

IFS Insights

> 2/2012 JUN



Elin Gustavsen
Stefan Johannessen

Grenaderer i Hæren

INSTITUTT FOR FORSVARSSTUDIER OG IFS INSIGHTS

Institutt for forsvarsstudier (IFS) er en del av Forsvares høyskole (FHS). Som faglig uavhengig høyskole utøver FHS sin virksomhet i overensstemmelse med anerkjente vitenskapelige, pedagogiske og etiske prinsipper (jf. Lov om universiteter og høyskoler § 1-5).

DIREKTØR: Professor Rolf Tamnes

IFS Insights er et fleksibelt forum for artikler, kommentarer og papere innenfor Institutt for forsvarsstudier arbeidsområder. Synspunktene som kommer til uttrykk i IFS Insights, står for forfatterens regning. Hel eller delvis gjengivelse av innholdet kan bare skje med forfatterens samtykke.

REDAKTØR: Anna Therese Klingstedt

THE NORWEGIAN INSTITUTE FOR DEFENCE STUDIES AND IFS INSIGHTS

The Norwegian Institute for Defence Studies (IFS) is a part of the Norwegian Defence University College (FHS). As an independent university college, FHS conducts its professional activities in accordance with recognised scientific, pedagogical and ethical principles (pursuant to the Act pertaining to Universities and University Colleges, section 1-5).

DIRECTOR: Professor Rolf Tamnes

IFS Insights aims to provide a flexible online forum for articles, comments and working papers within the fields of activity of the Norwegian Institute for Defence Studies. All views, assessments and conclusions are the author's own. The author's permission is required for any reproduction, wholly or in part, of the contents.

EDITOR: Anna Therese Klingstedt

© INSTITUTT FOR FORSVARSSTUDIER
SKIPPERGATA 17C
POSTBOKS 890 SENTRUM
N-0104 OSLO, NORWAY

OM FORFATTERNE

Elin Gustavsen (f. 1983) er sosiolog med utdanning fra Universitetet i Oslo og University of Arizona. Hun har arbeidet som forsker ved Institutt for forsvarsstudier siden 2011.

Stefan Johannessen (f. 1977) er offiser i Hæren med utdanning fra Krigskolen og Trondheim økonomiske høyskole. Han tjenestegjorde flere år som soldat og grenader før han tok offisersutdanning, og jobber nå med Hærens personellreformer.

ENGLISH SUMMARY

This issue of IFS Insights presents findings from a survey of contracted personnel in the Norwegian Army. The personnel were asked various questions about their views on the present contract regime and potential changes to the existing system. They were also asked about service motivation and whether or not they feel appreciated for what they do. The main conclusion is that the respondents would like to see more stable contract conditions and improved opportunities to make a career as a specialist.

GRENADERER I HÆREN

MOTIVASJON, ANERKJENNELSE OG HOLDNINGER TIL GRENADERORDNINGEN

Den viktige stillingsgruppen grenader har vokst markant de siste årene, og i Forsvarets langtidsplan for 2013–2016 legges det opp til mer bruk av grenaderer i Hærens avdelinger. Grenaderer betegner personell som tjenestegjør i midlertidige, kontraktsbaserte stillinger etter avtjent førstegangstjeneste – også kjent som vervet personell. Kontraktene er vanligvis av tre års varighet, med mulighet for forlengelse med én – unntaksvis to – perioder. En grenader kan tjenestegjøre i maksimum ni år.

Teknologisk utvikling og et endret operasjonsmiljø har gjort Forsvaret mer avhengig av ekspertise på lavere nivå. Grenaderer besitter i dag viktige stillinger og utgjør en sentral del av Hærens HRS-miljø (hurtig reaksjonsstyrke). Etter den kalde krigens slutt har Forsvaret vært gjennom en betydelig omstillingsprosess og gått fra overveiende å være et mobiliseringsforsvar, med hovedfokus på å forsvare eget territorium, til å bli et innsatsforsvar, hvor den operative virksomheten finner sted utenfor landets grenser. Utviklingen har ført til en tiltagende profesjonalisering av Forsvaret med tilsvarende økt behov for personell med en annen ekspertise og erfaring enn vernepliktige soldater kan tilby. Veksten i antallet grenaderer reflekterer denne utviklingen.

Til tross for at Forsvaret har vært gjennom store endringer de siste tiårene, har grenaderordningen kun vært gjenstand for mindre justeringer siden den ble innført i 1961.

Ordningen har vært omdiskutert og kritisert for å være i utakt med samfunnsutviklingen. Flere studier stadfester også en utbredt misnøye blant grenaderene selv, spesielt knyttet til kontraktsregimet og manglende muligheten for å gjøre yrkeskarriere på lavere nivå (Forsvarets mediesenter 2004; Gustavsen 2011; Johannessen 2007; Johannessen 2010). Hæren har i lengre tid slitt med en hyppigere utskifting av grenaderer enn hva som er ønskelig. Mange grenaderer velger å slutte før kontrakten går ut, og

gjennomsnittelig stå-tid for grenaderer er i dag to år. Den hyppige utskiftningen har flere negative konsekvenser. Det brukes betydelige ressurser på rekruttering og opptrening av dette personellet, og hver gang en grenader velger å slutte må de samme ressursene investeres i en ny person. Stadig utskiftninger gjør avdelingene mindre stabile, noe som medfører svekket operativ evne. I tillegg, og som vi skal se i denne undersøkelsen, har det også en negativ innvirkning på grenaderenes motivasjon for selv å fortsette.

I 2011 etablerte Hærstaben prosjektet “Grenader i Hæren”. Prosjektet har som målsetning å identifisere hva som skal til for å etablere et system for en bedre og mer helhetlig ivaretagelse av grenaderer. I et bredere perspektiv inngår prosjektet som en del av det langsiktige arbeidet med å etablere et helhetlig system for ivaretagelse av spesialistkompetanse, hvor det skal tilrettelegges for en yrkeskarriere på lavere nivå. Som et viktig ledd i arbeidet til “Grenader i Hæren” ble grenaderene i alle Hærens avdelinger våren 2012 spurt om sitt syn på ulike forhold ved deres arbeid og hvordan de stiller seg til mulige endringer av grenadersystemet. Undersøkelsen inkluderte også spørsmål knyttet til motivasjon og anerkjennelse. Spørreundersøkelsen danner grunnlag for sluttrapporten til prosjektet. I denne studien trekker vi ut og presenterer de funnene fra spørreundersøkelsen som har størst allmenn interesse.¹ Målet er å gi en oversikt over hvordan grenaderene ser på sentrale spørsmål knyttet til arbeid, motivasjon og anerkjennelse. Vi beskriver hva respondentene har svart på de ulike spørsmålene og kommenterer funnene underveis, men de blir ikke videre problematisert. Det er i tillegg gjort noen korrelasjonsanalyser for å undersøke eventuell samvariasjon mellom enkelte svar, og alle korrelasjonsmål som er oppgitt er signifikante innenfor 0,05 eller bedre.

METODISK TILNÆRMING

Undersøkelsen ble gjennomført ved at Stefan Johannessen sendte elektroniske spørreskjemaer til respondentenes e-postadresser. Innsamlingsmetoden ble valgt for å nå ut til flest mulig respondenter, samtidig som den er en enkel og ressursvennlig måte å samle inn data på. Spørsmålene ble utformet ved å ta utgangspunkt i arbeidet som har vært gjort i "Grenader i Hæren". I tillegg ble tidligere grenaderundersøkelser gjennomgått for å se hvilke spørsmål som har vært stilt der (Forsvarets mediesenter 2004; Johannessen 2010). Utkast til spørreundersøkelsen ble til slutt drøftet i prosjektets arbeidsgruppe, hvor grenaderer fra ulike hæravdelinger er representert. I håp om å oppnå høyere svarprosent har vi vært restriktive med hensyn til omfang og antall spørsmål for at undersøkelsen ikke skal oppleves som overveldende. Det er stilt en blanding av åpne og lukkede spørsmål. I flervalgsspørsmål har respondentene fått komme med egne kommentarer, i tillegg har de også hatt anledning til å gi innspill på slutten av undersøkelsen, og vi benytter noen av disse sitatene i studien.

Populasjonen – altså den totale gruppen vi ønsker data om – er definert som alle grenaderer i Hæren, med unntak av grenaderer i Forsvarets spesialkommando/Hærens jegerkommando (FSK/HJK). Spesielle personvernshensyn gjør det vanskelig å få tilgang til sistnevnte gruppe og gjør at disse personene

generelt er skeptiske til deltakelse i denne typen undersøkelser. Undersøkelsen er sendt ut til hele populasjonen, som på det aktuelle tidspunktet ble beregnet til 719 respondenter. E-postadresser til respondentene er hentet fra Forsvarets personell-database P3. Manglende informasjon i P3 kan ha medført at enkelte grenaderer ikke mottok undersøkelsen, men for å redusere dette problemet ble det informert om undersøkelsen både på intranett og internt i avdelingene. Grenaderer som ikke har mottatt undersøkelsen, er blitt oppfordret til å ta kontakt, noe en del har gjort.

Av en populasjon på 719 har 358 personer besvart undersøkelsen (N= 358). Dette gir en svarprosent på 50 prosent, hvilket anses som tilfredsstillende for denne type undersøkelser. Samtidig som denne undersøkelsen ble distribuert, ble mange av grenaderene også bedt om å delta i to andre store undersøkelser (Forsvarets medarbeiderundersøkelse og undersøkelse av personell som har tjenestgjort i Afghanistan). Derfor anser vi 50 prosent som meget god responsrate. Det er ikke registrert store systematiske skjevheter i utvalget.² Det er samtidig viktig å bemerke at det er markante forskjeller grenaderene imellom når det gjelder deres kompetanseområder og daglige arbeid, og vi ser her kun i liten grad på sammenhenger mellom holdninger og avdelingstilhørighet.

INFORMANTENES BAKGRUNN

| Kjønn | | Alder | | | | | Sivil status | | | Antall barn | | |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|----------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----|----------------|
| Mann | Kvinne | 19-21 | 22-24 | 25-27 | 28-30 | 31 eller eldre | Enslig | I et forhold | Gift/samboer | Ingen | Ett | To eller flere |
| 92,2 | 7,8 | 23,7 | 43,3 | 20,7 | 6,7 | 5,6 | 60,6 | 22,9 | 16,5 | 92,2 | 5,3 | 2,5 |

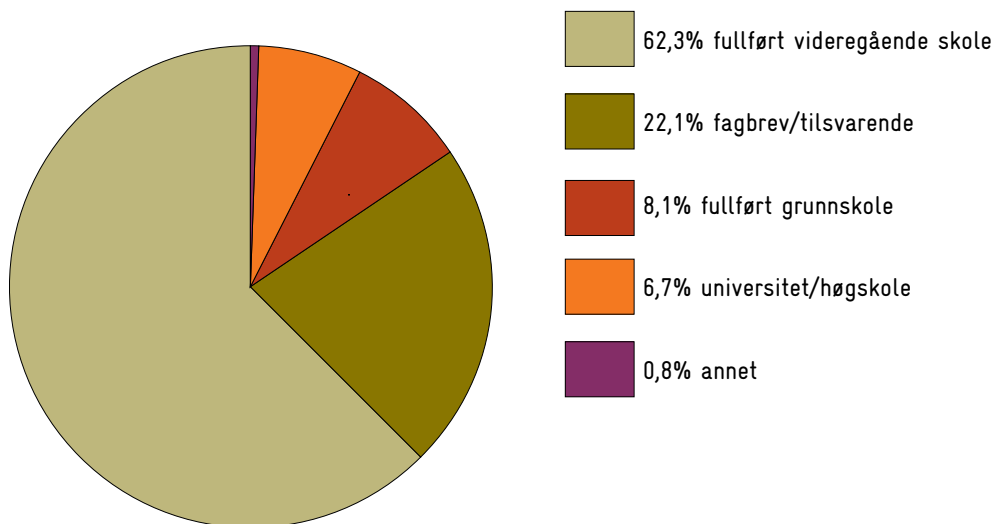
FIGUR 1: Grenaderenes bakgrunn i prosent.

Figur 1 gir en oversikt over respondentenes bakgrunn med hensyn til kjønn, alder, sivil status og antall barn. De to sistnevnte variablene forteller oss hvilken livsfase respondentene er i og hvilke forpliktelser de eventuelt har i forhold til sine nærmeste. Hovedandelen av respondentene er menn, men selv om den totale andelen kvinner er lav, er de relativt sett godt

representert med tanke på at kvinneandelen blant grenaderer ligger på 6,2 prosent. De fleste respondentene befinner seg i tjuårene, med en majoritet under 25 år. Aldermessig er det god sammenheng mellom respondentenes alder og aldersfordelingen blant grenaderer generelt, med unntak av kategorien 19-21 år, som i undersøkelsen er overrepresentert

med vel ti prosent. Godt over halvparten av respondentene rapporterer at de ikke er i et forhold, og kun 16,5 prosent forteller at de er gift eller har samboer.

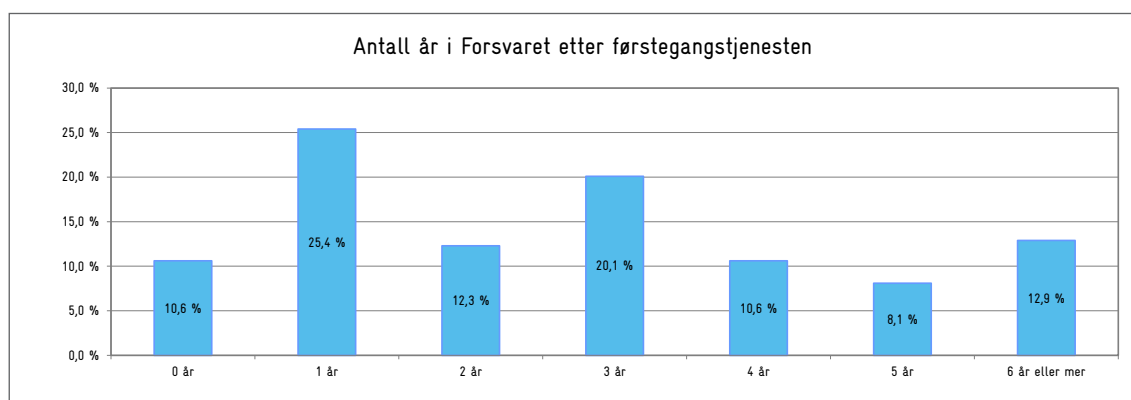
Svært få har egne barn. Dette betyr at respondentene hovedsakelig er single menn, uten barn, under 25 år.



FIGUR 2. Grenaderenes utdanningsbakgrunn.

Figur 2 gir en oversikt over respondentenes høyeste fullførte utdanning. I vurderingen av disse tallene må imidlertid ta forbehold om at ordet "fullført" kan tolkes forskjellig. Noen respondenter kan ha forstått "fullført" som å ha gjennomført skolegangen, uten nødvendigvis å ha bestått alle fagene.³ Mulighet for ulik tolkning av spørsmålet svekker validiteten til dette funnet.

Tallene viser oss likevel at til sammen 84,4 prosent rapporterer at de har fullført enten videregående skole eller yrkesutdanning (fagbrev). Til tross for forbeholdet om spørsmålstolkning er det rimelig å anta at en betydelig andel av deltagerne har videregående skole, og at de ikke har droppet ut.



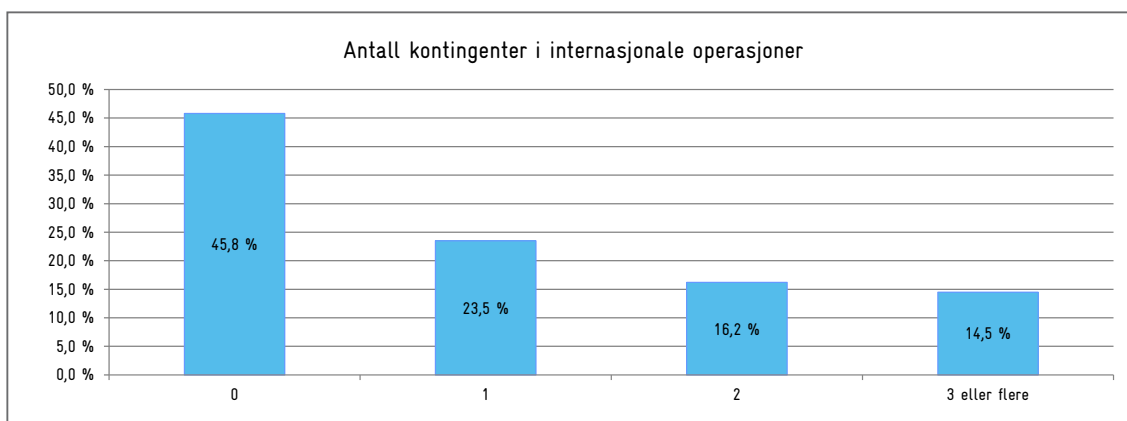
FIGUR 3. Tjenestegjøring i Forsvaret.

I spørsmålet blir respondentene bedt om å avrunde til nærmeste hele år, ved å runde tjenestetid mindre enn seks måneder ut i et år nedover, og over seks

måneder oppover. I underkant av halvparten av respondentene har tjenestegjort i mindre enn to og et halvt år og er dermed på sin første kontrakt. En be-

tydelig andel er i sitt første eller andre år i jobben, og de er dermed relativt ferske i stillingen. Det at såpass mange har kort fartstid som grenader, kan ha gitt ut-

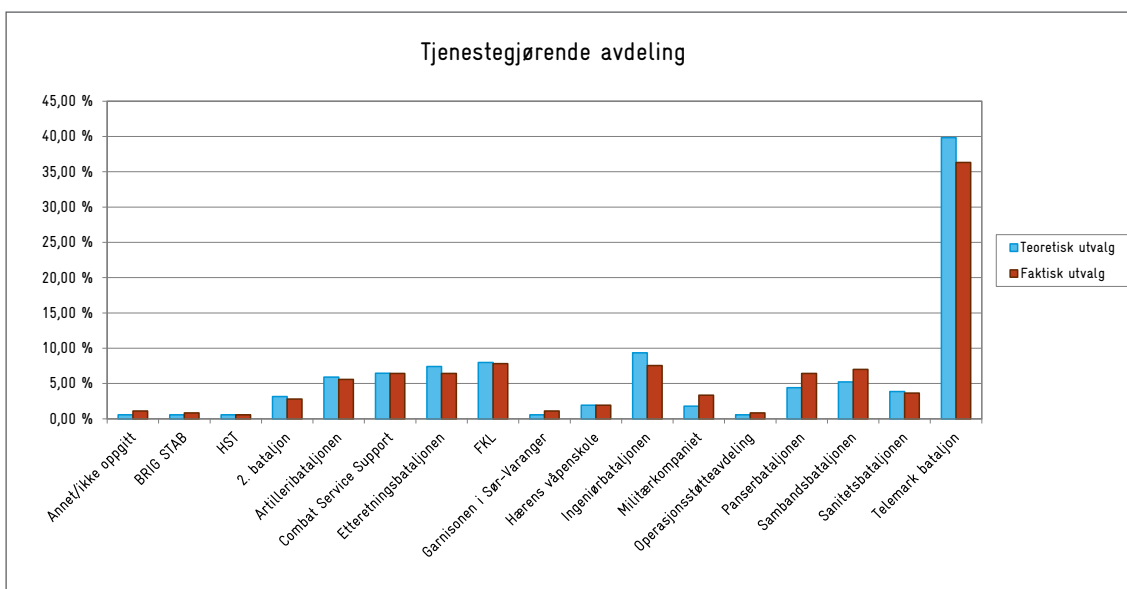
slag i en høyere andel "vet ikke"-svar, fordi de enda ikke har gjort seg opp en klar formening om forhold vi spør om.



FIGUR 4. Deltagelse i internasjonale operasjoner.

Figur 4 viser hvor mange kontingenter i internasjonale operasjoner deltagerne har bak seg. Med "kontingent" mener vi her sammenhengende utenlandsoppdrag på minimum 3 måneder. En relativt

høy andel har ikke erfaring fra slike oppdrag. Dette henger sammen med at mange er ferske i jobben, slik vi ser i figur 3.



FIGUR 5. Grenaderenes avdelingstilhørighet.

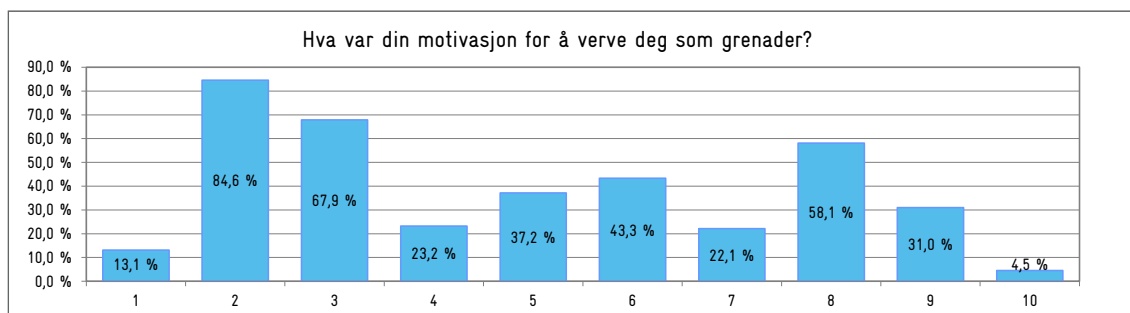
Figur 5 viser fordelingen av grenaderer mellom Hærens avdelinger (teoretisk utvalg) og hvilken avdeling respondentene i denne undersøkelsen tjenestegjør i (faktisk utvalg). Som vi ser er det ingen store skjevheter i fordelingen av respondenter. Avviket mel-

lom det faktiske og teoretiske utvalget er aldri mer enn fem prosent, hvilket betyr at ingen avdelinger er overrepresentert eller underrepresentert blant respondentene.

MOTIVASJON

Spørreundersøkelsen inneholder flere spørsmål knyttet til motivasjon. Motivasjon er en viktig variabel og forteller oss hvilken innstilling grenaderene har til arbeidet de gjør, og grunnen til at de har valgt

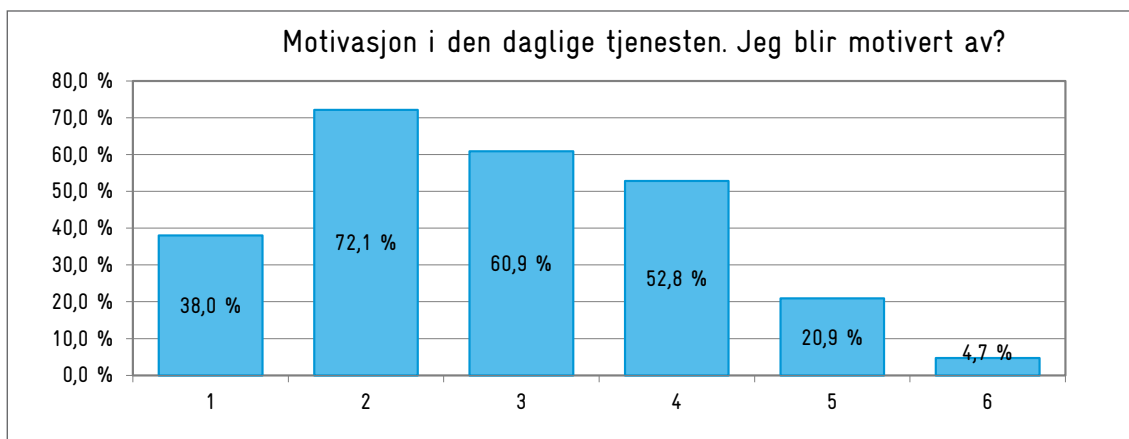
dette yrket. I tillegg har vi også sett på om det er forhold ved arbeidssituasjonen som svekker motivasjonen for videre engasjement i Forsvaret.



FIGUR 6. Motivasjon for å verve seg til tjeneste. På dette spørsmålet har respondentene kunnet krysse av på så mange alternativer de ønsker: 1=visste ikke hva jeg skulle gjøre etter førstegangstjenesten; 2= likte meg godt i Forsvaret; 3= delta i internasjonale operasjoner; 4=tjene penger; 5=ønske om å tjene landet mitt; 6=se om videre karriere i Forsvaret er noe for meg; 7=komme inn på videre utdanning i Forsvaret; 8=ønsket å jobbe som soldat; 9=ønske om å gjøre en betydningsfull jobb for samfunnet; 10=annet.

Figur 6 viser at trivsel er den faktoren som har motivert flest til å verve seg som grenader; de liker seg godt i Forsvaret. Ønsket om å delta i internasjonale operasjoner virker også svært motiverende og vitner om at majoriteten av respondentene ønsker å reise ut. Soldatyrket i seg selv er òg en viktig motivasjonsfaktor, og sett sammen med den forrige variabelen, tyder det på at innholdet i tjenesten er av stor betydning. Økonomiske incentiver, altså å tjene penger, havner relativt langt ned på listen, noe som understreker betydningen av tjenestens innhold som motivasjonsfaktor. For majoriteten av de spurte er selve jobben en klart viktigere grunn til at de har vervet seg enn det å tjene penger.

En betydelig andel svarer at de var motivert av mer idealistiske årsaker. Nærmere førti prosent forteller at de hadde et ønske å tjene landet sitt, og i overkant av tretti prosent sier de ønsket å gjøre en betydningsfull jobb for samfunnet. Dette viser at grenaderene selv setter yrket inn i en større sammenheng, og at det ikke kun lå egosentriske årsaker til grunn for hvorfor de valgte å verve seg. Kun i overkant av tyve prosent svarer at de vervet seg for å komme inn på videre utdanning i Forsvaret. Dette betyr at kun et mindretall ser på dette som første steg i en planlagt karriere oppover i organisasjonen. Få har krysset av i kategorien "annet", og vi kan derfor anta at svaralternativene danner et godt bilde av de faktiske motivasjonsforholdene som lå til grunn for respondentenes yrkesvalg.



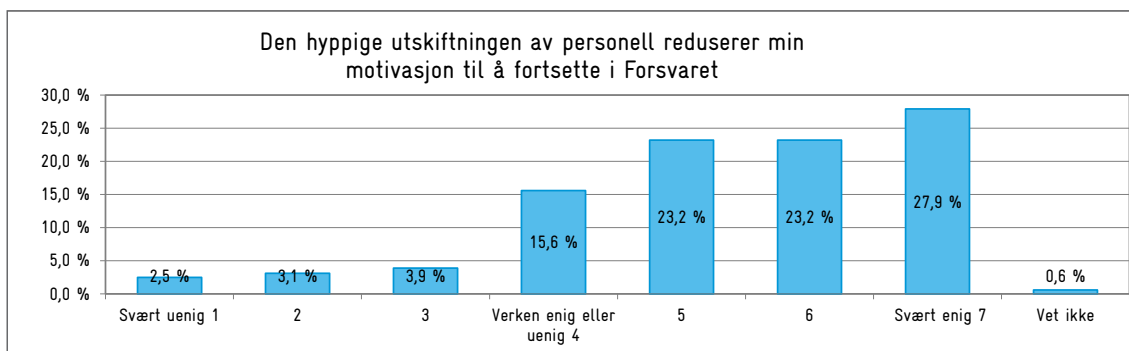
FIGUR 7. Motivasjon i hverdagen: 1=ønske om å bidra til fellesskapet; 2=mine kollegaer; 3=bli en så god soldat som overhodet mulig; 4=tjenestens innhold; 5=viktig jobb for samfunnet; 6=annet.

Grenaderenes motivasjon i den daglige tjenesten reflekterer funnene i figur 6. Den viktigste motivasjonsfaktoren er kollegaene, hvilket viser at sosial trivsel er avgjørende for å føle seg motivert i hverdagen. Videre ser vi at ønsket om å bli en så god soldat som mulig, sammen med tjenestens innhold, er viktige motivasjonsfaktorer også i denne sammenheng. Disse to forholdene var årsak til at mange ønsket å begynne som grenaderer i utgangspunktet, noe som tyder på

at det er godt samsvar mellom grenaderenes forventning til tjenesten og det daglige arbeidet.

Også her ser vi at et mer altruistisk ønske om å bidra til fellesskapet, og å gjøre en viktig jobb for samfunnet, motiverer grenaderene i den daglige tjenesten. Kategorien "annet" er igjen liten, noe som tyder på et godt samsvar mellom svaralternativene og hva grenaderene selv mener motiverer dem.

MOTIVASJON FOR Å FORTSETTE I FORSVARET

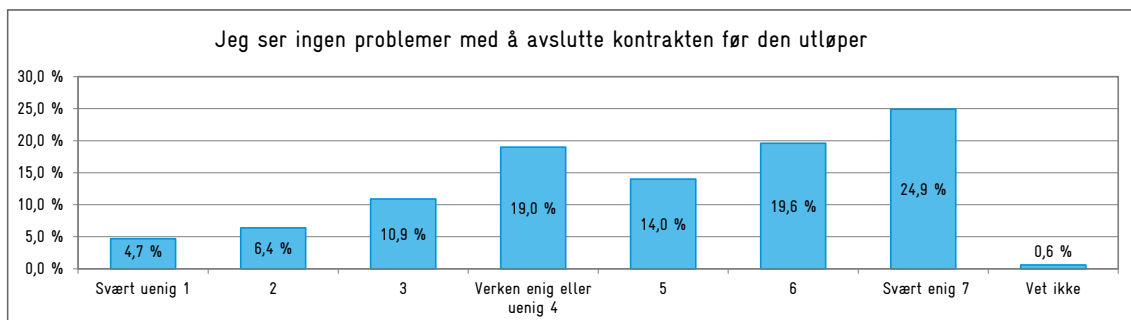


FIGUR 8. Grenaderenes syn på utskiftning av personell.

Som figur 8 viser, mener svært mange respondenter at den hyppige utskiftningen av personell reduserer deres motivasjon til å fortsette i Forsvaret. Mer enn femti prosent sier seg enig eller svært enig i at dette har en negativ innvirkning, og det er kun under ti prosent som mener at dette er av liten eller ingen betydning. Dette viser at den hyppige utskiftningen ikke bare oppleves som problematisk fra avdelingen

og ledelsens side, men at den også virker demotiverende på grenaderene selv.

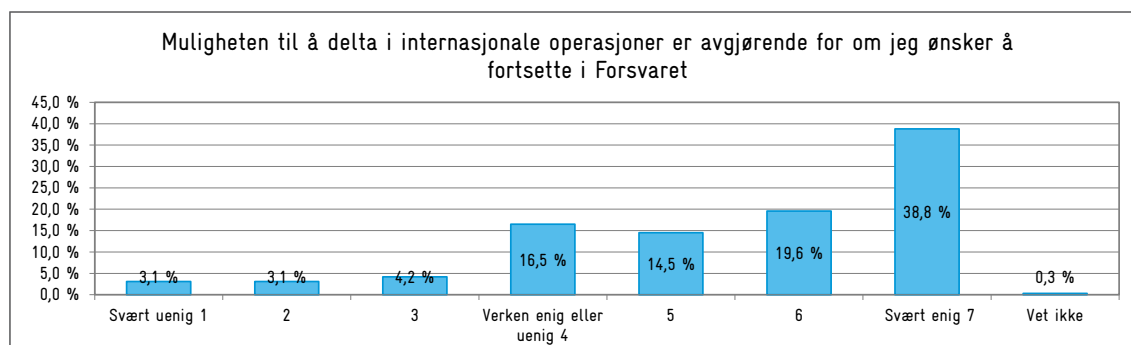
Noe bør snarest gjøres med dagens ordning. I min tropp er det godt over 50 prosent som vurderer å slutte i løpet av et år. Dersom disse faktisk slutter, kan resultatet bli at hele PRT-bidraget ikke kan operere og løse oppdrag utenfor leir i Afghanistan.



FIGUR 9. Holdning til oppsigelse før kontraktens utløp.

Til tross for at mange er enige i at hyppig utskiftning av personell reduserer motivasjonen for å fortsette, er det få som selv mener det er problematisk å avslutte kontrakten før den utløper. Over halvparten

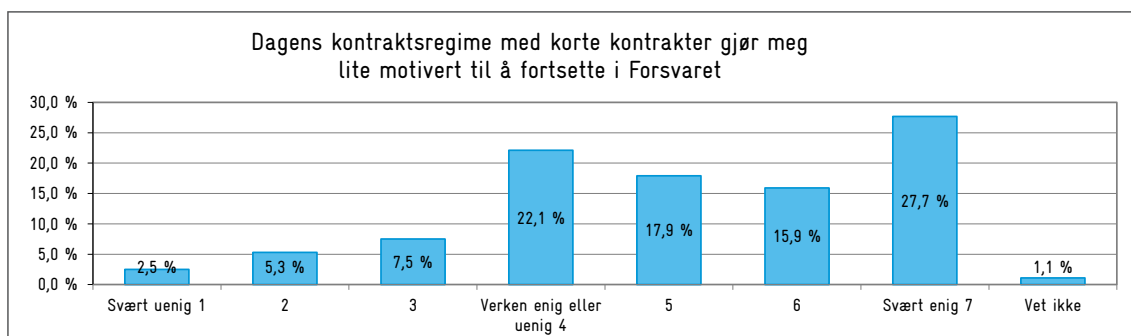
svarer at de ikke ser noe problem med å slutte før kontrakten er omme, noe som viser at kontraktstiden ikke nødvendigvis føles forpliktende.



FIGUR 10. Grenaderenes syn på betydningen av deltagelse i internasjonale operasjoner.

72,9 prosent sier seg i en eller annen grad enig i at deltagelse i internasjonale operasjoner er avgjørende for hvorvidt de ønsker å fortsette i Forsvaret, hvorav hele 38,8 prosent sier seg svært enig i påstanden. At internasjonale operasjoner oppleves som avgjørende for såpass mange, vitner om at soldatrollen er sentral

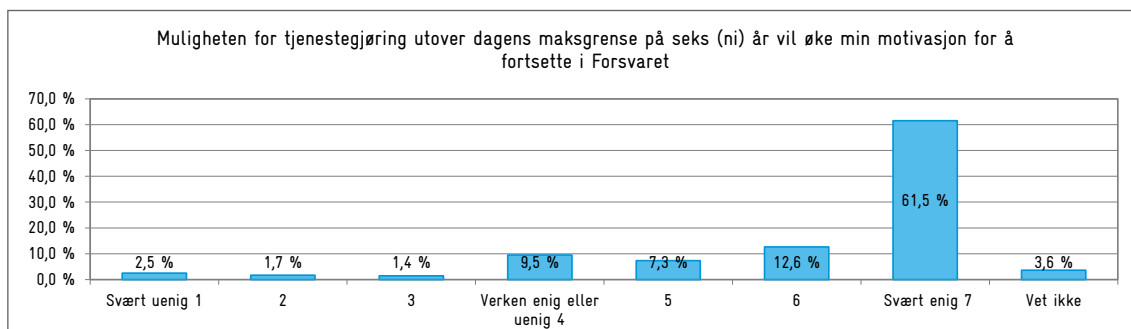
for grenaderenes yrkesforståelse. Funnet signaliserer også at en fremtidig reduksjon eller endring i styrkebidrag til internasjonale operasjoner kan resultere i større vanskeligheter med å rekruttere til denne typen stillinger, samt å beholde eksisterende personell.



FIGUR 11. Grenaderens syn på dagens kontraktsregime.

Bruken av begrensede kontrakter er et definerende trekk ved dagens grenaderordning. Grafen i figur 11 viser at majoriteten av respondentene i en eller annen grad sier seg enig i at kontraktsregimet gjør dem lite motivert til å fortsette. En korrelasjonsanalyse

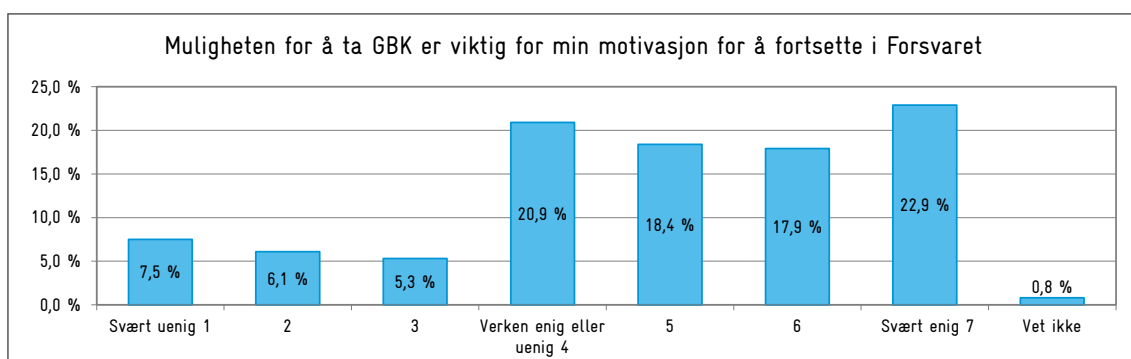
mellom dette spørsmålet og tjenestetid viser en positiv samvariasjon på 0,25. Det viser en sammenheng mellom tjenestetid og misnøye med kontraktsforholdene; jo lenger man har tjenestegjort i Forsvaret, jo mer misfornøyd er en med kontraktssystemet.



FIGUR 12. Grenaderenes syn på utvidet kontraktsgrænse.

Respondentene er også bedt om å ta stilling til hvordan maksgrænsen på tjenestetid påvirker deres motivasjon. Dette spørsmålet gir et enda mer entydig resultat. 61,5 prosent sier seg svært enig i denne påstanden, og kun 5,6 prosent sier seg i noen grad uenige i at endret maksgrænse vil øke motivasjonen. En korrelasjonsanalyse mellom de to spørsmålene ovenfor viser en positiv samvariasjon på 0,267. Det betyr at det ikke bare er korte kontrakter som gir grunn til misnøye, men også tidsbegrensingen på samlet tjeneste.

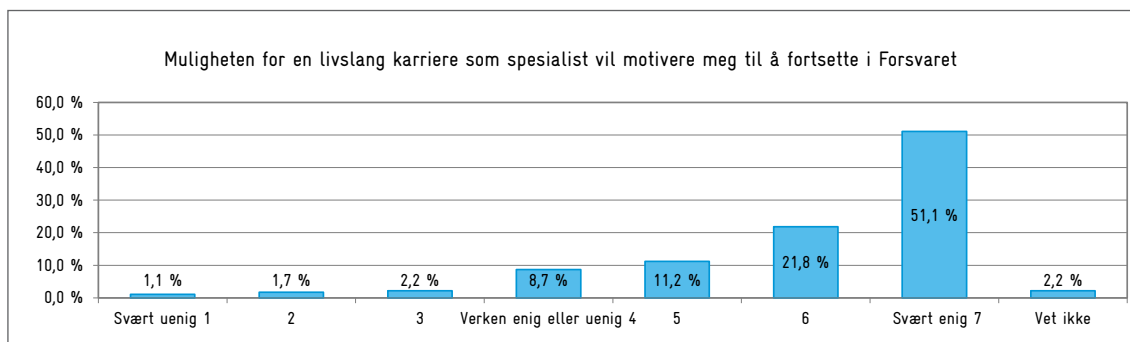
Den eneste grunnen til at jeg slutter i Forsvaret fra sommeren er 9-årsregelen. En endring av denne regelen kunne sikret meg en framtid i en jobb jeg trives utrolig godt i. Samtidig som at avdelingen jeg tjenestegjør i slipper å gi slipp på en erfaren grenader som de har kurset opp og investert flere millioner kroner på de siste ni årene. Jeg er veldig positiv til en endring av 9-årsregelen og spesialkorpset. Dessverre for meg så kommer det nok noen år for seint ...



FIGUR 13. Grunnleggende befalsutdanning (GBK) som motivasjonsfaktor.

Muligheten for å ta GBK (grunnleggende befalsutdanning) er en viktig motivasjonsfaktor for svært mange grenaderer. GBK gir mulighet til å bli avdelingsbefal, noe som vil gi dem bedre yrkesbetingelser enn de har som vervet personell. Å bli avdelingsbefal gir også mer ansvar og utviklingsmuligheter og er i dag eneste muligheten grenaderer har for å tjenes-

tegjøre ut over maksgrænsen på seks – unntaksvis ni – år. Selv om det er rimelig å anta at de fleste ønsker å ta GBK for å få en mellomlederutdanning og gå inn i en rolle som lagfører, kan det også være at noen ønsker GBK siden den er en forutsetning for å kunne fortsette i en jobb de trives med.



FIGUR 14. Mulighet for å gjøre livslang karriere som motivasjonsfaktor.

Muligheten til å gjøre livslang karriere som spesialist i Forsvaret er den faktoren som virker mest motiverende for videre tjeneste. Over halvparten av respondentene sier seg svært enig i påstanden, og til sammen 84,1 prosent sier at de i en eller annen grad er enig i at en slik mulighet vil motivere dem

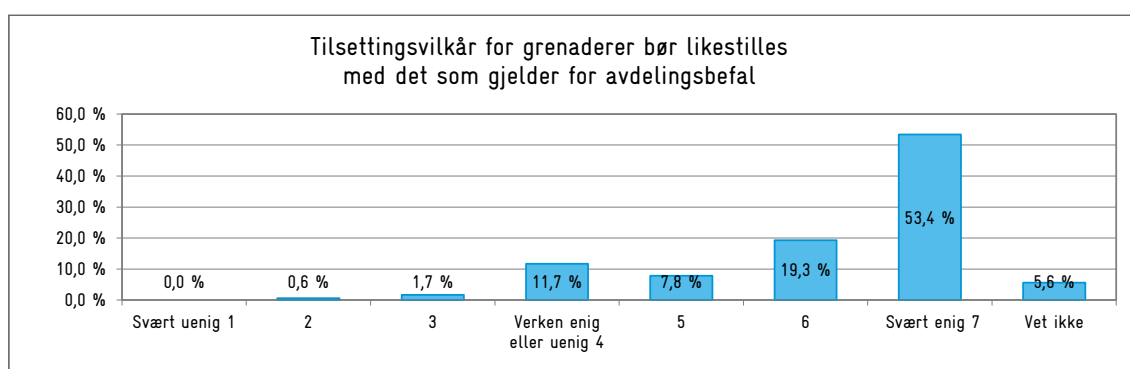
HOLDNING TIL GRENADERORDNINGEN

Grenaderer og avdelingsbefal er to personellgrupper som jobber tett sammen, men som har ulike ansettelsesvilkår både hva gjelder kontraktstid og andre rettigheter. Det har tidligere vært fremmet en anbefaling om å likestille tilsetningsvilkårene for grenaderer og avdelingsbefal,⁴ noe også prosjekt "Grenader i Hæren" mener bør være prinsipielt utgangspunkt for et nytt kontraktsregime.

Prosjektet har også vurdert en differensiert kontraktsløsning som alternativ til dagens kontraktsre-

gime. Et differensiert kontraktsregime vil innebære at alle grenaderer starter på en kortere kontrakt. De som ønsker å fortsette, vil deretter få tilbud om en lengre kontrakt på for eksempel tolv år. Denne løsningen vil tilfredsstille både de som har et kortsiktig og et langsiktig perspektiv på profesjonen, samtidig som det sikrer forutsigbarhet for Forsvaret og den enkelte medarbeider.

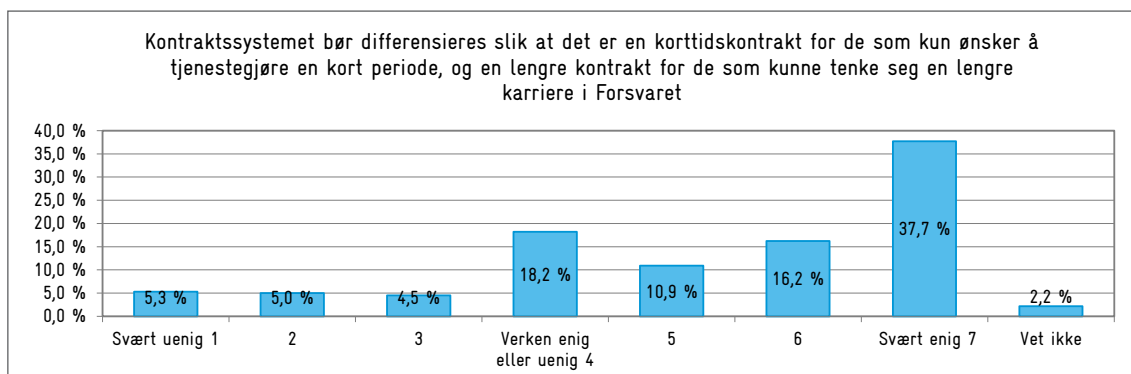
gime. Et differensiert kontraktsregime vil innebære at alle grenaderer starter på en kortere kontrakt. De som ønsker å fortsette, vil deretter få tilbud om en lengre kontrakt på for eksempel tolv år. Denne løsningen vil tilfredsstille både de som har et kortsiktig og et langsiktig perspektiv på profesjonen, samtidig som det sikrer forutsigbarhet for Forsvaret og den enkelte medarbeider.



FIGUR 15. Holdning til likestilling av vilkår for avdelingsbefal og grenaderer.

Over halvparten av respondentene sier seg svært enig i at det bør være like tilsetningsvilkår for grenaderer og avdelingsbefal. I alt svarer 80,5 prosent at de i en eller annen grad støtter en slik endring, noe som viser at respondentene klart ønsker at tilsetningsvil-

kårene for disse to stillingskategoriene likestilles. Det tyder på at grenaderene ikke anser deres arbeid som så ulikt avdelingsbefalets, at det er grunn til å opprettholde ulike vilkår.

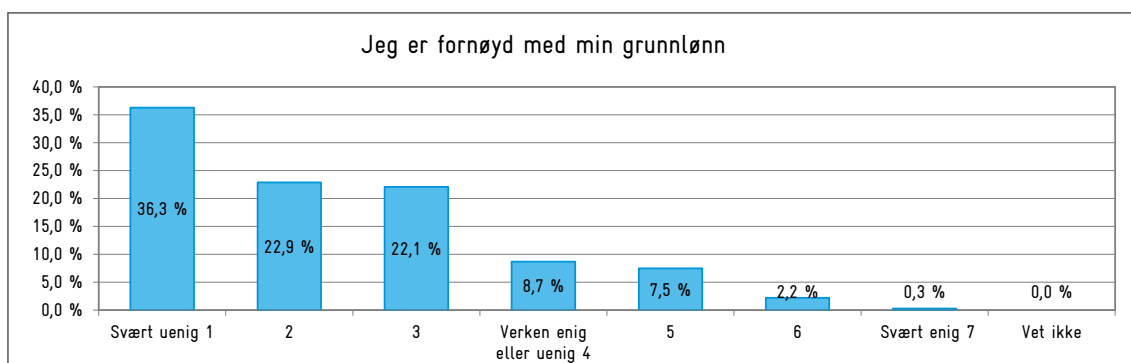


FIGUR 16. Holdning til differensiert kontraktssystem.

Et differensiert kontraktsregime har stor støtte blant respondentene. 53,9 prosent sier seg enig eller svært enig i at kontraktssystemet bør differensieres, mens det kun er 14,8 prosent av de spurte som ikke støtter en slik tilpasset ordning.

Det har også vært misnøye blant grenaderer med dagens lønnsystem. Grenaderene får i dag en fast månedslønn, samtidig som de får aktivitetsbaserte tillegg basert på øvelser, overtid etc. I perioder kan

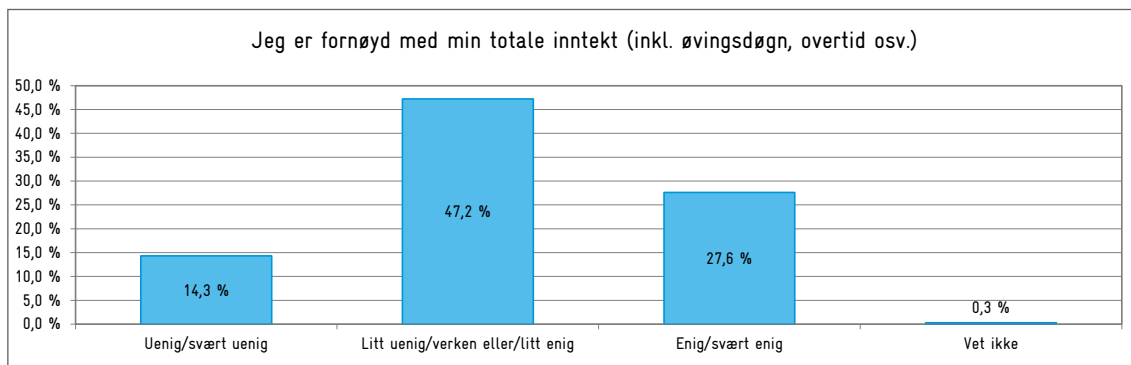
tilleggene utgjøre opp mot halvparten av deres totale inntekt, men det avhenger sterkt av øvingsaktiviteten. Grenaderer lønnes etter lønnsramme 32, lønnsstrinn 22-37. En intern oversikt fra Hæren, basert på data fra SAP (Forsvarets lønnsystem), viser at grenaderer gjennomsnittelig ligger på lønnsstrinn 26, hvilket per 1. mai 2011 tilsvarer en årslønn på kroner 289 700. Øvelsestillegg for dette lønnsstrinnet tilsvarer 3145 kroner per døgn i ukedager og 4656 kroner i helgen.



FIGUR 17. Grenaderenes syn på grunnlønn.

Få respondenter er fornøyd med sin grunnlønn. 83,3 prosent svarer at de i en eller annen grad er uenige i at de tjener nok, og mindre enn ti prosent av de spurte svarer at de er fornøyd med sin grunnlønn. Penger var ikke en viktig motivasjonsfaktor for at grenaderene valgte å verve seg, men flertallet mener likevel at

grunnlønnen ikke er god nok. En korrelasjonsanalyse mellom syn på grunnlønn og antall kontingenter viser en negativ samvariasjon på 0,290. Det er altså en sammenheng mellom antall kontingenter og misnøye med grunnlønnen.



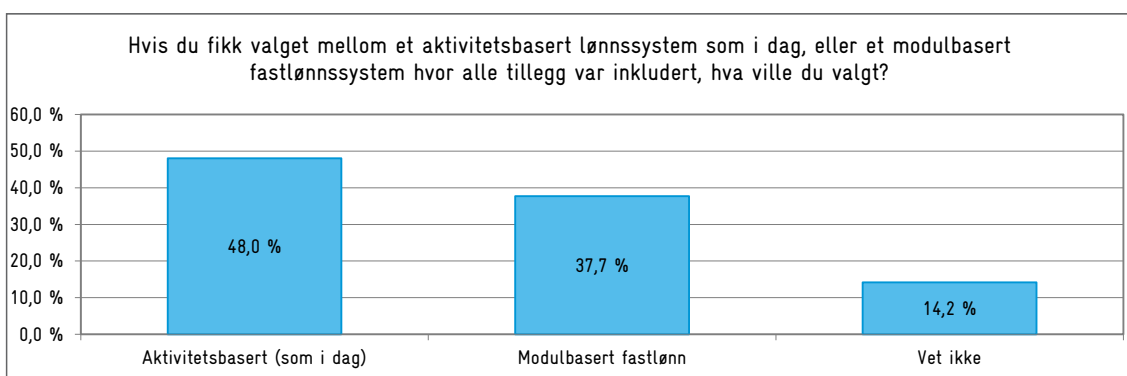
FIGUR 18. Grenaderenes syn på totalinntekt.

Bildet ser noe annerledes ut når det gjelder deres syn på sin totale inntekt – hvilket inkluderer alle tillegg. Sammenlignet med forrige figur er andelen som er uenig/svært uenig redusert fra 59,2 prosent til 14,3 prosent. Det er også en markant økning i antallet som helt klart er fornøyd med sin inntekt, samtidig som mange befinner seg et sted midt imellom og dermed verken er veldig fornøyd eller veldig misfornøyd.

Lønn og goder er nok de to viktigste bidragene til å beholde personell. Den største andelen av grenaderer jobber i de mer øde og tøffere (spesielt om vinteren) delene av Norge og gir derfor opp veldig mye for jobben. Da er det viktig at folk føler det er

verd det, noe som et fåtall i min avdeling gjør. [...] Det er blodig urettferdig at offiserer som stort sett kun er i leiren og utsetter seg selv for minimal risk tjener det dobbelte av grenaderene som er i felt og flere ganger utsetter seg for livsfare.

Et alternativ til dagens lønnspraksis, som har vært fremmet ved flere anledninger (Andersen et al. 2004; Barth Eide 2012), er et fastlønnssystem, hvor en viss mengde øvelser og merarbeid er inkludert i den faste inntekten. Dette vil gjøre inntekten mer stabil sammenlignet med i dag, og dermed lettere for den enkelte å planlegge egen økonomi.



FIGUR 19. Holdning til aktivitetsbasert versus fast lønnsystem.

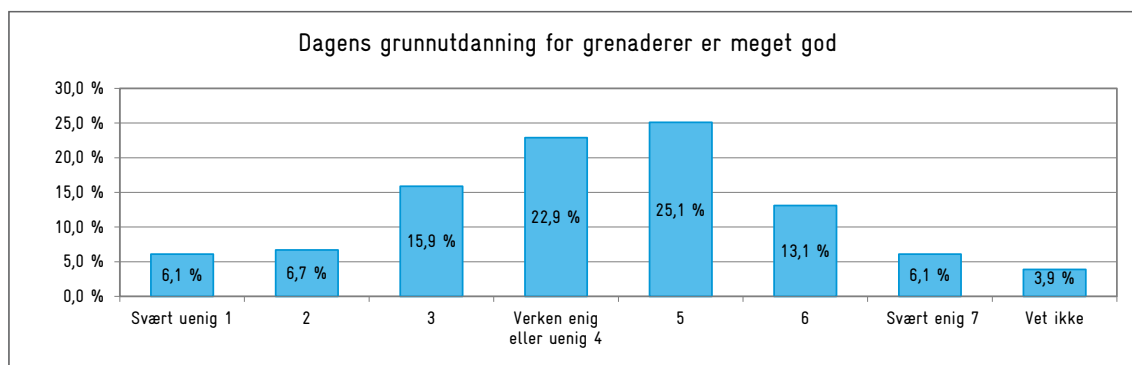
Figur 19 viser at det er størst ønske om å beholde lønnsystemet slik det er i dag. Dette kan ha sammenheng med at flere har høy øvingsaktivitet, og dermed høy inntekt, og at de frykter at de vil komme dårligere ut med et fastlønnssystem. Det kan også ha sammenheng med at målgruppen er relativt ung og ikke har økonomiske forpliktelser som krever en

forutsigbar inntekt. En T-test⁵ viser at det er signifikante forskjeller i gjennomsnittlig alder og antall år i tjeneste for de ulike svaralternativene. De som foretrekker aktivitetsbasert lønn, slik som i dag, er gjennomsnittlig yngre, med gjennomsnittlig mindre tjenesteerfaring, enn de som ønsker et modulbasert fastlønnssystem.

UTDANNING OG KOMPETANSE

Faglig utvikling er en viktig faktor for motivasjon og trivsel i arbeidslivet. Dagens generasjon unge arbeidstakere kjennetegnes av å være tro mot egen kompetanseutvikling (Eisner 2005). Utdanning og ivaretagelse av kompetanse er derfor viktige tiltak for å beholde personell. Flere av Hærens avdelinger gjennomfører i dag en grunnleggende utdanningspe-

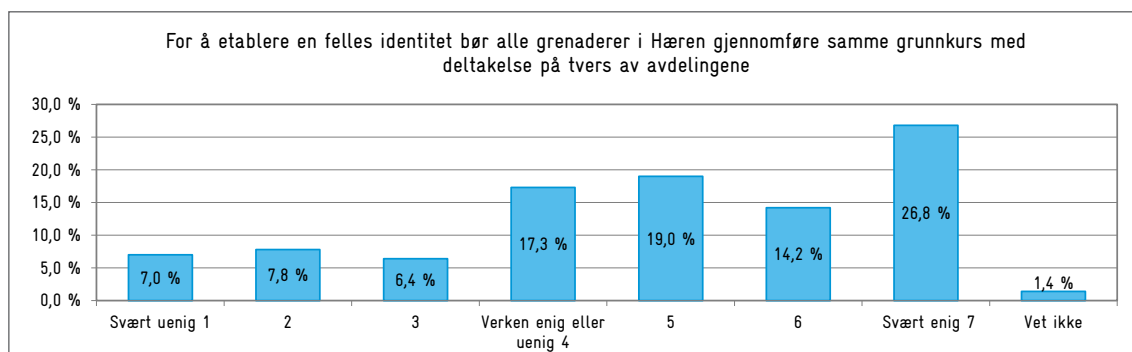
riode over flere uker for å sikre at alle ansatte besitter et felles minimumsnivå av kunnskaper og ferdigheter. Dette er òg en test på at alle har de nødvendige egenskaper og motivasjon for å innta rollen som profesjonell soldat. I dag er det ulik praksis mellom avdelingene for hvordan en slik grunnutdanning gjennomføres.



FIGUR 20. Grenaderens syn på dagens grunnutdanning.

I underkant av 20 prosent er klart enige i at dagens grunnutdanning for grenaderer er meget god, mens rundt 13 prosent er klart uenige i denne påstanden. Majoriteten er nøytral eller litt positiv, og de mest positive finner vi i Telemark bataljon, Panserbataljon

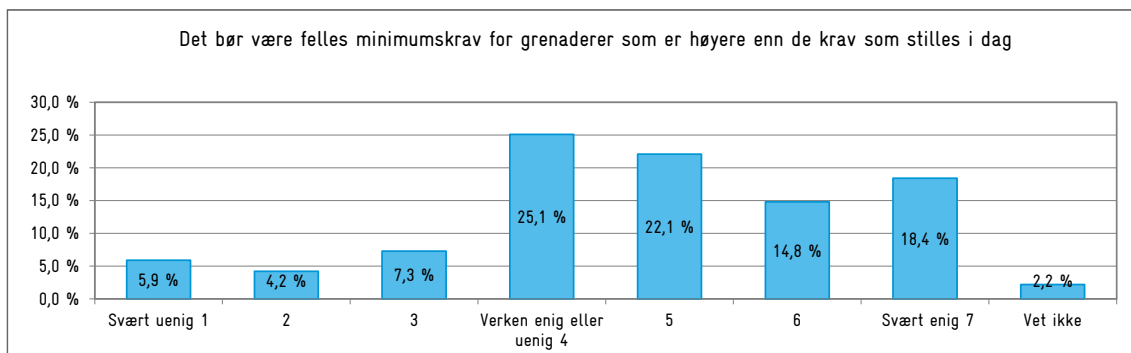
og Combat Service Support.⁶ Forklaringen på variasjonen i oppfatningen om utdanningskvaliteten kan sannsynligvis tilskrives ulike krav og praksis i avdelingene, samt at grenaderene har ulike oppfatninger og forventninger til grunnutdanningen.



FIGUR 21. Holdning til felles grunnkurs for alle grenaderer.

Ett tiltak for å sikre et felles utgangspunkt for alle grenaderer i Hæren vil være å gjennomføre en felles basisperiode på tvers av avdelingene. Felles grunn-

utdanning kan også bidra til å skape en felles grenaderidentitet på tvers av avdelingstilhørighet. Svært mange stiller seg positive til dette tiltaket.

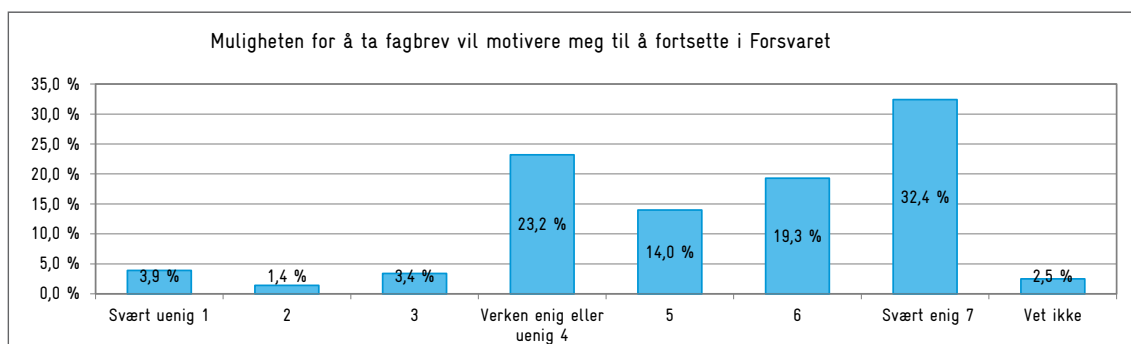


FIGUR 22. Holdning til høyere minimumskrav for alle grenaderer.

Over halvparten av de spurte mener det bør være høyere felles minimumskrav enn de som stilles i dag, mens litt over 17 prosent er uenig i denne påstanden. Årsaken til at mange mener det bør stilles større krav, kan være at det har utviklet seg en egen profesjonsidentitet knyttet til å være grenader, og at dagens krav ikke står i forhold til den.

Flere grenaderer har i dag stillinger som kan være overførbare til jobber i det sivile arbeidslivet. Enkelte

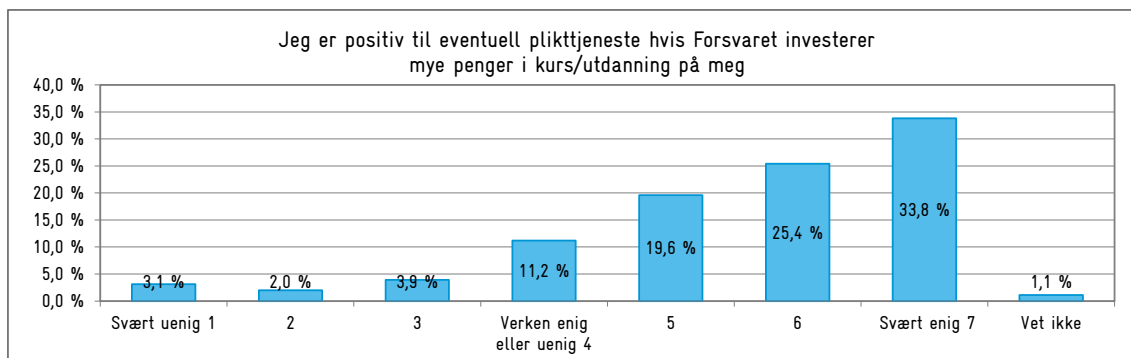
av disse får i dag mulighet til å gå opp til fagprøve basert på den praksisen de har opparbeidet seg i tjenesten, for eksempel fagbrev i ambulansesag og som yrkessjåfør. Det er derimot flere stillingskategorier som kanskje kan kvalifisere for å ta fagbrev. 33,5 prosent av respondentene mener at de har en slik stilling, men de fleste svarer at det i dag ikke er lagt til rette for å ta fagbrev i tjenesten.



FIGUR 23. Fagbrev som motivasjonsfaktor.

51,7 prosent er enig eller svært enig i at muligheten for å ta fagbrev vil motivere dem til å fortsette i Forsvaret, mens bare 5,3 prosent er uenig eller svært uenig. En korrelasjonsanalyse viser en positiv sammenheng mellom denne påstanden og holdningen til en eventuell plikttjeneste, noe som

betyr at det er en sammenheng mellom å mene at muligheten for fagbrev vil motivere til videre tjeneste og det å være positiv til plikttjeneste. Denne sammenhengens styrkes av svarene i figur 24, om synet på plikttjeneste og utdanning.



FIGUR 24. Holdning til plikttjeneste ved kostbar utdanning eller kurs.

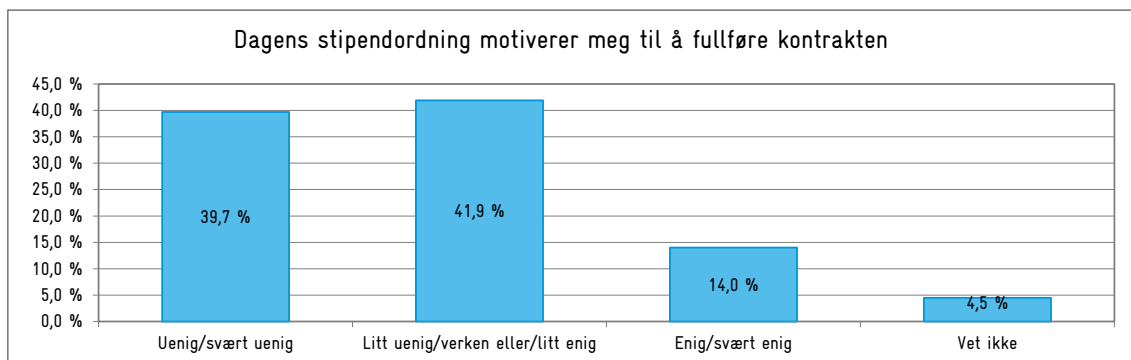
Turnoverkostnader i Forsvaret er høye sammenlignet med mange andre organisasjoner. Mange stillinger krever svært kostbar opplæring, samtidig som Forsvaret ofte er alene om å tilby den nødvendige utdanningen. Et eksempel på en stilling som det koster svært mye å utdanne nye grenaderer til er skytter på

stridsvogn. Det er vanligvis behov for ett til halvannet år med trening og utdanning for å kunne fungere som selvstendig skytter. Skytetrening og nødvendig kursing beløper seg til rundt en million kroner. Med en relativt kort ståtid for grenaderer vil nytteeffekten av denne utdanningen være minimal.

ANERKJENNELSE OG TJENESTEBELASTNING

Grenaderer har i dag mulighet til å søke om et utdanningsstipend. De kan søke om inntil kroner 20 000 per år for å dekke utgifter knyttet til utdanning mens

de tjenestegjør. Ved fullført 3-årskontrakt har de mulighet til å søke om inntil kroner 10 000 per semester i tre år som utbetales når de består eksamen.



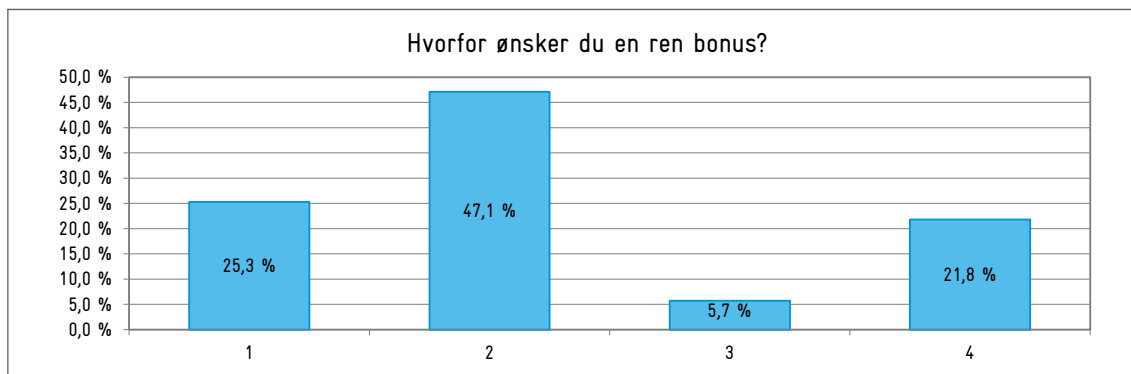
FIGUR 25. Stipendordning som motivasjonsfaktor.

Kun 14 prosent av de spurte er helt klart enig i at stipendordningen motiverer dem til å fullføre kontrakten. Nærmere førti prosent sier at de er uenig i denne påstanden, mens resten ikke har noen sterk formening eller ikke vet. Dette tyder på at ordningen ikke har noen stor motivasjonseffekt på å få grenaderene til å fullføre sin kontrakt.

Respondentene er spurt om hva de foretrekker av utdanningsstipend og ren bonus. I spørsmålet blir det

forklart at bonus, til forskjell fra utdanningsstipend, er skattepliktig, men det er ikke oppgitt noe konkret beløp å forholde seg til. 72,9 prosent svarer at de foretrekker ren bonus. 17 prosent ønsker seg utdanningsstipend, og resten vet ikke.

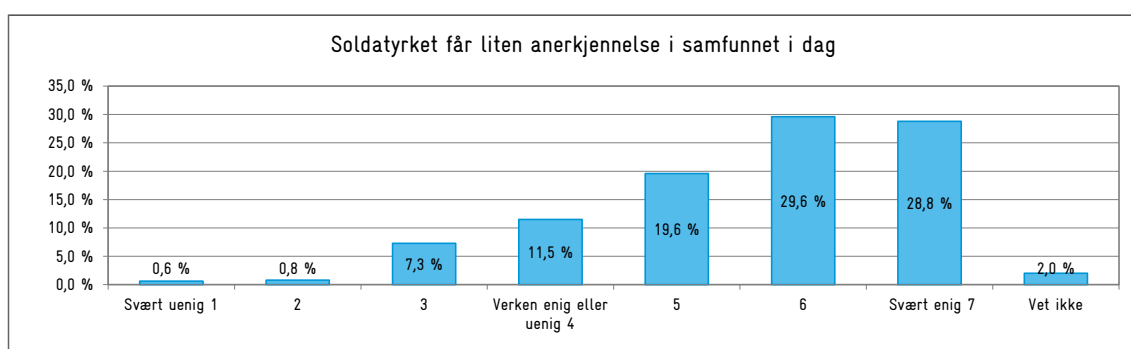
De som har svart at de foretrekker ren bonus, er deretter blitt spurt om hvorfor de ønsker dette.



FIGUR 26. Holdning til bonus ved fullført kontrakt: 1=fortjener en ekstra bonus på bakgrunn av innsatsen min; 2= gjør det lettere å starte i det sivile; 3=urettferdig at de fikk det tidligere, men ikke vi; 4=annet.

Som vi ser er hovedårsaken til at respondentene ønsker seg ren bonus, at de mener den gjør det lettere å starte i det sivile. Arbeidserfaringen de får som grenader har ofte liten konkret overføringsverdi til det sivile arbeidsmarkedet, og mange mener en bonus vil bidra til å gjøre overgangen enklere. En fjerdedel mener de fortjener en ekstra bonus på bakgrunn av innsatsen de har lagt ned i arbeidet. De mener altså at arbeidet de gjør kvalifiserer til en ekstra påskjønnelse, foruten lønnen de mottar. Få informanter ønsker derimot bonus fordi de mener det er urettferdig at grenaderer tidligere fikk dette, men ikke de. Vi ser at kategorien "annet" er betydelig større her enn den var for de tidligere flervalgsspørsmålene, hvilket tyder på at det også er andre grunner til at de foretrek-

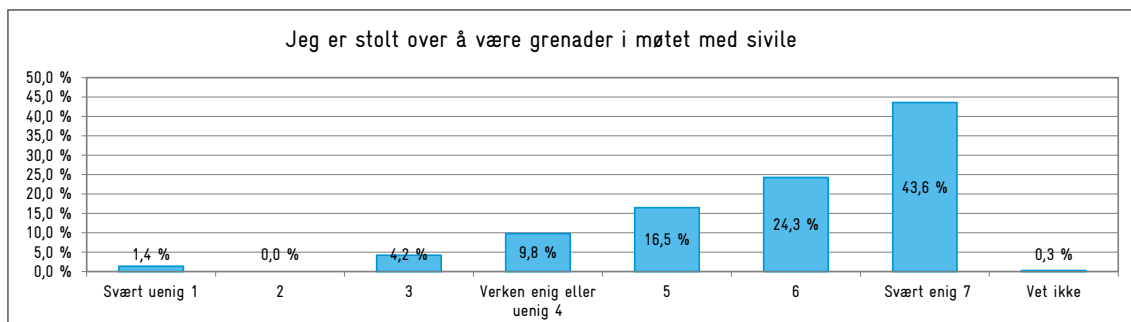
ker ren bonus. Respondentene har fått mulighet til å utdype "annet" kategorien med egne kommentarer, noe en del har valgt å gjøre. En grenader skriver: "Vi i Forsvaret ofrer så mye for jobben (familie, venner, liv, helse etc), så en ren bonus vil jeg ta som takk for alt vi ofrer og bidrar til. Befal og offiserer får bonus etter endt tjeneste. Hvorfor skal ikke vi?" En annen forklarer at "dersom jeg ikke ønsker å studere etter tjeneste 'mister' jeg muligheten til å bruke pengene som var tiltenkt meg". En tredje mener at det er "for strenge krav til utdanningsstipend. Ønsker selv å disponere pengene." Disse sitatene illustrerer momenter som av mange ble trukket frem i kommentarene.



FIGUR 27. Grenaderenes syn på anerkjennelse av soldatyrket.

De fleste grenaderene mener soldatyrket får liten anerkjennelse i samfunnet i dag. Til sammen 78 prosent svarer at de i en eller annen grad er enige i

denne påstanden, hvilket klart tyder på at grenaderene ikke er fornøyd med hvordan det sivile samfunnet ser på innsatsen deres.



FIGUR 28. Yrkesstolthet blant grenaderene.

Til tross for at mange grenaderer mener de ikke får nok anerkjennelse, er de fleste likevel stolte av yrket sitt i møtet med det sivile. 67,9 prosent svarer at de er enig eller svært enige i påstanden og viser at majoriteten av de spurte har en tydelig yrkesstolthet i møtet med folk utenfor Forsvaret.

Respondentene har i forbindelse med disse to spørsmålene fått anledning til å komme med utfyllende kommentarer om hva de mener bør gjøres for å heve anerkjennelsen til grenaderer. Her er noen av svarene:

Vise hvor mye kompetanse vi har. Vi er ryggraden i de fleste avdelinger!

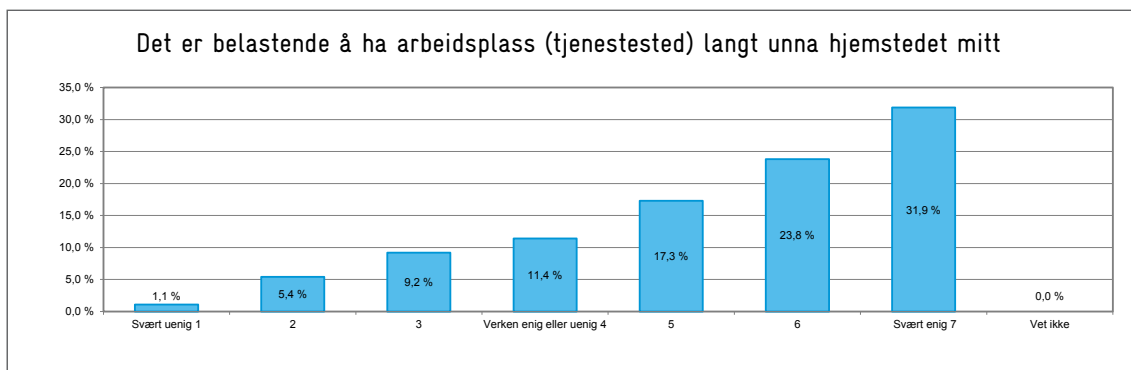
Muligheten til å utvikle seg på et horisontalt nivå. Slik at folk faktisk er klar over at det finnes vervede soldater i Norge. Pr. dags dato er mange usikre på hva en grenader/vervet i det hele tatt er. Dette kan man få bukt med ved å innføre et profesjonelt forsvar. Som en start burde man i det minste ha muligheten til å få samme vilkår som avdelings-

befal. La Grenaderen kalle jobben sin et yrke, ikke la ting være som nå, der han/hun ansettes som en "vikar" i tre til seks år. Kontinuitet er ordet!

Anerkjennelsen innad i Forsvaret er vel grei nok, men ut mot det sivile er det fremdeles liten kunnskap om hva en grenader/profesjonell soldat faktisk er, og de vet ikke hva det vil si å ha soldatyrket som jobb. Kunnskapsspredning på dette kan hjelpe, jeg fikk mer anerkjennelse i New York for å være soldat i tre dager enn jeg har fått hele karrieren min hjemme i Norge, og det er fordi de vet hva en soldat er og gjør.

Mer utmerkelser og positivitet i media om det vi på "bakken" gjør, og har gjort, for landet vårt. Mer anerkjennelse av politikerne i form av høyere lønn og gunstigere vilkår for grenaderer.

For meg betyr det mye å tjenestegjøre for Konge, folk og fedreland. Få frem hvilken viktig jobb vi gjør og hvilke ressurs vi faktisk er for Forsvaret.

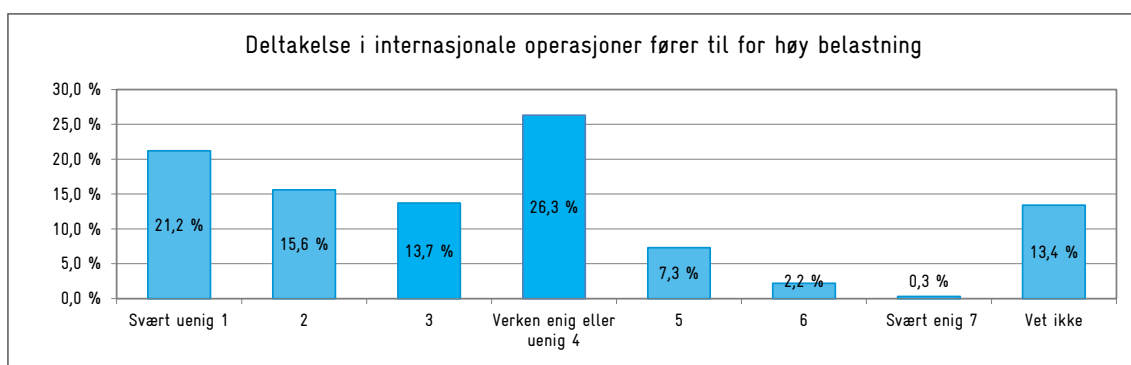


FIGUR 29. Syn på belastning ved å arbeide langt unna eget hjemsted.

Mange respondenter opplever det belastende å ha arbeidsplassen langt unna hjemstedet. De fleste grenaderer i Hæren tjenestegjør på mindre tettsteder, og over halvparten av de spurte oppgir at det er utfordrende å arbeide langt unna der de selv kommer ifra.

Bør kanskje spørre mer om boligforholdene, greit nok at det er et spørsmål om vi bor i nærheten av jobben, men hvordan vi bor er mer essensielt.

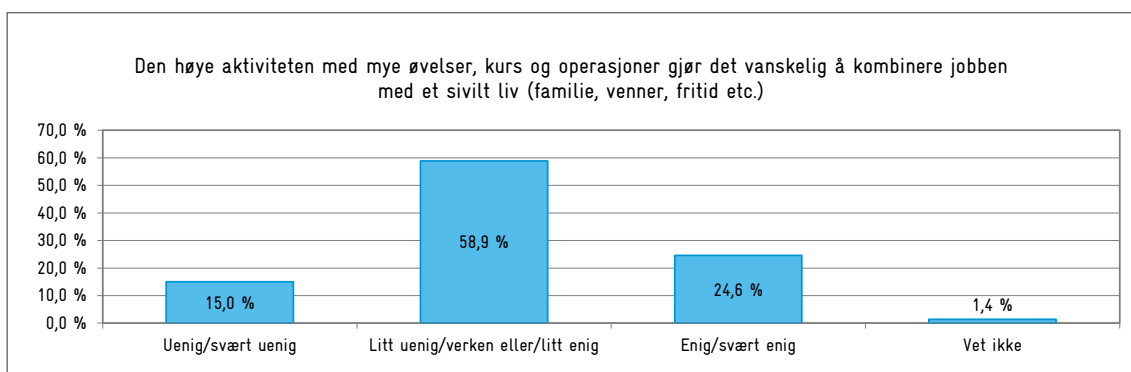
Som grenader har jeg ikke rett på bolig, mens en sersjant som er på 1-årskontrakt kan få det. Står mange boliger ledige i området, men det er ingen mulighet for grenaderer å få. I stedet må nylig ansatte grenaderer bo på hotell et stykke unna uten mulighet for kollektivtransport. Hvordan folk bor har nesten mer å si enn arbeidsmiljø.



FIGUR 30. Syn på belastning ved deltagelse i internasjonale operasjoner.

Figur 30 viser at respondentene i liten grad opplever deltagelse i utenlandsoperasjoner som en for høy påkjenning. 50,5 prosent svarer at de er svært eller delvis uenig i påstanden, og mindre enn ti prosent har svart at de mener belastningen er for stor. En betydelig andel oppgir at de ikke har noen formening eller ikke vet, et resultat av at mange respondenter

enda ikke har erfaring fra internasjonale operasjoner. Korrelasjonen mellom svarene på dette spørsmålet og antall kontingenter viser en positiv samvariasjon på 0,356. Dette betyr at grenaderene er mer tilbøyelig til å mene at belastningen ved deltagelse i internasjonale operasjoner er for høy, jo flere kontingenter de har bak seg.



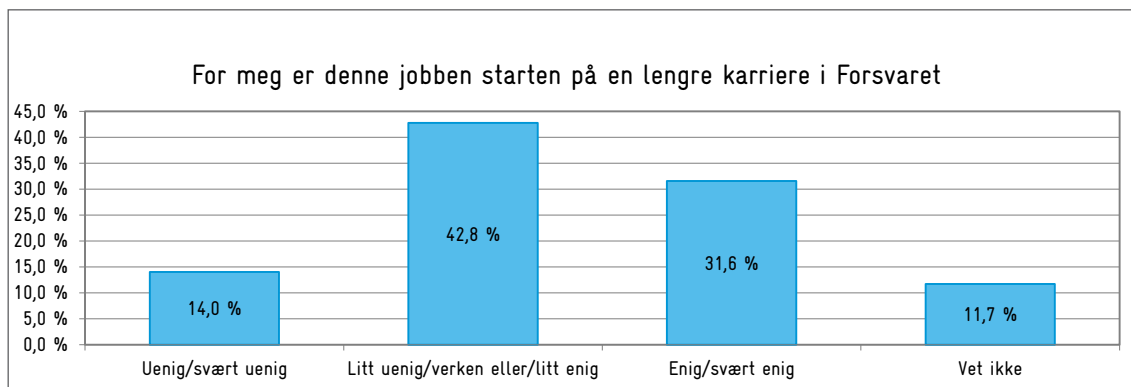
FIGUR 31. Syn på belastning som følge av høy aktivitet.

Det er flere som mener at øvelser, kurs og operasjoner gjør det vanskelig å kombinere jobben med et sivil liv. En fjerdedel av de spurte sier seg klart enige i at dette er en utfordring. Det er samtidig mange som ikke har en sterk formening om dette, hvilket kan være resultat av at mange ikke er i faste forhold

eller har egen familie og derfor ikke opplever dette som belastende på samme måte.

Grenaderlivet er i dag å rekne som jobb for single mennesker. Er ikke enkelt å kombinere med familieliv ...

FREMIDSPLANER

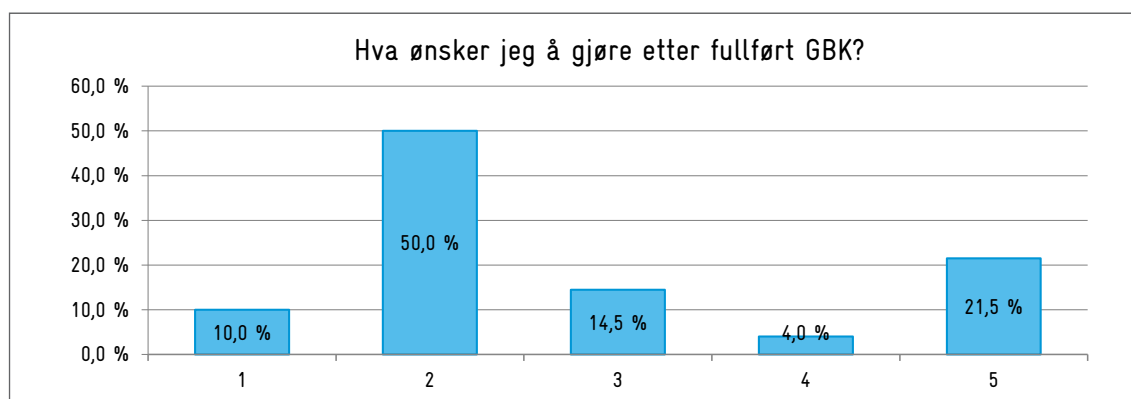


FIGUR 32. Grenadertjeneste som starten på videre karriere i Forsvaret.

I underkant av en tredjedel av respondentene anser grenaderjobben som starten på en lengre karriere i Forsvaret. En betydelig andel har ennå ingen sterk formening, og det antas å ha sammenheng med at mange er relativt ferske i jobben. Sett i forhold til hva som motiverte dem til å begynne som grenader i utgangspunktet (figur 6), er det derimot flere som har svart at grenaderjobben er starten på en lengre karriere i Forsvaret enn som svarte at de vervet seg for å komme inn på videre militær utdanning. Dette kan tyde på at de som ønsker seg en lengre karriere, ikke nødvendigvis ser for seg å følge et høyere utdanningsløp, eller at de har sett hvilke muligheter

som finnes først etter at de begynte som grenader, og derfor ønsker å bli.

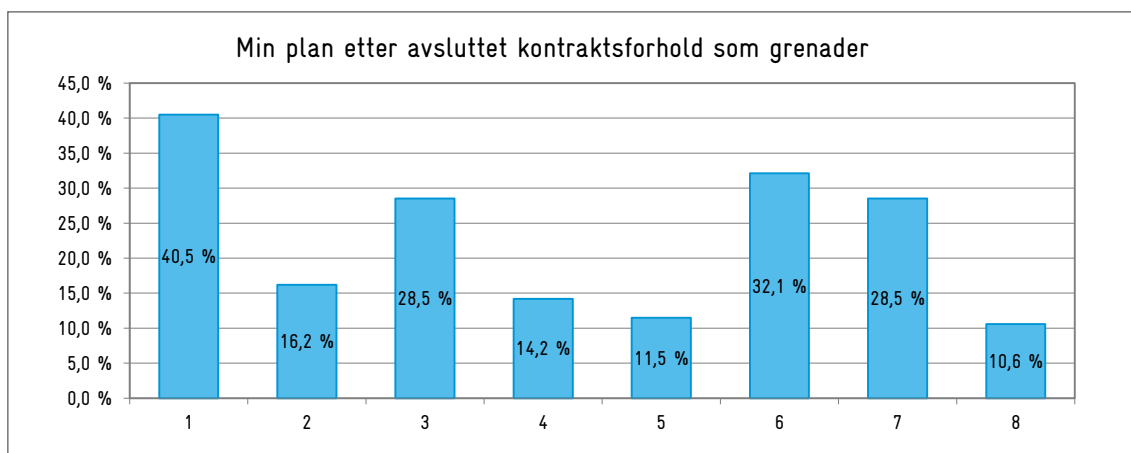
Vi har tidligere sett at muligheten for å ta GBK ansees som viktig for motivasjonen til å fortsette. Respondentene er også blitt spurt om de selv ønsket å ta GBK, og 55,9 prosent svarer at de ønsker å ta grunnleggende befalsutdanning (GBK), mens kun 16,2 prosent svarer nei. Dette viser hvor viktig GBK er som virkemiddel for å beholde personellet. 27,9 prosent svarer "vet ikke", noe som kan skyldes at flere er usikre på om de ønsker en videre karriere i Forsvaret.



FIGUR 33. Grenaderenes planer etter fullført GBK: 1=fortsette som avdelingsbefal til jeg fyller 35 år; 2=fullføre videregående befalsutdanning og bli yrkestilsatt spesialistoffiser; 3=fullføre krigsskole og bli yrkestilsatt generalistoffiser; 4=gjøre karriere utenfor Forsvaret; 5=usikker.

Blant de som svarer at de ønsker å ta GBK, oppgir halvparten at de deretter ønsker å fullføre videregående befalsutdanning og bli yrkestilsatt spesialistoffiser.⁷ Bare 14,5 prosent svarer at de ønsker å ta

krigsskole og bli yrkestilsatt som generalistoffiser. Dette indikerer at grenaderer som ønsker å ta befalsutdanning anser seg som fagfolk og ønsker å fortsette å arbeide på dette utøvende nivået.



FIGUR 34. Grenaderenes planer etter avsluttet kontrakt. Respondentene kunne krysse av på så mange svaralternativ de ønsket: 1=fortsette som befal; 2=gå på Krigsskole; 3=ta en bachelorgrad; 4=ta en mastergrad; 5=ta fagutdanning/fagbrev; 6=sivil jobb; 7=usikker; 8=annet.

En stor andel av respondentene sier at de ønsker å fortsette som befal etter kontrakten de er på går ut, hvilket samsvarer med den høye andelen som sier at de ønsker å ta GBK. Det er imidlertid ikke alle som klarer å kvalifisere seg til GBK, og mange har nok derfor også alternative planer. Av de spurte er det bare 16,2 prosent som svarer at de vil søke seg

til Krigsskolen og kun 14,2 prosent som oppgir at de planlegger å ta en mastergrad. Dette underbygger antagelsen om at grenaderer flest ikke anser seg som akademikere og derfor ikke betrakter den tradisjonelle vertikale karrierestigen som attraktiv for å fortsette i Forsvaret.

KONKLUSJON

Målet for denne undersøkelsen har vært å gi innblikk i hvordan grenaderer i Hæren selv ser på spørsmål knyttet til arbeidsbetingelser, motivasjon og anerkjennelse. Majoriteten av respondenter forteller at trivsel og jobben i seg selv var viktige grunner til hvorfor de vervet seg. Mange hadde også et ønske om å gjøre en betydningsfull jobb og å tjene landet sitt. Det som i utgangspunktet motiverte dem til å bli grenader, sammenfaller stort sett med det som motiverer dem i det daglige arbeidet.

I undersøkelsen er det også spurt om hvilke forhold som gjør grenaderene mindre motivert til å fortsette i Forsvaret. Kontraktsregimet virker i stor grad demotiverende. Mange mener at utvidet maksimum på kontraktstiden og mulighet for å gjøre yrkeskarriere som spesialist vil øke motivasjonen til å bli i Forsvaret. Mer enn femti prosent svarer at sistnevnte

vil være med på å motivere dem til å fortsette i Forsvaret.

Deltakelse i internasjonale operasjoner er gjentatte ganger bekreftet som svært viktig for grenaderene. Dette var for mange en vesentlig grunn til at de valgte å verve seg, og også viktig for om de ønsker å fortsette i Forsvaret. Dette viser at soldatidentiteten står sentralt og signaliserer at det kan bli problematisk å rekruttere og beholde denne typen personell dersom det ikke er utsikter til å reise ut.

Majoriteten av de spurte er ikke fornøyd med sin grunnlønn. Misnøyen blir noe moderert når den totale inntekten tas i betraktning, men det er fortsatt en merkbar andel som mener at deres totale lønn heller ikke er god nok. Utdanningsstipendet virker i liten grad motiverende for å fullføre kontrakten, og

mer en to tredjedeler av de spurte foretrekker ren bonus fremfor stipend. Hovedgrunnen er at de mener bonus gjør det lettere å starte i det sivile, men det er også de som mener at de fortjener en bonus for den innsatsen de har gjort.

Hovedfunnet fra denne undersøkelsen er at grenaderene ønsker seg mer forutsigbare ansettelsesforhold og mulighet for å kunne gjøre karriere på lavere nivå.

Over halvparten av grenaderene sier at de ønsker å fortsette som befal etter kontrakten utløper. Bare en liten andel planlegger å søke seg til Krigsskolen, noe som viser at majoriteten av grenaderer ikke anser et høyere utdanningsløp i Forsvaret som attraktivt.

SLUTTNOTER

- 1 Spørreundersøkelsen inneholder flere spørsmål enn hva som presenteres her. HST/P Plan & Rekruttering kan kontaktes dersom en ønsker informasjon om hvilke spørsmål som er utelatt.
- 2 En fornuftig antagelse vil være at grenaderer som er mest misfornøyde med arbeidsforholdene er mest tilbøyelige til å svare på en slik undersøkelse. Data fra studien viser at det er en sammenheng mellom tjenestetid og misnøye med kontraktsforholdene. Majoriteten av respondentene har derimot begrenset med tjenesteerfaring, hvilket er med på å moderere antagelsen om sammenheng mellom misnøye og deltagelse.
- 3 Vi ble gjort oppmerksom på dette poenget av deltagere på Forsvarets kompetanse- og utdanningscenter (FOKUS) halvårslige samling på Kjevik i april 2012, hvor denne tabellen ble presentert. FOKUS' medarbeidere arbeider tett med grenaderer og forteller at de ofte opplever misforståelse rundt begrepet "fullført".
- 4 *Vilkår og statusheving for vervede* - rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av Forsvarsdepartementet i forbindelse med St.prop.nr 42 (2003-2004)
- 5

| | | | |
|---|----------------------|------|-----------------|
| Alder | Aktivitetsbasert | 2,05 | 2 = 22 år-24 år |
| | Modulbasert fastlønn | 2,49 | 3 = 25 år-27 år |
| Antall år i tjeneste etter førstegangstjenesten | Aktivitetsbasert | 3,32 | 3 = 2 år |
| | Modulbasert fastlønn | 4,39 | 4 = 3 år |

Sig. (2-tailed) 0,000

- 6 Krysstabeller som bryter ned dette på avdelingsnivå kan fremskaffes hos HST/P Plan & Rekruttering.
- 7 Dette er en del av et helhetlig system for ivaretagelse av spesialistkompetanse som nå innføres i Hæren, og ble beskrevet i spørsmålsteksten.

LITTERATUR

ANDERSEN, PAAL MORKEN, HÅKON FUGLESTAD, TOR HERMAN HAGEN, STIAN JENSSEN, KJELL JØRGENSEN, TOM RUNE KLEMTSEN OG TRYGVE PEDERSEN.

2004. Vilkår og statushevende tiltak for vervede. Oslo: Forsvarsdepartementet.

EIDE, ESPEN BARTH.

2012. "Avgjørende valg for et fremtidsrettet Forsvar." Foredrag i Oslo Militære Samfunn 9. januar 2012.

EISNER, SUSAN P.

2005. "Managing Generation Y." *SAM Advanced Management Journal* 70 (4).

FORSVARETS MEDIESENTER.

2004. *Rapport og analyse av spørreundersøkelsen: vurdering av vervedes situasjon i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret.

GUSTAVSEN, ELIN.

2011. *Vervede i Forsvaret: Motivasjon, erfaringer og fremtidsplaner*. Oslo Files on Defence and Security, nr. 6. Oslo: Institutt for forsvarsstudier.

JOHANNESSEN, BJØRN-HENRIK.

2007. På stedet hvil? En sosiologisk analyse av motivasjoner for verving i Telemark Bataljon, Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.

JOHANNESSEN, STEFAN.

2010. Profesjonelle soldater - Yrke eller midlertidig virke? Bacheloroppgave, Høgskolen i Sør-Trøndelag.