføring av aktivitet med kvalitet.

Flere fremhever videre stor uforutsigbarhet i fremtidig fastlønn, pensjon og støtteeordninger med bakgrunn i stadige opplevde endringer med reduserende effekt for Forsvarets ansatte. Ansatte beskriver at endringer med ulempe for den ansatte har tilbakevirkende kraft, mens innføringer av nye insentivordninger ikke har det. Man risikerer altså å bli rammet av fremtidige innstramminger og ulemper, men vil i mindre grad kunne dra nytte av fremtidige fordeler. Et eksempel på dette, som berører mange av dagens ansatte er ny bonusordning (Forsvaret, 2020). For personell som har vært ansatt i mer enn to år vil denne ordningen ikke ha tilbakevirkende kraft. Ordningen «straffer» i så måte stadig tjenestegjørende som ikke får nytte godt av den nye ordningen. Disse må vente lenger for uttak av bonus sammenlignet med personell som har tjenestegjort kortere enn to år. Et eksempel på det motsatte er kriterier for normalavansement i Forsvaret. Med oppdatert Forsvarets personellhåndbok del B med ikrafttredelse fra 1. August 2016 kom endringen om at normalavansement fra Løytnant til Kaptein vil ta seks år, og ikke som tidligere fem år. I denne sammenheng «skånet man ikke» de med mer enn to års tjeneste fra den nye ordningen som man i dag gjør ved innføring av ny

bonusordning. Alle med Løytnantgrad som ventet gradoppykk og medfølgende lønnsøkning, måtte dermed innfinne seg med å vente et år lenger. Forsvarets særaldersgrense på pensjonsalder er et annet tidsrelevant eksempel. Mange ansatte har opplevd at denne nylig gikk fra 57 til 60 år. Det ryktes nå om at den vil flyttes videre til 70 år i løpet av inneværende langtidsplan. For flere hæransatte var særaldersgrensen på 57 år avgjørende i beslutningen om å velge ansettelsesforhold i Hæren.

Kostnader ved ansettelsesforhold i Hæren

Generelt finner vi, basert på intervjuer, kvantitative analyser og dokumentundersøkelser at følte merkostnader forbundet med et ansettelsesforhold i Hæren anses å være betydningsfulle sammenlignet med utsidealternativers merkostnader. Uforutsigbarhet beskrevet i forrige avsnitt, beskrives gjeldende for arbeidsforholdet i Hæren generelt, og som en sterk bidragsyter til store merkostnader. Av uforutsigbare faktorer annet enn lønn, pensjon, insentiver og støtteordninger, fremheves også uforutsigbarhet i karrieremuligheter, ansettelsesvilkår, utdanningsmuligheter og tjenestested.

I tillegg til å være uforutsigbart, beskrives utviklingsmuligheter som begrensede i Hæren og derav som en stor kostnad ved ansettelsesforholdet. Herunder faller blant annet muligheter for personlig utvikling, karriere, faglig påfyll og utdanning. Ansatte opplever at ambisjonsnivå og resultatoppnåelse i avdelingene er dalende, og på et lavere nivå enn forventet. Ansatte beskriver innføringen av stadig nye reformer, effektiviseringer og omorganiseringer som bakenforliggende årsaker til denne forverringen. Ansatte beskriver en økende turnoverhastighet, og medført redusert erfaring og kompetanse, på alle nivå i organisasjonen. Det beskrives også at lavt kompetansenivå og høy arbeidsbelastning som går på sikkerheten løs. Også Hærstaben vedkjenner seg dette: *«Det er snakk om å spare penger, spare penger, også ser man ikke konsekvensene av hva man gjør. Altså at folk faktisk slutter, ståtiden blir det den blir. Erfaringsnivået går ned og risikoen øker på lags - og troppsnivå i den aktiviteten vi bedriver. Det her det er altså... at vi har slike ulykker som vi innimellom har, det tror jeg faktisk vi bare må venne oss til fordi vi tar ikke det her på alvor.»*

Kostnader forbundet med tjenestestedets plassering fremheves også. Vi finner, basert på intervjuer og regresjonsanalyser, at denne kostnaden tenderer sammen med alder på den ansatte og hvor etablert familieliv den den ansatte har. Tjenestestedet er ofte lokalisert et sted man aldri hadde bosatt seg, hadde det ikke vært for ansettelsesforholdet i Hæren. For de aller fleste er tjenestestedet på et helt annet sted enn der den ansatte har tilhørighet, venner og

familie. Vi finner i våre kvantitative undersøkelser at spesielt dersom den ansatte har sitt tjenestested i Nord-Norge, vil den ansatte gjennomsnittlig ha en kortere ståtid på halvannet år sammenlignet med tjenestested i andre deler av landet. Ifølge Forsvarets Personellhåndbok Del A – Forsvarets Personellpolitikk (FPH-A, 2002), ønsker Forsvaret å stimulere familier til å flytte til nytt tjenestested. Særavtale om merutgiftsdekning, ulempe - og risikokompensasjon for Forsvaret (2015) gir den ansatte anledning til å søke om flyttebonus. Dersom den ansatte faller innenfor vilkårene for søknad, vil bonusstørrelse være landsstedsavhengig og avhengig av sivil status. Bonusen består i en månedlig skattepliktig utbetaling som ikke overstiger 4 000 kroner⁶ og ordningen bortfaller etter fem år i tjeneste. På en annen side tilbys den ansatte alternativt pendleordninger, som «skal sikre rett kompetanse på rett sted til rett tid, samt imøtekomme den ansattes behov for balanse mellom arbeids - og familieliv.». Også denne har en tidsbegrensning på fem år før den ansatte mister en betydelig andel av godene i ordningen deriblant dekning av kost og losji. Det oppfattes betydelige kostnader forbundet med pendlerordningene, noe som også understøttes av våre kvantitative undersøkelser, hvor vi finner at pendlere i gjennomsnitt har en kortere ståtid på omtrent ett år sammenlignet med ikke-pendlere. Avhengig av hvor den ansatte er bosatt er det vanlig at den ansatte ukependleren bruker mellom 12 og 24 timer i uken på sin pendlerrute tur/retur tjenestestedet. Dette er ikke-lønnet tid som går på bekostning av den ansattes fritid. Som pendler oppleves også bosituasjonen som kritikkverdig og det er svært begrensede aktivitetstilbud ved siden av jobb. Under reduserte leve - og boforhold må den ansatte i tillegg tilbringe fritiden i ukedagene borte fra familie og venner. De ansatte poengterer at den største merkostnaden i denne sammenheng, er det familien som bærer. Samlivspartner og eventuelle barn må ta belastningen av at Hæren tar beslag på den ansatte hele uken.

Uansett om den ansatte er pendler eller ikke, erfarer vi at alle må arbeide som om vedkommende er pendler. Store deler av avdelingene er pendlere, og dermed må innsatsen legges ned når alle er til stede på jobb. Dette innebærer kveldsjobbing mandag, tirsdag, onsdag og for mange også på torsdag, uavhengig om man er pendler eller ikke. For tilflyttere er det få lokale karrieremessige muligheter for medflytter. Utfordringene knyttet til sosial tilhørighet gjelder også naturligvis også for medflytteren. Boforholdene tilgjengelig for leie oppleves som mindre gode, og den økonomiske risikoen er høy om man vil investere i egen bolig. Risikoen baserer seg på flere ting, men oppleves igjen sterkest av ansatte på beordringssystemet som

⁶ Dersom den ansatte er gift/ tilsvarende og flytter fra Sør til Nord.

sjeldent eller aldri vet hvor og når neste beordring kan komme. Forsvarets personellhåndbok del B – som omhandler forvaltningen av militært ansatte (FPH-B, 2016) beskriver at «*varsel om ny fast beordring som medfører endret tjenestedistrikt skal normalt varsles seks mnd. før beordringsdato, med mindre noe annet er avtalt med den berørte tilsatte*». Av teksten ser vi at dette er mer en rettesnor enn regel, og vi har gjennom intervjuer erfart at unntak fra rettesnoren er nokså vanlig. Også Hærstaben erkjenner i starten av mai 2021 i denne sammenheng at «*alle kabaler er ikke landet enda, og vi nærmer oss sommerferien med raske skritt*». Vi kommer også over eksempler der beordring i ordets rette forstand unngås. Den ansatte settes i en situasjon der vedkommende for alle praktiske formål må velge mellom karriere eller «sidelinjen» om man ikke tar «mulighetene» eller følger «karriererådene». Videre glemmer heller ikke ansatte de gangene beslutningstakere har lagt ned, planlagt å legge ned eller flyttet hele garnisoner i Forsvaret uten forvarsel. Hva skjer eksempelvis med boligmarkedene i Målselv, Porsangermoen eller Setermoen om Forsvaret legger ned sin virksomhet der?

Sammenstilling med teori

Forventet lønn: $E(w) = \beta_0 + \beta_y e$

Vi husker fra teorien at forventet lønn besto av grunnlønnen (β_0), i tillegg til agentens variable inntekt (β_y) som vi antok at besto av flere ulike komponenter. Komponentene består av tilleggssytelser som prinsipalen kan benytte seg av for å påvirke agentens atferd. Agenten må yte en innsats eller prestere (e) for å få tilgang til disse insentivene. Avhengig av hvilken avdeling den ansatte jobber i finner vi at agenten kan oppnå disse tilleggene i varierende grad. For noen vil tilleggene medføre en dobling av total lønn (w). Med aktivitet som gir lønnstillegg følger det også økte krav om arbeidsinnsats. Innsats kreves også, om agenten ønsker å øke tilgangen på tillegg i fremtiden. Innsatsen vil øke sannsynlighetene for en fremtidig økning i tillegg og ytelse, men det innebærer en usikkerhet utover agentens kontroll. Blant annet kan den ansatte på beordringssystemet bli flyttet uten forvarsel, og all innsats vil være forgjeves. Vi husker dette fra teorien i kapittel 2.4 som «støy» (u).

Ansatte ukependlere vil uavhengig av tilgang på variable lønnstillegg til en viss grad legge ned høy innsats (e) hver ukedag for å kunne ta seg fri i helgen. Dette gjøres ved å arbeide ekstra hver dag som den ansatte avspaserer i reisetiden. Avspaseringen kan dermed regnes som en variabel tilleggssytelse. Dersom gjennomførbarheten av pendlingen begrenses av formelle rammer og lover, er skyggeføring av arbeidstid sedvane. I tilfeller der den ansatte har

variable døgnkontinuerlige tillegg i lønn, vil dette prioriteres foran muligheten for oppspart tid til avspasering. Den ansatte bruker da tidligere oppspart avspasering eller i verste fall søke ferie uten lønn for å komme seg hjem i helger. Store deler av Hærens pendlere som arbeider i Nord-Norge vil i en typisk arbeidsuke reise grytidlig hjemmefra på mandag morgen for å rekke et fly nordover. Den ansatte jobber typisk 12 - 16 timer hver arbeidsdag før turen går sørover igjen på fredag morgen. Flyrutene som går til og fra flyplassene Hæren benytter seg av går kun til og fra Oslo. Det vil si at alle som bor i andre deler av landet må mellomlande på Gardemoen og vente på neste fly. Ikke-pendlere må som regel tilpasse innsatsen etter pendlerne. Tid til familie og eventuelle fritidsaktivitet i ukedagene vil følgelig også være begrenset for også denne personellkategorien. Vi forutsetter dermed at forholdet grunnlønn og variable tillegg er likt uavhengig om den ansatte er pendler eller ikke. Generelt opplever ansatte at reformer og effektiviseringer forårsaker redusert totallønn påvirket av redusert fastlønn samt reduserte tilleggssytelser. Isolert innebærer dette en negativ effekt på Hærens evne til å beholde sine ansatte.

Risikopremie: $\frac{r}{2} \text{var}(w) = \frac{r}{2} \beta_y^2 V$

Alle ansatte vil i varierende grad inneha positiv risikoaversjon og vil dermed kreve en risikopremie dersom den variable lønnen baseres på usikkerhet. Risikopremien vil påvirkes av størrelsen på tilleggene, bonusene eller insentiver samt variasjon og usikkerhet knyttet til disse. Vi finner økende uforutsigbarhet og usikkerhet i tilleggssytelsene og ingen indikasjoner fremtidig bedring. Sett opp mot den omfattende bruken av tilleggssytelser i Hæren sammenlignet med den lave grunnlønnen, innebærer dette at de ansatte vil kreve en betydelig risikopremie.

Stor variasjon og usikkerhet i lønn forventes kanskje i det private, men det forventes da kompensasjon gjennom lønn eller andre ytelser. En av bakgrunnene for at statlig ansatte godtar et lavere lønnsnivå er at de får det kompensert i trygghet i arbeidsforhold, inntekt og pensjon. Mye av denne tryggheten oppleves nå i Hæren som stadig redusert. Deriblant trygg og forutsigbar lønn, pensjon og insentiver. Isolert sett medfører økt uforutsigbarhet at ansattes behov for å se etter utsidealternativer øker. Når en ansatt først kjenner på dette behovet og gjør seg tilgjengelig for alternativer, er det ikke utenkelig at ansatte møter muligheter som det er vanskelig å takke nei til.

Innsatskostnad: $C(e)$

Vi husker at ansattes største motivasjon for å arbeid i Hæren var egenutvikling og selvrealisering. Vi fant at Forsvaret benyttet seg av ugunstig utvalg i rekrutteringsøyemed. I sammenstillingen av funn hvor vi diskuterte årsaken til at folk slutter i Hæren, fant vi at det er nettopp mangelen på muligheter for utvikling, utdanning og attraktive avklarte karriereveier som beskrives som mest tungtveiende. Videre beskrives utviklingshemmende situasjoner der ansatte hindres fra å tilegne seg jobbrelevant kompetanse som også anses å være attraktiv i det sivile jobbmarkedet. Ansatte får avslag med begrunnelsen at tilegning av slik attraktiv kompetanse vil øke sannsynligheten for at den ansatte slutter i Forsvaret. Av avdelingene vi intervjuet, var det en avdeling som skilte seg positivt ut når det kom til utfordringer knyttet til avgang og rotasjon. Avdelingens suksessoppskrift var nettopp gjennomføringen av gode, omfattende kurspakker og muligheter for utvikling og kompetanse også relevant for det sivile. Hæren treffer altså ikke sitt eget personell på deres sterkeste motivasjon. I noen avdelinger gjøres faktisk det motsatte og direkte kontraproduktive. For de ambisiøse ansatte vil brudd med den primære motivasjonen innebære en fundamental innsatskostnad. Igjen må Hæren stille seg selv spørsmålet; har Hæren gjort seg selv en bjørnetjeneste ved å rekruttere feil og for ambisiøse ansatte? Hæren må bestemme seg for om rekruttering skal tilpasses evnen til å beholde personell og dertil ambisjoner, eller om Hæren skal utbedre egen evne til å beholde personell etter dagens rekrutteringsmodell. For å unngå forventningsbrister er det viktig at ansattkandidaters grunnlag for virkelighetsorienteringen er så nært virkeligheten som mulig. Slik fremstår det ikke å være i dag. For hver feilrekrutterte som slutter i Hæren løper det store kostnader som følgelig kunne vært benyttet til å beholde og utvikle det riktige personellet.

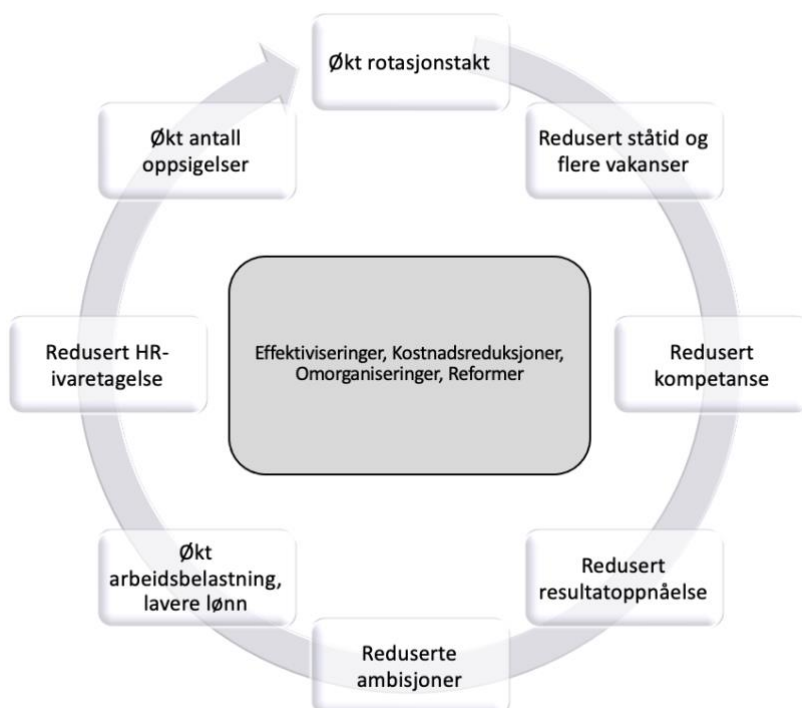
Våre respondenter beskriver generelt høye merkostnader knyttet til ansettelsesforholdet og en gradvis forverrende trend. Pendlerordningene trekkes frem som en fundamental støtteordning for å veie opp for deler av kostnadene ved å være ansatt ved Hærens garnisoners grisgrendte lokasjoner. Hvor gunstige ordningene er avhenger av den ansattes sivilstand og forsørgerplikt, men basert på våre regresjonsanalyser ser vi tendensene til at verken den eller ordninger for ivaretagelse av det etablerte familielivet dekker merkostnadene ved et ansettelsesforhold fullt ut. Også FPVS synes å være klar over dette: «*Pendling er jo relativt sett en kostbar løsning for Forsvaret. Det er jo egentlig en dårlig deal for den ansatte og.*». Som nevnt, vil pendlertunge avdelinger også løpe en innsatskostnad for personell som ikke pendler. Hærstaben bekrefter at pendlerordningen er essensiell for en bærekraftig personellforvaltning i Hæren. Vi lurte derfor på hvorfor den ansatte mister deler av pendlerrettighetene og hele

flyttebonusen etter fem år som ansatt på tjenestestedet. Hærstaben er noe usikker, men svarer at *«Det er mulig at regelverket her er gått litt ut på dato i forhold til T35 og den biten der. At man gjerne ønsker at de skal tjenestegjøre lenger på et tjenestested.»*. I intervju med avdelingene kommer det frem at grensen på fem år egentlig ikke oppfattes som et problem, *«Folk blir jo ikke værende så lenge uansett»*. Vi må dermed stille oss spørsmålet om nettopp dette er noe av problemet. Når personellet vet at de mister essensielle støtteordninger etter år fem, er det naturlig at store deler av personellet søker seg ut til utsidealternativene innen den tid. Hærstaben forteller oss at *«Det blir spennende å se den videre utviklingen av OMT. Det er jo egentlig den største omstillingen vi har gjort. Hvis ikke folk blir stående på lags - og troppsnivå, så har vi ikke lyktes. Og folk må ha lyst til å være lagfører i 15 år.»*. For å gi ordningen forutsetninger for å lykkes, må andre insentivordninger spille på lag, og ikke bare i fem år.

Også generell uforutsigbarhet i arbeidsforholdet må trekkes frem som en sentral kostnad for hæransatte. For det første hindrer uforutsigbarhet i jobb den ansatte i å investere i sitt privatliv. Altså investeringer som stifting av familie eller kjøp av egen bolig. Det reduserer også den ansattes vilje til å foreta ytterligere relasjonsspesifikke investeringer i arbeidsforholdet til Hæren. Vi kjenner dette igjen som et Hold-Up problem (Hart, 1995), der den ansatte unngår overnevnte investeringer i frykt for at prinsipalen vil benytte dette som økt forhandlingsmakt i kommende reforhandlinger. Problemet baserer seg på utfordringer knyttet til ufullstendige kontrakter og resulterer i underinvestering. Altså kunne både agent og prinsipal vært tjent med økt investering i relasjonen. Den ansatte vil istedenfor kjenne på behovet for å sikre egen forhandlingsmakt gjennom å utvikle utsidealternativer. Igjen vil dette kunne medføre at den ansatte takker ja til et tilbud som dukker opp. Igjen bør uforutsigbarhet tas på alvor før den ansatte føler behov for å utvikle sine utsidealternativer. I dag er det ingen som ser den ansatte i øynene hver dag som har kapasitet eller kunnskap til å ivareta disse perspektivene. HR på avdelingsnivå nedprioriteres stadig etter omstillingen HR - transformasjon som ble innført i 2016/17. *«Det var en prosess som startet på toppnivå i forsvarsstaben, og da hadde de besluttet på forhånd hvor mange årsverk som skulle kuttes i hæren. Jeg tror Hæren kuttet 107 årsverk. Det var også i det her prosjektet at avdelingene utøvde for god HR til de ansatte. De ansatte fikk for mye hjelp rett og slett. Det legges opp til at den ansatte må gjøre mye mer selv, i tillegg så har det blitt lagt veldig mye på linjeledere.»* forteller Hærstaben. Linjelederen det henvises til, er i flere tilfeller tenkt å være en 22 år gammel troppssjef med Krigsskoleutdanning.

Sikkerhetsekivalent: SE

Utledet av overnevnte drøftelser observerer vi hvordan utviklingen i samtlige ledd i deltakerbetingelsen virker hemmende for Hærens evne til å beholde sine ansatte. De hæransattes muligheter for å maksimere sin sikkerhetsekivalent reduseres på alle punkter, og hæren taper ovenfor utsidealternativene. Slik det beskrives av våre intervjuobjekter oppleves den hemmende situasjonen som selvforsterkende. Ansatte beskriver en sammenheng mellom innførte reformer og effektiviseringer og økt grad av funksjonelt fravær, midlertidighet i stillinger og vakanser samt stadig reduserte ambisjonsnivåer. Vi undersøker i det følgende nærmere denne selvforsterkende sammenhengen. Den forhøyede rotasjonstakten medfører redusert kompetanse i organisasjonen som helhet, dette virker igjen negativt på resultatoppnåelse og ambisjonsnivå. I figuren under illustreres virkeligheten som beskrives av våre intervjurespondenter. Legg spesielt merke til at konsekvensen av redusert resultatoppnåelse er at ambisjonsnivået reduseres. Herunder er kvalitetsaspektet ved ambisjonene hardest skadelidende. De ansatte beskriver altså en situasjon der man justerer ambisjonene etter hvilke resultater som er oppnåelige innenfor gitte rammer, der det målbare blir målet. For dagens ansatte er det lite motiverende å være del av et system der måloppnåelse i seg selv er viktigere enn innholdet i selve målet. Spesielt personell med ambisjoner som drives av utvikling og meningsfulle arbeidshverdager.



Figur 5.1.2: Økt rotasjonstakt og reduserte ambisjoner forsterket av Reform

Ansatte beskriver også hvordan stadig nye ledere som ønsker å imponere, ikke har lett for å godta reduserte resultater og ambisjoner til tross for strammere budsjett - og lønnsrammer. Ledere benytter seg gladelig av tilgjengelige unntaksbestemmelser fra arbeidsmiljøloven for å få til mest mulig for minst mulig lønnsutgifter. Et eksempel på dette er en forventning og et press i mange avdelinger om at alle ansatte skal signere og godta bruk av utvidede vernegrenser utover Arbeidsmiljølovens hovedregel. Hærstaben forklarer *«jeg signerer også hvert år avtale om redusert døgnhvile. Altså at 11-timeren går ned til 8-timer.(...) hvordan dette styres i det enkelte kompani, det er jo opp til den kompanisjefen. Jeg er ikke overasket over at det kan være et stort arbeidspress i enkelte avdelinger.»*. Ved å signere slike avtaler, risikerer den ansatte å måtte jobbe mer for mindre lønn, da arbeidsgiver kan trikse med arbeidstidskoder som er mindre gunstig for den ansatte. Arbeidsgiver vil også kunne sysselsette de ansatte på mer overtid, som reduserer arbeidsgivers behov for planlegging og resulterer i redusert forutsigbarhet for den ansatte. Som følge av svært redusert HR - kapasitet og kompetanse på avdelingsnivå er dette typiske forhold som ikke fanges opp. I lengden vil det tære på personellet som igjen medfører oppsigelser. Vi har dermed sluttet den onde spiralen som forsterkes av ytterligere effektiviseringer og reformer.

Vi finner som sagt flere insentivordninger ment for ivaretagelse i Forsvaret og Hæren, men designet og styringen av porteføljen fremstår som delvis utdatert, tilfeldig og lite helhetlig. Av tilgjengelige insentivordninger finner vi flere på papiret enn det som beskrives som tilgjengelig i virkeligheten av våre intervjurespondenter. For å benytte seg av disse ordningene forventes det at den enkelte ansatte må sette seg inn i reglementet, identifisere relevante ordninger og starte saksbehandlingen på egne vegne. Den ansatte står deretter ovenfor en treg og omfattende saksbehandling. Resultatet av det overnevnte er at ansatte sitter igjen med inntrykket av at det for alle praktiske formål finnes langt færre insentiver for ivaretagelse av personellet enn det kanskje gjør på papiret. Så lenge et insentiv ikke er kjent for de ansatte, eller av andre årsaker oppfattes som utilgjengelig, kan det heller ikke regnes som et insentiv. Som eneste virkningsfulle insentiv på sikt, finner vi god karriereveiledning som gir følelse av utvidede karrieremuligheter. Dette var på en annen side forbeholdt et fåtall, og igjen basert på linjeleders kompetanse og nettverk, samt den ansattes initiativ. Karrieremuligheter som virkningsfullt insentiv vil være sentralt også senere i drøftingen, blant annet i kapittel 5.3.1.

Allerede nå kan vi påstå at 22 år gamle nyutdannede ledere med spesialisering i krigføring, har få forutsetninger for å lykkes med forvaltning av Forsvarets viktigste ressurs, den ansatte, på en helhetlig måte. Moderniseringen av Hæren krever økt kompetanse i flere fagfelt. Det innbefatter komplekse arbeidsoppgaver som krever ansettelse av fagfolk eller spesialister i flere kategorier. Dette vil virke inn på miljøet i Hæren. Det er ikke lenger bare viktig å kunne løpe fort, løfte tungt og skyte godt lenger. Hæren er et komplekst system som er del av et enda større og komplekst system. For at systemene skal fungere sammen er man avhengig av at ambisjonene gjenspeiles i alle ledd. Alle roller er like viktige. Man kan altså ikke uten videre nedprioritere HR eller logistikk til fordel for en operativ sjef, og forvente at dette uten videre skal gi samlet økt operativ effekt. Om ikke personell med utvidet ansvar for insentivstyring og personellforvaltning har et faglig, profesjonelt, helhetlig og langsiktig forhold til disse arbeidsoppgavene, vil ikke Hæren lykkes med ivaretagelsen av sine ansatte. Økt mangfold i Hæren medfører også en mer kompleks sammensetning av motivasjoner og behov som Hæren må håndtere. De siste fem årene har Hærens forutsetninger for å håndtere en slik utvikling gått i feil retning.

5.1.3 Sortere

Sammenstilling av funn

I samtale med våre intervjurespondenter på operativt nivå og i Hærstaben og FPVS får vi klare indikasjoner på at Hæren ikke evner å sortere talent på en hensiktsmessig måte. Et intervjuobjekt forteller at *«hvis man møter på feil person, så kan du enten bli holdt igjen fordi avdelingen din vil beholde deg fordi du er flink og dyktig. Og dersom man får et tilbud fra en annen avdeling så setter hjemmeavdelingen ned foten og sier "jamen da låser jeg villigheten din, du får ikke lov til å søke en annen plass"». Det tror jeg vi taper litt på. (...) Så det er gjerne de middels gode som blir, de beste blir tviholdt på og de dårlige blir sendt videre.»*. Vi får altså indikasjoner på at kortsiktig gevinst i avdelinger går på bekostning av talenters karrieremuligheter og dermed langsiktige ivaretagelse. I den øvrige enden av prestasjons- og kompetanseskalaen, hører vi eksempler om at de ansatte holdes igjen mot deres vilje, til tross for eksisterende tilbud fra interesserte avdelinger. På den andre siden, som følge av det sterke stillingsvernet spesielt for personell med sikkerhet i jobb til pensjonsalder på T60-ordning, oppleves det utfordrende å sortere ut uønsket personell. Måten noen avdelinger løser slike lokale utfordringer på, er å stille den aktuelle ansatte i et bedre lys på papiret enn den ansatte kanskje fortjener. Dette for å ikke skremme eventuelle fremtidige avdelinger fra å ansette

personen. Samtidig er man behjelpelig i å skaffe den ansatte tjenestemuligheter som frister den ansatte til å bytte jobb, og man slipper gladelig villigheten. På denne måten kan de overføre «problemet» til en annen avdeling. Også Hærstaben kan kjenne seg igjen i den feilslåtte sorteringen av talent: *«Jeg vet jo også det at om man har meget dyktige folk, så klarer på mange måter ikke Forsvaret og Hæren å ivareta dem godt nok. Sånn at enhver skal ha utvikling. De beste og de smarteste klarer vi kanskje ikke å ivareta. Og vi er jo et system, så det er begrenset hvor mye vi får tilpasset til enkeltpersoner. Jeg tror det er sammensatt, og den enkelte må gå i seg selv, er Forsvaret eller Hæren noe for meg? Hvis jeg blir spesialist, kan jeg tenke meg å jobbe på kompaninivå i 15-20 år? Hvis ikke så bør jeg kanskje tenke på å gjøre noe annet.»* Igjen finner vi manglende forutsetninger for at den ansatte, eller en potensiell nyansatt skal være i stand til å gjøre disse vurderingene før man er ansatt i Hæren.

Videre finner vi for alle praktiske formål ingen insentiver tilgjengelige for ivaretagelse av talent på operativt nivå. Vi stusser på at det er unison enighet om dette på operativt nivå, både fra HR-medarbeidere og tillitsvalgte, når vi leser Hærens lønnspolicy (2017). Denne har til hensikt å være et verktøy for å rekruttere, beholde og motivere personell slik at Hæren når sine overordnede målsetninger. Det står til og med at den skal bidra til hensiktsmessig personell - og kompetanseflyt, altså sortering av personell. Vi finner blant annet prinsipper som taler for at man skal ta hensyn til personrelaterte faktorer. Herunder nevnes det at høy kompetanse, arbeidsinnsats, engasjement og effektiv ressursutnyttelse skal verdsettes. Videre beskrives det også at man skal ta hensyn til markedsrelaterte faktorer og at man skal bruke lønn for å sikre kvalifisert bemanning i alle deler av organisasjonen. Dette høres fint og flott ut, men videre i policyen kommer en rekke begrensende faktorer. Blant annet at de personrelaterte faktorene *«kan verdsettes med inntil 2 lønnstrinn såfremt dette er ekstraordinært»*. For en offiser med bachelorgrad, løytnantgrad og lønnstrinn 42 vil dette medføre en økning i bruttolønn fra 398 800 kroner til 410 400 kroner i året. Altså brutto 11 800 kroner for ekstraordinære personrelaterte faktorer. Hærstaben beskriver også at de i økt grad kan være villig til å strekke seg enda litt lenger i sjeldne tilfeller i små miljøer med kritisk kompetanse der den ansatte har fått et alternativt jobbtillbud. Videre anses prosessen for å få til dette som så omfattende og treg, samt kapasitet i saksbehandling så redusert, at avdelingen ikke anser muligheten som tilgjengelig. Til slutt er det verdt å nevne at gyldigheten på Hærens lønnspolicy er utdatert. Gyldigheten gikk ut i starten av august 2020, og er fortsatt ikke reforhandlet og godkjent per mai 2021. Utdaterte dokumenter har vi diskutert tidligere og Hærstaben bekrefter utfordringen: *«Man har jo et regelverk å forholde seg til, men Forsvaret er veldig tregt. Vi har*

nå en ny militærordning og vi har en ny utdanningsordning, men vi har ikke klart å henge med på regelverket. (...) For et og et halvt år siden så sa BFO opp ATF'en, altså der vi har unntaksbestemmelsene for arbeidstid som Vakt, Øving FA-døgn og sånne ting. Men vi har enda ikke evnet å få på plass en ny ATF. Det sier litt, vi er veldig trege med å få på plass regelverket som sjefene har behov for å støtte seg på for å kunne gjennomføre tiltak. Så det er en kjempeutfordring. For alle har nødt på en måte, vi er jo en statlig etat, og må ha et regelverk å forholde oss til og støtte oss på.»

Sammenstilling med teori

Fra grunnleggende kontraktteori har vi allerede snakket om ugunstig utvalg når det kommer til Hærens rekrutteringsprofil. Vi finner tendenser til det samme på tvers av avdelinger innad i Hæren og Forsvaret. For å illustrere kan vi se for oss et bruktbilmarked, der det forhandles bruktbiler mellom privatpersoner. Selger og eventuelle kjøpere er avdelingene, bruktbilen er den ansatte og kjøpsloven er Forsvarets regelverk, styrende dokumenter, avtaler, instruksjoner og direktiver som omhandler personellforvaltning⁷. Dersom man har eid en bil i 4 år og den har vært problemfri, godt vedlikeholdt og har levert bedre enn snittet av andre bruktbiler, vil eier kanskje være lite villig til å gi slipp på bilen. I alle fall når eier ikke vil få mer enn markedspris og er usikker på om det finnes like gode bruktbilalternativer å bytte med. Eieren vet at det er en problemfri bil, men vet ingenting om tilstanden på alternativene. I motsatt tilfelle, om eieren vet at det er masse problemer med bilen og den presterer dårligere enn snittet av andre bruktbiler på markedet, vil eier ønske å kvitte seg med bruktbilen. For å få til dette vil eieren kanskje ikke informere om alle feil og mangler. I tillegg vil eier være mer villig til å godta pruting på prisen for å bli kvitt «problemet». Uansett hvor god kjøpsloven er vil ikke dette problemet være irrelevant. Med en dårlig eller dysfunksjonell kjøpslov ville vi derimot hatt et «Market for Lemons» (Akerlof, 1970), et marked der kun dårlige biler ville vært til salgs. Vi ser hvordan mangel på overordnet styring, et overkomplisert og utdatert regelverk og avdelingenes muligheter til å lure seg unna problemer lokalt, kan skape utfordringer når det kommer til et tillitsfullt samarbeid på tvers av avdelinger i etaten. Vi hører eksempler på at dette foregår i Hæren. Vi skal i 5.2 og 5.3 se nærmere på hvordan insentivstyring påvirker beslutninger og innsats med relevans for overnevnte utfordring.

⁷ I denne sammenheng skal vi ha i mente at Forsvarets portefølje av insentiver fordeler seg ifølge PWC på 148 styrende dokumenter. Totalt informerer regelverksenheten i Forsvaret om at Forsvaret har rundt 5000 styrende dokumenter og avtaler og 1100 instruksjoner, direktiver og reglementer mv. Tallene er hentet fra Svendsen-utvalgets rapport (2020)

Uforutsigbarheten ansatte opplever skal igjen nevnes, da det vil virke sorterende på ansatte på sikt. Dersom personellet opplever at deres sikkerhetsekvivalent i Forsvaret er mindre en utsidealternativet, vil den ansatte foretrekke utsidealternativet. Da sikkerhetsekvivalenten avhenger av forskjellige faktorer vil denne variere i noen grad fra ansatt til ansatt. Det vil også den ansattes utsidealternativer gjøre, og de flinkeste med mest kompetanse og erfaring vil gjerne ha flere og mer gunstige alternativer enn de som presterer dårligst. Gitt like sikkerhetsekvivalenter og økt usikkerhet i arbeidet, vil dermed de beste ansatte være mer sensitive og slutte først, og de dårligste vil slutte sist. Disse har langt lavere ambisjoner og vil være beskyttet av stillingsvernet i Forsvaret, og de kan bli værende for å "heve lønn" på bekostning av Forsvaret til kontraktens utløp. De som presterer normalt, vil kanskje ha og bruke sin kapasitet til å utvide sine utsidemuligheter. Eksempler vil være å starte studieløp parallelt med, og som kanskje går på bekostning av, arbeidsforholdet. Den ansatte kan bli tilbøyelig til å utnytte egenmeldinger eller sykemeldinger til egen forlystelse. Den ansatte vil være på utkikk etter utsidealternativer og være tilbøyelig til å hoppe på muligheter så snart de dukker opp uten å konferere jobbskiftebeslutninger med Forsvaret i forkant. De har på mange måter allerede fattet en jobbskiftebeslutning, men blir værende til det riktige utsidealternativet er innen rekkevidde. Et insentiv med lang behandlingstid som forutsetter at den ansatte har fått et jobbtilbud fra utsidealternativet, vil ofte være for lite og for sent.

Til slutt stiller vi i denne sammenheng også spørsmåltegn ved bruken av tilsetningsvilkår T35⁸. Ved ansettelse på T35 har den ansatte mulighet til ansettelse fram til fylte 35 år. Vi finner at uttalt hensikt med ordningen er at den skal brukes i stillinger som er fysisk krevende og som kanskje krever ung, sprek og smidig fysikk. Om dette personellet kun har nytteverdi for Hæren i denne spesifikke stillingen, og ingen nytteverdi i mindre fysisk belastende stillinger senere, er dette en måte å sortere personell på. Vi finner derimot også at T35 benyttes i stillinger som ikke har spesielle krav til fysikk. For ansatte på T35 vil man alltid måtte tenke på hva man skal gjøre etter perioden i Hæren. Jobben blir midlertidig, enten Hæren vil det eller ikke. Ansatte vil posisjonere seg for videre karriere tidlig og når de ser det hensiktsmessig for den enkelte. Det er sent å begynne å studere i en alder av 35 år. Så lenge Hæren sliter med å beholde talent, og det ikke er helt spesielle fysiske krav til stillingen og fremtidige relevante stillinger i Forsvaret, ser vi ikke hensikten med å påføre ansatte enda flere grunner til å gjøre seg relevant

⁸ Forsvarets andre tilsetningsvilkår T60 innebærer at den ansatte er sikret jobb i Forsvaret til pensjonsalder, som i dag er 60 år. Dette har også vært gjenstand for endring, da særaldersgrensen for pensjon fram til forrige langplan for forsvarer var 57 år. For mange har lav pensjonsalder vært et insentiv for å velge Forsvaret som arbeidsgiver. Igjen reises spørsmålet, og dermed usikkerheten, om den igjen skal heves. Det ryktes allerede om ny særaldersgrense på 70 år.

for alternative arbeidsgivere. På en annen side så vi i forrige avsnitt hvordan «Market for Lemons», stillingsvern, og for noen sikret jobb til man er 60 år også kan slå dårlig ut for arbeidsgiver. Om arbeidsgiver unngår «Market for Lemons», vil en mer helhetlig håndtering av slike utfordringer være formålstjenlig.

5.2 Vridningseffekter og oppmerksomhet

5.2.1 Multitasking

Sammenstilling av funn

Innholdet i en vanlig arbeidsdag og stillingsinstruksen til en hæransatt vil naturligvis variere fra stilling til stilling. Likevel vil de aller fleste, uavhengig av stilling, løse mange forskjellige oppgaver i løpet av en vanlig arbeidsdag. Oppgavene løses ofte uten tilsyn fra ledere, og resultater vil ofte være vanskelig å identifisere. Vi finner også at ansatte stadig får tilført nye oppgaver som må løses. Dette er primært administrative oppgaver, som tidligere ble løst av Hærens HR-medarbeidere. Etter HR-transformasjonen har ansvaret i stor grad blitt overført til de ansatte. Linjeledere har fått oppfølgings - og godkjenneransvaret, og den enkelte ansatte har selv et økt gjennomføringsansvar. Tilgjengelig kompetanse og kapasitet til oppfølging er følgelig svært redusert, og den ansatte må selv ta ansvar for å benytte seg av ordninger som eventuelt er tilgjengelige. Det forventes i stadig økende grad at alle ansatte i Forsvaret er sin egen personelloffiser.

Ansatte forteller om en typisk arbeidsuke for en pendler. For å kunne administrere seg selv, er ansatte avhengig av tilgang på Forsvarets graderte datamaskiner, FIS-Basis. Altså må administreringer gjennomføres på jobb. De færreste hæransatte har egen kontorplass og ikke alle har like lett tilgang på disse systemene. Systemene er trege og prosessene ineffektive, kompliserte og byråkratiske. For en pendler inneholder en vanlig arbeidsuke reising og hyppig bruk av variabel og omfordelt arbeidstid. Ansatte må derfor bruke mye tid ukentlig på å få tilgang til en FIS-basis - maskin, og i det minste føre arbeidstid og søke om, samt føre reiseregninger. Prosessene er kompliserte, rigide og lite intuitive. I 2020 ble det også den enkelte pendleransattes oppgave å føre kostutgifter. Dermed må den ansatte manuelt gjøre dette i FIS-basis for hver dag den ansatte arbeider, for å få refundert deler av utlegg den ansatte gjør seg i forbindelse med måltider i messen. Tidligere var ordningen at avdelingene sendte

felles bestilling for alle sine ansatte uten at hver enkelt måtte administrere dette. I tillegg til eksemplene på daglige eller ukentlige administrative gjøremål, vil den ansatte typisk også måtte bruke en del tid for å administrere andre sider ved sitt ansettelsesforhold. Noe basert på pålagte oppgaver, og annet basert på det ansatte beskriver som «*kollektiv usikkerhet*». Altså at ingen har oversikt over tilgjengelige ordninger og insentiver. Den ansatte blir redd for å eventuelt gå glipp av noe dersom man ikke bruker tid på å gjøre seg kjent med Forsvarets personellforvaltning. Det er ingen som ivaretar dette for den ansatte. Dette kan innebære å identifisere ordninger eller insentiver den ansatte kan ha krav på, og starte en saksbehandling av dette. Også arbeid i korridorene for å identifisere eller påvirke egen karriere er det flere som forklarer at ansatte bruker tid på. For ansatte som i tillegg har rollen som linjeleder, har administreringsbyrden økt enda mer. I tillegg til å måtte administrere seg selv som vanlig ansatt, må linjelederen i tillegg administrere og følge opp alle sine underordnede. Disse skal i tillegg håndtere oppdukkende personellforvaltningssaker som også blir en mer og mer sentral del av arbeidsdagen. Linjelederopp gavene er som sagt tilleggsoppgaver som er gitt i tillegg til opprinnelig stillingsbeskrivelse. Det er ingen krav til HR-utdanning, men tanken er at linjelederen skal minst gjennomføre et ukelangt linjelederkurs og HMS-kurs. Over nevner vi kun eksempler på ekstraoppgaver. Den ansatte har også en stillingsinstruks med flere mangefasetterte arbeidsoppgaver som forventes løst.

Sammenstilling med teori

Så hvordan påvirker Hæren selvgående ansatte med stadig flere oppgaver til å fokusere innsatsen i riktig retning? Vi vet fra teorien at ansatte som skal løse flere oppgaver vil, avgrenset av investert innsats, fokusere på oppgaven(e) som gir den ansatte størst nytte. Vi har altså et potensielt multitasking - problem der agenten gis rom til strategisk tilpassing av oppmerksomheten som kan være ugunstig for prinsipalen (Gibbons & Roberts, 2013). Vi starter med å se på hvordan oppgavene i seg selv påvirker den ansattes oppmerksomhet. I neste underkapittel vil vi deretter se på hvilke virkemidler Hæren benytter seg av for å påvirke denne. Så lenge Hæren evner å tilføre den ansatte utviklende og spennende arbeidsoppgaver i henhold til den ansattes stillingsinstruks, finner vi at den ansatte har sterk motivasjon for å prioritere disse. Oppmerksomheten er basert på den ansattes indre motivasjon og behovet for egenutvikling, selvrealisering og en givende arbeidshverdag. Ansatte forklarer at tilgang på slike oppgaver stadig reduseres. På den andre siden finner vi at de administrative oppgavene som er lagt på den ansatte vil gi den ansatte økonomiske konsekvenser dersom de ikke gjennomføres. Dersom den ansatte ikke følger opp, og fører reise og kost, vil de heller ikke få

refundert utlegg de har i tjenesteøyemed. Videre vil ansatte heller ikke få registrert avspaseringstider og lønnstillegg dersom de ikke fører arbeidstid. Ansatte vil heller ikke kunne nyte godt av eventuelle tilgjengelige insentiver eller ordninger dersom de ansatte ikke setter seg inn i regelverk og følger opp dette. Noen ansatte vil også bruke tid på å påvirke egen karriere for å sikre seg utvikling og økonomisk vekst i videre karriere. Ansatte er redde for at muligheter skal gå fra dem dersom de ikke er proaktive, og dette med rette. Administrative oppgaver pålagt den ansatte øker stadig og tilgangen til støtte reduseres.

Så langt ser vi at endringer i arbeidsoppgaver og insentiver påført den ansatte i løpet av siste femårsperiode har en effekt på den ansattes oppmerksomhet. Endringene virker i retning av økt oppmerksomhet mot administrative oppgaver, og følgelig redusert oppmerksomhet rettet mot primæroppgaver gitt av stillingsinstruks. Den enkelte er sin egen HR-medarbeider (eller P-off) på bekostning av sine egentlige arbeidsoppgaver. FPVS beskriver situasjonene sett fra deres perspektiv: *«Det med å være sin egen P-off, jeg tror mye av det som ligger i begrepet, er at vi frem til nå har hatt et system hvor det har vært arbeidstakers marked (...) Men så er det jo også dette med at folk bruker for mye tid på å lete frem informasjon eller skaffe informasjon, fordi man ikke har sin lokale P-off, man må være P-off selv. Det er det systemet som har lagt opp til. Den lokale P-offen skal i mindre grad tilfredsstillende den ansatte.»* I et arbeidstakers marked, som FPVS beskriver, vil det gi arbeidstaker en økt forhandlingsstyrke i fremtidig karriere. Denne forhandlingsstyrken vil påvirke den ansattes karrieremotiv. Altså vil situasjonen medføre en vridning av den ansattes oppmerksomhet i retning av karrierefremmende aktiviteter. Vi vil diskutere karrieremotiv og hva disse karrierefremmede aktivitetene innebærer i 5.3.1.

Vi kan generalisere og si at ansatte vil prioritere oppgaver med direkte økonomisk konsekvens, altså føring av arbeidstid, reise og kost. Ansatte vil deretter bruke unødvendig mye tid på å orientere seg i Forsvarets uoversiktlige og utdaterte system for personellforvaltning, i fraværet av HR-personell som den ansatte har tillitt til. Ansattes prioritering vil deretter avhenge av hvor tilfreds den ansatte er i innværende arbeidsforhold. Som diskutert tidligere finner vi at dette varierer veldig og at de fleste kommer til et punkt relativt fort der de søker nye utfordringer. I medarbeiderundersøkelsen finner vi også at 63 % av Hærens personell ønsker å bytte stilling innen to år. 17 % er usikre på om de vil bytte eller ikke. At flere ansatte vil benytte seg av mulighetene i arbeidstakers marked er dermed høyst sannsynlig. Vi står deretter igjen med jobben som skal gjøres i henhold til arbeidstakers stillingsinstruks og andre påførte administrative oppgaver som er tilført som følge av omstruktureringer, moderniseringer og

effektiviseringer. Selv om den ansatte allerede har prioritert bort mye av sin arbeidstid til administrering av seg selv, antar vi videre at den ansatte har en iboende interesse av å benytte gjenværende arbeidsinnsats på oppgaver i henhold til stillingsinstruks foran andre påførte administrative oppgaver. Gitt faren for overnevnte multitasking - problem, ser vi nærmere på hvilke insentiver Hæren benytter for å påvirke den ansattes oppmerksomhet, og i hvilken retning disse insentivene virker.

5.2.2 Prestasjonsmål

Sammenstilling av funn

Vi finner ikke at Hæren benytter seg av eksplisitte insentivordninger for å påvirke den ansattes oppmerksomhet. Vi finner derimot at Hærens bruk av prestasjonsevaluering er et virkningsfullt virkemiddel på ansattes oppmerksomhet. Årsaken til at dette er virkningsfullt er at gode prestasjonsevalueringer vil øke den ansattes karriere - og utviklingsmuligheter. Vi husker at økte karriere - og utviklingsmuligheter er det mest virkningsfulle insentivet Hæren tilbyr den ansatte i dag. Vi finner at prestasjonsevalueringen av den enkelte ansatte i Hæren foregår med utgangspunkt i Forsvarets mal for tjenesteuttalelser. Denne skal gi ledere forutsetning for å evaluere sine ansatte opp mot et sett med forhåndsdefinerte egenskaper i den hensikt å gjøre den subjektive evalueringen så objektiv som mulig. Herunder måles den ansatte på skalaen “under norm”, “litt under norm”, “norm”, “litt over norm” og “over norm”. Den ansatte vurderes på egenskapene lederskap, ansvar, samarbeid og kommunikasjon, vurdering, språkføring muntlig og skriftlig, og kreativitet. Samlet gir dette et hovedinntrykk som vil ha betydning for videre karrieremuligheter. Alle linjeledere, altså i flere tilfeller ledere ned på troppsnivå, skal evaluere sine ansatte etter denne standarden. Selv om tjenesteuttalelsen gir en rettesnor for hvilke egenskaper ledere i Hæren skal måle sine ansatte på, undersøkte vi hvilke egenskaper ansatte selv mente var høyest verdsatt hos Hærens ledere. På spørsmål om dette fant vi en relativt bred enighet om at egenskapene som verdsettes høyest av ledere i Hæren er lojalitet, høy arbeidsmoral og evnen til å se løsning på problemer. Ansatte beskriver viktighetene av å utvise disse egenskapene for å åpne avansementmuligheter videre i karrieren. Selv om ansatte i Hæren får en tjenesteuttalelse hvert år, og egenskapene som skal vurderes er velkjente, finner vi altså at ansatte anser andre egenskaper som høyere verdsatt blant Hærens ledere. Videre finner vi at helt ned på linjeledernivå opplever ansatte at man måles på forvaltning fremfor ledelse og operative resultater. Vi hører fra operative avdelinger: *«Jeg som sjef, og sjefene over meg og alt og alle føler at vi har blitt glorifiserte kontorrotter. Fordi når*

jeg ser på arbeidsoppgavene mine så er det jeg blir vurdert på, og det som gir meg god tjenesteuttalelse og det som jeg bruker mesteparten av tiden min på, er det vi populært kaller "styring". Og ikke nødvendigvis den ledelsesbiten, og skal du ha operativ evne så må man ta seg tid til å lede de man er sjef for også.». Uttalelsen over går igjen blant intervjuobjektene og forteller oss om fokuset til ledere i Hæren. Vi må huske på at Hærens ledere hovedsakelig er utdannet på operativ linje ved Krigsskolen, der de selekteres og vurderes etter evnen til å lede mindre enheter i krig, ikke evnen eller viljen til å arbeide med økonomisk styring, administrasjon og personellforvaltning.

For evaluering av avdelingene, spesielt fra bataljonsnivået med budsjett og resultatansvar og oppover, opplever hæransatte at det evalueres basert på objektive resultater som ikke nødvendigvis forteller noe om avdelingenes sanne verdiskaping i form av produksjon av operativ evne. Det oppleves heller som om målekriteriene er basert på evnen til å styre og forvalte ressurser innenfor gjeldende lovverk og rammer. *«Jeg opplever egentlig at en bataljon blir evaluert på driftsresultater. Altså økonomi, HMS-saker, personellsaker, målbare kvantum på en måte. Og antall oppdrag løst og det er det på en måte. Og med det mener jeg at det er ganske mye som kan glippe da når en avdeling blir evaluert.».* Ansatte opplever at ledere som ikke fungerer på dette nivået derfor ikke nødvendigvis fanges opp. Uavhengig av hvor ødeleggende lederen er for virksomheten vil vedkommende kunne komme ut i andre enden med klapp på skulderen fra nivåene over, så lenge det er levert «grønne tall» hele perioden. Gjennom prestasjonsmålene vet nivåene over lite om hva som faktisk har foregått i avdelingen for å fremstille disse grønne tallene, og hvordan styringen og forvaltningen har gitt underavdelingene forutsetninger for å skape fremdrift og sann verdiskaping eller ikke. Ansatte beskriver en fraværende forvaltning som fratrar avdelingene forutsigbarhet og forutsetninger for å planlegge aktivitet, trening og øving. Ansatte peker også på dilemmaer der man må overveie risiko, belastning og ulempe ved å ta opp utfordringer relatert til dårlig ledelse opp mot å svelge kameler i en kortere periode. Lederens medarbeidere vil være tilbøyelige til å tie i opptil to år, da de ansatte vet at lederen uansett skal byttes ut.

Sammenstilling med teori

Som vi tidligere diskuterte, forventes det mye av hæransatte, og de aller fleste løser flere mangefasettete oppgaver i løpet av en arbeidsdag. Den ansatte løser de fleste av disse oppgavene selvstendig uten tilsyn fra evaluerende leder. Vi forstår også at sann verdiskaping i form av operativ evne er vanskelig å måle og at relevante KPI'er ikke nødvendigvis vokser

på trær. Vi finner naturligvis derfor heller ikke at Hæren benytter seg av eksplisitte individuelle insentivordninger. Som følge av disse måleproblemene benytter Forsvaret seg av subjektiv prestasjonsevaluering av sine ansatte. Bruken av subjektive prestasjonsmål og skjønsmessige kriterier er vanlig å bruke for å motvirke overnevnte potensielle problemer knyttet til multitasking - problemet (MacLeod, 2003). En vellykket bruk av subjektiv prestasjonsevaluering bygger på overholdelse av en ufullstendig kontrakt mellom linjeleder og den ansatte. Dette som følge av at verdiskaping kan observeres, men ikke verifiseres og håndhevelse av kontrakten vil ikke la seg gjøre i en domstol. For å sikre overholdelse av den ufullstendige kontrakten må relasjonen mellom prinsipal og agent bygge på tillit og/eller visshet om at brudd av kontrakten vil gi tilstrekkelig negative konsekvenser for brytende part. Vi kaller en slik relasjon for en relasjonskontrakt (Levin, 2003). Linjelederen med ansvaret for å prestasjonsevaluere, kan være 22 år og vil kun være ansatt i stillingen i to år. Linjeledere vil også være overøst med store mengder administrative oppgaver som medfører redusert tid til å observere og samarbeide med sine ansatte. Det finnes heller ingen insentiver for at linjelederen skal vie prestasjonsevalueringen ekstra oppmerksomhet. Generelt kan vi si at dette ikke gir et tilstrekkelig tillitsgrunnlag for velfungerende subjektiv prestasjonsevaluering. Linjelederen er ansatt som alle andre, og vil også subjektivt prestasjonsevalueres av sin leder. På en annen side kan en Grim-Trigger - strategi bidra til å forklare hvorfor kontrakten i de fleste tilfeller vil bli overholdt. Så lenge prinsipalen er fornøyd med agentens innsats i henhold til sine vurderingskriterier vil prinsipalen gi agenten en tjenesteuttalelse agenten blir fornøyd med. Agenten vil fortsette å bidra til at prinsipalen skal nå sine karriereavhengige mål, så lenge agenten får en tjenesteuttalelse agenten er fornøyd med. Et brudd i avtalen, vil kunne ha ødeleggende eller forsinkende konsekvenser på karrierene i eller utenfor Forsvaret for begge parter. Vi finner altså mekanismer som sørger for overholdelse av kontrakten, men som åpner for skjeve subjektive prestasjonsmål, uoverensstemmende med Forsvaret mal for tjenesteuttalelser.

Selv uten bruk av Forsvarets mal vil flinke ledere kunne subjektivt prestasjonsevaluere godt basert på tilstrekkelig med observasjoner. Vi stiller i den sammenheng spørsmålsteget ved Hærens ledes overskudd og evne til å danne seg et sannferdig bilde av den ansatte og dens prestasjoner i løpet av den korte tiden lederen faktisk har sammen med den ansatte. Gibbs et.al. (2004) beskriver at gode subjektive prestasjonsevalueringer fordrer at lederen blir sittende i stilling over en lengre periode. Ikke bare av hensyn til tillitsbehovet, men også da det er en krevende metode for prestasjonsevaluering for uerfarne ledere. Kravet til at alle

linjelederstillinger skal roteres hvert andre år i Hæren gir linjelederen lave forutsetninger for å mestre dette på en god måte. Det gir heller ikke den ansatte grunnlag for tillitt til linjelederen og prosessen. Den ansatte vil dermed være tilbøyelig til å tilpasse sin adferd etter hva den ansatte tror den enkelte leder verdsetter, ikke hva organisasjonen sier at linjelederen skal verdsette. At ansattes oppmerksomhet vris i denne retningen, er i seg selv uhensiktsmessig. Dette er kanskje også noe av bakgrunnen for at ansatte beskriver at lojalitet, høy arbeidsmoral og evnen til å se løsning på problemer som egenskapene Hærens ledere verdsetter høyest hos de ansatte. Dette istedenfor kriteriene linjeleder skal vurdere etter, jamfør malen for tjenesteuttalelse. Når en leder ikke har tid til å lede, og de ansatte også blir overøst med administrative arbeidsoppgaver de egentlig ikke har motivasjon eller tid til å gjennomføre, vil dette være essensielle egenskaper for å “få hjulene til å gå rundt”. Hærstaben og våre intervjurespondenter beskriver både positive og negative sider ved en hærkultur som er preget av verdsettelse av slike adferdstrekk.

Vi finner at ansatte utsettes for en høyere arbeidsbelastning enn ønskelig og mange ansatte arbeider utover det de får betalt for. Ansatt fra FPVS beskriver: *“Det er ikke mange årene siden jeg satt og evaluerte bruken av arbeidstid. Da fant vi frem til at Hæren skyldte de ansatte over 100 årsverk i ekstra arbeidstimer i avspasering, det er en liten 2.bataljon det.”*. Vi forutsetter dermed at ansatte ikke har tilstrekkelig med arbeidstid for å løse alle sine arbeidsoppgaver, eventuelt at de ansatte har for mange oppgaver gitt arbeidstid. Ansatte står dermed ovenfor en prioritering av sin oppmerksomhet. Generelt vil oppmerksomheten styres i retning av den observerbare adferden som den ansatte mener linjeleder verdsetter i sin prestasjonsevaluering. Vi finner som sagt at ledere på alle nivåer måles på kvantitativ styring og forvaltning. Leveranse av godkjente forvaltningsresultater prioriteres dermed av Hærens ledere. Ansattes oppmerksomhet vil dermed bli prioritert på slike observerbare oppgaver. Resterende tid vil kunne benyttes på mindre observerbare og verdsatte oppgaver som gir operativ verdi. Prioriteringen vil ikke være uten bismak, da overdreven oppmerksomhet på forvaltning på operativt nivå går på tvers med tidligere identifisert indre motivasjon til de ansatte. Vi kan altså si at prestasjonsevaluering rettet mot forvaltning, har en negativ effekt på Hærens evne til å beholde sine sterkest indre motiverte ansatte på sikt. Dette da det går på akkord med deres indre motivasjon om å jobbe med operative, spennende og meningsfulle oppgaver som gir den ansatte utvikling. Kostnaden forbundet med innsats på slike oppgaver vil dermed føles større enn innsats på motiverende oppgaver.

Innføring av overnevnte byråkratiske kontrolltiltak er typiske eksempler på alternativ respons til måleproblemer, særlig brukt i det offentlige. Argumentet mot å benytte seg av kontroll og regelstyring som styringsmekanisme er at det begrenser gode og subjektive vurderinger. Det vil begrense agentens handlefrihet, undergrave tillitt og gå på bekostning av agentens motivasjon og innsats. Vi får en virksomhet med mindre effektiv beslutningstaking, men kan på en annen side unngå uproduktive påvirkningsaktiviteter. Slike påvirkningsaktiviteter muliggjøres ved subjektiv prestasjonsevaluering eller andre styringsmekanismer preget av diskresjon. Altså mekanismer som åpner og motiverer for aktiviteter der hensikt er å blidgjøre eller “smøre” linjeledere, heller enn aktiviteter som gir sann verdiskaping. Vi finner en intensjon om utstrakt bruk av kontroll og regelstyring i Hæren, understøttet av nevnte subjektive prestasjonsevaluering som skal være styrt ved hjelp av mal for tjenesteuttalelse. Innføringer av effektiviseringer og omstruktureringer har forsterket Forsvarsledelsens behov for byråkrati og kontrolltiltak, som kompensasjon for redusert kompetanse på lavere nivåer. Men som tidligere diskutert er regelverk utdatert og uoversiktlig. Forvaltning og oppfølging av regelverk og kontrolltiltak er mangelfull og preget av skjeve prestasjonsmål. Avdelingene får ikke den administrative støtten de trenger og tvinges til å finne lokale løsninger. Dette skaper diskresjon i byråkratiet, som igjen gir mulighet for påvirkningsaktiviteter. Hærstaben beskriver situasjonen: *“Du kan jo si, vi har jo et regelverk å forholde oss til. Jeg har jo sittet ute i avdeling som S1 i mange år, og jeg anbefalte jo på mange måter min sjef om å tøye litt på regelverket. Vi var veldig positive til de som ønsket å studere ved siden av jobben, og vi dro den der egentlig ganske langt. (...) Man har jo et regelverk å forholde seg til, men Forsvaret er veldig tregt”*. Det regeltunge byråkratiet lar seg altså ikke følge av avdelingene. Ansatte vil dermed se muligheter for å drive omfattende påvirkningsaktiviteter for å sikre seg insentivordninger, karrieremuligheter, utdanningsmuligheter, lønnsvilkår med videre. Ansatte beskriver at slike påvirkningsaktiviteter er en realitet i Hæren. Ved siden av å være unødvendig bruk av ansattes energi og arbeidstid, vil påvirkningsaktiviteter gå på bekostning av mye, blant annet ansattes vilje til å bidra med kritisk tenking og konstruktive innspill som går på tvers av lederens ord. I konkurranse om karrieremuligheter, vurdert av en relativ subjektiv prestasjonsevaluering, vil også ansatte kunne bli mer selviske og det kan redusere den enkeltes samarbeidsvilje med tenkelige konkurrenter. Hæren rammes altså både av byråkratiets og diskresjonens negative effekter og mister muligheten til å nyte godt av fordelene.

5.3 Frivillig innsats

5.3.1 Karrieremotiver

Sammenstilling av funn

Vi har ved flere anledninger diskutert hvordan tilbud av karrieremuligheter fungerer som virkemiddel for å beholde personell i Forsvaret. Karrieremulighetene vil kunne påvirkes positivt av den ansattes innsatsnivå. I karrieremuligheter ligger det muligheter for egenutvikling, opprykk og dermed økt lønn, mer gunstig tjenestested og for noen vil det også medføre lavere uforutsigbarhet dersom ny stilling er utenfor beordringssystemet. Ansatte opplever ulik tilgang på karriereveiledning og karrieremuligheter. Vi finner at tilgangen varierer basert på den ansattes bakgrunn, utdanning, stilling og ansettelsesvilkår, men også basert på den ansattes ledere. Lederne vil ha varierende vilje og evne til å veilede samt påvirke den ansattes videre karriere. Dersom den ansatte har tilgang på karriereveiledning og karrieremuligheter, beskriver våre intervjuobjekter at det finnes gode muligheter for å påvirke karrieren i ønsket retning.

Ansatte selv mener hæransatte yter en høy innsats. Vi har funn som underbygger dette på lavere nivå i hæren, men har ikke data som sier noe om innsats på høyere nivå. Ansatte beskriver at tjenesteuttalelsen bidrar til økt innsats, selv om den ansatte ikke opplever å ha all verdens karrieremuligheter i Forsvaret. Dette forklares med attestens verdi i forbindelse med eventuelle jobbsøknader senere i de sivile. Vi har også identifisert en høy rotasjonstakt, lav ståtid, samt diskutert potensialet for feilrekruttering i Hæren.

Sammenstilling med teori

I nyere økonomisk teori antar man at ansatte er villige til å yte en rimelig innsats mot fast lønn. For at ansatte skal yte innsats utover dette nivået, må det foreligge ytterligere økonomiske insentiver. For at slike insentiver skal virke, må de ansatte være klare over at insentivene eksisterer, og sikre på at nedlagt innsats faktisk premieres. Vi finner at Forsvaret og Hæren har få fungerende pengeinsentiver ment for å motivere til innsats. Som tidligere nevnt har vi at det kan gis inntil to lønnstrinn for «ekstraordinære» individuelle faktorer eller innsats. For det første er det ingen av våre intervjuobjekter som vet at denne insentivordningen finnes. For det andre ville måleproblemer samt et tungrodd byråkrati, og redusert kapasitet til

saksbehandling, medført at ansatte ikke ville hatt tillitt til at belønningsmekanismen faktisk vil belønne innsatsen som blir lagt ned. Selv med avklarte forhold både når det gjelder kjennskap til og tro på insentivordningen, ville den "ekstraordinære" innsatsens trinnvise avkastning på to lønnstrinn vært så liten at den ville motivert svært få, om i det hele tatt noen. Altså er marginalinntekten lavere enn marginalkostnaden og vi får følgelig et brudd med innsatsbetingelsen.

Der er ikke bare direkte pengebelønninger som påvirker den ansatte. Man skiller gjerne mellom implisitte og eksplisitte insentiver. Eksplisitte insentiver kan være resultatlønn, bonuser eller provisjonslønn. Implisitte insentiver kalles gjerne også karrieremotiver. Slike insentiver er typisk forfremmelser, attraktive stillinger, økt fastlønn eller muligheter for andre bedre betingelser i eller utenfor organisasjonen. De som opplever å ha karrieremuligheter, vil yte en innsats for å påvirke lederes oppfatning av agentens talent. Lederne kan benytte dette i retning som gagnar Hæren og Forsvaret. Det er viktig å presisere at motiv og omfang av innsatsen avhenger av ståtid i stilling. Det vil være mulig å imponere ekstra over kort tid da virkelig talent vil bli bedre kjent for ledere over lengre tid og etter flere observasjoner. Karrieremotiv vil også motivere ansatte uten karrieremuligheter i Forsvaret til å yte innsats, basert på økte utsidemuligheter. For ansatte med karrieremuligheter i Forsvaret vil det potensielt se litt annerledes ut. Vi tar utgangspunkt i offiserer, som vi finner at har klarere karrieremuligheter enn spesialistkorpset per i dag. Vi finner at det er høy rotasjon av personell i de aller fleste stillinger i Hæren, men spesielt i karrierestillinger. Her har Hæren begrenset ståtid til to år, før den ansatte skal videre til neste stilling. Den ansatte vil alltid ha en leder som også sitter i en slik karrierestilling. Den ansatte risikerer dermed å få ny leder hvert år om de roterer skjevt. Når to år i stilling også vil innebære en del kurs, avspasering, ferie, permisjoner, pendlefravær og ellers mye skult innsats, vil det bli utfordrende for lederen å identifisere faktisk talent hos den ansatte. Dette kan gi karrieremuligheter selv for personell Hæren egentlig ikke ønsker å gi en karriere.

Situasjonene over vil ikke gjelde for alle, eksempelvis for spesialister som beskrives å ha færre muligheter. Som en måte for å veie opp for manglende karriere - og utviklingsmuligheter, har Hæren en rekke insentiver ment for ivaretagelse. Disse ordningene vil gi den ansatte muligheter til å opparbeide seg økt verdi på det sivile arbeidsmarkedet med bedre betingelser og derigjennom økt forhandlingsmakt ovenfor Hæren som arbeidsgiver. Eksempler på dette er studiedager, enkle stipendordninger eller lignende som gir den ansatte økt sivil kompetanse. Ansatte insentiveres altså til å yte en innsats ved siden av jobb som ikke gagnar Hæren, men

kun den ansatte selv. I tillegg insentiveres den ansatte indirekte til å slutte i Forsvaret så snart studieløpet er over, så lenge Hæren ikke evner å beholde den ansatte som nå har økte utsidealternativer. Vi vet fra teorien at agenten vil alltid søke å maksimere sin sikkerhetsekvivalent. Om den ansatte satser på karriere i Hæren, har vi identifisert at det er en høy usikkerhet i fremtidig lønn som følge av en høy andel variable tilleggssytelser. Grunnlønnen vil riktignok stige gradvis i takt med karrierens fart, og da vil også tilleggene for mange forsvinne. Forventet totallønn vil dermed ikke økes i betydelig grad, men variasjonen og usikkerheten i lønn vil markant reduseres. Vi husker fra våre intervjuer at ansatte opplevde en relativt stor merkostnad forbundet med ansettelsesforholdet i Hæren. Kostnaden av innsats vil variere fra ansatt til ansatt, og hvilken stilling den ansatte innehar. Vi finner altså at den jevne ansatte kan oppnå økt forutsigbarhet i lønn, samt redusert kostnad ved å yte innsats. Redusert kostnad ved å eksempelvis få en mer givende jobb eller kortere reisevei til tjenestestedet. Om den ansatte finner at maksimert sikkerhetsekvivalent innebærer å legge ned innsats på sivile studier i, eller ved siden av arbeidstid i Hæren, vil den ansatte gjøre nettopp dette. Alternativt kan ansatte på den nye T35-bonusordningen velge å ta bonus og slutte i Hæren for å bli fulltidsstudent.

Vi må igjen spore tilbake til primærmotivasjonen til personellet Hæren har rekruttert. Vi fant egenutvikling og selvrealisering som primære motivasjonsdrivere, og fant i forlengelsen at Hæren ikke evnet å møte den ansatte på disse behovene. Dette forklarer hvorfor Hæren innfører insentivordninger for ivaretagelse som skal gi dem dette gjennom eksempelvis studier. Vi ser her hvordan karrieremotiver og slike insentiver påvirker disse ambisiøse ansatte til å slutte i Hæren og Forsvaret kun etter noen få år. Som diskutert tidligere vil misfornøyde ansatte uten utsidealternativer velge å bli værende. Med nåværende insentivstruktur, vil Hæren på sikt sitte igjen med de minst produktive, de mest risikoaverse og de minst selvsikre. Mange av disse har muligheter til å klatre karrierestigen og sitte i avgjørende stillinger i Hæren og Forsvaret. Karrieremotivet vil motivere disse til å legge ned litt innsats nå, i visshet om at de vil nyte godt av dette på sikt med økt forutsigbarhet og reduserte kostnader relatert til arbeidet.

5.3.2 Mothakevirkninger

Sammenstilling av funn

Intertemporale aspekter medfører ikke alltid økt innsats som ved karrieremotiver. Vi kan oppleve det motsatte og vi kaller det da for mothakevirkning. Dette oppstår også som følger av implisitte insentiver, men det påvirker agenten til å redusere innsats i dag, for å unngå høye prestasjonskrav i morgen. Effekten er ikke irrasjonell da en prinsipal som ikke er bevisst problemstillingen vil ha en tendens til å nettopp bruke agentens prestasjon i dag som standard for prestasjon i morgen (Meyer & Vickers, 1997). Vi finner ingen indikasjoner på utbredt mothakevirkning blant Hærens ansatte på operativt nivå, og har heller ikke grunnlag for å vise til mothakevirkninger i Hæren på høyere nivå. Hæransatte anser innsatsen til sine kollegaer som god, og medarbeiderundersøkelsen støtter dette. Vi finner heller at innsatsen i noen tilfeller er så stor at den går på helsen løs. Som diskutert tidligere kan overarbeidede ansatte være utslagsgivende for at flere ansatte slutter i Hæren.

På en annen side finner vi indikatorer på at fenomenet forekommer i andre deler av etaten som har effekt på Hærens virke. Vi hører historier om hvordan blant annet Forsvarets Logistikkorganisasjon, Forsvarsbygg og FPVS sine prosesser ikke henger med på Hærens arbeidstempo. På operativt nivå oppleves dette som begrensende og frustrerende, uten at Hærens ledere reduserer hastigheten i de berørte prosessene av den grunn. Hærstaben beskriver eksempelvis tilfeller der sentrale omstillinger har blitt innført over en periode på fire år, men der FPVS fortsatt ikke har levert regelverk som skal regulere det hele: *«Man har jo et regelverk å forholde seg til, men forsvaret er veldig tregt. Vi har nå en ny militærordning, vi har en ny utdanningsordning, men vi har ikke klart å henge med på regelverket. (...) Det sier litt. Vi er veldig trege med å få på plass regelverket som sjefene egentlig har behov for å støtte seg på for å kunne gjennomføre tiltak. Så det er en kjempeutfordring, men vi er veldig gode på enkelte ting, det er vi. Det tør jeg påstå, kanskje Hæren spesielt. Vi er veldig lojale i forhold til de oppdragene vi får. Vi sier jo nesten aldri nei; “det her det løser vi ikke”. Vi leverer alltid i forhold til oppdragene som kommer ovenfra. Det er liksom litt av kulturen i hæren. Det er en kjempeutfordring at vi ikke klarer å omstille oss egentlig. Ja, det er egentlig det det handler om; at vi ikke klarer å omstille oss i takt med det som skjer rundt oss. Men som sagt det er ikke alltid opp til Hæren, det er FPVS som skal ha regelverket på plass. FPVS forvalter jo regelverket på vegne av forsvarsstaben.»*. Lojalitetsaspektet er allerede drøftet, og vi husker

at dette er en av de høyest verdsette egenskapene hos ledere i Hæren. Det forventes alltid at de ansatte «løser oppdrag» uavhengig av tildelte rammer og støtte.

Sammenstilling med teori

Som sagt finner vi få indikasjoner på at mothakevirkninger er en gjeldende effekt som gir redusert innsats hos ansatte i Hæren. Som diskutert i forrige delkapittel, finner vi at de aller fleste finner et karrieremotiv i sitt arbeid. William A. Niskanen (1968) er i sin antakelse om den budsjettmaksimerende byråkrat inne på et fenomen som beskriver, om ikke den nåværende, så den inntil nylige situasjonen i Hæren. Historien er viktig for å forstå hvorfor og hvordan Hæren rammes av mothakevirkning i dag. Niskanen beskriver en byråkrat som ikke bare fremmer samfunnets interesser, men som vil ta hensyn til egenkarriere og vil dermed maksimere nytten i egen avdeling. Hærens underavdelinger på kompaninivå har innsett at sparte penger i år ikke vil overføres til neste år. Det er et mål i seg selv å bruke hver eneste krone av budsjettet, og heller mer enn mindre. Dette til tross for at det mest effektive hadde vært å få tilbakeført det overskytende, og om behov søke om å få det overført til neste budsjettår. Årsaken til at avdelingene lider under slike effektivitetstap, kan kobles til mothakevirkning. Dersom avdelingene klarer å spare penger i år, vil dette settes som standard for avdelingen til neste år. Moralsk hasard, og underavdelingenes til en viss grad skjulte innsats og handling, medfører at de kan bortforklare den unødvendige bruken av midler som burde vært tilbakeført. Vi hører historier fra noen år tilbake der denne problemstillingen gjenspeilet Hæren også oppover i hierarkiet. Kritiske hasteinnkjøp, ekstraordinær bruk av arbeidstid, eller en massiv ammunisjonsbruk på tampen av budsjettåret var vanlig i november. Nivåene over hadde heller ingen insentiver for å være ærlige og effektive i sin ressursbruk. Ettersom søkelyset på effektivisering og kostnadsbesparelser har økt drastisk siste femårsperiode, har også Hærens ledere, spesielt fra bataljonsstab og oppover blir målt på dette. De innførte kontrolltiltakene har til hensikt å forhindre mothakevirkningen diskutert over. Basert på sine karrieremotiv, har lederne sterke insentiver for å levere gode resultater på disse målene. I så måte ser vi her en positiv utvikling. Spørsmålet som gjenstår er dermed om overordnede prinsipaler er observante på egne fallgruver nå som mothakevirkninger ikke lenger er betydningsfulle på lavere nivåer.

Vi så tidligere hvordan strammere økonomiske rammer ga en stadig økende rotasjon i stillinger, og vi kan stille oss selv spørsmålet hvorfor ikke noen sier «Stopp! Dette fungerer ikke lenger. Folk slutter over en lav sko, og det går på sikkerheten løs!». En leder med sterke

karrieremotiv som er indoktrinert i en hærkultur der lojalitet er en av de høyest verdsette egenskapene hos ansatte, vil kunne ha vanskeligheter med å stå frem på en slik måte. Det vil kunne innebære stor følt risiko for fremtidige karrieremuligheter å være den første lederen som ikke klarer å løse oppdraget. Lederen vil heller tenke at: «Jeg holder ut i to år så skal jeg videre uansett». Lederen vil dermed være tilbøyelig til å tøye regelverket og de ansattes kapasitet til det ytterste for å nå satte mål. Vi så også i 5.1.2 hvordan det målbare ble målet, og at ambisjonene ble tilpasset deretter. Så lenge målene er kvantitative, vil dette være fokuset til lederen og det vil gå på bekostning av det som ikke måles, som eksempelvis kvalitet. Dette bidrar til å forklare ansattes frustrasjon over at riktig antall skudd avfyrt per soldat gir måloppnåelse, når de på skytebanen bevitner stadig økende antall skivebom og mer usikker våpenbehandling. Herav funnene våre som beskriver ansattes følelse av stadig reduserte ambisjoner. En prinsippal uten et bevisst forhold til intertemporale aspekter og agenter med sterke karrieremotiv kan altså resultere i at uheldige beslutninger tas uten hensyn til langsiktige perspektiv. På kort sikt vil agent etter agent kunne vise til effektivisering og måloppnåelse i henhold til innførte kontrolltiltak. På lengre sikt vil imidlertid disse kortsiktige innsparingene resultere i desto større overordnede kostnadsdrivere og effektivitetstap forbundet med høy rotasjonstakt samt redusert kvalitet, kompetanse og sikkerhet i aktivitet og tjeneste.

Det er grenser for hvor effektive Hæren kan være sammenlignet med enhetene rundt seg. Ledere bør insentiveres til å tenke langsiktig, varsle og konsekvensbeskrive når grenser nås, samt stille krav til støttende enheter rundt seg. Å kreve ferdigstilling av reglement og rammeverk i forbindelse med implementering av reformer og omorganiseringer er ikke urimelig når dette er en forutsetning for vellykkede innføringer. Eksempelvis ferdigstilling av reglement fra FPVS før implementering av utdanningsreformen og militærordningen. Spesielt viktig er dette når Hæren anser reglementet som essensielt for å treffe tiltak, og følgelig ivareta sitt personell.

6. Avslutning

6.1 Konklusjon

I nyhetsartikler og på Forsvarets hjemmeside leser vi at Forsvaret i 2021 slo sin søkerrekord blant annet til offisersutdanning med god margin. I vår studie finner vi at asymmetrisk informasjon og solskinnshistorier på kort sikt virker rekrutterende, og er medvirkende til disse søkertallene. Mange ansatte forledes derigjennom til å foreta relasjonsspesifikke investeringer som virker bindende for videre ansettelse på mellomlang sikt. På lengre sikt, viser vi at feilrekruttering er problematisk spesielt i forbindelse med ivaretagelsen og evnen til å beholde talent. Hæren møter ikke ansatte på deres sterkeste motivasjon i ansettelsesforholdet, nemlig gode utviklings- og karrieremuligheter. Bruken av usedvanlig høy andel variabel usikker lønn og tilleggssytelser opp mot fastlønn gjør at den ansatte krever en høyere risikopremie enn Hæren tilbyr. Dette er bakgrunnen for at Hæren i flere sammenhenger opplever en kontraproduktiv sortering, der talent med flest utsidealternativer slutter først, og de minst produktive, minst selvsikre og mest risikoaverse blir værende.

Vi ser hvordan Forsvarets utdaterte, uoversiktlige og ineffektive system for lønns- og personalpolitikk, samt hvordan skjeve prestasjonsmål gir uklare rammer for hvordan Hæren skal styres. Økende høy rotasjonstakt, mange arbeidsoppgaver og høy arbeidsbelastning bidrar også til at lite ansvarliggjorte lokale ledere med lite formell myndighet tvinges til å styre basert på diskresjon i det lite formålstjenlige byråkratiet. På denne måten vil ledere og avdelingen påvirkes i retning av løsninger for å holde eget hode over vann på kort sikt, uten hensyn til konsekvenser på lengre sikt.

Vi finner at ansatte motiveres til å legge ned høy innsats i sitt arbeid, men i flere sammenhenger med uheldig retning på oppmerksomheten. Basert på retningen gitt av prestasjonsmål, er sterke karrieremotiv den bakenforliggende driveren som motiverer til innsats. Karrieremotivet baseres på kort ståtid og relasjonskontrakter mellom agent og prinsippal, som begge finner karriereutviklende egenvinning gjennom samarbeid i et hærmiljø preget av lojalitet og jamentalitet. Miljøets bakside er ansattes vilje og evne til langsiktig, konstruktiv og kritisk tenking. Ingen insentiveres til å ta tak i de underliggende utfordringene, som er fundamentale for at Hæren skal lykkes på sikt. For en forsvarssektor i utvikling og modernisering, med stadige innføringer av effektiviseringstiltak, reformer og omstillingsprosesser, er dette spesielt uheldig. Det rapporteres om grønne tall og solskinnshistorier, hvor uværtdagene glemmes, og

organisasjonens insentivstyring seiler sin egen sjø på bekostning av dens viktigste ressurs, nemlig den ansatte.

6.2 Kritikk til eget undersøkelsesopplegg

Vi erkjenner at det foreligger flere svakheter ved både våre kvalitative og kvantitative undersøkelser. I første omgang understreker vi at begge forfatterens personlige kjennskap og tilknytning til Forsvaret har vært avgjørende for tilgangen til vår informasjon om organisasjonen, samt tilgangen til dataen vi har behandlet og undersøkt. Samtidig har den unike kjennskapet til organisasjonen vært elementær for utviklingen av oppgavens tema, problemstilling og drøfting. Med dette i mente erkjenner vi at vi har etterstrebet å opprettholde en kritisk og nøytral avstand til intervjuobjekt, data, tematikk og organisasjon gjennom hele undersøkelsesperioden. Vi har forsøkt å presentere våre funn og diskusjoner taktfullt, men rasjonelt.

I vår kvalitative undersøkelse ble det på grunn av pandemi og smittevern hensyn vedtatt å gjennomføre samtlige intervjuer digitalt. Siden vi ikke har fått møtt våre intervjuobjekter direkte, foreligger det en viss intervju-effekttrussel mot våre funns reliabilitet. En annen svakhet ved intervjuene våre er at vi har benyttet oss av relativt få enheter. Siden vi har valgt å intervju minst to ansatte ved samtlige hæravdelinger, i tillegg til en representant fra Hærstaben samt et panel fra FPVS, er vårt totale antall intervjuobjekter i underkant av 20. Dette utgjør en viss trussel mot undersøkelsens overførbarhet, i den grad utvalgets størrelse medfører utelatelse av relevante observasjoner eller lavere grad av metning. Vi erkjenner at bidrag fra eks-ansatte potensielt kunne bidratt med viktige innspill eller ytterligere funn i undersøkelsen. Utfordringen som imidlertid knytter seg til inkluderingen av eks-ansatte er at respondenter som er villige til å la seg intervju, kan potensielt være systematisk overdrevent engasjert i oppgavens tematikk, og dette igjen kunne medført en skjevhet i utvalget.

Våre kvantitative undersøkelser består også av enkelte svakheter. Vi har benyttet de data vi har hatt tilgang på med den hensikt å etterprøve våre intervjuobjekters uttalelser. I den forbindelse kontaktet vi i første omgang FPVS for tilgang til data og variabler som kunne bidra til etterprøvelse av samtlige funn vi har gjort i våre intervjuer. Samtidig etterspurte vi rådatamateriellet fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse av samme hensikt. På grunn av kapasitetshensyn og uklare forhold i ansvarsforhold ble begge forespørselene avslått. Etter direkte

henvendelse til Hæren, fikk vi likevel tildelt et datasett med turnover-observasjoner fra Forsvarets personell – og lønnsregister, i tillegg til dokumentet med resultater fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse. Ulempen med dette er at begge datagrunnlagene er noe begrenset, og vi har fått undersøkt færre variabler enn vi anser som relevante i vår studie. Altså foreligger det en svakhet ved at vi ikke får undersøkt samtlige funn vi har gjort i våre intervjuer, statistisk. En annen betydelig svakhet ved dette knytter seg til utelatt variabel-skjevhet. Dette fenomenet oppstår når relevante variabler er utelatt fra regresjonsanalysen, og effektene de utelatte variablene har på den observerte variabelen knytter seg til andre variabler i modellen. Altså vil det være sannsynlig at effektene av variablene som inngår i modellen i realiteten er svakere enn hva fremgår av våre regresjoner.

Som vi var inne på, etterspurte vi rådata fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse. I stedet for rådata ble vi tildelt et ferdig dokument med resultater fra undersøkelsen. Siden dette er sekundærdata, og vi ikke har noen informasjon om hvordan dataen er behandlet og hvordan resultatene er fremkommet, har vi valgt å vise til enkelte resultater fra undersøkelsen med forsiktighet. Årsaken til at vi ikke har utelatt resultatene i sin helhet fra oppgaven, er at vi finner enkelte av resultatene svært interessante og med høy grad av relevans. Vi ser heller ikke at databehandler har åpenbare motiv til å manipulere rådataen i utgangspunktet. Løsningen på problemene knyttet til både regresjonsanalysen og dokumentanalysen kunne vært og distribuert et egenkomponert spørreskjema for å teste de variabler vi anser som mest relevante. Denne løsningen ble imidlertid ikke prioritert på grunn av problemer knyttet til svarprosent og representativitet. Altså kunne en slik undersøkelse potensielt hatt sine begrensninger i både små utvalgsstørrelser og utvalgsskjevheter.

6.3 Forslag til videre forskning

Et spennende bidrag til vår studie ville først og fremst vært og foretatt intervjuer med eks-hæransatte. Dette i første omgang for å undersøke om denne typen respondenter sitter med samme oppfatninger og informasjon som respondentene vi har benyttet i våre undersøkelser. Vi erkjente i kapittel 6.2 at intervjuer med eks-ansatte potensielt ville bidratt til et skjevt utvalg, siden de trolig enten vil være overdrevent engasjert i vår problemstilling, eller at de vil ”smøre tykt på” i sine uttalelser, men det ville vært en potensiell kilde til tilbakeholdt informasjon fra våre faktiske respondenter.

Vi har i denne oppgaven begrenset våre undersøkelser til å gjelde ansatte på operativt nivå i Hæren. Siden vi innledningsvis i oppgaven antok at det forelå forskjeller i insentivstyrings effekter mellom driftsenhetene, ville det vært interessant å sammenstille funn fra Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret, og følgelig observert hva og hvilke insentivordninger som passer best for den enkelte driftsenhet. En slik studie kunne potensielt bidratt til å skreddersy insentivordninger med hensyn på hver respektive enhet, og igjen bidra til økt ståtid i enhetene.

Siden våre kvantitative undersøkelser består av tverrsnittsdata, får vi ikke undersøkt effekten av Hærens insentivordninger over tid. Et interessant tilskudd til Forsvarets insentivportefølje er ny bonusordning iverksatt 1. juli 2020. Her har personell tilsatt på T35 – kontrakt mulighet til å ta delutbetalinger av bonusbeløpet tidligere i ansettelsesforholdet, kort forklart. Siden denne ordningen nylig er innført, vil vi sannsynligvis ikke se effekten av den før om noen års tid. Likevel ville det vært spennende og undersøkt om endringene i bonusordningen har vesentlige effekter på forsvarsansattes ståtid.

Litteraturliste

Faglitteratur

Akerlof, G.A. (1970). The Market For “Lemons”. Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 489 – 500.

Bragelien, I. & Kvaløy, O. (2014). *Strategisk HRM 2. Kjerneprosesser, funksjoner og spesielle HRM-funksjoner: Lønn og belønning*. (1. Utg.) Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Bragelien, I (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt – fordi den virker? *Magma*, (2), 24 – 31.

Demski, J. (1994). *Managerial uses of Accounting Information: Managerial performance evaluation*. (1. Utg.) Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.

Friedman, M. & Savage, L. J. (1948). The Utility Analysis of Choices Involving Risk. *The Journal of Political Economy*, 56(4), 279 – 304.

Gibbons, R., & Roberts, J. (2012). Economic Theories of Incentives in Organizations. *The Handbook of Organizational Economics*, s. 56-99.

Gibbs, M., Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. & Vargus, M.E (2004). Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409 – 436.

Holmström, B. (2017) Pay for Performance and Beyond. *The American Economic Review*, 107(7), 1753 – 1777.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. Utg.) Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263 – 292.

Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 74(5), 54 – 63.

Levin, J. (2003). Relational incentive contracts. *American Economic Review*, 93, 835 - 57.

MacLeod, W. B. (2003). Optimal Contracting with Subjective Evaluation. *American Economic Review*, 93, 216 - 240.

Meyer, M. A. & Vickers, J. (1997). Performance Comparisons and Dynamic Incentives. *The Journal of Political Economy*, 105(3), 547 – 581.

Milgrom, P. & Roberts, J. (1988). An Economic Approach to Influence Activities in Organizations. *The American Journal of Sociology*, 94, 154 – 179.

Niskanen W.A. 1968. The Peculiar Economics of Bureaucracy. *The American Economic Review*, 58, 293 - 305.

Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7 – 63.

Sappington, D. E. M. (1991). Incentives in Principal-Agent Relationships. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 45 – 66.

Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi. Eksempler på anvendt mikroøkonomi*. (2. Utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Rapporter

FFI (2018). *Effektive materialanskaffelser i Forsvaret.*(18/00231) (Hentet Mai 2021 fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:4217/18-00231.pdf>)

FFI (2019). *Førstegangstjenesten som rekrutteringsbrønn for videre karriere i Forsvaret, FFI-rapport.*(19/01788) (Hentet Mai 2021 fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6439/19-01788.pdf>)

FFI (2020). *En kartlegging av studier på personell i forsvarssektoren i perioden 1990 – 2018.* (20/01573) (Hentet Mai 2021 fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6782/20-01573.pdf>)

FFI (2020). *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?.* (20/01099) (Hentet Mai 2021 fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6709/20-01099.pdf>)

Forsvaret (2002). *Forsvarets Personellhåndbok – del A, Forsvarets personellpolitikk.* (Hentet Mai 2021 fra: [https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvaret/FPH/Del%20A/Forsvarets%20personellhåndbok%20\(FPH\)%20Del%20A%20Forsvarets%20personellpolitikk%20-%202015.%20aug%202002.pdf](https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvaret/FPH/Del%20A/Forsvarets%20personellhåndbok%20(FPH)%20Del%20A%20Forsvarets%20personellpolitikk%20-%202015.%20aug%202002.pdf))

Forsvaret (2015). *Særavtale om merutgiftsdekning, ulempe- og risikokompensasjon for Forsvaret.* (Hentet Mars 2021 fra: <https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/kompavtalen%20brudd%202011/2015-09-18-%20Komp%20avtale%202015-2016.pdf>)

Forsvaret (2016). *Forsvarets Personellhåndbok – del B, Forvaltning av militært tilsatte.* (Hentet Mai 2021 fra: <https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvaret/FPH/Del%20B/Forsvarets%20personellhåndbok%20%20del%20B%20Forvaltning%20av%20militært%20tilsatte,%202016-07-01.pdf>)

Forsvaret (2017). *Hærens lønnpolicy.* (Hentet Mars 2021 fra Forsvarets intranett)

Forsvaret (2019). *Årsrapport 2019*. (Hentet Mai 2021 fra: https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaret-aarsrapport2019_web.pdf/_attachment/inline/7cd7c737-ddad-4ac3-a97f-742b9dc6d6e3:ebcecbe81a552443e801808d49391bbab240e570/Forsvaret-aarsrapport2019_web.pdf)

Forsvaret (2020). *Iverksettingsbrev – Ny bonusordning T35*. (Hentet April 2021 fra: <https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvar-et/Ny%20Bonusordning/Iverksettingsbrev%20-%20Ny%20bonusordning%20T35.pdf>)

Forsvaret (2020). *Årsrapport 2020*. (Hentet Mai 2021 fra: https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets%20%C3%85rsrapport%202020.pdf/_attachment/inline/eecff3b1-d61d-4edb-9395-e1dcb8938bb3:429ee7d627f628b49cd327723da087fafd915e65/Forsvarets%20%C3%85rsrapport%202020.pdf)

Regjeringen (2015). *McKinsey-rapport: Mordernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. (Hentet Mai 2021 fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>)

Regjeringen (2015). *Ordning for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)* (Prop.111 LS). (Hentet Mai 2021 fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>)

Regjeringen (2016). *Kampkraft og bærekraft – Iverksettingsbrev til Forsvarssektoren for langtidperioden 2017 – 2020 (IVB LTP 2017 – 2020 Versjon 1.0)*. (Hentet Mai 2021 fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/2016-12-20-u-ivb-ltp-2017-2020.pdf>)

Regjeringen (2020). *Evne til forsvar-vilje til beredskap – Langtidsplan for forsvarssektoren* (Prop. 14 S). (Hentet Mai 2021 fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>)

Svendsen, B. M.fl. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi – Veier mot et høyteknologisk forsvar*. (Hentet Mai 2021 fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>)

Artikler

Påsche, E.S. (2021, 22. januar). Forsvarsministeren sammenlignet fagforbund med en sekt: – Uakseptabelt, sier forbundsleder. *NRK*. Hentet fra

<https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/forsvarsminister-frank-bakke-jensen-sammenlignet-befalets-fellesorganisasjon-med-en-sekt-1.15340074>

Nettsider

Forsvaret (2021, 10. februar). Oppgaver og verdier. Hentet fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier>

FPVS (2020, 12. oktober). Om Forsvarets Personell- og Vernepliktsenter. Hentet fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/forsvarets-personell-og-vernepliktssenter>

NOF (2016, 14. februar). HR-fadesen – et læreboksempel i regelbrudd. Hentet fra <https://www.nof.no/arkiv/HR-fadesen--et-laerebokeksempel-i-regelbrudd>

NOF (2021, 05. mai). Kadettundersøkelsen - av kadettene for kadettene. Hentet fra <https://www.nof.no/arkiv/Kadettundersokelsen---av-kadettene--for-kadettene>

Regjeringen (2014, 28. september). Ansvarsområder og oppgaver i Forsvarsdepartementet. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dep/fd/ansvarsomraader/id405/>

Vedlegg

Oversikt forkortelser

BRA	-	Budsjett - og resultatansvar
DIF	-	Driftsenhet
FD	-	Forsvarsdepartementet
FFI	-	Forsvarets forskningsinstitutt
FHS	-	Forsvarets høyskole
FMU	-	Forsvarets medarbeiderundersøkelse
FPH	-	Forsvarets personellhåndbok
FPVS	-	Forsvarets personell - og vernepliktsenter
KAFO	-	Kadettenes fellesorganisasjon
NOFKA	-	Norges offisersforbunds kadettutvalg
NSD	-	Norsk senter for forskningsdata
OF	-	Offiser
OMT	-	Ordning for militært tilsatte
OR	-	Other ranks (spesialist)
P-OFF	-	Personelloffiser
URE	-	Utdanningsreformen

Avsluttende skalerings spørsmål – Intervju med operative avdelinger.

“På en skala fra 1 til 5 der 1 er «negativ effekt», 3 er «ingen effekt» og 5 er «positiv effekt»; hvordan mener du effektivisering og kostnadsbesparelser i hæren har påvirket følgende faktorer:”



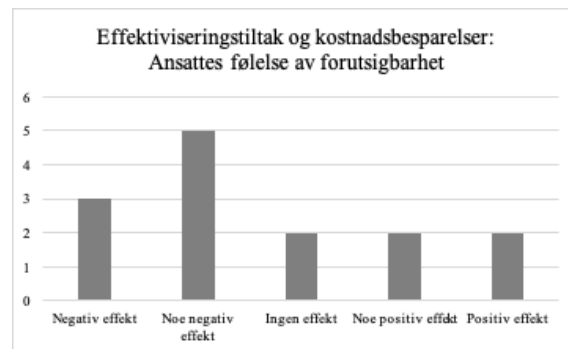
50 % mener “noe negativ effekt” eller dårligere. 7,1 % mener “noe positiv effekt” eller bedre.



50 % mener “noe negativ effekt” eller dårligere. Ingen mener “noe positiv effekt” eller bedre.



42,9 % mener “noe negativ effekt”. Ingen mener “noe positiv effekt” eller bedre.



57,1 % mener “noe negativ effekt” eller dårligere. 28,6 % mener “noe positiv effekt” eller bedre.



64,3 % mener “noe negativ effekt” eller dårligere. 14,3 % mener “noe positiv effekt” eller bedre.



50 % mener “noe positiv effekt” eller bedre. 14,3 % mener “Noe negativ effekt” eller dårligere.



50 % mener “noe negativ effekt” eller dårligere.



57,1 % mener “noe negativ effekt” eller dårligere.