



# Sjøkrigsskolen

## Bacheloroppgave

### TURNOVER I MINEVÅPENET

Hvorfor slutter operative i minevåpenet?

av

Dan-Inge Eikås

Lvert som en del av kravet til graden:

Bachelor i militære studier med fordypning i nautikk

Innlevert: MAI 2019

**Godkjent for offentlig publisering**

---

## Publiseringsavtale

### En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg( Vi) gir herved Sjøkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

## Plagiaterklæring

Jeg erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning. Jeg har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

**Dato: 27 – 05- 2019**

---

Kadett navn

---

Kadett, signatur

---

## Forord

Dette er en bacheloroppgave som er skrevet av en kadett ved studiet Operativ Marine ved Sjøkrigsskolen. Oppgaven undersøker ved hjelp av intervjuer hvorfor operativ personell ombord på marinens mineryddefartøy har sluttet i Forsvaret. Oppgaven er delt inn i teori, analyse og drøfting av data før det til slutt er en konklusjon. Oppgaven er ment som hjelp for Marinen, og da spesielt Minevåpenet, for å kartlegge hvorfor operativt personell slutter. Dette kan være til hjelp for å bedre personellsituasjonen.

Jeg ønsker å takke Tommy Andre Rystad som var N1 Minevåpenet da oppgaven ble skrevet. Til tross for en meget hektisk hverdag har Rystad tatt seg tid til flere møter og hjulpet til med å finne statistikk og intervjuobjekter. Videre vil jeg takke veileder Hans Magne Gloppen for god veiledning og oppmuntrende ord på kontoret. Til slutt vil jeg takke min kone for all veiledning, tålmodighet og støtte jeg har fått på hjemmefronten i løpet av skolegangen.

Bergen, Sjøkrigsskolen, 27-05-2019

---

---

## **Oppgaveformulering**

Denne oppgaven svarer på problemstillingen «Hvorfor slutter operative i Minevåpenet?». Ved hjelp av intervju av operative som har sluttet i Minevåpenet undersøkes det om det er noen likhetstrekk ved årsakene. Oppgaven tar ikke for seg de som har sluttet i Minevåpenet for å starte i en annen avdeling i Forsvaret.

---

## Sammendrag

Jeg har valgt i denne oppgaven å ta for meg hvorfor operative ombord i Minevåpenets slutter i Forsvaret. Minevåpenet har, som resten av Marinen, utfordringer knyttet til personell. I de senere årene har det også vært en økning i aktiviteten som fører til høyere belastning på personellet. Jeg ønsket derfor å svare på problemstillingen «**Hvorfor slutter operative i Minevåpenet?**».

Oppgaven er en kvalitativ studie hvor jeg har gjennomført dybdeintervjuer av fem operative som har sluttet i Forsvaret. Basert på respondentenes svar fant jeg den teorien jeg mener best forklarer funnene i undersøkelsen. Teorien som er valgt er Herzbergs tofaktorteori. Herzberg tofaktorteori tar for seg ulike aspekter ved arbeidsplassen som fører til jobbtilfredshet (motivasjonsfaktorer) eller jobbutilfredshet (hygienefaktorer). Grunnet avgrensning av oppgaven blir det kun lagt vekt på hygienefaktorene bedriftspolitik, arbeidsmiljø, mellommenneskelige relasjoner og jobb vs privatliv.

Funnene i undersøkelsen viser at mange velger å slutte i Minevåpenet grunnet utfordringer knyttet til jobb vs privatlivet. Funnene tyder også på at de fleste ønsker å jobbe på sjøen. Med relativ kort vei til skipssjef ser de ikke for seg en karriere i det noen av respondentene uttaler som en litt kjedelig landstilling.

Selv om det er en økende belastning på mannskapet kommer ikke dette frem som en av hovedårsakene til hvorfor de slutter. Dette kan skyldes at de positive effektene av det gode samholdet ombord. Sosial støtte på arbeidsplassen kan virke som en demper på stressorer som kan oppstå grunnet høyt arbeidspress.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>Figurer</b> .....	<b>8</b>
<b>Tabeller</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Bakgrunn</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Mål</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Metode</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Valg av metode</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 Induktiv strategi .....	11
2.1.2 Kvalitativ tilnærming .....	11
2.1.3 Respondenter.....	12
2.1.4 Analyse .....	12
2.1.5 Reliabilitet .....	13
2.1.6 Validitet .....	13
<b>3 Teori</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Turnover</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Jobbtilfredshet</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3 Motivasjon</b> .....	<b>15</b>
3.3.1 Kognitive teorier.....	16
3.3.2 Sosiale teorier .....	16
3.3.3 Situasjonsteorier .....	17
<b>3.4 Herzberg tofaktorteori</b> .....	<b>17</b>
3.4.1 Bedriftspolitik .....	18
3.4.2 Arbeidsmiljøet .....	18
3.4.3 Mellommenneskelige forhold .....	19
3.4.4 Jobb vs. familie.....	20
<b>3.5 Kritikk av Herzbergs tofaktorteori</b> .....	<b>21</b>
<b>4 Presentasjon av funn og drøfting</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1 Bedriftspolitik</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2 Arbeidsmiljø</b> .....	<b>24</b>

---

4.3	Mellommenneskelige forhold .....	26
4.4	Jobb vs. privatliv .....	27
5	<i>Konklusjon</i> .....	30
6	<i>Bibliografi</i> .....	31
7	<i>Vedlegg</i> .....	33
7.1	Vedlegg 1.....	33

---

## Figurer

Figur 1: Presentasjon av motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer.....	17
---	----



---

## Tabeller

Tabell 1: Tilgjengelige navigatører i Minevåpenet 2009-2019.....	33
--	----

---

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Minevåpenet har, som andre avdelinger i Marinen, problemer med å utdanne tilstrekkelig med fartøyssjefer. Til tross for at personellet er selektert og har bestått Sjøkrigsskolen er det ingen garanti for at de vil heise kommando ombord. Årsakene kan være mange. Ønsket om å heise kommando kan endre seg i løpet av utdanningsløpet, tilværelsen var ikke som forventet eller kompetanse og kunnskap er ikke tilstede. Personell offiseren i Minevåpenet har vært rundt og snakket med de operative ombord om hvordan de ser for seg tiden fremover. Alle fem ønsket å bli skipssjef når de gikk ut av Sjøkrigsskolen. Nå var det kun en som ønsket, og det var skips-sjefen selv.

Både utdanningen ved Sjøkrigsskolen og videre utdanning ved avdeling er tidkrevende og kostbar. Dersom en fartøyssjef slutter kan det være krevende å finne en erstatter. Det er derfor en fordel at personellet står hele løpet ut. Denne oppgaven ønsker derfor å ta for seg følgende problemstilling:

### «Hvorfor slutter operative i Minevåpenet»

Jeg ønsker å undersøke om det er likhetstrekk ved årsaken til hvorfor operative slutter i Minevåpenet. Min tanke er at det kan være billigere å investere i medarbeiderne framfor å utdanne flere. For å kunne investere i medarbeiderne må man vite årsaken til hvorfor de slutter og om det er årsaker det er mulig å gjøre noe med. Litt gjennomtrekk er sunt, men dersom det skyldes arbeidsmiljøet og misnøye er det ikke bra.

## 1.2 Mål

Jeg vil undersøke om det er noen felles faktorer for hvorfor operative slutter i Minevåpenet. Oppgaven og de funnene som er gjort kan forhåpentligvis være til hjelp for å få et bilde av hvorfor operative slutter i Minevåpenet. Dette arbeidet kan også danne grunnlaget for videre undersøkelser om hvilke tiltak som bør innføres for å beholde personellet.

---

## 2 Metode

Når vi har noe vi lurer på, får vi ofte antagelser om hvorfor det er slik. Ved å gjennomføre empiriske undersøkelser får vi vite hvordan virkeligheten er og dermed bekreftet eller avkreftet antagelsene samtidig som vi får svar på det vi lurer på (Jacobsen 2013, 14). Metode blir dermed et hjelpemiddel som benyttes for å samle inn data om virkeligheten (Jacobsen 2013,24). Hvordan man best kommer frem til denne virkeligheten strides de lærde om. I dette kapittelet beskrives valg av metode, fremgangsmåte og vurderinger for hvordan data er samlet inn for å svare på problemstillingen.

### 2.1 Valg av metode

#### 2.1.1 Induktiv strategi

Da årsaken til at operative ombord på fartøy går ut i det sivile er mange og jeg ikke har funnet god dokumentasjon på hvorfor de slutter, har jeg valgt en induktiv datainnsamling. Ifølge

Jacobsen (2013) er en induktiv datainnsamling når man går inn med et tilnærmet helt åpent sinn og samler inn data for deretter å se på teorien. Hensikten med dette er å ikke ha noen forventninger eller forutinntatte holdninger som former virkeligheten (Jacobsen 2013, 29). Ved å velge en induktiv strategi er det mulig å få respondentenes virkelighet og dermed benytte seg av teori for å underbygge deres virkelighet.

#### 2.1.2 Kvalitativ tilnærming

For å kunne svare på oppgavens problemstilling er det benyttet en kvalitativ tilnærming. En kvalitativ tilnærming vil gi en større dybde i oppgaven. Ved å benytte seg av en kvalitativ tilnærming vil man benytte en empiri som gjengir personers opplevelser og fortolkninger av en situasjon i form av ord (Jacobsen 2013, 125). Dette vurderes som mest hensiktsmessig for å svare på problemstillingen som ønsker å ta for seg personenes subjektive mening for hvorfor de sluttet i Minevåpenet. Dersom man mener at alt er menneskelige konstruksjoner og sannheten ligger i mennesket er det kun kvalitativ undersøkelsesopplegg som gjelder da det skaper nærhet og fleksibilitet i undersøkelsen (Jacobsen 2013, 32). Det finnes fem grader av strukturering av intervju. Fra det helt åpne hvor det ikke er noen begrensninger eller styring fra intervjuerens side. Til det lukkede med faste spørsmål i en fast rekkefølge (Jacobsen 2013, 145). Metoden som har blitt benyttet for å innhente oppgavens primærdata er individuelle åpne

---

intervjuer. Det åpne individuelle intervjuet gir store datamengder og egner seg best når det er få respondenter, og når vi er interessert i hva det enkelte individ sier (Jacobsen 2013, 143). Under intervjuet ble det ikke benyttet en intervju guide, men et skjema med aktuelle temaer og åpne spørsmål dersom samtalen skulle stoppe opp. Denne utformingen ble valgt for at respondentene skulle komme med sine opplevelser og ikke svar som var formet for å passe til intervjuers spørsmål. Konsekvensen av dette kan være at det blir vanskeligere å sammenligne og analysere intervjuene. Intervjuene er gjennomført ansikt til ansikt. Dette har vært viktig fordi mye av samtalen ligger i møtet mellom personene. Det er lettere å få kontakt dersom man møtes fysisk.

### **2.1.3 Respondenter**

I samarbeid med personelloffiseren for Minevåpenet (N1 Mine) ble det valgt ut respondenter. Da N1 Mine har god kjennskap til personell og avdeling ble personellspeilet fra 2009-2019 brukt for å finne aktuelle respondenter da det ikke var mulig å ta et generelt søk i FIF. De personene vi var usikre på ble sjekket opp i FIF for å konstantere om de var aktuell eller ikke for oppgaven. Ved hjelp av denne metoden ble det funnet totalt ni mulige respondenter. Ved utvelgelse av respondenter ble det ved hjelp av N1 Mine pekt ut de respondentene som ble ansett som viktig å snakke med. Dette basert på N1 Mine sin kjennskap til avdelingen og personene. I tillegg var det viktig å få et representativt utvalg med vekt på både bredde og variasjon i stillinger og tjenestetid.

### **2.1.4 Analyse**

For å analysere datamaterialet ble intervjuet transkribert fra lydopptak til tekstmateriale. Metoden som er blitt brukt er en innholdsanalyse. Ifølge Jacobsen (2013, 193) er denne metoden basert på antagelser om at det en person sier i et intervju kan kategoriseres. Kategoriene er dannet på bakgrunn av temaer som respondentene gjentatte ganger har tatt opp. Dette passer fint med den induktive tilnærmingen da det er respondentene som danner kategoriene og dermed den åpenhet som en kvalitativ metode gir. De gjentakende emnene ble plukket ut og plassert under riktig kategori. Disse utsagnene ble sammenlignet for å se etter fellestrekk hos respondentene.

---

### **2.1.5 Reliabilitet**

For å sikre reliabiliteten i undersøkelsen forsøkte jeg i forkant å skape tillit mellom respondentene og meg. Både jeg og respondentene har erfaring fra Sjøkrigsskolen og Forsvaret generelt. Hvert intervju startet med å fortelle litt historier og synspunkter. Også underveis ble det tillatt å avspore fra tema for å komme med noen gode historier. Dette mener jeg bidro til at det ble en mer samtale enn et intervju og gjør det lettere for respondentene å åpne seg. De ble informert om hva oppgaven dreide seg om og at undersøkelsen var anonym og opptakene vil bli slettet etter undersøkelsen er gjennomført.

Intervjuene ble utført på et så nøytralt sted som mulig. Hovedsakelig i kontorlokalet til respondentene, men også på cafe.

Grunnet tid og ressurser er ikke lydopptaket transkribert ordrett, men slik at det skal være lett å lese, ortografisk transkripsjon. Det vil si at transkripsjonen gjengir informantens tale så godt det lar seg gjøre innenfor det skriftnormalen tillater. Dette blir altså et best mulig kompromiss mellom krav om nøyaktig gjengivelse av tale og skriftets normer. Grunnet lite utvalg og lite miljø i Minevåpenet er ikke transkriberingene lagt ved oppgaven etter samtale med veileder. Dette for å sikre anonymiteten til respondentene som ellers lett kunne blitt kompromittert.

Den største svakheten ved å skrive en prosjektoppgave alene er at man ikke får styrket reliabiliteten gjennom at flere kan stille kritiske spørsmål. Det har derfor vært viktig å ha en dialog med veileder og andre støttespillere.

### **2.1.6 Validitet**

Jeg valgte som metode å gjennomføre intervjuene før jeg fant teorien. Dette mener jeg øker validiteten på oppgaven. Etersom jeg ikke hadde en teori jeg ville benytte hadde jeg heller ikke mulighet til å «gå på jakt» etter de svarene jeg ønsket meg. Grunnet valg av metode er også Herzberg, til tross for sin kritikk, en god teori å benytte til å beskrive funnen i undersøkelsen. Hensikten med oppgaven har ikke vært å skape en teori som gjelder for alle. Respondentenes opplevelse av hvorfor de sluttet er subjektiv og kan ikke overføres til andre. Det hadde likevel

---

vært interessant ved en senere anledning å se på nærliggende faktorer i andre avdelinger i Marinen for å kunne sammenligne resultatene.

Til nå har oppgaven tatt for seg hvordan undersøkelsen er gjennomført. Videre vil oppgaven ta for seg teorien som er benyttet for å forklare funnene i undersøkelsen.

---

## 3 Teori

Indre motivasjon og jobbtilfredshet har vist seg å være sterkt knyttet til arbeidsprestasjoner og andre positive jobbaspekter (Kuvaas 2009, s. 50). Kuvaas (2009) viser til at det er også vist positive sammenhenger mellom motivasjon og medarbeideres ønske om å bli på arbeidsplassen. I dette kapitlet vil teksten presentere motivasjon og Herzbergs tofaktorteori. Disse teoriene vil bli brukt i drøftingen. Før teksten tar for seg motivasjon og Herzberg sin teori, vil jeg redegjøre for begrepene turnover og jobbtilfredshet.

### 3.1 Turnover

«Turnover er når en person frivillig slutter i jobben sin, slik at arbeidskraften går tapt for bedriften» (Matthiesen 2017, s. 129). Man skiller mellom funksjonell og dysfunksjonell turnover. Funksjonell turnover vil si at vedkommende slutter etter avtale med bedriften og at arbeidskraften raskt blir erstattet. Dysfunksjonell turnover er at arbeidstaker slutter uten at bedriften raskt klarer å erstatte den tapte arbeidskraften. Lav jobbtilfredshet er en viktig grunn til dysfunksjonell turnover (Matthiesen 2017, s. 129).

### 3.2 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet handler om hva folk føler for jobben sin og de ulike tilstander ved den (Matthiesen 2017, s. 122). Matthiesen (2017) fortsetter med at denne følelsetilstanden er utsatt for kognitive bearbeidinger. Kognitive bearbeidinger kan omhandle ulike aspekter ved arbeidsplassen som lønn, frihet og forhold til ledelsen. Bearbeidningen kan også være knyttet til sammenligning av tidligere jobber eller referanse personer som kan være naturlig å sammenligne seg med når det kommer til de ulike aspektene ved arbeidsplassen. Man kan si at jobbtilfredshet er en funksjon mellom arbeidsmiljøets belønningssystem og individets behov (Matthiesen 2017, s. 122). Liten grad av jobbtilfredshet kan føre til turnover (Matthiesen 2017, s. 129).

### 3.3 Motivasjon

Motivasjon er et vidt begrep med mange definisjoner. Denne oppgaven har valgt å definere motivasjon som «*De biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 113). Kaufmann og Kaufmann (2016) viser til at når det er snakk om

---

motiverende adferd i arbeidslivet er det gjerne snakk om behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 113). Behovsteorier bygger på at mennesket handler ut ifra grunnleggende, biologiske behov (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 114). Oppgaven vil nå ta for seg de andre begrepene som forklarer motiverende adferd i arbeidslivet.

### **3.3.1 Kognitive teorier**

I motsetning til behovsteorier tar kognitive teorier utgangspunktet i at mennesket er rasjonelle beslutningstakere. Kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet betegnes som forventningsteori. Forventningene er rettet mot hvilken belønning vedkommende får for jobben og hvilken betydning denne har (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 121). Kaufmann og Kaufmann (2016) fortsetter med at belønning ikke nødvendigvis er lønn og materielle verdier. Belønning kan også være tilfredsstillelse av personlige behov som aktelse og status. Når belønningen er gleden av selve handlingen kalles dette indre motivasjon (Nerstad og Kuvaas 2017, s. 104).

Fokus på ytre belønninger som lønn og materielle goder kan underminere den indre motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 130). Arbeidstakere med høy indre motivasjon har vist seg å ha mindre turnoverintensjon (Dysvik og Kuvaas 2016, s. 22). Forventningsteori går også ut på hva arbeidstakeren tror forventes av dem i jobben, rolleforventninger (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 122). Kaufmann og Kaufmann (2016, s. 122) viser til at dersom det er forskjell mellom forventningene og de pålagte oppgavene kan det oppstå motivasjonsproblemer.

### **3.3.2 Sosiale teorier**

I motsetning til kognitive teorier som har fokus på arbeidsoppgavene har sosiale teorier fokus på hvordan forholdet til medarbeiderne på arbeidsplassen motiverer eller demotiverer (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 132). Likeverds teorier er her sentralt. Likeverds teori går ut på at opplevelsen av rettferdighet ved sammenligning med personer det er mulig å sammenligne seg med øker motivasjonen. (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 132). En annen vesentlig teori innen de sosiale teoriene er rettferdighets teori. Fordelingen og prosedyrer ved fordelingen av goder må være rettferdig. Ifølge teorien vil urettferdighet over tid minske jobbmotivasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 135).



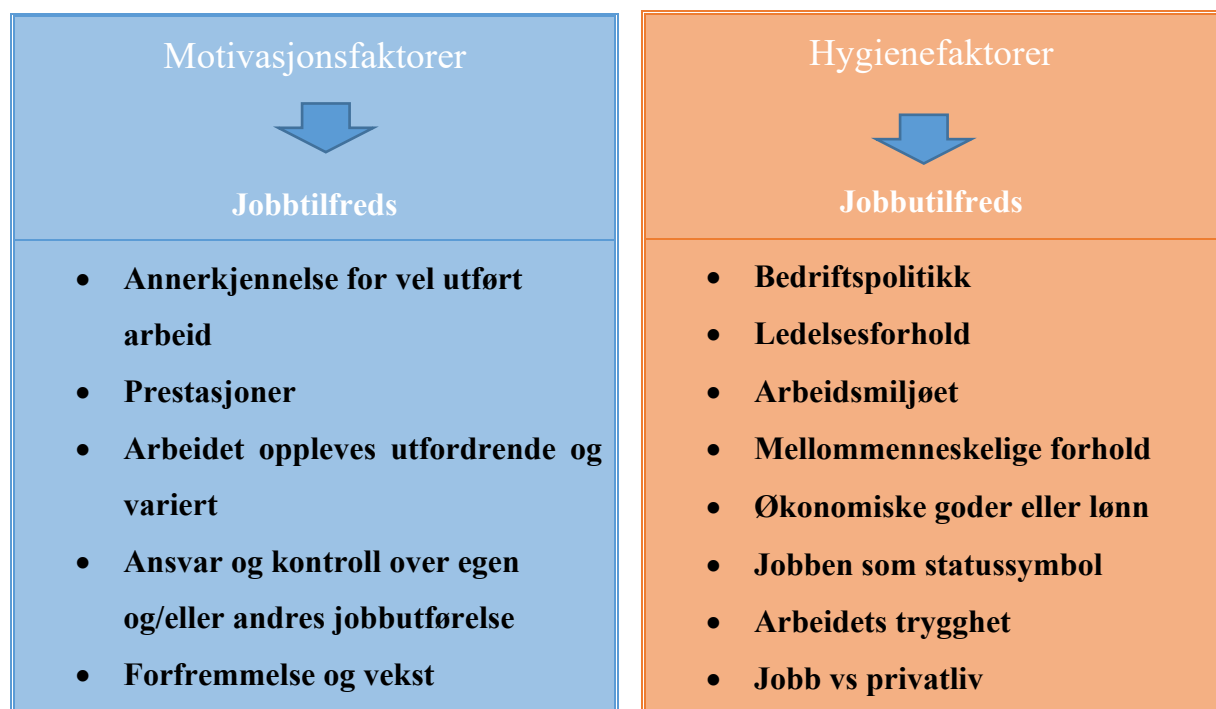
---

### 3.3.3 Situasjonsteorier

Til nå har oppgaven tatt for seg hvordan mennesket blir motivert av oppgavene eller det sosiale på arbeidsplassen. Situasjonsteorier tar for seg egenskaper ved arbeidsplassen som er avgjørende for motivasjon. Teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben kalles jobbkarakteristikmodeller (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 138). En av de mest kjente modellene er Herzbergs tofaktorteori (Matthiesen 2010, s. 171). Det er denne teorien oppgaven vil benytte ved beskrivelse av situasjonsteori og funnene i undersøkelsen.

### 3.4 Herzberg tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori antar at jobbtilfredshet og jobbutilfredshet i jobben er forårsaket av ulike faktorer. Gjennom sin studie fant Herzberg grunnlag for å skille de ulike faktorene under motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Matthiesen 2017, s. 126). Motivasjonsfaktorer handler om personlig vekst og utvikling, prestasjoner, anerkjennelse og ansvar, altså «indre» forhold. Hygienefaktorer er de «ytre» forholdene, slik som lønn, sikker jobb, forhold til sjefen og et sunt og trygt arbeidsmiljø (Aarø 2010, s. 131).



Figur 1. Presentasjon av motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Figur 1 er en skematisk fremstilling av de faktorene som Matthiesen (2010) trekker frem i Den gode medarbeider s. 172.

---

Som vi kan se i figur 1 skaper motivasjonsfaktorene jobbtilfredshet i den grad de er tilstede. I følge Herzberg vil de ikke skape mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Det samme gjelder hygiene faktorene som skaper mistrivsel dersom de ikke er tilstede, men ikke trivsel dersom de er tilstede. Begrepene kan altså betraktes som uavhengige av hverandre. (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 138).

Grunnet avgrensning av oppgavens omfang vil det kun bli lagt vekt på de faktorene flest respondenter har uttrykt i undersøkelsen. Dette utelukker derfor ikke at det er andre faktorer som også spiller inn enn hva som blir presentert i oppgaven.

### **3.4.1 Bedriftspolitik**

Bedriftspolitik kan dekke mange aspekter ved bedriften. Under bedriftspolitik definerer Herzberg personalpolitik (Matthiesen 2010, 172). Med grunnlag av de funnene som er gjort i undersøkelsen vil oppgaven fokusere på karrierpolitikken til Forsvaret.

*«Forsvaret skape en arbeidsplass som stimulerer til faglig og menneskelig vekst og til å ta ansvar»* (Forsvarets personell håndbok (FPH) 2002). I FPH (2002) kommer det frem at medarbeideren skal få muligheten til å være med å påvirke sin egen utvikling og arbeidssituasjon i tråd med Forsvarets behov. Karrierpolitikken har til hensikt å få en nødvendig kontinuitet i organisasjonen, øke forutsigbarheten ved å systematisk planlegge kompetansehevingstiltak og utnytte medarbeiderens egenskaper samt motivere medarbeideren til å utvikle seg selv. Dette for å sikre at Forsvaret har nødvendig kompetanse i både krig, krise og fred (FPH 2002). FPH (2002) fortsetter med at det er et lederansvar å systematisk planlegge karrieren til medarbeiderne ut ifra kunnskap, evner, ønsker og Forsvarets behov sammen med medarbeideren.

### **3.4.2 Arbeidsmiljøet**

Arbeidsmiljøet er et vidt begrep. Oppgaven vil ta for seg det psykososiale arbeidsmiljøet da det i undersøkelsen er funnet belegg for dette. Det psykososiale arbeidsmiljøet blir brukt som en betegnelse ved mange aspekter som har med arbeidssituasjonen å gjøre (Skogstad 2012, s. 16). Skogstad (2012) viser til at det psykososiale arbeidsmiljøet i utgangspunktet består av ressurser med potensielle positive effekter så vel som krav med negative effekter. Vi kan dele det

---

psykososiale arbeidsmiljøet i to, det motivasjonpsykologiske perspektiv og det stressteoretiske perspektiv. Basert på funnene vil oppgaven ta for seg det stressteoretiske perspektivet.

Det finnes mange definisjoner av stress. Lazarus og Folkman sin definisjon er en av de mest brukte «*stress er en tilstand som oppstår når personen vurderer at krav fra omgivelsene overstiger hans eller hennes ressurser i en slik grad at det oppleves som en trussel mot ens velvære*» (Skogstad og Harris 2017, s. 149). Stressfremkallende faktorer, stressorer, finnes i mange aspekter ved arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 303). Det er derfor viktig at det gjøres en helhetlig vurdering av alle stressorene på arbeidsplassen (Skogstad og Harris 2017, s. 155). Denne oppgaven vil kun ta for seg de stressorene som har sammenheng med funnen i undersøkelsen.

### 3.4.2.1 Rollekrav

Rollekrav er de forventningene som andre har til oss enten på arbeidsplassen eller i privatlivet (Skogstad og Harris 2017, s. 156). Det finnes mange ulike undergrupper av rollekrav. Oppgaven vil kun utdype de rollekravene som det er funnet belegg for i undersøkelsen.

#### 3.4.2.1.1 Rolleoverbelastning

Når krav og forventninger overskrider tidsrammen og de ressurser vedkommende opplever å ha kalles dette rolleoverbelastning (Skogstad 2012, s. 30). Rolleoverbelastning kan føre til mindre engasjement og et sterkt ønske om å slutte i jobben (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 345). En høy belastning uten mulighet til å hente seg inn igjen kan føre til utbrenthet, redusert produktivitet og økt turnover (Lone 2016, s. 50).

#### 3.4.2.1.2 Rollekonflikt

Rollekonflikt er når det oppleves motstridende forventninger til rolleinnhaveren (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 344). Rollekonflikt blir delt i fire hvor inter-rollekonflikt er spesielt aktuell for oppgaven. Inter-rollekonflikt er når det er konflikt mellom de ulike rollene man har som arbeidstaker og familiemedlem (Skogstad og Harris 2017, s. 157).

### 3.4.3 Mellommenneskelige forhold

«*Sosial støtte kan defineres som opplevelsen av tilgjengelige eller faktisk mottatte ressurser fra andre mennesker, og som man kan bruke for å håndtere opplevelser av stress for å øke velvære*» (Skogstad og Harris 2017, s. 162).

---

Tilhørighet er, sammen med kompetanse og autonomi, ansett som essensielt for helse, trivsel og engasjement i jobben (Hetland og Hetland 2012, s. 104). Behovet for sosialtilknytning er viktig for mennesker og gjennom hele livet er vi avhengig av andre mennesker for å overleve og fungere (Hetland og Hetland 2012, s. 104). Utilfredsstillende sosial støtte øker sårbarheten for påvirkning av stress (Skogstad 2012, s. 35). Hetland og Hetland (2012) viser til at det kan få alvorlige konsekvenser for helsen og velvære dersom tilhørighetsbehovet ikke dekkes. Dersom behovet blir dekket vil det være positive konsekvenser som bedre helse, økt kreativitet og velvære (Hetland og Hetland 2012, s. 108-109). Det er viktig å merke seg at sosial støtte også har hatt negative innvirkninger på helse og jobbtilfredshet. Skogstad (2012, s. 35) henviser til studer som viser at sosial støtte har bidratt til å forverre stressreaksjoner i bedrifter med et høyt arbeidspress. Det er derfor viktig at støtten er belønnende for at det skal bli motstykket til stressorer (Skogstad og Harris 2017, s. 162).

#### **3.4.4 Jobb vs. familie**

Som et resultat av overgangen til kunnskapssamfunnet har grensene mellom jobb og privatliv blitt mindre (Thuen 2012, s. 296). Thuen henviser til at dagens arbeidsplass skal være spennende og gi arbeidstakeren noe mer enn bare nok til levebrødet. Betingelsene for arbeidslivet og familielivet utvikler seg i takt med samfunnets normer, verdier, behov og tilbud. Samfunnet har nå utviklet seg til at både kvinner og menn ønsker å dyrke karriere og familielivet (Thuen 2012, s. 300-301). Som oppgaven tidligere har tatt for seg er inter-rollekonflikt viktig når det er snakk om jobb vs privatliv. Flere undersøkelser tyder på at arbeidstakere opplever problemer med å kombinere jobb og privatliv (Thuen 2012, s. 300-301). Det er i prinsippet to ulike måter bedrifter og organisasjoner kan imøtekomme samfunnets endringer på. Bedriften eller organisasjonen kan påta seg ansvaret for noen av de tradisjonelle arbeidsoppgavene i hjemmet. Dette kan for eksempel være innføring av vaskehjelp. Den andre måten er å tilrettelegge for arbeidstakeren slik at familie og arbeid lettere skal kunne kombineres (Thuen 2012, s. 302). Det er denne løsningen Forsvaret har valgt.

FPH (2002) belyser at Forsvarets medarbeidere har ulike familieforhold som i større eller mindre grad påvirker arbeidsforholdet. Forsvarets familiepolitikk skal legge forholdene til rette slik at et godt familieliv kan kombineres med en karriere i Forsvaret. I følge FPH (2002) skal dette gjøres ved å gjøre det mulig for medarbeideren å planlegge sitt livsløp. For å oppnå dette skal Forsvaret ha forståelse for medarbeiderens privatliv og familiens ulike behov i ulike

---

livsfaser. Ulempene ved skiftning av tjenestested skal holdes på et minimum og det skal søkes å møte familiens behov når det kommer til barnehage-, utdannings- og boligtilbud. Det skal også legges til rette for pendlere å kunne ha mest mulig samvær med familien sin (FPH 2002).

Oppgaven har til nå tatt for seg teori for å beskrive funnene i undersøkelsen. Det er også viktig å være kritisk til den teorien som blir brukt. Oppgaven vil videre se på kritikken av Herzbergs tofaktorteori.

### **3.5 Kritikkk av Herzbergs tofaktorteori**

Til tross for at Herzbergs tofaktorteori har fått stor plass i arbeidslivet har uavhengige forskere konkludert med at ikke har særlig empirisk støtte i funnene til Herzberg (Aarø 2010, s. 131). Mange studier har også konkludert med at både «indre» og «ytre» jobbforhold bidrar til jobbtilfredshet og jobbmisnøye og ikke er to adskilte fenomen slik som funnene til Herzberg tydet på (Aarø 2010, s. 171).

Til tross for kritikken til Hertzberg, har jeg valgt å vise til denne teorien. Bakgrunnen for dette er at teorien kan vise til flere av funnene i undersøkelsen, samt bidra til å belyse problemsstillingen.

---

## 4 Presentasjon av funn og drøfting

I dette kapitlet vil oppgaven presentere og drøfte funnen av undersøkelsen opp mot teorien som er presentert. Dette vil gjøres ved å først presentere den aktuelle teorien, funnene, drøfting og en liten oppsummering til slutt. Grunnet avgrensning av oppgaven vil det på samme måte som med teorien, kun bli presentert og drøftet de gjentakende årsakene hos respondentene. Det er derfor viktig å legge vekt på at det som regel er sammensatte årsaker som fører til at personalet slutter uten at det er mulig å drøfte alle årsakene.

### 4.1 Bedriftspolitik

Det er lederens ansvar i samarbeid med medarbeideren å planlegge karrieren basert på Forsvarets behov og medarbeiderens ønsker og kvalifikasjoner. Dette for å sikre at Forsvaret til enhver tid den nødvendige kompetansen både i fred, krise og fred (FPH 2002). En karriere kan øke statusen. Ved å få dekket personlige behov som status kan være med på å øke den indre motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2016, 121). Dysvik og Kuvaas (2016, 22) henviser til at arbeidstakere med høy indre motivasjon også har mindre turnoverintensjon.

Et funn i undersøkelsen tyder på at det er få som ser en karriere videre i minevåpenet etter skipssjef er nådd. Flere av respondentene syntes at karriereveien i Minevåpenet er litt snevert da utvalget av høyere stillinger er lite og er en av hovedårsakene til at de sluttet i Forsvaret.

En respondent uttalte:

*«R: Paradokset var jo at når jeg sluttet så fikk jeg vite at jeg sto på den herre, hva er det det heter, karriereliste oppe hos GIS (Red. anmerk. Sjef SJØ)*

*I: Og det var du ikke klar over?*

*R: Nei, og da sa jeg jo det at hvorfor har dere ikke sakt dette før? Det kunne jo snudd på alt. Hehe sant... Så det fikk jeg ikke vite før etter eller nei når jeg leverte oppsigelsen. Og da tenkte jeg det at nei, nå har jeg bestemt meg for å gjøre det jeg vil gjøre».*

Forsvaret har som målsetning å systematisk planlegge karrieren til medarbeiderne (FPH 2002). Her er det tydelig at det ikke har vært tilfelle. Mangelen på informasjon om videre karriere var en av faktorene som førte til at personen mistet motivasjonen og sluttet i Forsvaret.

---

For en annen respondent var opplevelsen en helt annen. Respondenten fikk mange muligheter og masse tillit og uttalte:

*«Alt ble lagt til rette for at jeg skulle heise kommando».*

Vedkommende valgte allikevel å slutte da motivasjonen og lysten til å heise kommando forsvant. Når personell slutter før de er blitt skipssjef vil dette mest sannsynlig være dysfunksjonell turnover. Som oppgaven tidligere har vist til er dysfunksjonell turnover når en ansatt slutter i en bedrift/organisasjon uten at arbeidsplassen raskt klarer å erstatte den tapte arbeidskraften (Matthiesen 2017, 129). Matthiesen (2017) viser til at dysfunksjonell turnover ofte skyldes lav jobbtilfredshet. I marinen er det hektiske dager med til tider mye seiling. Veien til skipssjef er lang og det vil ta tid å utdanne nye kvalifiserte skipssjefer. Motivasjon er faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann og Kaufmann 2016, 113). Dersom motivasjonen ikke er tilstede er det ikke rett ovenfor deg selv og resten av mannskapet å ta fatt på den oppgaven som trengs for å kjøre sjefsfløpet helt ut. For denne personen forsvant de faktorene som skulle til for å opprettholde den intensiteten som krevdes for å nå målet. Årsaken til hvorfor motivasjonen forsvant var en blanding av administrativt rot, kommunikasjon fra staben og forventninger knyttet til sjefsrollen.

Veien til skipssjef er relativt kort på minefartøylene, sammenlignet med andre avdelinger. På fregatt må du innom diverse stillinger ombord og på land før du kan heise kommando. Slik er det ikke i Minevåpenet. Flere av respondentene var/lånn til å bli skipssjef i midten av 20-årene. Når videre tjeneste krever stabsskole og mest sannsynlig en landstilling er ikke dette noe intervjuobjektene ønsker. En respondent uttalte

*«Nå har jeg seilt lenge, men samtidig så var jeg ikke villig til å gå inn i, det jeg oppfattet som, en litt kjedelig landstilling».*

I følge FPH (2002) skal det også tilrettelegges for horisontale karrierer. Respondentene trives på sjøen og ønsker å fortsette på sjøen. De ser ikke for seg en landstilling men ønsker bedre tilrettelegging for å veksle på stillingene ombord uten at det skal påvirke lønnen. Dette kan sees på som en vesentlig årsak til hvorfor respondentene har sluttet.

---

## 4.2 Arbeidsmiljø

Det er mange faktorer som påvirker arbeidsmiljøet. Høy innsats uten mulighet til å hente seg inn igjen fører til en belastning. Dette kan føre til turnover (Lone 2016, 50). Når krav og forventninger til utførelse overskrider tidsrammen og de ressursene vedkommende opplever å ha oppstår rolleoverbelastning. Dette kan føre til et sterkt ønske om å slutte i jobben (Kaufmann og Kaufmann 2016, 345). Inter-rollekonflikt er også viktig å se på når det er snakk om arbeidsmiljø. Inter-rollekonflikt er når det er konflikt mellom de ulike rollene man har som arbeidstaker og familiemedlem (Skogstad og Harris 2017, 157).

En av respondentene uttalte:

*«Personell mangelen og den totale belastningen gjør det vanskelig å gi 100%».*

Alle respondentene er enige om at det er et høyt tempo i avdelingen med mye seiling. Funnene tyder også på at det er den ekstra belastningen som gjesteseiling fører til som er det verste. En respondent uttalte:

*«Det er jo klart at den totale belastningen på organisasjonen gjør jo noe med evnen til å prestere på toppnivå. Vi må se helheten. Dersom halve besetningen din har gjesteseilt i en hvileperiode så kan man ikke gå ut på sjøen og gi 100% fra dag en. Da slutter jo folk».*

En annen respondent er enig i dette og uttalte:

*«Gjesteseilingen var det som var den aller største belastningen. Den kom ofte litt ad hoc. Det kommer i tillegg til alt annet.»*

Marinen har et «lean manning concept». Ifølge masteroppgaven til Drotningvik og Hareide (2012, 81) er et «lean manning concept» når personellet innehar multirollefunksjoner og ingen personell reserver i besetningen. Dette fører til at avdelingene er sårbare for fravær. Ved sykemeldinger, permisjoner og LMOPS o.l medfører dette en ekstra belastning på resten av



---

avdelingen. For at fartøyet ikke skal bli liggende til kai må noen fra en annen besetning steppe inn. Som Lone (2016, s. 50) skriver vil høy innsats over tid uten mulighet til å hente seg inn igjen kunne føre til turnover. I undersøkelsen kom det frem at gjesteseilingen ofte kommer få dager etter man har komnt tilbake med eget fartøy. Da blir det ikke nok tid til å hente seg inn igjen noe som kan føre til at personellet slutter. Det at gjesteseilingen er vanskelig å planlegge med og kommer i tillegg til alt annet kan by på problemer. Dette kan komme i konflikt med rollen som arbeidstaker og familiemedlem. Skogstad og Harris (2017, s. 157) beskriver denne konflikten som inter-rollekonflikt. Inter-rollekonflikt vil bli mer diskutert i jobb vs privatliv.

For å få et bedre inntrykk av hvor sårbar personellsituasjonen i Minevåpenet er kan man se på vedlegg 1. Det er allikevel viktig å merke seg at det ikke nødvendigvis er slik at de som er i permisjon og sykemelding er vekke samtidig. Det tenkelig at det er flere tilgjengelige operative enn hva tabellen gir inntrykk av.

Til tross for at alle syntes det var et høyt arbeidspress var flere enige i at det ikke var noe problem på den tiden. En respondent uttalte:

*«Det var ikke en big deal for meg, men jeg kan jo skjønne at dersom du har unger så er det en kjempebelastning».* selv om han også er klar på at det til tider er høy belastning.

Dette kan vise til at det ikke er en ensidig oppfatning av belastningen i avdelingen.

Det er ikke bare høyt tempo i avdelingen som kan føre til turnover. Etter det ble etablert FIS-Basis<sup>2</sup> ombord har det ført til flere administrative arbeidsoppgaver ombord. Det økende administrative fokuset er noe alle respondentene har nevnt. En respondent som jobbet ombord under innfasingen av FISBasis kom med følgende utsagn:

*«I stedet for å være sjef for mennesker er du da en digital sjef i en digital verden».* En annen respondent uttalte *«Det administrative tar overhånd til de grader».*

---

<sup>2</sup> FISBasis er en begrenset dataløsning som benyttes i Forsvaret.

---

Når krav og forventninger overskrider tidsrammen og de ressurser vedkommende opplever å ha kalles dette rolleoverbelastning (Skogstad 2012, s. 30). Som oppgaven har vist til kan rolleoverbelastning føre til mindre engasjement og et sterkt ønske om å slutte i jobben (Kaufmann og Kaufmann 2016, s. 345). Til tross for at du får betalt for hvert døgn du er ute og seiler må du bekle flere hatter. I tillegg til å måtte ta hånd om det administrative fungerer man også som navigatør.

Søvn og hvile er viktig for å kunne opprettholde en sikker navigasjon. Dersom den fritiden du har skal bli brukt til å få unna det administrative sier det seg selv at over tid vil minske kampkraften til fartøyet. Det kommer tydelig frem i undersøkelsen at det administrative presset som er flyttet ombord er blitt en belastning. Lone (2016, 50) viser til at belastning uten mulighet til å hente seg inn igjen kan føre til utbrenthet og økt turnover.

### 4.3 Mellommenneskelige forhold

Tilhørighet er ansett som essensielt for helse trivsel og engasjement i jobben (Hetland og Hetland 2012, s. 104). Hetland og Hetland (2012) viser til at det kan få alvorlige konsekvenser for helsen og velvære dersom tilhørighetsbehovet ikke dekkes. Utilfredsstillende sosial støtte øker sårbarheten for påvirkning av stress (Skogstad 2012, 35). Dersom støtten er belønnende kan det fungere som motstykket til stressorer (Skogstad og Harris 2017, s. 162). En respondent uttalte:

*«Selve tiden i Minevåpenet, trivsel og sånn var ingen grunn for å slutte. Jeg hadde det helt supert ... Det jeg satt mest pris på var det å være i et lite miljø og ganske godt sammensveiset kollegaer».*

En annen uttaler:

*«Miljøet har vært hovedårsaken til at jeg trivdes. Mye hyggelige folk».*

I undersøkelsen er det ikke funn som tyder på at respondentene har sluttet grunnet mellommenneskelige forhold. Det er allikevel viktig for oppgaven da mellommenneskelige forhold har

---

mange positive effekter. Ifølge Skogstad og Harris (2017, s. 162) kan riktig og belønnende støtte virke som motstykket til stressorer. Skogstad (2012, s. 35) henviser samtidig til studer som viser at sosial støtte har bidratt til å forverre stressreaksjoner i bedrifter med et høyt arbeidspress. Til tross til høyt arbeidspress i avdelingen tyder funn på at den sosiale støtten har vært med på å dempe påkjenningen av stressorer som inter-rollekonflikter og rolleoverbelastning. I undersøkelsen kommer det fram at det er størrelsen på besetningen og gjennomsnittsalderen ombord som kan være faktorer for det gode miljøet.

Til tross for god sosial støtte har alle respondentene valgt å slutte. Til tross for at Skogstad og Harris (2017, 162) viser til at riktig sosial støtte kan virke som motstykket til stressorer kan den totale belastningen allikevel føre til turnover. Det er også tenkelig at dersom det er liten aldersforskjell i mannskapet er man på samme plass i livet. Som oppgaven har vist til tidligere kan også den lave gjennomsnittsalderen føre til turnover da respondentene ikke ser for seg en karriere i landstilling. Det kan også være andre familiære eller personlige årsaker som fører til at respondenten sluttet. Dersom det var andre årsaker til at respondentene sluttet er det ikke nødvendigvis mulig at sosial støtte kunne veie opp for dette.

#### **4.4 Jobb vs. privatliv**

Betingelsene for arbeidslivet og familielivet utvikler seg i takt med samfunnets normer, verdier, behov og tilbud. Som oppgaven har vist til ønsker flere kvinner og mann i dag å fokusere på en karriere og familielivet (Thuen 2012, s. 300-301). Som oppgaven tidligere har tatt for seg er inter-rollekonflikt viktig når det er snakk om jobb vs privatliv. Det er flere undersøkelser som tyder på at arbeidstakere opplever problemer med å kombinere jobb og privatliv (Thuen 2012, s. 300-301). FPH (2002) sier at Forsvaret skal legge til rette for at et godt familieliv kan kombineres med en karriere i Forsvaret. Dette skal i følge FPH (2002) gjøres ved å ha forståelse for medarbeiderens privatliv og familiens ulike behov i ulike livsfaser. Det skal også legges til rette for pendlere å kunne ha mest mulig samvær med familien sin (FPH 2002)

I undersøkelsen kommer det fram noe delte meninger om hvordan mulighetene for å kombinere jobb og familieliv. En respondent fortalte:

---

*«Det var ikke så vanskelig dramatisk for hvorfor jeg sluttet. Jeg måtte på grunn av personlige familiære grunner. Jeg kunne ha fortsatt, men det som ikke var tiltalende var å pendle til Bergen, det hadde ikke gått».*

Som oppgaven tidligere har vist til skal Forsvaret tilrettelegge for pendling. Funnene tyder allikevel på at det ikke er en ideell situasjon for familien. En mulig årsak som gjelder for de som ikke pendler, er muligheten å stille opp dersom barn er syke. Når man er en del av en besetning og skal ut å seile er det ikke et alternativ å ringe seg inn syk. Da blir hele fartøyet liggende til kai, eventuelt belastningen større for den personen som må steppe inn. Dette er selvfølgelig ikke ideelt for noen av partene og kan medføre en følelse om at man ikke strekker til. Både til de forventningene arbeidsplassen og kameratene ombord har til deg, men også de forventningene som familien har som far eller mor og spesielt de forventningene man har til seg selv. Dette er ifølge Skogstad og Harris (2017, s. 157) inter-rollekonflikt.

På den andre siden er det også funn som tyder på at det ikke er noe problem å kombinere familielivet med en hektisk arbeidshverdag. En respondent uttalte:

*«Jeg har vært vekke i lange perioder har egentlig gått helt sånn smertefritt».*

Hvordan man klarer å balansere arbeid og privatliv virker å være veldig individuelt. Det kan tenkes at personlige interesser, den hjemmeværende partens opplevelser og muligheten for annen familiærstøtte er viktig for hvordan familielivet blir påvirket. Dersom man har foreldre eller annen familie som kan støtte oppom og hjelpe til mens man er vekke kan dette være positivt.

Respondentene forteller også om oppløftende endringer som har skjedd. En respondent uttalte:

*«Familiemessig har det endret seg mye fra jeg begynte der. Folk dro ikke hjem i helgene. Folk var ombord og drakk og koste seg. De siste 3-4 årene skjedde det noe med besetningene og folk ble mer opptatt av å reise hjem i helgene fremfor å bli ombord og drikke. Det har gått mer over til at det å reise hjem er viktigere enn å være ombord i helgene»*

---

Dette tyder på at det er en utvikling i arbeidslivet og familielivet. Thuen (2012, 300-301) henviser til at arbeidslivet og familielivet utvikler seg i takt med samfunnets normer, verdier, behov og tilbud. Forsvaret skal ha forståelse for medarbeiderens privatliv og familiens ulike behov i ulike livsfaser (FPH 2002). Forsvaret kan by på mange varierte stillinger. I faser hvor familielivet krever mer er det mulig å bytte til en landstilling som gjerne ikke krever like mye som en stilling ombord. Det er også mulig å bytte tjenestested som kan gjøre pendling og familielivet enklere.

---

## 5 Konklusjon

Årsakene til hvorfor operative i Minevåpenet slutter er mange og komplekse. Som oppgaven har presentert er det allikevel noen gjentakende årsaker. Respondentene forteller at hovedårsaken til at de har sluttet er jobb vs privatliv. Familiesituasjonen og inter-rollekravene er avgjørende for hvorfor de sluttet. Forsvaret har prøvd å imøtekomme denne utfordringen med å tilrettelegge for pendling. Undersøkelsen har vist at det ikke er tilstrekkelig tilbud da de føler på den ekstra belastningen med reise. Av andre medvirkende årsaker så er det mangel på motivasjon. Flere respondenter har ikke motivasjon for å gå stabsskolen eller det de oppfatter som en litt kjedelig landstilling. Da sjefsløpet i Minevåpenet er relativt kort påvirker dette også ståtiden ombord. Med et høyt arbeidspress påvirker dette også motivasjonen. For å takle belastningen med høyt tempo er det viktig å være motivert. Funn i undersøkelsen tyder på at det sosiale miljøet i avdelingen er en viktig faktor for å opprettholde motivasjonen. Ytre motivasjon ser ikke ut til å være avgjørende. Det hadde derfor vært interessant ved en senere anledning å undersøke hva som skaper og eventuelt øker den indre motivasjonen i avdelingen.

---

## 6 Bibliografi

### **Drotningsvik, Øyvind & Odd Sveinung**

2012. *Personellsituasjonen i MTB-våpenet* (mastergradsavhandling). Universitetet i Stavanger, Bergen

### **Dysvik, Anders & Bård Kuvaas**

2016. Og så da? Konsekvensers av ulike typer motivasjon. I Buch, Robert, Anders Dysvik og Bård Kuvaas (red), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 21-34). Oslo; Cappelen Damm Akademisk.

### **Forsvarets personellhåndbok del A**

2002. Hentet fra FOVID.no på intranett.

### **Harris, Anette & Anders Skogstad**

2017. Stress, mestring og helse i arbeidslivet. I Einarsen, Ståle, Øyvind Lund Martinsen og Anders Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 147-177). Oslo; Gyldendal Akademisk.

### **Hetland, Hilde & Jørn Hetland**

2012. Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 104-119). Bergen; Fagbokforlaget.

### **Jacobsen, Dag Ingvar**

2013. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg). Kristiansand; Høyskoleforlaget AS.

### **Kaufmann, Astrid & Geir Kaufmann**

2016. *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg). Bergen; Fagbokforlaget.

### **Kuvaas, Bård**

2009. *Lønsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen; Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

### **Lone, Jon Anders**

2016. Motiverende jobbutforming: jobbkarakteristikkmodellen og moderne jobbdesignteori. I Buch, Robert, Anders Dysvik og Bård Kuvaas (red), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 35-62). Oslo; Cappelen Damm Akademisk.

---

**Matthiesen, Stig Berge**

2010. Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne. I Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red.), *Den dyktige medarbeider* (s. 165-189). Bergen; Fagbokforlaget.

2017. Jobbtilfredshet og jobbengasjement: kjennetegn ved den gode jobben. I Einarsen, Ståle, Øyvind Lund Martinsen og Anders Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 119-146). Oslo; Gyldendal Akademisk.

**Nerstad, Christina G.L & Bård Kuvaas**

2017. Motivasjon og prestasjon. I Einarsen, Ståle, Øyvind Lund Martinsen og Anders Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 87-118). Oslo; Gyldendal Akademisk.

**Skogstad, Anders**

2012. Psykososiale faktorer i arbeidet. I Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 16-41). Bergen; Fagbokforlaget.

**Thuen, Frode**

2012. To liv på en gang – om jobb og familie. I Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 296-312). Bergen; Fagbokforlaget.

**Aarø, Leif Edvard**

2010. Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv. I Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red.), *Den dyktige medarbeider* (s. 121-144). Bergen; Fagbokforlaget.



---

## 7 Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1

Tabell 1. Tilgjengelige navigatører i Minevåpenet fra 2009-2019

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Navigatører</b>	22	25	23	19	22	22	22	22	22	22	22
<b>Sykemel- dinger</b>	0	0	1	0	1	0	0	0	ukjent	2	3
<b>Permisjoner</b>	1	0	1	3	4	2	1	2	4	2	3
<b>LMOPS</b>	3	0	0	2	0	3	4	3	0	2	4
<b>Totalt</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>12</b>

Tabell 1 viser hvor mange operative Minevåpenet har hatt hvert år. For å kunne seile alle fartøyene er det et minimum 20 navigatører som trengs. Som det kommer frem av tabellen er det som regel alltid noen som er vekke på LMOPS, permisjon eller sykemelding. Det er viktig å merke seg at de som er på LMOPS har vært borte hele året, mens permisjoner og sykemeldinger kan ha funnet sted på ulike tidspunkt. Dette medfører at totalt antall navigatører tilgjengelig kan være noe høyere enn hva tabellen viser. Tabellen gir allikevel et godt inntrykk over hvor sårbar organisasjonen er for fravær.