



Sjøkrigsskolen

Bacheloroppgave

Personellforvaltning i KJK

Hva påvirker ståtiden til Kystjegeroperatøren?

av

Peter Agdestein

Nikolas Berge Holden

Lvert som en del av kravet til graden:

**BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE
– MILITÆRMAKT OG SIKKERHETSOPERASJONER**

Innlevert: Juni 2022

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"/>	<input type="checkbox"/>
	Ja	Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ja	Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ja	Nei

Plagiaterklæring

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

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



Dato: 03 – 06- 2022

Agdestein, Peter

Kadett navn

Holden, Nikolas Berge

Kadett navn

Forord

Dette arbeidet markerer avslutning på vår 3-årig bachelor utdanning med fordypning i militærmakt og sikkerhetsoperasjoner ved Sjøkrigsskolen. Studieperioden har vært innimellom ulike kurs og andre fag utover vårsemesteret 2022.

For oss har motivasjonen for oppgaven vært å utforske og bidra til å utvikle våre fremtidige arbeidsplass og avdelingen vi har sterk tilhørighet til. Med en analytisk tilnærming har vi fått et bredere innblikk i avdelingens kultur og sammensetting. Vi håper at arbeidet vil være av nyttig verdi og tilføre et grunnlag for videre diskusjon og utvikling spesielt i KJK, men også i Marinen.

Vi vil rette en stor takk til alle operatører som har bidratt og delt sin kunnskap og erfaring. Uten å nøle har samtlige som har blitt spurt bidratt og stilt seg til rådighet. Engasjementet dere har vist for problemstillingen og avdelingen er enormt og har bidratt til å gjøre oppgaven valid og interessant.

En takk må også rettes til våre kollegaer på befalsskolen og UIT som har forsket på tilsvarende tematikk og gitt oss tilgangen til rådataene. Arbeidet dere la ned har bidratt til å styrke denne oppgaven. I tillegg vil vi takke alle operatører som responderte på spørreundersøkelsen.

Vi ønsker også å takke vår veileder Hans for gode og kritiske innspill underveis i prosessen.

Peter Agdestein og Nikolas Berge Holden

Bergen, Sjøkrigsskolen, 03-06-2022

Sammendrag

Vi befinner oss i en tid med sikkerhetspolitiske endringer, hvor Forsvaret skal utvikles og styrkes. I forbindelse med denne utviklingen blir det pekt på hvordan personellet, og den kompetansen som personellet besitter, vil være en av Forsvarets viktigste ressurser.

Dette gjelder også i Kystjegerkommandoen, hvor videreutviklingen av avdelingen vil kreve kompetente og erfarne operatører som bidrar inn i denne prosessen. Denne oppgaven vil derfor undersøke hva som påvirker ståtiden til Kystjegeroperatøren, for å identifisere tiltak som kan få operatøren til å bli lenger.

Studien benytter en kvalitativ komparativ metode, hvor de kvalitative dataene blir sammenlignet med kvantitative sekundærdata, og videre analysert opp mot empiri, andre studier og relevant teori.

Motivasjonen bak tilsetting, og årsakene til at operatørene blir i stilling er sammensatte. Det er likevel noen faktorer som har større innvirkning enn andre. Gjennom den kvalitative undersøkelsen har vi identifisert disse, som videre blir analysert i et rammeverk utgjort av fire hovedkategorier: *selvrealisering og utvikling, arbeidsmiljø, oppdrag og oppgaver og anerkjennelse*.

Vi finner her at muligheten for selvrealisering og utvikling i stilling er sentralt, og mangelen av en slik arena oppleves som demotiverende og fører til at flere vurderer å slutte. Her må avdelingen se etter alternative arenaer for å tilfredsstille behovet når deployeringer er fraværende. Dette endrer seg likevel når operatørene går inn i nye livsfaser hvor muligheten for å kombinere jobb og privatliv, samt ta høyere utdanning ved siden av, blir avgjørende for at de skal bli. Tilrettelegging og tilpasning fra avdelingen er her sentralt.

Videre fører seleksjonen og kulturen i avdelingen med seg et spesielt samhold blant operatørene, og det unike arbeidsmiljøet er mye av grunnen til at flere ønsker å jobbe der. De kommuniserte endringene av porteføljen splitter operatørmassen, hvor noen frykter at det skal gå på bekostning av seleksjon og utdanning, samtidig som andre er mer optimistiske så lenge ikke den tradisjonelle kjernekompetansen til kystjegeren blir borte. Mindre bevilgninger av øvelsesdøgn oppleves også som frustrerende, da det både går utover det operative nivået operatørene kan opprettholde og lønnsutvikling.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	2
1.1	Kystjegerkommandoen	3
1.2	Bakgrunn.....	4
1.3	Mål	4
1.4	Problemstilling.....	5
1.5	Avgrensninger.....	5
1.6	Struktur	5
2	Teori	6
2.1	Grunnleggende motivasjonsteori	6
2.1.1	Behovsteori.....	7
2.1.2	Kognitive teorier.....	9
2.1.3	Sosiale teorier.....	11
2.1.4	Situasjonsteorier.....	11
2.2	Andre variabler	12
2.2.1	Jobbtilfredshet.....	13
2.2.2	Jobbforpliktelse.....	14
2.2.3	Gruppesamhold.....	14
2.3	Svakheter Teori.....	15
3	Metode.....	16
3.1	Utvikling av problemstilling	17
3.2	Kvantitativ metode.....	18
3.3	Kvalitativ metode.....	19
3.4	Analyse	20

3.5	Forskningskvalitet	21
4	Presentasjon av data.....	23
4.1	Kvantitative data.....	23
4.2	Kvalitative data.....	27
5	Drøfting	28
5.1	Selvrealisering og utvikling.....	28
5.2	Arbeidsmiljø	34
5.3	Oppdrag og oppgaver	37
5.4	Anerkjennelse	42
6	Oppsummering	47
7	Anbefaling til videre forskning.....	49
8	Bibliografi.....	50
9	Vedlegg	53

Figurer

Figur 1:	Maslows behovshierarki	7
Figur 2:	Grafisk fremstilling av forventningsteori.....	9
Figur 3:	Herzbergs tofaktorteori	12
Figur 4:	Faser i undersøkelsesprosessen.....	16

Diagrammer

Diagram 1:	Tilsetningsmotivasjon	23
Diagram 2:	Arbeidsbelastning	24
Diagram 3:	Lønn.....	24
Diagram 4:	Fritid	25
Diagram 5:	Arbeidskultur.....	25
Diagram 6:	Utvikling.....	26

1 Innledning

Etter fremleggelsen av den reviderte langtidsplanen for Forsvaret i 2020 var forsvarsjefen og opposisjonen på Stortinget enige i at ambisjonen for rekruttering i perioden var for lave (Johnsen, 2020). Økt rekruttering er viktig for å øke Forsvarets kapasitet, men vel så viktig er det å ta vare på den kompetansen som organisasjonen allerede besitter. Det gjen- tas til stadighet at Forsvarets viktigste ressurs er personellet og dets kompetanse. Dette ble blant annet nevnt av Forsvarsjef Eirik Kristoffersen under fremleggelsen av årsrap- porten for 2020, hvor han presiserer viktigheten av kompetansen som personellet besitter, selv om Forsvaret innfører mye avansert og nytt materiell (Fjellestad, 2021).

Personellforvaltning er et fokusområde for alle avdelinger i Forsvaret og Forsvarets forsk- ningsinstitutt (FFI) gjennomførte i 2019 en studie for å se på hvorfor spesialister¹ slutter i Forsvaret (FFI, 2019). Denne bacheloroppgaven skal se nærmere på tematikken, men i en mer spesifikk personellgruppe: Kystjegeroperatører². Oppgaven skal gå nærmere inn på hva som gjør at spesialister i Kystjegerkommandoen (KJK) fortsetter i jobben som kystjegeroperatør.

Regjeringens forslag til langtidsplanen ble lagt frem for Stortinget 16.oktober 2020 og foreslo at «Kystjegerkommandoen videreutvikles med evne til å bygge situasjonsbevisst- het og levere mål data til langtrekkende våpensystemer, samt bordingskapasitet, for å støtte maritime overflateoperasjoner» (Forsvarsdepartementet, 2020). Når en ny retning legges for Kystjegerkommandoen kan en fort glemme kjernen i en liten operativ avdeling, nemlig spesialisten og Kystjegeren. Vi ønsker med denne oppgaven å fremstille og drøfte et datagrunnlag som tydeliggjør operatøren sine behov og vilje til å arbeide i en organi- sasjon under en usikker tid med omstilling og endring i det sikkerhetspolitiske bildet (Forsvarsdepartementet, 2020). Oppgaven vil være unik da det er, etter vårt bekjentskap,

¹ Personellkategori for ansatte i Forsvaret som er tilsatt i OR (Other ranks) – karrieresystemet og skal inneha spesialkompetanse, befalsutdannelse eller realkompetanse.

² Mennesker som har gjennomgått en seleksjons- og treningsperiode for å utøve et operativt yrke i bered- skaps eller innsatsstyrker. Kystjegeroperatører omtales i KJK som kystjegere eller operatører.

den første oppgaven som gjennomfører dybdeintervju på en gruppe operatører om tematikken.

1.1 Kystjegerkommandoen

Kystjegerkommandoen (KJK) er underlagt Marinen og er en liten profesjonell avdeling. Den omtales som Sjøforsvarets øyne og ører langs kysten og på land. Avdelingen består utelukkende av yrkessoldater i de operative stillingene. KJK er spesialisert på rekognosering, overvåking, måloppdagelse og bordingsoperasjoner (Leraand 2021).

Avdelingen ble erklært operativ i 2005 og har deltatt i en rekke ulike internasjonale operasjoner siden 2004. Oppdragene har vært varierte og dreid seg rundt landoperasjoner i Afghanistan, til styrkebeskyttelse og bordingsoperasjoner i Syria (Leraand, 2021). Med tiden har avdelingen bygd seg opp en rekke erfaringer og kompetanse fra skarpe operasjoner som har bidratt til et kompetansefokus, samhold og høy kvalitet i hele organisasjonen.

Kystjegerkommandoen har vært involvert i ulike kamphandlinger som har ført med seg dødsfall og alvorlig skade blant kollegaer og kamerater. I 2011 var Kystjegerkommandoen den høyest dekorerte avdelingen i Norge (Andersen, 2011, s.198). Avdelingen kan anses som relativ ung og har på sin levetid blitt vant til å håndtere utfordringer av ulike dimensjoner. I regjeringens forslag til langtidsplanen for Forsvaret 2017-2020 ble avdelingen foreslått nedlagt, men Stortinget vedtok å videreføre avdelingen (Leraand, 2021).

Det totale utdanningsprogrammet (KUP³ 1-4⁴) for å bli kystjeger varer over to år før man får tildelt kvalifiseringsmerke som operatør i Kystjegerkommandoen. Kvalifiseringsmerket representerer at man har bestått ett av Forsvarets hardeste seleksjons- og utdanningsløp og bæres med stolthet på tjenesteuniformen (Forsvaret 2021). Ståtiden⁵ i KJK var i 2020 rundt 6 år for operatører som er godt over gjennomsnittet blant spesialister i Forsvaret som ligger på 3 år (Slyngstad, Leonhardsen, & Hval, 2021).

³ Kystjeger utdanningsprogram

⁴ Ulike moduler med forskjellig innhold

⁵ Ståtid defineres i denne oppgaven som gjennomsnittlig tjenestetid blant personell i Forsvaret. Oppgis primært i antall år.

Den reviderte langtidsplanen fra 2020 innebar en fortsatt styrking og modernisering av Forsvaret. Kystjegerkommandoen skal videreutvikle sin evne til å bygge situasjonsforståelse og prosjektet «KJK Videreutvikling» tar for seg en videreutvikling i oppdragsporteføljen og en rekke større anskaffelser (Forsvarsdepartementet, 2020).

1.2 Bakgrunn

Spesialisten utgjør grunnpilaren i Forsvaret og Kystjegerkommandoen. I et stadig mer moderne Forsvar, med avanserte høyteknologiske systemer og komplekse oppgaver, øker kravet til kompetanse og erfaring hos spesialistene (FFI, 2021). I en omfattende omstilling med innfasing av en rekke nye systemer er det viktig å ivareta personellet og trekke frem faktorer som påvirker Kystjegerens ønske om å bli i avdelingen.

Våren 2021 ble det skrevet en bacheloroppgave på UIT som undersøkte hva som påvirker ståtiden til spesialister i Forsvaret og hva som skiller Kystjegerkommandoen som arbeidsplass (Slyngstad, Leonhardsen, & Hval, 2021). Studien trekker frem at avdelingen driver en god personalpolitikk og tilrettelegger for videreutdanning og familieivaretagelse. Disse faktorene, kombinert med at det dyrkes en lojalitet og avdelingstilhørighet gjennom en intensiv og relativ lang seleksjons- og utdanningsprosess, er med på å bidra til økt ståtid i KJK.

Studien fra UIT mangler et datagrunnlag som baserer seg på intervjuer av Kystjegeroperatørene. Motivasjonen for valg av tema og metoden har vært at vi ønsker å frembringe de faktorene som operatørene mener er viktige, og analysere samt fremstille de på en grundig måte. I tillegg vil vår studie gå nærmere inn på faktorer spesielt for kystjegeroperatører, mens studien fra UIT tar for seg spesialister i hele Forsvaret.

Det ble også gjennomført en spørreundersøkelse på operatører i Kystjegerkommandoen i forbindelse med en avsluttende oppgave på befalsskolen våren 2021. Grunndataene fra undersøkelsen er kun presentert gjennom en enkel analyse. Vår oppgave benytter seg av disse grunndataene og analyserer de bredere og i sammenheng med de kvalitative dataene.

1.3 Mål

Oppgaven skal fremlegge analyser av de kvalitative data som er hentet ut gjennom dybdeintervjuer av Kystjegeroperatører i KJK samt analyser av de kvantitative dataene fra

spørreundersøkelsen. Så vidt oss bekjent vil dette være den første studien som henvender seg til operatørene gjennom intervju og innhenter kvalitative data. Målet med oppgaven er å trekke frem de faktorene som operatørene verdsetter og legger vekt på i sitt ønske om å fortsette i jobben som operatør. Bakgrunnen for dette er å bidra med kvalitative data i debatten og Forsvarets ønske om å forlenge ståtiden for spesialister.

1.4 Problemstilling

Denne oppgaven vil ta for seg problemstillingen:

Hvilke faktorer påvirker ståtiden til Kystjegeroperatøren?

Gjennom den valgte problemstillingen ønsker vi å komme frem til målet med studien og belyse operatørens synspunkter. Studien vil kunne gi et godt vurderingsgrunnlag på hva som betyr noe og må ivaretas for å holde på de ansatte på et generelt grunnlag, men spesielt i en tid med større endringer i avdelingen. Oppgaven vil være relevant ledelsen i Kystjegerkommandoen, men også andre avdelinger i Marinen og i Forsvaret da man kan trekke synergier og lærdommer som vil være generiske for forvaltning av personell.

1.5 Avgrensninger

Kystjegerkommandoen består av kystjegeroperatører, fartøysoperatører, stab- og støttepersonell og vernepliktige soldater. Denne oppgaven vil ta for seg nåværende kystjegeroperatører som jobber som spesialist (OR) i de ulike troppene og stabstillinger. Avgrensningen er basert på at personellstrukturen i avdelingen er til dels flytende og det er vanlig praksis at man skifter stilling mellom de operative troppene, utdanningstroppen og staben.

En rekke av de samme faktorene vil kunne påvirke ståtiden til andre spesialister og offiserer i avdelingen med kystjegerbakgrunn, men de er ikke målgruppen for denne oppgaven.

1.6 Struktur

Denne oppgaven tar først for seg innledning og bakgrunnen for valg av tematikken. Videre tar den kort for seg målet oppgaven ønsker å besvare og hvilke avgrensninger vi forholder oss til i problemstillingen. Teorikapittelet gjør så rede for relevant teori som danner grunnlaget for videre drøfting og analyse. Deretter vil vi beskrive metoden som er benyttet i arbeidet med studien og hvorfor vi har gått frem slik vi har gjort. Vi vil så gjøre

rede for funnene som er gjort i intervjuene før vi analyserer og drøfter dataene i et eget kapittel, og knytte det opp mot tidligere arbeid og data som foreligger om temaet. Avslutningsvis presenteres en oppsummering hvor vi fremlegger studiens hovedfunn.

2 Teori

Hva er det som kan forklare årsaken til trivsel? Hva motiverer mennesker til å bli i jobben, og hvordan kan graden av denne motivasjonen påvirkes? Alle disse spørsmålene vil være relevante når vi prøver å kartlegge hva som påvirker ståtiden til en operatør. For å belyse vår problemstilling, og videre legge grunnlaget for analysen av de kvalitative funnene i vår studie, samt dataene fra den kvantitative undersøkelsen, har vi valgt ut teori som vil kunne være med å forklare hva som gjør at operatører er tilfredse og ønsker å bli værende i avdelingen.

Psykologien bak atferden vår er ekstremt sammensatt og påvirkes av en rekke faktorer. For å kunne forstå hvorfor noen handler som de gjør, vet vi at det er helt essensielt å ha kunnskap og forståelse for hvordan grunnleggende motivasjon fungerer hos mennesker (Eid & Johnsen, 2018). Den første delen av teorien vil derfor ta for seg grunnleggende motivasjonsteorier. Alle tidligere oppgaver vi har lest om ståtid på både bachelor- og masternivå har brukt motivasjonsteori som en del av rammeverket i oppgaven. Samtidig vil det være interessant å se på hvordan andre spesielle forhold ved selve jobben, avdelingen og kulturen kan påvirke operatøren. Den andre delen vil derfor redegjøre for ulike teorier innenfor jobbtilfredshet, jobbforpliktelser og gruppesamhold, som også kan være med å forklare faktorer som påvirker ståtiden.

2.1 Grunnleggende motivasjonsteori

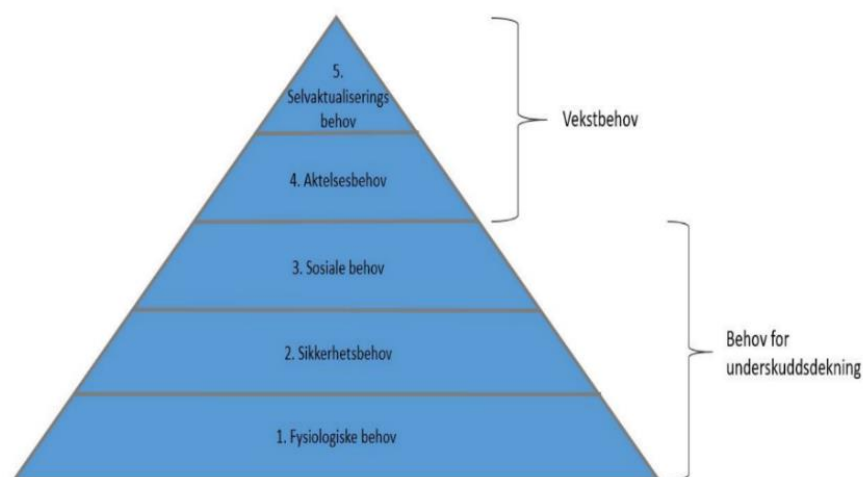
Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Motivasjon omhandler altså hvordan våre egne behov og tanker sammen med sosiale forhold påvirker våre indre prosesser som styrer den menneskelige atferden. Som et verktøy for å kunne tolke og forklare hvordan disse faktorene påvirker motivasjonen bak atferden vår, deler organisasjonspsykologien motivasjonsteori videre inn i fire hovedteorier; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.1.1 Behovsteori

I behovsteori brukes de grunnleggende menneskelige behovene som forklaring på hvorfor den menneskelige atferden er som den er. Behovsteorien omhandler alt fra rene mekaniske teorier basert på menneskelig biologi, til teorier som viser til hvordan motivasjonen vår er preget av en følelse av tilhørighet og mulighet for selvrealisering (Eid & Johnsen, 2018).

Maslows behovshierarki

En av de mest kjente teoriene for menneskelig motivasjon er Maslows behovshierarki (Eid & Johnsen, 2018). Denne teorien hevder at mennesket har forskjellige behov som strekker seg fra rene grunnleggende fysiologiske behov til behov for utvikling og vekst. Behovene er rangert i et hierarki eller en pyramide og delt inn i fem forskjellige nivåer: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvaktualisering (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Videre skilles det mellom to hovedkategorier, underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. De grunnleggende behovsnivåene på nedre del av skalaen må være tilfredsstillt før de høyere vekstnivåene kan realiseres (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



Figur 1: Maslows behovshierarki, grafisk modifisert og hentet fra Kaufmann & Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114).

De fysiologiske behovene ligger i bunnen av hierarkiet, og omhandler de biologiske drifter som er essensielle for menneskers overlevelse og evne til å tilpasse seg. Dette er behov

som næring, drikke, søvn og husly. For kystjegeren i arbeidslivssammenheng vil dette behovet gjerne forbindes med lønnsbetingelser, hvor operatøren er avhengig av et visst lønnsnivå for å kunne dekke disse grunnleggende fysiologiske behovene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114–115).

Behovet for trygghet og sikkerhet er det andre nivået i hierarkiet, og omhandler de behovene vi mennesker har for å leve i trygge omgivelser. I Forsvaret kan dette oppnås gjennom generelle sikkerhetstiltak i arbeidsmiljøet, samt trygghet rundt egen jobbsituasjon, ved at en ikke er bekymret for å miste jobben. En slik behovstilfredstillelse vil videre kunne legge et fundament som gir operatøren et overskudd til å aspirere til et høyere behovsnivå og større vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Det *sosiale behovet* er det høyeste behovet blant underskuddsmotivene, og dreier seg om individets behov for tilknytning til andre mennesker og sosiale omgivelser som gir støtte og aksept. Tilfredstillelse av dette nivået ofte påvirkes av arbeidsmiljøet, om det er gode samarbeidsforhold og om operatøren opplever å ha gode kolleger som de trives og jobber med. Her vil avdelingen ha store muligheter til å påvirke miljøet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Aktelse er det fjerde nivået i behovshierarkiet, og det første nivået av behov som ligger i gruppen med vekstmotiver. Dette nivået er rettet mot personlig vekst og utvikling, da spesifikt av egen kompetanse og personlige egenskaper, som er forankret i individets behov for god selvrespekt. Dette gjør seg gjeldende gjennom operatørens ønske om å prestere godt, samt nyte andres anerkjennelse for egne prestasjoner og innsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Det øverste nivået i behovshierarkiet er *selvaktualisering*. På dette nivået vil individet jobbe mot å utvikle og realisere sine evner og sitt fulle potensial. Hvis de mer basale behovene er dekket, og avdelingen tilrettelegger for at operatøren kan jobbe mot en slik realisering, vil det kunne oppleves som ekstremt motiverende hvor kystjegeren virkelig yter sitt beste (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116).

2.1.2 Kognitive teorier

I behovsteorien finner man den underliggende motivasjonen bak menneskers atferd basert på dyspittende menneskelige behov, som vi kanskje ikke alltid er like bevisst over. I kognitiv teori vektlegges det derimot at mennesket er bevisste og rasjonelle vesener, og at vi gjennom disse tankeprosessene også legger grunnlaget for handlingene våre. Kognitiv

motivasjonsteori argumenterer videre for at det faktisk er disse rasjonelle og bevisste valgene som er den sentrale drivkraften bak atferden vår. Her vil handlingen være styrt av disse overveielsene vurdert opp imot personlig måloppnåelse og de belønninger som følger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 120-121).

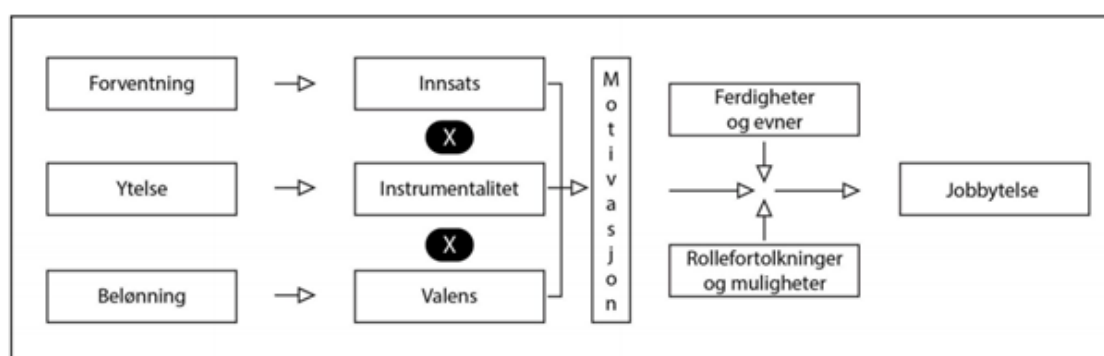
Forventningsteori

Forventningsteori baserer seg på at motivasjonen vår er et resultat av de forventningene vi har til måloppnåelse, både personlig og knyttet til de behov og ønsker vi har. I kognitiv forventningsteori skilles det mellom tre forskjellige overveielser som har betydning for vår innsats i arbeidet; subjektive forventninger, instrumentelle forventninger og valensvurderinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121).

Subjektive forventninger er knyttet til individets forventninger om at den arbeidsinnsatsen som legges ned vil være forholdsmessig med de resultatene som oppnås. Ved en lav subjektiv forventning vil operatøren ikke føle at den innsatsen som legges ned er proporsjonal med resultatet, og dette vil kunne gi lavere motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121).

Instrumentelle overveielser handler om individets forventninger til at arbeidet og innsatsen som legges ned vil føre til noen form for belønning. Uten noen belønning for innsatsen, som eksempelvis kan være mangel på anerkjennelse og tilbakemelding, kan operatøren oppleve arbeidsinnsatsen som meningsløs (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121).

Valensvurderinger er de vurderingene individet gjør om hvilken grad av verdi belønningen som mottas faktisk har. Dersom belønningen som gis ikke har noen verdi for operatøren, vil belønningen ha lav valens, og det å legge inn innsats for å få den kan virke demotiverende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121).



Figur 2: Grafisk fremstilling av forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 122)

Målsettingsteori

Målsettingsteori er en annen variant av kognitiv forventningsteori, og er en teori som fremhever målets betydning som sentral motivasjonsfaktor for individet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 124). Her vil spesifikk målsetting føre til høyere ytelse, kontra generelle mål. Samtidig vil målets vanskelighetsgrad ha stor betydning for motivasjonen, hvor vanskelige mål vil ha høyere motivasjonsfaktor, så lenge målet blir akseptert av kystjegeren (Eid & Johnsen, 2018, s. 128).

Evalueringssteori

I kognitiv *evalueringssteori* vektlegges det at motivasjonen vår påvirkes av hvilken iboende motivasjonsverdi vi selv evaluerer at en arbeidsoppgave har. Hvordan operatøren gjennomfører en oppgave vil altså være avhengig av om den interesserer, engasjerer, er av betydning og oppleves som meningsfull. I evalueringssteorien skilles det mellom ytre og indre motivasjonssystemer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). I ytre motivasjon ligger kilden til motivasjonen utenfor oppgaven som gjennomføres, og kommer til uttrykk gjennom en type belønning. Dette kan være lønn, bonus eller andre typer belønninger som er utfallsavhengige. I indre motivasjon ligger derimot kilden til motivasjonen i selve utførelsen av arbeidsoppgaven. Dette motivasjonssystemet stammer fra de grunnleggende behovene vi har for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. Mennesker vil ha en gitt grad av begge systemer ved ulike situasjoner, men forskning viser at en overvekt av indre motivasjon vil ha en større utholdende effekt mot opplevd motstand (Eid & Johnsen, 2018, s. 124).

2.1.3 Sosiale motivasjonsteorier

I de sosiale motivasjonsteoriene vektlegges det hvordan individet opplever sitt forhold til sine medarbeidere, og hvordan denne opplevelsen er kilde til ulik grad av motivasjon. Her vil det hovedsakelig være forskjellen i opplevd rettferdighet og likeverd som er utslagsgivende for variasjonen i motivert atferd hos den enkelte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Likeverdsteori

Med *likeverdsteori* mener vi teorien om hvordan opplevelsen av rettferdighet, da utfra sammenligning med andre, vil styre motivasjonen. Hvis en person med tilsvarende utdanning og erfaring som kystjegeren har bedre lønnsbetingelser i samme type stilling, vil dette kunne oppleves som urettferdig, og videre skape misnøye. Det er særlig disse tre betingelsene vi bruker i sammenligningene våre: lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Opplever vi at den innsatsen vi legger ned er proporsjonal med utbyttet vi får igjen, sett opp imot den innsatsen og det utbyttet andre vi sammenligner oss med får, sier vi at vi er i en likeverdstilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132–136). Dette vil oppleves som tilfredsstillende, og virke motiverende for operatøren.

2.1.4 Situasjonsteorier

Hvordan kan selve arbeidssituasjonen være avgjørende for individets motivasjon? Dette forskningsområdet omfattes av det som kalles jobbkarakteristikkmodeller, og er teorier som framhever viktigheten av selve jobbegenskapene som kilde til motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

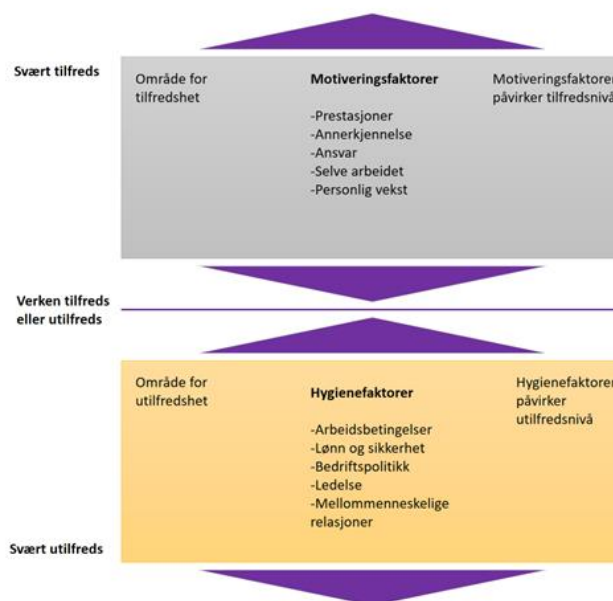
Herzbergs tofaktorteori

Psykolog og forsker Fredrik Herzberg gjennomførte i sin tid en større undersøkelse av hvilke situasjoner som forårsaker trivsel eller mistriivsel på arbeidsplassen. Etter å ha analysert resultatene konkluderte Herzberg med at de faktorene som ofte var årsak til trivsel, ikke var de samme som var årsaker til mistriivsel. Dette utfordret den aksepterte oppfatningen om at mistriivsel og trivsel var to motsetninger, og de kunne dermed også ses på som to uavhengige dimensjoner. På bakgrunn av denne oppdagelsen utviklet Herzberg en tofaktorteori for motivasjon, hvor det skilles mellom faktorer som virker fremmende på trivsel, *motiveringsfaktorer*, og faktorer som skaper mistriivsel, *hygienefaktorer* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

Med *motiveringsfaktorer* mener vi egenskaper ved jobben som bidrar til jobbtrivsel hvis de er til stede, men som ikke nødvendigvis fører til utilfredshet hvis de ikke er til stede. Disse egenskapene ved jobben er nært tilknyttet de samme behovene som en også finner i øvre del av Maslows behovshierarki, og går på muligheter for utvikling, vekst, anerkjennelse og ansvar. Når disse motiveringsfaktorene er på plass, vil det virke fremmende på

jobbtilfredsheten for en operatør. Mangler de vil det derimot føre til en mer nøytral tilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

Med *hygienefaktorer* mener vi egenskaper ved jobben som kan skape utilfredshet hvis de ikke er til stede, men som ikke nødvendigvis fører til trivsel hvis de er til stede. De viktigste hygienefaktorene går på fysiske og sosiale forhold, og er også tilknyttet Maslows behovshierarki, da på nedre del av skalaen. Dette er egenskaper i jobben som lønn, jobbtrygghet, arbeidsforhold og status. Er disse faktorene gode vil mistrivsel forsvinne, men fører ikke uten videre til tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138–139).



Figur 3: Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

2.2 Andre variabler

2.2.1 Jobbtilfredshet

Med jobbtilfredshet menes det en evaluerende tilstand som sier noe om hvor positive følelser en har i relasjon til jobben. Som vi har vært inne på tidligere i grunnleggende motivasjonsteori, kan denne tilfredsheten blant annet knyttes opp mot ulike behov, forventinger og verdier individet har.

Innholdsteorier og prosessteorier

Denne typen teorier, som blant annet inkluderer teoriene til Maslow og Herzberg, kan kategoriseres under det vi kaller *innholdsteorier* når vi snakker om jobbtilfredshet. Her ser man på de ulike innholds-betingelsene i selve jobben, og hvordan disse kan lede til jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292). Den andre hovedtypen innenfor jobbtilfredshet kaller vi *prosessteorier*. Her handler det om hvordan tilfredsheten er et resultat av samspillet mellom individet, herunder de forventninger, behov og verdier vi tidligere har dekket, og selve arbeidsmiljøet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 293). Noen personer har høyere motivasjon til å prestere i yrket enn andre. Hvis ikke avdelingen klarer å tilrettelegge for at disse personene får utfolde seg, kan dette være en kilde til frustrasjon hos operatøren. Når vi snakker om jobbtilfredshet, mener vi derfor det avviket som finnes mellom det individet verdsetter, forventer og trenger, og det som jobben faktisk tilbyr.

Diskrepansteorier

Går vi dypere inn for å se på hvordan dette avviket bidrar til utilfredshet er vi inne på det psykologien kaller *diskrepansteorier*. Disse teoriene handler om hvordan utilfredshet i jobben skyldes forskjellen mellom ønsket jobberfaring og de faktiske erfaringene jobben gir (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 293). Teoriene kan tolkes som at vi har en formening om hvordan den ideelle jobben ser ut, og hva den vil gi oss av erfaring. Hvis jobben ikke svarer til forventningene våre oppstår diskrepans, og skape en grad av jobbtilfredshet. Ifølge teoriene til psykologen Edwin Locke på området vil individet oppnå jobbtilfredshet hvis det ønskede resultat samsvarer med resultatet av innsatsen, og her vil individets personlige vurderinger om hvor viktig og verdifullt et ønsket resultat er, også være avgjørende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 293–294).

2.2.2 Jobbforpliktelse

Jobbforpliktelse som begrep blir ansett som svært aktuelt, men samtidig utrolig utfordrende innenfor organisasjonsatferd. Med jobbforpliktelse mener vi graden av individets tilknytning til, engasjement for og identifikasjon med jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). Dette åpner for en ny dimensjon i forbindelse med jobbtilfredshet. For å kunne utvikle jobbforpliktelse må det allerede være en grad av jobbtilfredshet til stede og dette vil videre kunne legge et grunnlag for arbeidsglede og engasjement i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). For at det skal kunne utvikles en sterk jobbforpliktelse

er operatøren avhengig av en sterk tro på organisasjonens verdier og mål. De må samtidig være villig til å strekke seg langt på vegne av organisasjonen, og ha et ønske om å fortsette som medlemmer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297).

Meyer og Allens Trekomponentmodell

I Meyer og Allens trekomponentmodell skiller det mellom tre dimensjoner for jobbforpliktelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). Den første er *jobbforpliktelse basert på kontinuitet*. Her vil ønsket om å fortsette i jobben være knyttet opp mot det individet har investert inn i jobben. Er nåværende jobb et resultat av lengre utdanning og en har mange gode og nære kollegaer på arbeidsplassen, vil dette kunne bidra til en kontinuitetsforpliktende holdning til jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). I *affektiv jobbforpliktelse* er det styrken på den følelsesmessige tilknytningen en har til jobben som er utslagsgivende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). Den gjør seg gjeldende gjennom graden av harmonisering mellom organisasjonen og individets mål og verdier, og om, i vårt tilfelle, operatøren ønsker å bidra til realisering av disse. Den tredje typen er *normativ forpliktelse*, og her er det pliktfølelsen overfor organisasjonen og det opplevde sosiale presset som er kilde til forpliktelsen hos individet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). Operatører med stor grad av normativ pliktfølelse kan dermed være redd for å skuffe andre hvis de skulle velge og slutte.

2.2.3 Gruppesamhold

Gruppesamhold eller kohesjon kan beskrives som summen av de kreftene som tiltrekker medlemmer til gruppen, motiverer dem til å aktivt bidra inn i gruppen og hindrer dem fra å forlate gruppen (Hughes, 2018, s. 435). Sosialpsykologen Kurt Lewin gjennomførte de første studiene om kohesjon i grupper på 1940-tallet, og denne forskningen brukes fortsatt som grunnlag for kunnskapen vi har om gruppers indre liv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 349). En gruppe med stor grad av kohesjon kjennetegnes av at medlemmene føler forpliktelse og tillit til gruppen, og dette virker inn på gruppens utførelse av oppgaver. Disse gruppene kommuniserer ofte mer, har større innflytelse til å påvirke hverandre mot gruppens normer og har større jobbtilfredshet (Hughes, 2018, s. 435). Er gruppen avhengig av et tett og fruktbart samspill for å løse utfordringene som møter gruppen vil dette kunne skape et sterkt samhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 349). En kystjegerpatrulje som eksempelvis blir eksponert for ytre trusler vil ofte gi en større opplevelse av

samhold og solidaritet. Dette har blant annet blitt synliggjort i rapporter fra militære avdelinger som har deltatt i kamphandlinger (Eid & Johnsen, 2018, s. 236).

Festingers kilder til binding og tiltrekning

Psykologen Leon Festinger identifiserte tre forskjellige kilder til binding og tiltrekning i grupper med god kohesjon (Lester et al., 2011, s. 186). Den første går på det sosiale aspektet, og omhandler hvor godt en liker medlemmene av gruppen. Her er det bevist at personer med lignende bakgrunn, verdier, erfaring og holdninger vil ha lettere for å like hverandre. Den andre kilden er oppgavefokuseret, og omhandler hvorvidt personen føler oppgavene og oppdraget er riktig og meningsfullt. Her kan både oppdrag som stemmer overens med verdiene til gruppen, og belønninger ved å løse oppdraget ha påvirkende kraft. Den tredje baserer seg på stolthet, og her vil stolthet og tilhørighet knyttet til det å være et fullverdig medlem av gruppen være kilde til kohesjon. Dette ser vi en rekke operative avdelinger, hvor det er det å bli et fullverdig medlem ofte er forbundet med krevende seleksjon og lange tradisjoner (Lester et al., 2011, s. 186). Det at seleksjon og utdanning tradisjonelt sett er lik, hvor alle går gjennom mer eller mindre de samme type prøvelsene, vil også kunne være med å bidra til en felles identitetsfølelse innad i gruppen. Her utvikles enkeltpersoner til å ha en vi-tilnærming, hvor gruppens holdninger og normer adopteres, samtidig som det skaper identitet og tilhørighet til gruppen (Eid & Johnsen, 2018, s. 239).

2.3 Svakheter Teori

Når vi vurderer forskningsresultater er det viktig å være bevisst på det grunnleggende premisset som gjelder for all psykologisk teori som handler om psykologisk betinget atferd. Mennesker er ikke fysiske systemer som kan modelleres og formuleres. Teorien har snarere som hensikt til å forstå, forklare og forutsi menneskers atferd med en rimelig grad av sikkerhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.117).

De grunnleggende motivasjonsteorier vi har benyttet fremstår som elegante og intuitivt riktige. Riktignok viser noe av den empiriske forskningen som er gjort for å teste teoriene ikke nødvendigvis at verken Maslows teori eller Herzbergs tofaktorteori holder fullstendig tett (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.117). I hierarkiet til Maslow vil det være vanskelig å måle hvorvidt man har nådd et nivå tilfredsstillende. Graden av tilfredshet kan

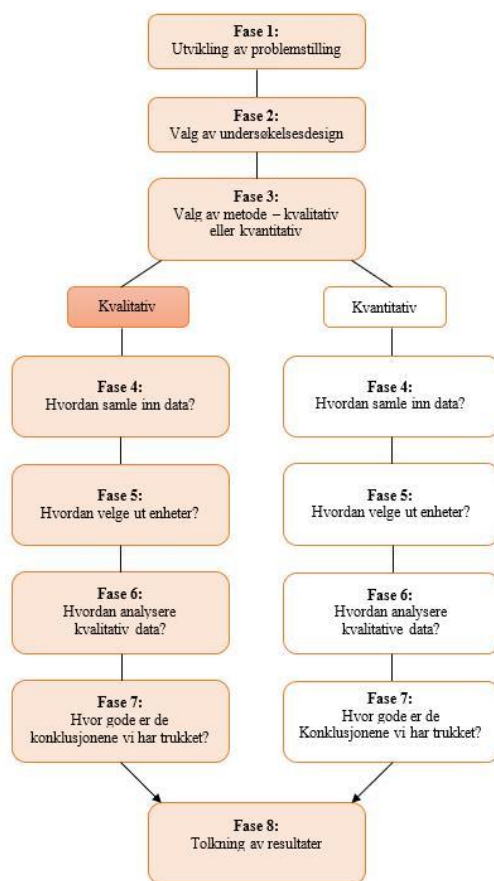
varierte og endret seg kontinuerlig. Det er også rettet kritikk mot Herzbergs teorier og måten han samlet inn data fra respondentene ved at de skulle rapportere grad av tilfredshet basert på erfaringer og hukommelsen sin. Dette skaper rom for feilmarginer.

Teoriene som er innhentet om jobbtilfredshet, jobbforpliktelse og gruppesamhold vil være dekkende på flere sentrale punkter som omhandler funnene i datasamlingen. Likeså vil de ikke dekke alle de sentrale aspektene ved de faktorene vi kommer til å belyse i oppgaven.

3 Metode

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Det er nødvendig med en strategi for hvordan en skal gå frem og det er denne strategien som kalles metode (Jacobsen, 2015, s. 15). En undersøkelsesprosess gjennomføres stegvis med ulike faser. Resultatene fra de ulike fasene vil få følger for resten av prosessen og følgefeil vil medfølge (Jacobsen, 2015, s. 67). En suksessiv tilnærming til arbeidsmetoden kan medføre færre feil og mangler, samt gjøre prosessen oversiktlig.

Jacobsens fremstilling av undersøkelsesprosessen setter rammen for hvordan vi har gått frem metodisk.



Figur 4: Faser i undersøkelsesprosessen

3.1 Utvikling av problemstilling

Riktig valg og utforming av problemstilling er viktig for å kunne undersøke det vi lurer på (Jacobsen, 2015, s. 71). Problemstillingen ble innledningsvis utviklet med utgangspunkt i en tanke om en utfordring ved KJK sin omstillingsprosess. Hvordan skulle personalen og dets hensyn ivaretas under prosessen? Utformingen utviklet seg til en mer åpen og induktiv tilnærming basert på andre oppgaver og teori skrevet om temaet som ledet til en mer åpen datainnsamling. Arbeidet omtales av Jacobsen som «problemstillingskverna» hvor avklaringer og formuleringer endres underveis i arbeidet, men fører til en «ferdig problemstilling» (Jacobsen, 2015, s. 81).

Valg av undersøkelsesdesign

Mye av motivasjonen for valg av temaet og oppgaven var mangelen på et intensivt datagrunnlag for å belyse problemstillingen. Dybdeintervjuer ga mulighet for nyanser og en dypere forståelse med mange variabler. En svakhet med designet kan være at det er basert

på færre respondenter og kan fremstå representativt feilaktig for gruppen (Jacobsen, 2015).

For å supplere datagrunnlaget benytter vi oss også av et ekstensivt opplegg med få variabler, men mange enheter. Resultater er hentet inn fra en spørreundersøkelse som ble utført av ansatte i KJK under befalsskolen. Det ekstensive designet kan ha bidratt til en lite nyansert datafremstilling, i tillegg er dataene hentet inn med en noe divergerende problemstilling.

Kombinert vil undersøkelsesdesignet kalles for designtriangulering og virke utfyllende for hverandre. Med et blandet opplegg vil en få relativt mange variabler og enheter (Jacobsen, 2015, s. 91).

Valg av undersøkelsesmetode og respondenter

Kvalitative og kvantitative data er like gode, men egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2015, s. 125). På samme måte som man kombinerer ulike undersøkelsesopplegg vil en også kunne forene kvantitativ og kvalitativ metode. Denne studien har innledningsvis basert seg på kvantitative sekundærdata. De kvalitative dataene har vært med å berike de kvantitative dataene og gitt en bedre forståelse av problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 139).

De metodiske valgene som er gjort skiller seg fra litteraturstudien om ståtid på UIT. Metoden er derimot tilsvarende andre studier som er gjort på personellgrupper i Forsvarets spesialstyrker, grenaderer i hæren og logistikkpersonell i Forsvaret (Lystad, 2021) (Bjelland & Stærkebye, 2020). Andre studier har vist at metoden tilsynelatende fungerer til å belyse tilsvarende problemstillinger.

3.2 Kvantitativ metode

De kvantitative sekundærdata er hentet inn fra studien «Hvordan øke ståtid for operatører?» som var fordypningsoppgaven til en gruppe befalelever våren 2021. En elektronisk spørreundersøkelse ble distribuert via interne kanaler hvor både tidligere og nåværende operatører ble invitert til å respondere. Vår studie vil benytte seg utelukkende av data innhentet fra nåværende operatører da det er mest relevant for oppgavens problemstilling. Operatører ble brukt som en samlebetegnelse for kystjegere og fartøysoperatører. Undersøkelsen var anonym og personens identitet er ikke kjent i resultatdataene. Disse vil her-

under bli omtalt som respondenter. Svaralternativene var kategoriske og fordelt på rangordnede svar med unntak av to åpne spørsmål for utfyllende bemerkninger, noe som gjør at informasjonen kan kategoriseres samtidig som den får frem nyanser (Jacobsen, 2015, ss. 251, 258). Første spørsmål i undersøkelsen tar for seg det forsterkende aspektet ved arbeidet og hva som anses som bra. Resterende spørsmål er rettet mot korrektive faktorer og hva som bør utbedres. Dataene fra spørreundersøkelsen vil heretter bli omtalt som de kvantitative dataene.

3.3 Kvalitativ metode

Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet(validitet) og det er viktig å benytte seg av egnet metode til den problemstillingen som ønskes klarlagt (Jacobsen, 2015, s. 145). De kvalitative primærdataene er innhentet gjennom fem individuelle åpne intervjuer over Skype og ett intervju ansikt-til-ansikt. Grunnet avstanden var det enklere å beholde objektiviteten i intervjuet. Begge formene ble gjennomført der informantene var lokalisert i kjente omgivelser på sitt faste kontor i tillegg var de godt kjent med temaet og følte seg hjemme. Slik ble intervjuobjektet satt i en naturlig kontekst som vil medvirke for intervjuobjektet til å uttrykke sin ærlige mening (Jacobsen, 2015, s. 152).

Variasjon og bredde i populasjonen var viktig i utvelgelsen slik at intervjuobjektene representerte hele gruppen i størst mulig grad. Samtidig er noen respondenter valgt ut fordi vi vet at de besitter mye kunnskap, erfaring og er villig til å gi fra seg informasjon (Jacobsen, 2015, s. 181). Følgende kriterier var sentrale i utvelgelsen:

1. Intervjuobjektet må inneha Kystjegeroperatør kvalifiseringsmerke og være spesialist
2. Erfaringen og ståtiden skal variere i utvalget
3. Ulike operative, stab og utdanningsstillinger skal være representert
4. Alder i utvalget skal variere

For å rette tematikken mot kjernen i det oppgaven ønsket å belyse ble det sendt ut en prestrukturert intervjuguide. Intervjuguiden fremsto med en middels strukturingsgrad med enkelte konkrete spørsmål og temaer vi skulle innom i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2015,

s. 151). Dialog med intervjuobjektene ble ført via telefon og mail i forkant og all informasjon som omhandler datagrunnlaget er håndtert etter føringer fra NSD⁶. Intervjuobjektene behandles anonymt i oppgaven, men vil kunne bli referert til i oppgaven etter samtykke som: *Intervjuobjekt 1..2..osv.*

3.4 Analyse

Analyse kvantitativt

De kvantitative dataene er innhentet fra sekundærkilder og er analysert av elevene på befalsskolen som gjennomført studien. Vi har innhentet rådata samt deres analyser for å kunne trekke våre egne slutninger av datamaterialet, men også benytte oss av de tilvirkete analysene. Respondentene består av både Kystjeger- og Fartøysoperatører som gjør at en må være forsiktig med å generalisere. Det vil være en usikkerhet i hvilke faktorer som påvirker den ene eller andre populasjonen i ulik grad.

Analyse kvalitativt

For å utdype de resultater og funn som ble gjort i de kvantitative dataene ble det utført seks dybdeintervjuer. Det åpne intervjuet ble ledet av en som intervjuet, mens den andre dikterte underveis. Seansen ble i tillegg tatt opp. Arbeidsoppgavene ble rullert på de ulike objektene for lik arbeidsfordeling. Feiltolkning av intervjuobjekter og en misvisende analyse hvor momenter kan bli utelatt er en fare som fort kan oppstå under tolkningen av dybdeintervjuer (Jacobsen, 2015).

Omfanget av de kvalitative data var omfattende og det viste seg nødvendig å gjøre en detaljsiling og kategorisering for å få et best mulig datagrunnlag (Jacobsen, 2015). Kategoriseringen var nødvendig for å bearbeide resultatene på en ryddig og oversiktlig måte, men medfører at det kvalitative datagrunnlaget blir noe forenklet og stilisert⁷. For å minimere risikoen for feiltolkning ble intervjuene transkribert noen dager i etterkant. Denne kombinasjonen ga oss nyttig informasjon som ellers ikke ville blitt fanget opp.

⁶ Norsk senter for forskningsdata

⁷ Stilisering er en form for abstraksjon der uttrykket forenkles og forandres for å passe inn i en bestemt stilform.

3.5 Forskningskvalitet

Validitet

Et sentralt aspekt ved et forskningsprosjekt er å hele tiden spørre seg selv om en virkelig måler det man ønsker å måle. Validitet eller gyldighet dreier seg om metoden er egnet til å undersøke det vi ønsker å finne ut. Gyldigheten på oppgaven vil kun være så god som kvaliteten på de dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 205). Datagrunnlaget fremkommer hovedsakelig av primærdata som styrker oppgavens kredibilitet og gyldighet.

Det kvantitative datagrunnlaget består derimot utelukkende av sekundærdata og vil kunne påvirke oppgavens validitet. Riktignok er dataene hentet inn til å belyse en tilsvarende problemstilling, men populasjonen divergerer noe fra denne oppgaven sin definerte populasjon.

Denne oppgaven tar for seg primærdata innhentet fra dybdeintervju og analyserer det i sammenheng med tidligere studier og sekundærdata. Den grundige analysen og det ekstensive datagrunnlaget skiller denne oppgaven fra andre studier og styrker validiteten til oppgaven.

Relabilitet

Relabiliteten til oppgaven dreier seg om forskningsdataenes konsistens og troverdighet og vil ha en stor sammenheng med metoden. En rekke faktorer vil kunne påvirke kvaliteten på de dataene som er samlet inn og en bevisstgjøring i forkant av innsamling vil være med å minske sannsynligheten for feilsteg i metoden (Jacobsen, 2015, s. 173).

Fire av seks intervjuer ble gjennomført over Skype som kan ha minsket intervjueffekten hvor intervjuerens tilstedeværelse vil kunne påvirke resultatet. I tillegg har informantene vært lokalisert i kjente omgivelser der de driver sitt daglige virke, som kan ha medført en positiv konteksteffekt (Jacobsen, 2015). Disse faktorene, i kombinasjon med at vi kjenner intervjuobjektene og har samme kvalifiseringsmerke, har sannsynligvis bidratt til at informantene har uttrykt seg oppriktig og ærlig.

Samtidig vil vår fremtidig karriere som offiserer påvirke informasjonen informantene har delt med oss. Potensielt vil vi bekle sjefsstillinger for informantene, noe de er klar over, som igjen vil kunne påvirke resultatene. Riktignok er det en kultur i avdelingen for at en ytrer seg åpent og ærlig på tvers av grad og stilling.

Vi har fått tilgang til rådataene til de kvantitative undersøkelsene, men det har fortsatt vært en begrensning på hva vi har kunnet hentet ut av datagrunnlaget. Rådataene har ikke blitt analysert i en litterær tekst tidligere som er noe av motivasjonen for å benytte seg av disse. Jacobsen peker på utfordringer med behandling av sekundærdata hvor det er andre som har bestemt variablene, verdiene og enhetene som er hentet ut (Jacobsen, 2015, s. 171). Sekundærdataene vil være manipulert til å passe den opprinnelige datainnsamlingen. Hovedutfordringen med påliteligheten til de kvantitative dataene i denne oppgaven, ligger derimot på populasjonen til respondentene da den også inkluderer fartøysoperatører. Mye av faktorene som er identifisert vil nok være tilsvarende og utfallet anser vi ikke til å være utfallsgivende, samtidig som det medfører en usikkerhet og feilfaktor i datagrunnlaget.

Studiens totale gyldighet

Problemstilling har påvirket oss over lengre tid og vi har dermed gjort oss opp formening om tematikken. Gjennom lik bransjetilhørighet, kollegialt- og kameratslig forhold til informantene har vi et mulig bias⁸ ovenfor problemstillingen. Det ble derfor viktig å fremstå objektiv både i arbeidet med innhenting av data og sammensetning av oppgaven.

De kvantitative dataene som er hentet fra spørreundersøkelsen representerer fartøysoperatører og kystjegere som utgjør en større populasjon enn hva denne studien skal ta for seg. Riktignok er alle respondenter nåværende personell fra samme avdeling og det er rimelig å anta at faktorene vil være mange av de samme.

Datagrunnlaget for de kvalitative dataene baserer seg på primærkilder og kan således gi en større troverdighet.

En begrenset mengde av ressurser og disponibel tid har lagt føringer for forskingsarbeidet. Vi har innhentet kvalitative data fra et fåtall av operatørene som fortsatt jobber i avdelingen, som medfører en svakhet da det ikke er gitt at de representerer hele populasjonen. Svakheten kunne vært minimert ved å rette datainnsamlingen mot også tidligere ansatte for å få et tydeligere og nyansert bilde.

⁸ Bias betegner en favorisering, forutinntathet eller partiskhet til fordel for en reaksjonsmåte.

Til tross for dette, og grunnet oppgavens avgrensning om faktorer som gjør at folk blir værende i stilling, så anses det mest relevant å intervju nåværende Kystjegere som fortsatt jobber i avdelingen. Dette fordi vi er interessert i de nåværende omstendighetene og forholdene rundt ansettelsesforholdene slik de er i dag.

Totalt sett vil både metode- og design triangulering ha bidratt positivt til gyldigheten ved å ha innhentet et bredt datagrunnlag med mange variabler og relativt mange enheter (Jacobsen, 2015, s. 91). Ved innsamling av data fra primærkilder og sekundærkilder kan oppgaven vise til flere kilder som er samlet inn av forskjellige parter som styrker troverdigheten til oppgaven. Den helhetlige tilnærmingen, designet, metoden og arbeidet synes å være god nok til å besvare problemstillingen på en tilstrekkelig måte.

4 Presentasjon av data

Rådataene som er hentet fra den elektroniske spørreundersøkelsen utført av studentene på befalsskolen blir presentert først i dette kapittelet. Dataene representerer en samlet populasjon på nåværende fartøy- og kystjegeroperatører og må tolkes deretter. Det har ikke latt seg gjøre å verifisere at respondentene faktisk er en del av populasjonen med riktig bakgrunn da det er satt begrensninger til personvernet og undersøkelsen var anonym.

Vi har deretter oppsummert enkelte av de kvalitative dataene i et diagram for å enklere kunne tyde disse verdiene og trekke ut resultatene på en oversiktlig måte.

Det er viktig å påpeke at rådataene fra dybdeintervjuene ikke nødvendigvis er representativt for hele populasjonen da den kun baserer seg på et fåtall av nåværende kystjegeroperatører ansatt i Kystjegerkommandoen.

4.1 Kvantitative data

Spørsmålene i spørreundersøkelsen er fordelt inn i to seksjoner. Ett spørsmål undersøker de forsterkende faktorer for motivasjonen til å fortsette i avdelingen. De fem neste spørsmålene spør etter korrektive faktorer som påvirker respondentene til å avslutte sitt tjenesteforhold. Respondenttallene viser at 26 nåværende fartøy- og kystjegeroperatører hadde svart på undersøkelsen som ble gjennomført på Microsoft Forms.

Svaralternativene er utformet på en generisk måte med de samme fem variablene på alle spørsmålene. Svarene må tolkes opp mot spørsmålet og nyanseres noe for at en skal analysere dataene på en riktig måte. Det er fort gjort å feiltolke resultater grunnet den grafiske fremstillingen og sammenligning med de andre svarene i samme diagram.

For å trekke korrekte slutninger er det derfor viktig å tolke svarene i et større bilde og konteksten spørsmålet er stilt i. Det vil kunne gi et mer valid resultat til oppgaven.

Forsterkende faktorer

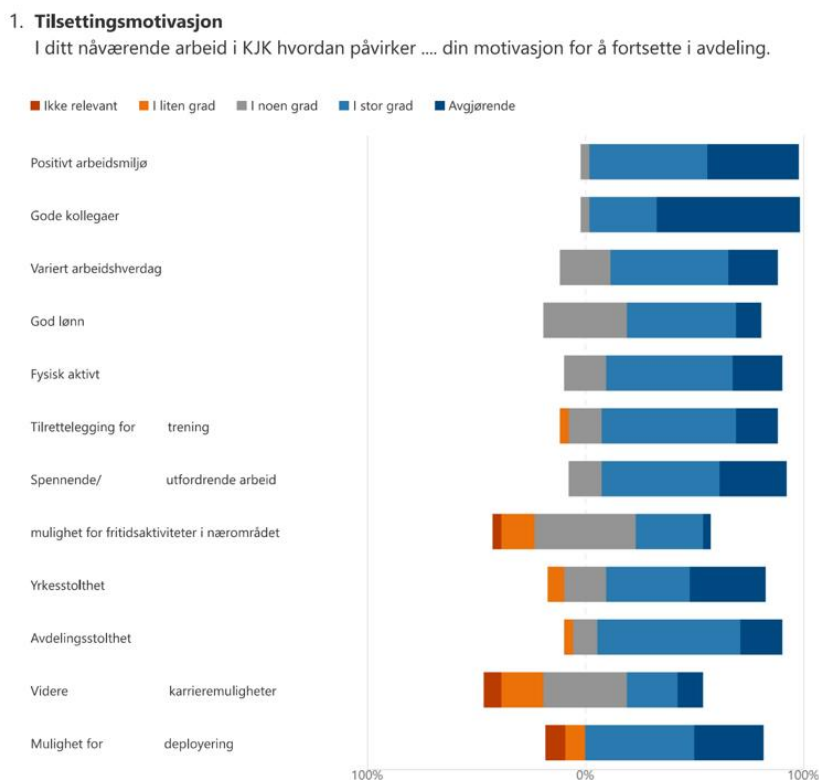


Diagram 1: Tilsetningsmotivasjon

Faktorer som positivt arbeidsmiljø, gode kollegaer og et spennende og variert arbeid utpeker seg som viktige for respondentene i valget om å fortsette i KJK. Funnene tilfører data hentet fra eksisterende studier og blir i tillegg forsterket av de kvalitative dataene.

Korrektive faktorer

2. Arbeidsbelastning

I hvor stor grad føler du er en mulig årsak for eventuell oppsigelse/villighet?

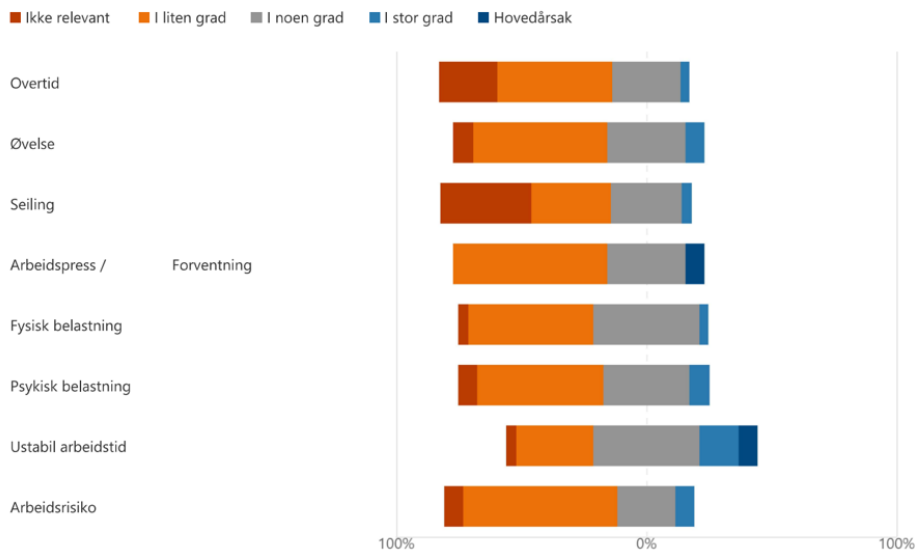


Diagram 2: Arbeidsbelastning

Arbeidsbelastning fremstår ikke som avgjørende for hvorvidt operatører ønsker å fortsette i stilling. En ustabil arbeidstid skiller seg noe ut og fremstår som en medvirkende faktor til oppsigelse blant enkelte. Enkelte av faktorene som seiling er i mindre grad relevant for denne studien og det er rimelig å anta at det er kystjegere som har svart på faktoren som «ikke relevant».

3. Lønn

I hvor stor grad føler du er en mulig årsak for eventuell oppsigelse/villighet?

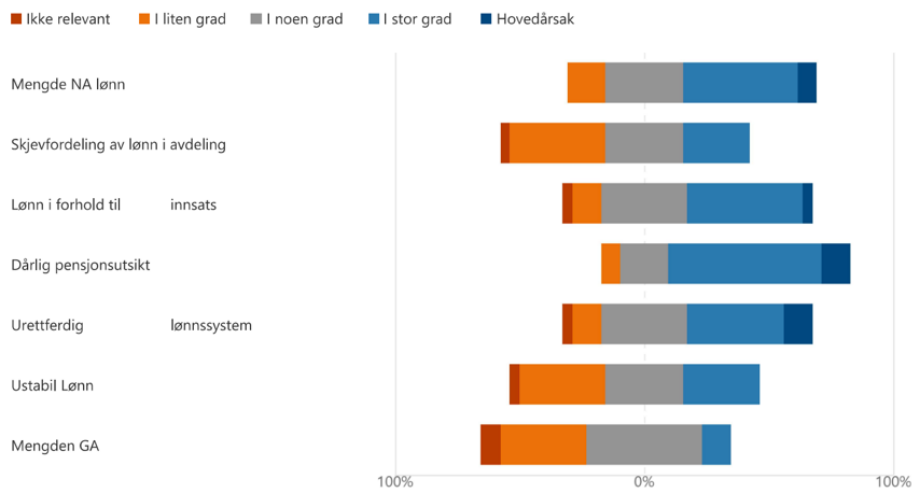


Diagram 3: Lønn

Faktoren som omhandler lønn viser seg å ha en relativt stor betydning for flere av respondentene. Dårlig pensjonsutsikt strekker seg frem som en faktor mange er opptatt av.

4. Fritid

I hvor stor grad føler du er en mulig årsak for eventuell oppsigelse/villighet?

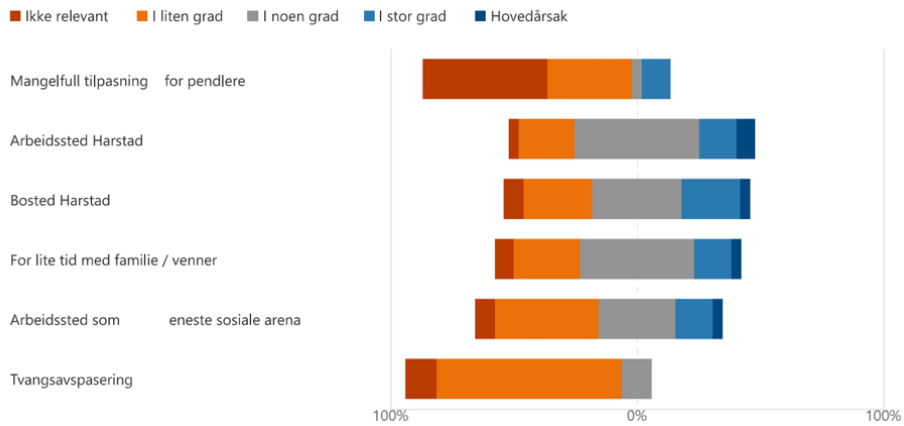


Diagram 4: Fritid

Aspektet fritid fremstår mindre gjeldende for flertallet av respondentene, men for enkelte har det spilt en avgjørende faktor.

5. Arbeidskultur

I hvor stor grad føler du er en mulig årsak for eventuell oppsigelse/villighet?

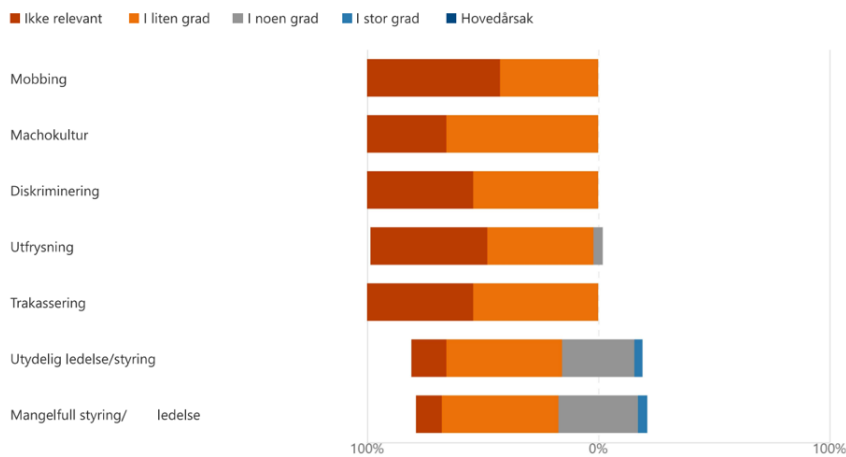


Diagram 5: Arbeidskultur

Arbeidskulturen fremstår som relativt god og utfordringer knyttet til mobbing og trakassering fremstår som fraværende. For enkelte har mangelfull og utydelig ledelse bidratt til vurdering om mulig oppsigelse.

6. Utvikling

I hvor stor grad føler du er en mulig årsak for eventuell oppsigelse/villighet?

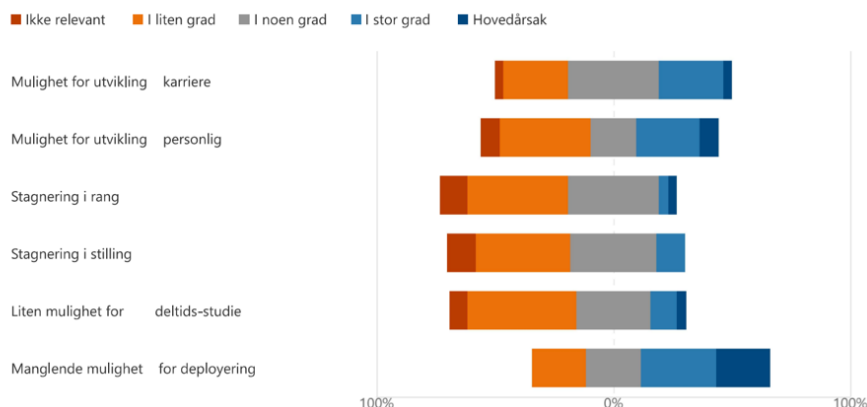


Diagram 6: Utvikling

Selvrealisering og utvikling viser seg å være viktig for flere av respondentene. For enkelte fremstår det som avgjørende at man ikke har mulighet til å deployere og at man stagnerer i personlig utvikling.

4.2 Kvalitative data

Under gjennomføring av intervjuene ble intervjuobjektene bedt om å rangere i hvilken grad ulike faktorer hadde innvirkning på deres ståtid. Intervjuobjektene ble presentert en rangering med tre ulike grader: *lav* (1), *middels* (2) og *høy* (3). Svaralternativ *høy* indikerer stor grad av påvirkning på ståtiden til operatøren, mens svaralternativ *lav* indikerer liten påvirkning for ståtiden.

Hvilken påvirkning har denne faktoren for din ståtid?							
Intervjuobjekt	1	2	3	4	5	6	SNITT
Arbeidspress/tempo	2	2	3	1	1	2	1,8
Lederskap	3	2	3	3	3	3	2,83
Arbeidsmiljø	3	3	3	3	3	3	3
Lønn	2	2	2	3	3	2	2,33
Kontrakt/bonus	3	1	2	3	2	1	2
Risiko	2	1	2	2	1	1	1,5
	LAV	1					
	MIDDELS	2					
	HØY	3					

Diagram 7: Grafisk fremstilling av kvalitative data (Intervjuobjekt 1,2,3,4,5 og 6, 2022). For fremstillingens skyld er svaralternativene omgjort til tallverdier.

Ut fra svarene gitt gjennom intervju ser vi at samtlige operatører har vurdert arbeidsmiljø til å ha stor påvirkning på deres ståtid. Det er flere som også har vurdert lederskapet på arbeidsplassen til å være av stor betydning, med en snittverdi på 2,83. Lønn blir vurdert til å ha litt over middels betydning, med en verdi på 2,33. Både arbeidspress/tempo og kontrakt/bonus blir vurdert til middels og middels minus av intervjuobjektene, men her ser vi stort sprik i vurderingene av de to faktorene. Risiko skiller seg ut som den faktoren med minst betydning for ståtiden.

5 Drøfting

Drøftingen tar utgangspunkt i dataene samlet inn fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen. Teorien kombinert med primær- og sekundærdataen legger grunnlaget for drøftingen og bidrar i forståelsen og evnen til å besvare problemstillingen.

På bakgrunn av funn fra dybdeintervjuene, spørreundersøkelsen og analysen vil drøftingen ta utgangspunkt i fire kategorier; *selvrealisering og utvikling, arbeidsmiljø, oppdrag og oppgaver og anerkjennelse*. Disse kategoriene vil videre inkludere de faktorene som er fremtredende for operatørens vilje til å fortsette i avdelingen.

Det er viktig å påpeke at det kan være flere enn de faktorene vi fremlegger som har betydning for at operatørene ønsker å jobbe i avdelingen. Faktorene som drøftes her baserer seg på hva som var fremtredende i vårt arbeid med vår metode og vinkling.

5.1 Selvrealisering og utvikling

Med selvrealisering mener vi behovet den enkelte har for å jobbe mot realisering og utvikling av eget potensial og evner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Både Herzbergs - og Maslows teorier peker på at selvrealisering vil være noe av det som har størst betydning for høy motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. Hvordan den enkelte opplever å nå en tilstand av selvrealisering vil derimot være individuelt. For å oppnå en høy grad av tilfredshet må arbeidsplassen derfor søke å tilrettelegge for at et bredt spekter av utvikling og realiseringsmuligheter er tilgjengelig for de ansatte. Basert på svarene fra intervjuobjektene, sett opp imot dataene fra spørreundersøkelsen, har vi identifisert at graden av opplevd selvrealisering også vil kunne være utslagsgivende for operatørens holdning til å fortsette i avdelingen. I denne delen av drøftingen vil vi derfor ta for oss de faktorene vi anser som mest relevante innenfor kategorien selvrealisering og utvikling.

Seleksjon og utdanning

Det er flere av informantene som i intervjuene peker på viktigheten av selvrealisering og utvikling når det kommer til jobben som operatør. «Selvrealisering og personlig utvikling vil jeg si er viktig - det at jeg føler at jeg utvikler meg og gjør noe meningsfullt» (Intervjuobjekt 4, 2022). Det ser tilsynelatende ut som det ikke er et problem å dekke dette behovet tidlig i operatørkarrieren. Intervjuobjektene er samstemte i at under de første årene av karrieren i avdelingen, svarer graden av selvrealisering og utvikling til de forventningene operatørene har. Grunnutdanningsløpet, og senere videreutdanning og spesialisering, byr på en rekke utfordringer som tilrettelegger for at operatørene kan utvikle seg både faglig og personlig.

Dette ser vi støttes i målsettingsteorien hvor utfordrende mål som er desto vanskeligere å oppnå vil kunne virke motiverende så lenge individet selv aksepterer målet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan her se ut som de subjektive forventningene operatørene har til tjenesten blir tilstrekkelig oppnådd. Innsatsen som legges ned vurderes å være i tråd med resultatene, også fordi kvalifiseringsmerke som operatør og spesialisering ser ut til å ha en høy grad av valensverdi for den enkelte.

Deployerings betydning

Flere av intervjuobjektene beskriver deployering som et spesifikt mål og en ønsket jobberfaring, som også påvirker opprettholdelsen av egen motivasjon i den daglige tjenesten.

Jeg hadde ikke jobbet her i 10 år hvis jeg ikke hadde hatt muligheten til å deployere (...) i hodet mitt er det ingen grunn til å jobbe mot det å bli best over tid, hvis man vet at man ikke får benyttet det (Intervjuobjekt 4, 2022).

Senere i karrieren kan det derfor tyde på at operatøren vurderer graden av selvrealisering til å være nært tilknyttet det å deployere. Deployeringer i seg selv blir vurdert til å være hovedarenaen som utfordrer og samtidig legger til rette for at operatørene kan jobbe mot å ta sitt fulle potensiale. Her virker det som alvorlighetsgraden som en deployering representerer gir operatørene ytterligere motivasjon til å bli god i jobben. Dette kan vi kjenne igjen fra Maslows behovshierarki, hvor en slik arena for realisering innenfor selvaktualisering vil virke ekstremt motiverende, og føre til at man ofte yter opp mot sitt beste (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette støttes også opp av de kvantitative dataene, hvor mulighet for deployering viser seg å være en av de største tilsetningsmotivasjonene blant respondentene (Diagram 1).

Samtlige av intervjuobjektene ytrer videre bekymring knyttet til manglende mulighet for å kunne deployere, og hvordan det vil kunne påvirke deres egen og andres ståtid.

«Hvis det ikke er noen deployeringsmuligheter, og man ikke har en mulighet til å bruke det man kan skarpt, er jeg helt sikker på ståtiden vil se annerledes ut om 5 år» (Intervjuobjekt 4, 2022).

Dette utsagnet blir også støttet opp av de kvantitative dataene, hvor mulighet for deployering peker seg ut som den største enkeltgrunnen knyttet til utvikling som fører til at folk slutter (Diagram 6). Denne tilnærmingen ser vi skiller seg noe fra Herzbergs tofaktorteori. Utfra svarene fra intervjuobjektene og respondentene kan det tolkes som den manglende muligheten for denne type personlig vekst fører til en grad av mistriivsel hos operatørene. Herzbergs teori argumenterer derimot for at mangelen på denne type motivasjonsfaktor ikke vil fremkalle mistriivsel, men heller medføre en nøytral tilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Ut fra teorien om jobbtillfredshet kan det virke som manglende mulighet for deployering her resulterer i en diskrepans mellom ønsket jobberfaring og den faktiske jobberfaringen. Dette kan videre være med å skape en grad av utilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). «Hadde det kommet en deployering som jeg syntes er interessant, så ser jeg for meg å jobbe her mye lenger. Det gir ikke like mye å trene på Norge i krig» (Intervjuobjekt 5, 2022).

Operatørmassen i KJK kjennetegnes av motiverte profesjonelle soldater som ønsker å prestere. Hvis de ikke føler anledning til å leve ut yrket i tilstrekkelig grad kan dette oppleves frustrerende. «Vi utdanner krigere, gutta har lyst til å krige» (Intervjuobjekt 2, 2022). Fra teorien vet vi at dette avviket mellom ønsker og faktisk erfaring kan være årsak til opplevd utilfredshet på arbeidsplassen, som videre fører til at folk slutter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Utfordringen her ser ut til å være å finne alternative måter å stimulere dette behovet, når det ikke er noen konkrete deployeringsrotasjoner som avdelingen bidrar til. «Må få folk på kurs, gi gutta erfaring og få dem ut i verden. Så får du kanskje dempet den (deployerings) tørsten litt» (Intervjuobjekt 2, 2022). En midlertidig løsning på dette mener noen av intervjuobjektene vil være å sende operatørene på flere kurs.

Selv om samtlige av våre intervjuobjekter peker på hvordan utøvelsen av yrket i en skarp setting vil være avgjørende for deres motivasjon, kan vi fra *Diagram 6* i spørreundersøkelsen se at nærmere 25% svarer at manglende mulighet for deployering i liten grad vil være grunnen til en eventuell oppsigelse. Dette tyder på at deployeringer har en noe mer

nyansert betydning for operatøren, hvor ikke alle vurderer det til å være en avgjørende faktor. En mulig forklaring på dette kan være at operatøren utover i karrieren får andre behov og forpliktelser som de heller ønsker å fokusere på. Vi vet at flere operatører i kampskvadronene i FS⁹ pekte på hvordan arbeidets påvirkning på familielivet var en av hovedårsakene til at de valgte å slutte (Lystad, 2020). Deployeringer symboliserer således en åpenbar påkjenning som kan være belastende for operatørers familieliv.

Familielivets påvirkning

Flere av de eldre operatørene kommuniserer at deres grad av selvrealisering har sunket utover i karrieren. Hvor mye den enkelte operatør vektlegger viktigheten av opplevd selvrealisering ser derimot også ut til å endre seg i løpet av karrieren.

«Det har stagnert for min del nå naturlig nok, ny stilling har gjort at jeg har blitt mer separert fra troppene, jeg har fått meg samboer som krever mer tid og barn selvfølgelig» (Intervjuobjekt 1, 2022).

På bakgrunn av familiære årsaker ser operatørene ut til å tilsynelatende bevisst velge bort stillinger som muliggjør selvrealisering, til fordel for større forutsigbarhet og mer familievennlige arbeidstider. Maslows behovshierarki forklarer hvordan vi har ulike behov på forskjellige nivåer, og hvordan underskuddsbehov må være tilstrekkelig tilfredsstilt for at individet skal kunne fokusere på behovet for vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ved å stifte familie kan det være operatøren får et større behov for å ivareta privatlivets sosiale behov. Det sosiale behovet omhandler menneskers behov for støtte, aksept og tilknytninger til andre, og kan gjøre seg gjeldende gjennom nære relasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette kan forklare hvorfor operatørene i denne fasen av livet virker å være villig til å akseptere en mindre grad av selvrealisering, fordi de da heller ønsker å prioritere et mer grunnleggende underskuddsbehov. Det er verdt å nevne at alle de intervjuobjektene som har hatt denne overgangen til mer familievennlige stillinger, har vært deployert flere ganger på tidligere tidspunkt i karrieren. Dette kan også være med på å gjøre overgangen enklere, da de føler at de har fått selvrealisert seg mye på et tidligere stadium av karrieren. «Jeg føler jeg har fått selvrealisert meg og vel så det (tidligere i min karriere)» (Intervjuobjekt 1, 2022).

⁹ Forsvarets Spesialstyrker

Ingen av de intervjuobjektene som har etablert seg med familie, uttrykker at det har vært noen form for utfordringer knyttet til det å få ny stilling innad i avdelingen, som harmoniserer bedre med familiehverdagen. Tilsynelatende kan det virke som at avdelingen har forståelse for og klarer å tilstrekkelig rullere om på stillinger ettersom behovene og ønskene fra operatørene endrer seg. I denne sammenheng pekes det også på lederskapets betydning for at slike tilpasninger blir gjort. «Godt lederskap vil være avgjørende for at jeg jobber her (...) her jeg er nå er det et godt lederskap som gjør at jeg fortsetter» (Intervjuobjekt 1, 2022). Dette ser vi også støttes av de kvalitative dataene, hvor lederskap vurderes til å ha en høy grad av påvirkning på intervjuobjektene ståt. Masteroppgaven til Lystad trekker frem hvordan arbeidets påvirkning er en sluttårsak blant operatører i FS (Lystad, 2020). En slik type tilpasning og tilrettelegging fra avdelingen og linjeledere vil derfor kunne være med å bidra til at operatører står lenger.

Karrieremuligheter

I en studie gjennomført av FFI ble det undersøkt hva som fikk spesialister til å slutte i Forsvaret. Her svarte 27% av de som sluttet i perioden 2016-2018 at manglende karrieremuligheter var den største enkeltgrunnen (Fauske & Strand, 2020).

I de kvantitative dataene fra spørreundersøkelsen, ser vi at *videre karrieremuligheter* vurderes til å ha den laveste tilsetningsmotivasjonen hos respondentene (Diagram 1). Dette kan tilsynelatende se ut som det divergerer noe fra teorien og studien til FFI. Tolker vi *videre karrieremuligheter* som skritt på veien til utvikling og vekst burde respondentene, i tråd med Herzbergs- og Maslows teorier, finne en større grad av motivasjon her. Samtidig har *mulighet for karriereutvikling* og *mulighet for personlig utvikling* blitt vurdert til å være to av de mest fremtredende årsakene knyttet til utvikling ved en eventuell oppsigelse (Diagram 6). Disse svarene samsvarer bedre med undersøkelsen fra FFI. Dette kan tyde på at respondentene vurderer de karrieremulighetene som er i avdelingen til å være så begrenset at de faller utenom operatørens motivasjonsgrunnlag for å fortsette. Derimot ser det ut til at det på sikt kan være en mulig årsak til at operatørene velger å slutte. Denne tolkningen støttes til en viss grad av intervjuobjektene uttalelser.

På spørsmål om betydningen av karriereplaner svarer flertallet at dette har vært av liten betydning, og at det ikke har vært noe stort fokus på det i avdelingen. «Jeg føler ikke den karrierestigen har betydd så mye for min del, jeg har gjort det jeg har lyst til og naturlig gått opp i stilling og rang etter hvert» (Intervjuobjekt 1, 2022). «Mangel av det har påvirket det litt negativt, men det er ikke grunnen til at jeg har vært her i alle disse årene»

(Intervjuobjekt 3, 2022). Det virker som det ikke har vært noen avgjørende faktor for hvorfor operatørene velger å jobbe i avdelingen, selv om noen ytrer at fraværet av det kan være med å påvirke tilfredsheten. Dette kan tyde på at karrieremuligheter som faktor ikke nødvendigvis har en motiverende effekt, men heller passer inn i Herzbergs teori om hygienefaktorer, som vil kunne bidra til mistriksel hvis den er fraværende.

Mulighet for sivil utdanning

I studien til FFI ble det også undersøkt i hvilken grad sivil utdanning hadde betydning for spesialistenes valg om å slutte i Forsvaret. Her svarte 62% av de spurte at de ønsket å ta en sivil utdanning, og over 50% mente det var dårlige muligheter for å ta sivil utdanning ved siden av jobben (Fauske & Strand, 2020).

Under gjennomføring av intervjuene kan det se ut som oppfatningen blant operatørmassen i KJK skiller seg noe ut fra resten av spesialistkorpset i Forsvaret (KILDE).

«Føler jeg har fått muligheter, og at det har blitt lagt godt til rette for at jeg kunne ta den utdanningen» (Intervjuobjekt 1, 2022).

«Det har hatt stor betydning. Det er mye tilrettelegging fra linjeleder som har gjort det mulig å gjennomføre, hadde jeg kun brukt de studiedagene jeg har krav på fra Forsvaret hadde det ikke gått» (Intervjuobjekt 3, 2022).

Flere av operatørene virker å være tilfreds med hvordan avdelingen, og da ofte egen linjeleder, tilrettelegger for at den enkelte kan gjennomføre sivil utdanning på siden. Det at avdelingen viser forståelse og er villig til å tilpasse arbeidshverdagen utover det som er satt av Forsvaret, kan se ut til å ha en positiv effekt. Maslow peker på hvordan tilrettelegging for selvrealisering og personlig vekst kan dekke behovet for vekstmuligheter og bidra til motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En slik tilrettelegging kan også argumenteres for å dekke underskuddsbehovet operatørene har i forbindelse med sikkerhet, da i form av en sivil utdanning som gir de noe å falle tilbake på utenom Forsvaret. Selv om det er et flertall av de eldre operatørene som i størst grad vektlegger viktigheten av sivile utdanningsmuligheter, ser det også ut til å gjelde for operatørene som selv ikke har tatt utdanning. «Jeg synes det er positivt hvis det er mulighet for det, og jeg føler avdelingen er flinke til å tilrettelegge for det» (Intervjuobjekt 6, 2022).

Utfra svarene intervjuobjektene gir kan det se ut til at både selve behovet for selvrealisering, og på hvilke områder operatørene ønsker utvikling, endrer seg i løpet av yrkesløpet. Tidlig i karrieren ser operatørene ut til å være tilfreds med den utviklingen de får, og

vrderer ikke å slutte på bakgrunn av dette. Etter at kvalifiseringsmerket er oppnådd symboliserer deployeringer en arena hvor de kan få utøvd yrket i en reell skarp setting og blir således et konkret mål som motiverer operatørene til å ta ut sitt fulle potensial. Mangel på en slik arena for selvaktualisering ser ut til å ha en negativ effekt på tilfredsheten, og fører videre til at flere vurderer en eventuell oppsigelse. Etter hvert som operatørene stifter familie blir familieivaretagelse prioritert høyere, og det oppstår et behov for mindre belastende stillinger med mer forutsigbarhet som muliggjør dette. Senere i karrieren oppstår også ønsket om å ta sivil utdanning ved siden av jobb og her fremstår avdelingens tilrettelegging som avgjørende.

5.2 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø kan beskrives som summen av det som omgir et sted der det utføres et arbeid og kan gå på alt fra de fysiske, psykiske og sosiale behovene til andre forhold som omkranser en arbeidsplass (Staten arbeidsmiljøinstitutt, 2020). Et godt arbeidsmiljø vil virke positivt inn på helse, motivasjon og sykefravær blant de ansatte så vel som produktivitet og resultatene i virksomheten. For mange er det det psykososiale aspektet en tenker på når vi snakker om arbeidsmiljø. I denne studien peker informantene på dette aspektet og mer spesifikt: *det sosiale samholdet*. Drøftelsen i dette kapitlet vil ta for seg i hvor stor grad arbeidsmiljøet faktisk har betydning for ståtiden.

Samtlige av informantene har pekt på at arbeidsmiljøet er en svært viktig faktor for at de trives i jobben de gjør og velger å fortsette i stillingen (Diagram 7). Arbeidsmiljøet peker seg også ut i data innhentet fra respondentene i spørreundersøkelsen (Diagram 1). Det er viktig å presisere at det fremstår tydelig som at det er det sosiale aspektet ved ordet arbeidsmiljø som folk flest tenker på når de blir spurt. Det er flere av intervjuobjektene som trekker frem viktigheten av faktoren: «Arbeidsmiljøet er veldig godt blant operatørene og er svært viktig» (Intervjuobjekt 2, 2022). Dette underbygges av flere som mener det er en viktig motivasjonsfaktor for å bli i stilling: «Det er utrolig bra samhold, og det fører til at folk står lenger» (Intervjuobjekt 3, 2022).

Tilsynelatende virker det gode kameratskapet å være en av de viktige faktorene for økt ståtid også i studien fra UIT (Slyngstad, Leonhardsen, & Hval, 2021). Studien trekker frem en utvikling av den operative identiteten og organisasjonskulturen som fundamentalt for å skape tilhørighet, felleskap og et ønske om å bli værende i stilling. Dette strider

riktignok noe mot Maslows behovshierarki som peker på at det sosiale behovet er et underskuddsbehov som må være dekt for å tilrettelegge for vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.114-115). Herzbergs tofaktor teori peker også på at de sosiale forholdene snarere er en hygienefaktorer enn motivasjonsfaktorer. Det sosiale må altså være på plass for å forhindre mistriivsel, men vil ikke øke motivasjonen om det er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138-139). Enkelte teorier peker altså på at arbeidsmiljøet ikke nødvendigvis er det som motiverer folk til å bli værende i stilling.

Samtidig fremkommer det fra flere av informantene at arbeidsmiljøet er en avgjørende faktor for å fortsette i jobben. «Arbeidsmiljøet, trivsel på jobben og samholdet er det som holder meg i stillingen. Alle operatører kommer godt overens» (Intervjuobjekt 5, 2022). Vi ser også i spørreundersøkelsen og *Diagram 1* at det er et positivt arbeidsmiljø og gode kollegaer som er fra en stor faktor til avgjørende, for at operatører fortsetter i avdelingen. Arbeidsmiljøet vil være unikt for enhver virksomhet og for Kystjegerkommandoen er det en rekke elementer som bygger oppunder profesjonen og identiteten som Kystjegeroperatør som vil være prekært for avdelingen.

Profesjonen og jobbforpliktelse

Utdanningspakken for å få kvalifiseringsmerke som operatør tar 2 år å gjennomføre. Underveis i utdanningen er det en rekke faser en skal gjennom som er med på å utvikle den operative identiteten (Slyngstad, Leonhardsen, & Hval, 2021). Det er en serie av prøvelser og utfordringer man skal gjennom, og det er avgjørende å samarbeide med de andre aspirantene for å lykkes. Etter hvert som en tilegner seg kunnskaper, ferdigheter og erfaringer bygger man seg opp en identitet og tilhørighet til avdelingen og dens kultur. Desto vanskeligere det er å komme inn, desto sterkere blir lojaliteten til organisasjonen. Leon Festinger forklarer dette som et behov for å rettferdiggjøre den innsatsen som er lagt inn (Eid & Johnsen, 2018).

Summen av disse elementene i grunnutdanningen utgjør en grunnpakke for operatøren bestående av ferdigheter og kunnskaper, samt verdier og holdninger som man er selektert på og fostret etter (Nordam & Isene, 2016). En av informantene peker på økt ståtid som en konsekvens av den omfattende utdanningen:

«Opptaket er viktig - alle har gjort det samme, det er langt og krevende, men man får gode soldater i enden. Man investerer såpass mye og lenge som gjør at folk blir lenger» (Intervjuobjekt 1, 2022).

Det er nærliggende å anse denne grunnsteinen som et viktig element for at operatører både vektlegger arbeidsmiljø så høyt og verdsetter det arbeidsmiljøet som er mellom kystjegere. Blant informantene fremkommer det en stor grad av jobbforpliktelse. Med jobbforpliktelse mener vi graden av individets tilknytning til, engasjement for og identifikasjon med jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). En sterk jobbforpliktelse er med på å skape en god organisasjonskultur som igjen vil bidra til trivsel gjennom et sterkt samhold (Eid & Johnsen, 2018).

Arbeidsmiljøet kan for mange være formet av jobbforpliktelsen så vel som det sosiale aspektet. Kaufmann & Kaufmann beskriver at folk kan ha en kontinuitetsforpliktende holdning til jobben som et resultat av tiden og innsatsen de har lagt ned i jobben og i dette tilfelle kystjegerutdanningen. I tillegg kan vi se at en normativ forpliktelse sitter dypt hos flere av operatørene. Det opplevde sosiale presset er da kilden til forpliktelse hos individet og personer med mye slikt engasjement vil være redd for å skuffe andre hvis de slutter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Når folk føler at de ikke kan si opp så har det en stor betydning også for ståtiden. En kan derfor argumentere for at det snarere er forpliktelsen til jobben, og den kulturen som er på arbeidsplassen, som holder folk i stilling lenger. Det sosiale aspektet er viktig som en hygienefaktor og må være til grunn for å kunne ha videre vekst, slik Herzberg beskriver det, men vil ikke nødvendigvis være den avgjørende faktoren som motiverer ytterligere til ekstra ståtid.

Sosiale aspektet

Data hentet inn fra dybdeintervjuene er også med å bygge under at det sosiale aspektet primært er en hygienefaktor som heller skaper mistrivsel om det ikke er tilstede. En av informantene peker på at det sosiale samholdet har sunket betraktelig de siste årene etter å ha byttet stilling vekk fra de operative troppene. Med lang erfaring som operatør har informanten vært med på ulike omstillinger og erfart hvordan stemningen og arbeidsmiljøet har vært over flere år.

Samhold og trivselen har endret seg. Dette er faktorer som er svært viktig og har forverret seg betraktelig de siste årene. Ledelse, arbeidsoppgaver og mangel på muligheten til å være operativ er av betydning. Jeg merker at samholdet har blitt dårligere og det har gjort det vanskelig (Intervjuobjekt 4, 2022).

For informanten er det andre faktorer enn det sosiale aspektet som holder han i stillingen. Den siste tiden har det vært endringer i hvordan han opplever arbeidsmiljøet og er usikker

på nøyaktig hva årsakene er. En lengre periode med Covid-19 restriksjoner og mye usikkerhet rundt fremtiden til hvordan avdelingen og arbeidsoppgavene vil se ut er noen faktorer som trekkes frem som årsaker (Intervjuobjekt 4, 2022).

Samtidig begir informanten at et dårligere arbeidsmiljø er av stor betydning for at han ser etter andre karriereveier. Årsakene til mistriivsel og dårligere arbeidsmiljø fremstår som et sammensatt bilde, men svarene fra informanten underbygger flere teorier. Herzbergs tofaktor teori sier at det sosiale behovet er en hygienefaktor og en underskuddsdekning som er nødt til å være tilstede for å dekke menneskets grunnleggende behov, og vil kunne skape utilfredshet om det ikke er tilstede (Eid & Johnsen, 2018).

Vi ser av studien at blant enkelte så har det sosiale aspektet bare en viss grad av effekt før det må underbygges av noe mer. Samtlige informanter omtaler arbeidsmiljøet som høyt, men flere ytrer fortsatt et ønske om andre karriereveier. En av informantene omtaler sin fremtid i KJK som usikker. «Jeg er usikker akkurat nå på hvor lenge jeg vil bli i KJK, tar ett år av gangen slik forholdene er nå» (Intervjuobjekt 5, 2022). Samtidig ytrer den samme informanten at samholdet i de operative troppene er svært godt og har vært avgjørende for at han har vært i stillingen så lenge. Også resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det sosiale er svært viktig, men det er under halvparten som anser det som avgjørende for å fortsette i avdelingen (Diagram 1). Funnene fra datagrunnlaget kan være med å underbygge teoriene til Herzberg og Maslow som sier at det sosiale aspektet ikke fører til vekst eller ytterligere motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Oppsummert kan vi si at profesjonsidentitet, jobbforpliktelse, arbeidsmiljø og sosiale aspekter henger nært sammen. Av de dataene som er innhentet fremkommer det både som et grunnleggende behov, men også som en motiverende faktorer for å bli lenger. Dette avhenger av individet og virker ulikt for hver enkelt og hvilken livssituasjon de befinner seg i.

5.3 Oppdrag og oppgaver

Hva en arbeidstaker faktisk bedriver i arbeidet vil ha en betydning for om en ønsker å fortsette med det en gjør og i hvilken grad en trives på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Etersom deler av tjenesten i mange av Forsvarets operative avdelinger er unntatt offentligheten, vil mange ha urealistiske, nærmest mystiske forventninger til hva tjenesten dreier seg om før de søker seg inn i avdelingen (Slyngstad, Leonhardsen, & Hval, 2021). Hvordan arbeidshverdagen faktisk ser ut vil være bredt sammensatt og en

hverdag er ofte svært variert. Drøftingen vil først ta for seg hvor stor betydning selve arbeidet har før den vil diskutere hvilke andre faktorer som spiller inn på jobbtilfredsheten knyttet til selve arbeidet.

For å kunne utføre Forsvarets oppgaver er organisasjonen nødt til å utvikle seg gradvis i tråd med endringer i de sikkerhetspolitiske utfordringene og den teknologiske utviklingen. Det samme gjelder de ulike avdelingene i Forsvaret og prosjektet «KJK Videreutvikling» tar for seg hvordan Kystjegerkommandoen vil se ut i tråd med den retningen som er lagt i langtidsplanen for Forsvarektoren av Regjeringen (Forsvarsdepartementet, 2020). Slik det ser ut nå ønsker Forsvaret å endre på noe av porteføljen til KJK og de aktivitetene som operatører tidligere har bedrevet. Retningen omtales som spennende av en rekke informanter, men hvordan vil det påvirke operatøren og hvor stor betydning har det for ståtiden?

Endring av oppdragsportefølje

Tjenesten som operatør i Kystjegerkommandoen kjennetegnes av høy arbeidsbelastning, mye kurs- og øvingsaktivitet i innland, utland og i internasjonale operasjoner (Slyngstad, Leonhardsen, & Hval, 2021). Oppdragsporteføljen har dreid seg rundt begrepet ISTAR¹⁰ og bordingsoperasjoner. Hva en kystjeger faktisk bedriver har vært svært variert og dagligdagse aktiviteter og trening har gått til virksomhet som indirekte går under kjernen i porteføljen. Flere av respondentene trekker frem at en intensiv hverdag bestående av kompliserte oppgaver og oppdrag er en positiv faktor som bidrar til at folk vil jobbe i avdelingen.

«Høy arbeidsbelastning og en variert hverdag har vært veldig positivt. Det har vært spennende, utfordrende og man bygger opp mye fri, penger og får tid til restitusjon i lengre ferieperioder» (Intervjuobjekt 4, 2022).

For samtlige av respondentene i spørreundersøkelsen er det, i noen grad eller mer, viktig med en variert, spennende og utfordrende arbeidshverdag. For størsteparten er det av stor betydning eller avgjørende for at de velger å bli i stillingen (Diagram 1). Flere av respondentene trekker også frem viktigheten av arbeidets karakter som bakgrunnen for hvorfor

¹⁰ Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance

de har søkt seg til avdelingen. «De som har søkt seg til avdelingen har en kommandosoldat¹¹ inni seg og har lyst til å drive med nærstrid» (Intervjuobjekt 3, 2022).

Teoriene til Maslow og Herzberg peker på *selve arbeidet* som en motiveringsfaktor snarere enn en hygienefaktor. De mener at arbeidets karakter ikke nødvendigvis fører til utilfredshet om behovet og forventningen om arbeidet ikke samsvarer eller er tilstede. De mener det vil bidra som en motivasjonsfaktor og påvirke tilfredsnivået positivt om arbeidet oppfattes som interessant (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Svarene fra respondene, informantene og tidligere studier om avdelingen bygger under teorien om at det fremstår som en svært viktig motiveringsfaktor for å bli i avdelingen.

Flere av informantene er tydelige på at arbeidets karakter har en betydning for hygiene-faktoren og det som kan diskuteres er om faktoren egentlig har en større betydning for den enkelte operatør enn hva som kommer frem i teorien til Maslow og Herzberg. En av informantene peker på utfordringer med den nye retningen og det som kan anses som tap av kjernekompetanse.

Porteføljen endrer mot noe annet enn det man har bedrevet før. Det er mindre fokus på jeger-tjeneste og mer på drone. Det kan være et potensielt problem. Vi utdanner krigere og gutta har lyst til å krige. Når man utdanner krigere for så å ta vekk våpnene deres – så klart er det demotiverende. Folk slutter om de ikke får utøvd det de er selektert inn på (Intervjuobjekt 2, 2022).

Kaufmann & Kaufmann peker på at jobbutfredshet kan oppstå på en arbeidsplass om det oppstår et avvik mellom det individet verdsetter, forventer og det jobben faktisk tilbyr (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I en operativ avdeling som KJK med et så omfattende utdanningsløp blir man fostret inn i en profesjon og det dannes en jegerkultur i individet som skaper en forventning til hva man skal bedrive. Arbeidsoppgavene vil for noen operatører være svært avgjørende for motivasjonen og ønsket om å jobbe i avdelingen, men for noen fremstår det også som en hygienefaktor. «Jeg har gått et opptak for å bli en jeger, ikke droneoperatør. Får man ikke utøve soldaten som sitter i seg vil det påvirke negativt»

¹¹ Kommandosoldat er en lett bevæpnet soldat, spesialtrent for overraskelsesangrep og sabotasjeopdrag, inklusive bak fiendens linjer.

(Intervjuobjekt 3, 2022). For enkelte vil en drastisk endring i porteføljen føre til økt jobb-tilfredshet og økt diskrepans som en følge av at jobben ikke svarer til forventningene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Andre informanter peker på at det i utgangspunktet ikke har skjedd store endringer og det fremstår som at det for flere dreier det seg om frykt for det som eventuelt vil komme. «Om en omstrukturering medfører at man skyves vekk fra arbeidsoppgavene som går inn under den tjenesten man er utdannet til – vil det være avgjørende for karrierevalget og ønske om å jobbe i KJK» (Intervjuobjekt 5, 2022). Samme informant sier at det er mye usikkerhet og rykter som brer seg i gangene og blant operatørene. Han opplever at operatørene er dårlig informert og at informasjonsflyten, mellom de som staker ut kursen ikke formidler den godt nok til operatørene. Det gjør det vanskelig å vite hva man skal forholde seg til og på tross av at man er selektert til å leve i usikkerheten, vil en bedre informasjonsflyt om retningen til avdelingen spille inn som en positiv faktor. Trygghet rundt egen jobbsituasjon er den andre grunnsteinen i Maslows behovs hierarki og skaper overskudd samt aspirerer til vekst om faktoren er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.115).

Alle er flinke til å tilpasse seg og være fleksible. Det kan være sunt å prøve litt andre ting. Når du søker en jegerutdanning, vil du ha jeger-tjenesten også. Så lenge kjernevirksomheten ikke forsvinner helt vil ikke folk føle at de har søkt seg til et sted som ikke samsvarer med det man forventet. (Intervjuobjekt 6, 2022)

Intervjuobjekt 6 uttaler seg om at endring av porteføljen ikke har så stor betydning. Han vektlegger at de er selektert til å være gode i det meste. Endres porteføljen vil operatørene evne å følge etter, forutsatt at det treffer innenfor kjernedomenet. «Så lenge utdanningen fortsatt selekterer på de samme faktorene og egenskapene vil ikke kvaliteten gå ned» (Intervjuobjekt 4, 2022)

Enkelte mener riktignok at den retningen og porteføljen som legges opp til nå vil gjøre store endringer på KJK og utdanningen av kystjegere og medfører en rekke uante negative synergier (Intervjuobjekt 4, 2022). Han tror at utdanningsløpet er nødt til å endre seg for å møte de oppgavene som kreves og er redd for hvordan det vil påvirke det tette båndet og samholdet som har vært i avdelingen. Intervjuobjekt 2 sier: «om porteføljen får så drastiske endringer som det ligger an til må en nok selektere en annen type folk, man må gjøre om på utdanningen og det vil endre mye».

Endring av utdanning

Informanter og respondenter fremstår som opptatt av hva det faktiske arbeidet dreier seg om og omtaler det som en stor motivasjonsfaktor. Det sammenfaller med teoriene til Maslow og Herzberg (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En endring av porteføljen og oppgaver vil potensielt få konsekvenser, men flere av informantene trekker frem utdanningen som den viktigste forutsetningen for en rekke faktorer i avdelingen som leder ut i økt ståtid.

Ved å drastisk endre utdanningen fjerner man grunnsteinen som Kystjegeroperatøren er tuftet på. Nemlig utdanningen og seleksjonen gjør at soldatene blir robuste og tilpascningsdyktige, du vil ikke få basisen og holdningen og det tror jeg vil ødelegge operatøren og avdelingen (Intervjuobjekt 1, 2022).

Mange av informantene peker på at utdanningen er svært sentral for å beholde den kvaliteten, samholdet og den lange ståtiden blant operatørene ved avdelingen. Kurt Lewin la grunnlaget for kunnskapen om gruppesamhold og kohesjon tilbake på 1940-tallet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 349). En gruppe med stor grad av kohesjon kjennetegnes av at medlemmene føler forpliktelse og tillit til gruppen. Om gruppen er avhengig av et tett og fruktbart samhold for å løse utfordringer vil dette kunne skape et sterkt samhold (Hughes, 2018, s. 435). Under utdanningen er det avgjørende å kunne samarbeide for å lykkes (Slyngstad, Leonhardsen, & Hval, 2021), noe som i stor grad bygger opp under en sterk kohesjon.

Mye av styrken til avdelingen har vært fleksibiliteten og muligheten til å omstille seg fordi en selekterer inn dyktige folk som er utdannet med en bred kompetanse. Leon Festinger identifiserte forskjellige bindinger og tiltreknninger i grupper med god kohesjon og graden av stolthet knyttet til det å være et fullverdig medlem av en gruppe har en viktig effekt (Lester et al., 2011, s. 186). Dette ser vi i utdanningen av operatører i KJK hvor det å bli et fullverdig medlem er forbundet med en krevende seleksjon og lange tradisjoner.

Det kommer tydelig frem blant informantene at utdanningen er en faktor som har stor betydning for det videre samholdet, kvaliteten og ståtiden for operatører i avdelingen.

Flere uttrykker bekymring for hva eventuelle endringer av utdanningen vil føre med seg.

Alle som har gått det harde løpet er redd for at man skal senke kravene, ta inn personell som ikke er selektert på samme krav. Det viktigste er seleksjonen, men vi kan

godt tilpasse oss. Om det blir en drastisk endring vil det være en mismatch og vil nok endre ståtiden blant de eldre (Intervjuobjekt 3, 2022).

Blant flere av informantene kommer det frem at dialogen mellom staben og operatørene har sunket betraktelig de senere årene. «Operatører er dårlig informert og informasjonsflyten fungerer ikke» (Intervjuobjekt 5, 2022). Mangel på informasjon vil kunne danne grobunn for misforståelser, et dårligere samhold og en rekke uante effekter som kan lede til jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Åpen og tydelig kommunikasjon i alle ledd er veldig viktig. Det finnes ikke i avdelingen i dag. Det dannes grupperinger og på noen nivåer er det mye informasjon, men som ikke kommer frem til de det faktisk gjelder. Det er fare for at det blir mer og mer friksjon som følge av det (Intervjuobjekt 4, 2022).

Tilsynelatende er det frykten for å selektere inn personell på et annet grunnlag som danner grobunn for frustrasjon. En åpen og god dialog mellom beslutningstagere og de som bli påvirket ville nok bedret situasjonen og forutsigbarheten for operatørene. Samtidig er det en sterk endringsmentalitet hos operatøren, hvor vilje og evne til å utvikle seg kommer naturlig for mane. En endring i oppdragsportefølje anses som spennende blant flere, men noen faktorer må ligge til grunn for at grunnstammen og kjernekompetansen blant operatørene videreføres.

Når det gjelder samhold og jobbtilfredshet, er dette sterkt knyttet opp til oppdraget og oppgavene en utdannes til, og således fremstår det som en viktig faktor for en høy ståtid. Faktoren kan omtales som kompleks og sammensatt, med en rekke aspekter som henger sammen. Kjernevirksomheten tiltrekker seg en viss type folk som igjen vil påvirke hvordan den sosiale kulturen er satt sammen. Leon Festinger peker på at personer med lignende verdier, erfaringer og holdninger vil ha lettere for å like hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

5.4 Anerkjennelse

Anerkjennelse betyr «å akseptere eller godkjenne noe som gyldig» (NDLA, 2020). Når det kommer til anerkjennelse av andre mennesker, handler det ofte om å føle seg respektert og verdsatt for den de er og det de bidrar med. Med anerkjennelse mener vi i denne sammenhengen hvilken grad operatøren opplever å bli verdsatt som individ med den kompetanse, erfaring og innsats som legges ned i jobben. Denne delen av drøftingen vil

forsøke å dekke de faktorene innenfor anerkjennelse som skiller seg ut, og videre kan ha en betydning for operatørens ståtid.

På det tidspunktet som intervjuene ble gjennomført hadde operatørene nylig fått signalisert at det måtte gjennomføres sparetiltak og nedtrekk i antall øvelsesdøgn. Som følge av den endrede sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa, ble det bevilget mer penger til Forsvaret, og disse kuttene ble til dels reversert. Gjennomføringen av kuttene ville hatt innvirkning på de operative troppenes aktivitetsnivå og dermed også operatørenes lønn.

Kvalifiseringsmerkets betydning

På flere av nivåene i Maslows behovshierarki vil anerkjennelse kunne være med å dekke ulike behov. Anerkjennelse vil kunne være sentral både når det kommer til det grunnleggende sosiale behovet, og behovet for aktelse i vekstbehovsdelen av skalaen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som vi har vært inne på tidligere er utdanningsløpet til en kystjegeroperatør preget av hard seleksjon og en rekke utfordringer. I enden av utdanningsløpet venter tittelen som kystjegeroperatør, og alle som gjennomfører og består løpet får utdelt kystjeger kvalifiseringsmerke. Dette er en form for formell anerkjennelse som blir gitt for den innsatsen som har blitt lagt ned etter en toårig utdanning, og for mange er dette den konkrete belønningen som rettferdiggjør mye av innsatsen.

Denne type anerkjennelse for egen prestasjon og innsats finner vi igjen i behovet for aktelse i Maslows behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Slik type utdanning og seleksjon kan videre bidra til å skape operativ identitet. Det er en forventning hos operatørene at alle som jobber i de operative troppene har gjennomført seleksjon og utdanning. Ved å bli en del av den selekterte operatørmassen etter utdanning vil individet derfor kunne oppleve større tilknytning og føle seg mer sosialt akseptert. Dette er forenlig med de behovene vi også ser innenfor Maslows sosiale behov. At det gjennom anerkjennelse ser ut til å være god dekning innenfor både sosiale behov og aktelse, kan tyde på at det også er med å danne et godt grunnlag for operatørenes videre oppfyllelse av behovet for anerkjennelse.

Operativ leveranse

På spørsmål om hvordan kuttene i øvingsaktivitet påvirker arbeidshverdagen uttrykker noen av operatørene at det er grobunn for frustrasjon.

Man får ikke gjort ferdig de modulene som vi har satt ned at vi skal kunne, for det er ikke tid. Da føler man at man ikke blir satsa så mye på, og det går på bekostning av den operative leveransen i andre enden (...) Vi skal jo også levere operativt i henhold til skarpt planverk og føringer fra FOH. Så får vi snittdøgn på 35 mens fregatten seiler 100 til 120 dager i året. Så da er plutselig ikke jobben vår så viktig likevel da? (Intervjuobjekt 2, 2022)

Operatørene uttrykker at kuttene går på bekostning av den operative leveransen, og at de ikke klarer oppnå de målene som er blitt satt. Fra forventningsteorien vet vi at individet vil ha forventninger til at den innsatsen som legges ned i arbeidet skal være forholdsmessig med det resultatet som arbeidet gir (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hvis ikke resultatet tilsvarer de behov og ønsker vi har knyttet til måloppnåelse vil dette kunne gi lavere motivasjon. Målsettingsteorien sier at vanskelige mål vil kun virke motiverende hvis de blir akseptert av individet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan her tyde på operatørene anser målene som uoppnåelige ved for lav øvingsaktivitet, som medfører lavere motivasjon. Det oppstår et avvik mellom det operatørene forventer å få gjennom jobben, og det jobben faktisk gir, som kan bidra til utilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Operatørene legger også vekt på en urettferdig fordeling av midler innad i Marinen. Likeverdsteorien handler om hvordan motivasjonen styres av opplevd rettferdighet utfra sammenligning med andre (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den divergerende bevilgningen innad i Marinen ser her ut til å ha en negativ effekt, og føre til en mindre grad av opplevd anerkjennelse og verdsettelse for den jobben som gjøres.

Lønn

Ut fra spørsmålene i den kvalitative datainnsamlingen ser vi at lønn blir vurdert til å ha fra middels til høy påvirkning på ståtiden til operatørene. Dette kan tyde på at operatørene finner lønn som en vesentlig motivasjon for å forbli ansatt. I evalueringsteorien skiller vi mellom ytre og indre belønning, hvor ytre belønningssystemer kjennetegnes av at kilden til motivasjonen ligger utenfor arbeidsoppgaven (Eid & Johnsen, 2018). Svarene kan se ut til å divergere noe fra teorien på området, som hevder at det indre belønningssystemet fungerer som et sterkere og mer utholdende system. Samtidig kan operatørene ha tolket spørsmålet som hvor viktig en tilstrekkelig lønn vil være for deres vilje til å bli. I Herzbergs tofaktor teori nevnes anerkjennelse som en av motiveringsfaktorene som vil være med å skape trivsel på arbeidsplassen, men den vil også kunne gjøre seg gjeldende innenfor hygienefaktorer som lønn, personalpolitikk i organisasjonen og ledelse (Kaufmann &

Kaufmann, 2015). Lønn kan her altså fungere som en hygienefaktor som fører til mistriksel hvis den ikke blir tilstrekkelig dekket opp for, og dette kan være årsaken til at den vurderes å være av så stor betydning for operatøren.

Flere av operatørene beskriver frustrasjon knyttet til det nåværende lønssystemet. «Vår fysiske arbeidsinnsats og mentale slit burde vært bedre betalt (...) et risikotillegg som gjenspeiler den innsatsen du legger i jobben burde det vært» (Intervjuobjekt 2). Utsagnet fra operatøren beskriver her et avvik mellom opplevd innsats og belønning. Kognitive teorier beskriver hvordan motivasjon bak atferden vår formes av bevisste og rasjonelle tanker, og hvordan handlingene våre kan påvirkes av blant annet av de belønningene som følger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For andre intervjuobjekter er det selve lønnsnivået og utviklingen av dette som oppleves problematisk. «Det funker jo ikke å gå ned 100 000 fra ett år til ett annet (...) skal jo helst ha en stigende lønnskurve. Så når de kuttene kom var det ganske dårlig stemning» (Intervjuobjekt 4, 2022). Intervjuobjektet drar her linjer mellom betydningen av erfaring og ansiennitet opp mot forventningen til lønnsutvikling. Her vektlegges det også hvordan signaliserte kutt vil påvirke fremtidig lønn og forutsigbarhet. Intervjuobjektet drar paralleller mellom negativ lønnsutvikling og utvikling av mistriksel på arbeidsplassen, noe som støtter Herzbergs teori om lønn som en hygienefaktor. Andre uttaler derimot at de signaliserte kuttene ikke har så stor betydning for egen trivsel, så lenge det er noe som alle er med og bidrar til. Opplevelsen av skjevfordeling innad i avdelingen ser derimot ut til å ha en negativ effekt og kan være en årsak til mistriksel.

Påvirker ikke meg i så stor grad. Så lenge det gjøres likt overalt så er det greit, da er det en dugnad. Så fort man begynner å skille på det og noen får mer enn andre blir det murringer (...) Fartøysdivisjonen har blitt prioritert på døgn til FP¹² oppdrag når FOH ikke har dekket det, og det har tatt døgn fra avdelingen (...) det synes jeg er veldig dårlig (Intervjuobjekt 5, 2022).

Igjen ser vi eksempel på hvordan opplevd urettferdig, denne gang internt i avdelingen, kan være grobunn for frustrasjon og mistriksel blant operatørene. Her er det personell internt i avdelingen med noenlunde tilsvarende ansiennitet og utdanning som blir prioritert til aktivitet, og derav også lønn. Opplevelsen av skjevfordeling ser tilsynelatende ut

¹² Force Protection, styrkebeskyttelse

til å føre til en følelse av mindre verdsetting og lavere motivasjon, som også støttes i likeverdsteorien.

Ut fra de kvantitative dataene ser vi at dårlige pensjonsutsikter pekes seg ut som den årsaken tilknyttet økonomi som flest respondenter ser for seg vil kunne påvirke deres egen ståtid (Diagram 3). Det har vært et økende fokus på pensjonsordningene i Forsvaret den siste tiden, (Olsen, 2020) og dette kan ha bidratt til at operatørene også har blitt mer bevisst konsekvensene av en dårlige pensjonsordninger. Fra Maslows behovshierarki vet vi at grunnleggende fysiologiske behov kan knyttes opp mot lønn i arbeidslivsammenheng (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette kan forklare hvorfor dårlige pensjonsutsikter peker seg ut som en mulig bekymring for operatørene. Hvis deres nåværende pensjonsutsikter ikke ser ut til å dekke deres fremtidige behov og forventinger til fremtidig inntekt, kan dette være en faktor som fører til usikkerhet og mistriivsel rundt lønnsbetingelser.

I forbindelse med formell anerkjennelse internt i avdelingen ser denne ut til å være god. Operatørmerket har høy valensverdi for operatøren og bidrar videre med tilhørighet og følelsen av å bli verdsatt. Lavere bevilgning av øvingsdøgn, som går på bekostning av det operative nivået, fører derimot til at operatørene ikke føler seg satset på, og anerkjent for sine bidrag. Videre ser det ut til å være individuelle forskjeller blant operatørene når det kommer til viktigheten av lønn i seg selv, og hvor mye det påvirker deres motivasjon for å bli. Noen mener innsatsen burde kompenseres bedre, mens andre fokuserer på lønnsutvikling, forutsigbarhet og rettferdig fordeling. De er likevel samstemte i at en «god nok» lønn er essensielt, og hvis de ikke føler den er på et tilstrekkelig nivå oppleves det som demotiverende.

6 Oppsummering

Ståtiden blant operatører i Kystjegerkommandoen er omtalt som høy sammenlignet med andre spesialister i Forsvaret. I en omstillingsperiode for KJK hvor en endring i oppdragsporteføljen og innføring av dronekapasitet tar mye fokus, vil det også være viktig å ta hensyn til personellet for å fortsette den gode trenden med lang ståtid. For å tilføre et kvalitativt datagrunnlag samt analysere resultatene opp mot de kvantitative dataene og andre rapporter har denne oppgaven hatt til hensikt å besvare følgende problemstilling:

Hvilke faktorer påvirker ståtiden til Kystjegeroperatøren?

Slik vi har gjennomført studien har metoden og analysen ledet oss til fire hovedkategorier med underbyggende faktorer som påvirker ståtiden til Kystjegeroperatøren. Selvrealisering, arbeidsmiljø, oppdrag og oppgaver og anerkjennelse har derav fungert som en overordnet ramme for å strukturere og fordele de faktorene som ser ut til å påvirke mest.

Selvrealisering skiller seg ut som en av de viktigste tilsetningsmotivasjonene for Kystjegeroperatøren. Selv om behovet for grad og type realisering endrer seg utover karrieren, er det et tydelig behov blant operatørene å faktisk få bruke den kompetansen de har opparbeidet seg gjennom utdanningen. Deployeringer pekes på som en arena hvor operatøren får tilfredsstilt dette behovet, og fraværet av en slik arena får flere til å vurdere sin videre karriere i avdelingen. Her bør avdelingen forsøke å tilrettelegge for tilsvarende type arenaer som videre kan bidra til å tilfredsstille dette behovet. Ettersom operatørene stifter familie øker behovet for å ivareta nære relasjoner, samtidig som flere ønsker en større grad av forutsigbarhet og sikkerhet. Her virker tilrettelegging og tilpasning fra avdelingen som avgjørende for at de eldre operatørene velger å fortsette videre.

Arbeidsmiljø fremstår som en viktig grunnpilar for at operatører trives i stilling og for mange bidrar det ytterligere til videre motivasjon. En lang seleksjon- og utdanningsmodell er vesentlig og bygger hele fundamentet til kulturen som avdelingen og operatørene jobber etter. Den er med på å skape en operativ identitet, profesjonskultur og jobbforpliktelse som er svært unik og bidrar til å bygge samhold og sterke sosiale bånd. Det er betimelig å si at arbeidsmiljøet, og det sosiale aspektet som følger med den kulturen som er i avdelingen, er essensiell for å kunne opprettholde og øke ståtiden. Samtidig ser vi at for enkelte er faktoren arbeidsmiljø meget viktig kun som en hygienefaktor og at det etter en viss lengde er nødvendig med andre faktorer for å fortsette i stillingen.

Studien vår viser at mange av operatørene i tillegg legger stor vekt på hva yrket innebærer og hva man bedriver til det daglige. Oppdraget og oppgavene som avdelingen har er for mange roten til at de søkte seg til avdelingen og mye av årsaken til at de fortsetter. De trives med arbeidets karakter og den jegertjenesten som tradisjonelt har vært en stor del av jobben. Kystjegeroperatøren er selektert inn på å være omstillingsdyktig, fleksibel og ha evnen til å tilegne seg kunnskap. Resultatene peker likevel mot at større endringer i porteføljen vil kunne føre til demotivasjon blant eldre og erfarne operatører.

Anerkjennelse viser seg å være viktig for hvordan operatørene opplever å bli verdsatt og satset på. Avdelingens anerkjennelse av gjennomført utdanning og seleksjon oppleves som positiv, og den fører til at operatørene føler seg verdsatt for deres bidrag og den kompetansen de tilfører. Lavere bevilgning av øvelsesdøgn oppleves derimot som demotiverende for flere, da det fører med seg både lavere øvingsaktivitet som går på bekostning av operativ leveranse og lavere lønn. Det fører også til at flere føler avdelingens bidrag ikke blir verdsatt fra høyere hold. Når det kommer til lønn finner vi i studien størst støtte for lønn som en hygienefaktor, hvor mangelen av tilstrekkelig lønn vil føre til mistriivsel. Samtidig virker pensjonsutsiktene å bidra til en større grad av bekymring, og derav føre til en vurdering av ansettelsesforholdet, da disse ikke virker å være på et tilfredsstillende nivå.

Noen av analysene vil kunne ha overføringsverdi til andre operative avdelinger av tilsvarende størrelse. Hva gjelder selvrealisering og utvikling og arbeidsmiljø, anses disse som svært viktige faktorer for mange ansatte i Forsvaret, og funnene her vil sannsynligvis ha overføringsverdi til flere ulike avdelinger.

7 Anbefaling til videre forskning

Hvorfor slutter Kystjegeren?

Denne studien har primært tatt for seg hovedfaktorene som er viktig for kystjegeroperatører for å fortsette i stilling. Å undersøke en populasjon utelukkende bestående av folk som har sluttet kunne tydeliggjort helheten. Et datagrunnlag basert på en slik populasjon ville belyst de faktorene som er avgjørende for at folk faktisk slutter og vil kunne tilføyd til et mer helhetlig bilde.

Ståtiden blant kystjegeroffiserer

Det kunne vært interessant å redegjøre for og analysere ulike faktorer som påvirker ståtiden blant kystjegere som er offiserer. Dyktige og erfarne offiserer med operatør bakgrunn er vel så viktige som erfarne spesialister. En studie som hadde tatt for seg jobbtilfredsheten hos offiserer med kystjegerutdanning ville derfor vært interessant.

Hva er den ideelle ståtiden for en operatør?

I en rekke avdelinger fremstår det som at ståtiden blant spesialister er for lav. Forsvarsledelsen har uttrykt at mennesker er den viktigste ressursen Forsvarsjefen har ytret at ståtid i de ulike avdelingene er viktig for å opprettholde kompetansen og for å drive et tilstrekkelig Forsvar. Hva er så den ideelle ståtiden for en spesialist? Mange spesialiststillinger vil være fysiske krevende og motivasjonen vil kunne variere med tiden. En studie som går nærmere inn på hvor lenge det er hensiktsmessig at spesialister blir værende i stilling ville vært interessant og gitt et godt grunnlag for debatten om ståtiden blant spesialister.

8 Bibliografi

Bøker

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Cappelen Damm.

Eid, J., & Johnsen, B. H. (2018). *Operativ psykologi* (3. utg.). Fagbokforl.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.).

Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., Skogstad, A., & Keeping, D. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919884699902202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Hughes, R. L. (2018). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (9th ed.). McGraw-Hill.

Lester, P. B., Matthews, M. D., & Sweeney, P. J. (2011). *Leadership in dangerous situations: A handbook for the Armed Forces, emergency services, and first responders*. Naval Institute Press.

Walker, R. W., Horn, B., & Gosselin, D. (2008). *The military leadership handbook*. Dundurn Press.

Rapporter, artikler og militære dokumenter

Bjelland, A., & Stærkebye, M. S. (2020). *Personellforvaltning – en balansekunst*. Bergen: Sjøkrigsskolen.

Fauske, F. M., & Strand, R. K. (2020). *Hvorfor slutter spesialister i Forsvaret?* Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).

Forsvaret. (2019). Forsvarssjefen fagmilitære råd 2019.

Forsvarsdepartementet. (2022). *Meld. St. 10 (2021-2022) Prioriterte endringer, status og tiltak i forsvarssektoren*. Stortinget.

Lystad, J. (2021). *Should I stay, or should I go?, Hvorfor slutter operatører i kampskvadronene i Forsvarets spesialstyrker?* FHS.

- Nordam, A. A., & Isene, B. S. (2016, Mai). *Familieivaretakelse: Hvordan kan de operative avdelingene KJK og MJK legge til rette for en bedre ivaretakelse av sine ansatte og deres familier?* Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/10930/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Slyngstad, T., Leonhardsen, F., & Hval, C.-M. (2021). *Hvilke faktorer påvirker ståtiden for spesialister i Forsvaret, og hvorfor er ståtiden på operatører i Kystjegerkommandoen over gjennomsnittet?* Harstad: UiT.

Internett

- FFI. (2021, Oktober 26). *Forsvarets Forskningsinstitutt*. Hentet fra Vil du fortsette i jobben for en million kroner?: <https://www.ffi.no/aktuelt/nyheter/vil-du-fortsette-i-jobben-for-en-million-kroner>
- Fjellestad, A. (2021). *Forsvaret*. Hentet fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/aarsrapporten-2020>
- Forsvaret. (2022). *Forsvaret.no*. Hentet fra <https://www.forsvaret.no/job/kystjegerkommandoen>
- Forsvaret. (u.d.). *Forberedende trening til KYSTJEGERKURS*. Hentet fra https://www.forsvaret.no/forstegangstjeneste/tjenesteguiden/sokbare-forstegangstjenester/fartoysooperator/Treningsprogram%20fart%C3%B8ysoperat%C3%B8r.pdf/_/attachment/inline/4a995c9b-cbb4-4255-be5b-6d90a7b59be3:d5d3efe56ba2643c7f7269d0b717ef25ef49162d/Tren
- Forsvarsdepartementet. (2020, Oktober 16). *Regjeringen*. Hentet fra Prop. 14S (2020-2021): <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>
- Leraand, D. (2021). *Store Norske Leksikon*. Hentet 05 09, 2022 fra <https://snl.no/Kystjegerkommandoen>
- Staten arbeidsmiljøinstitutt. (2020, Februar 3). Hentet fra Hva er arbeidsmiljø?: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

Olsen, Ø. F. (2020, juni 22). *Frykter at ansatte blir pensjonstapere*. <https://forsvaretsforum.no/forsvaret-pensjon/frykter-at-ansatte-blir-pensjonstapere/128108>

NDLA. (2020). *Anerkjennelse—Yrkesliv i barne- og ungdomsarbeiderfag (HS-BUA vg2)*—NDLA. ndla.no. <https://ndla.no/nb/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fc739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:06a02d63-84b9-4b29-b31a-f0ae4d471459>

Intervjuer

Intervjuobjekt 1 (. April 2022) Skype.

Intervjuobjekt 2 (5. April 2022) Bergen.

Intervjuobjekt 3 (April 2022) Skype.

Intervjuobjekt 4 (April 2022) Skype.

Intervjuobjekt 5 (April 2022) Skype.

Intervjuobjekt 6 (18. mai 2022) Skype.

9 Vedlegg

Vedlegg 1 – Prosjektbeskrivelse og Intervjuguide

Forskningsprosjektet har tittelen *operatører i Kystjegerkommandoen – avdelingens muligheter til å påvirke ståtiden*. Prosjektet er en del av Bachelor studiet i militære sikkerhetsoperasjoner ved sjøkrigsskolen som er underlagt Forsvarets Høgskole. Prosjektet er godkjent av Forsvarets Høgskole og avdelingen det innhentes informasjon fra: Kystjegerkommandoen.

Målet med forskningen er å bedre kunnskapen om forvaltning av operatører i Kystjegerkommandoen. Studien skal belyse de ulike faktorene som spiller inn for at personell skal være lenger i jobben som operatør for å kunne gi ledelsen og offiserer med personellansvar et informativt beslutningsgrunnlag til hvordan da kan påvirke. Prosjektet kan sorteres til fagområde Humaniora og vil ha en varighet på rundt 4 måneder med start i Februar og avslutning 3. Juni.

Prosjektet vil benytte metodetriangulering med bruk av kvantitative og kvalitative data. Prosjektet vil gjennomføre intervju med operatører i Kystjegerkommandoen, samt benytte seg av data fra spørreundersøkelse. Det vil bli gjennomført intervjuer på 5 aktive operatører med ulik bakgrunn gjennom en intervjuguide som spør om ulike temaer. En litteraturstudie inngår også i prosjektet.

All publisering ifm prosjektet vil være ugradert, og datainnhenting og databehandling vil tilpasses deretter. Intervju er berammet til 45 minutter. Deltagelse i prosjektet er frivillig. Studien vil godkjennes av personverneombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata – før oppstart.

Intervju vil bli tatt opp på lydopptaker og lydopptaket vil i sin helhet bli slettet etter transkribering. Intervju transkriberes og gjøres anonymt med nøkkel knyttet til intervjuobjekt. Denne nøkkelen vil lagres på FIS Basis Ugradert klient sammen med resterende som er under kontroll av CYFOR. Data vil lagres på lokal PC, med sikkerhetskopi i FO365 løsning som kontrolleres av CYFOR (FIS Basis Ugradert).

Kystjegerkommandoen ved Stabssjef/NK Jens Engeland har godkjent innhenting av materie og personell til rådighet for intervjuer ved tematikken for studiet.

Dersom det er spørsmål til studien evt behov for presiseringer kan prosjektets hovedansvarlige kontaktes: Kadett Peter Agdestein, Kadett Nikolas Holden, epost: pagdestein@mil.no , nholden@mil.no.

Veileder for prosjektet er Hans Lossius, hovedlærer i Logistikk ved Sjøkrigsskolen. Prosjektbeskrivelse og intervjuguide kan tilsendes ved behov.

Peter Agdestein og Nikolas Holden

Kadetter

Militærmakt og sikkerhetsoperasjoner

Forsvarets Høgskole - Sjøkrigsskolen

1) Kan du å si noe kort om deg selv og din militære karriere?

- Sivil status og familieforhold, avstand/tidsbruk til arbeidssted, sivil utdanning/yrke?
- Grad, arbeidsoppgaver/fagfelt, antall år i tjeneste/tidsperiode, kontraktsforhold?
- Hvor lenge har du jobbet i KJK, hvor mange deployeringer har du?
- Hva gjør du nå? Alder nå?

2) Hvordan ser du for deg din fremtid i KJK?

- Hvor lenge ser du for deg å jobbe som operatør
- Karriereplan
- Utdanning

3) Hvordan vurderer du følgende faktorerers påvirkning på din ståtid i KJK?

- Karriereplaner/tjenesteplaner innad i Forsvaret
- Sivil kompetansehevning i løpet av tjenesten
- Selvrealisering og personlig utvikling
- Pendling/arbeidsreiser (utenom tjenestereiser)
- Påvirkningen på privatlivet (familie, venner og fritid) av arbeidets karakter og innhold

- «Deployeringstørke»
- Oppdragsporteføljen (KJK utvikling)
- Endring i oppdrag og arbeidsoppgaver
- Redusert fysisk og psykisk helse eller frykt for dette
- Redusert bemanning
- Effektivisering/kutt i øvingsaktivitet

4) Hvordan påvirker de nedenstående faktorene din ståtid?

- Arbeidspress/tempo
- Lederskap
- Arbeidsmiljø, trivsel på jobben og samhold
- Lønn
- Kontrakt/bonus
- Risiko

5) Hva tror du skal til for at operatører i KJK skal jobbe lenger?

- Hvis flere årsaker, kan du prioritere dem?
- Hvilket nivå? Forsvaret, Marinen, KJK, Tropp?

6) Hvordan tror du KJK sin omstilling vil påvirke kvaliteten og nivået på kystjegeren?

- Avdelingens relevans for Marinen og Forsvaret
- Avdelingen som en arbeidsplass

7) Hvordan påvirker ståtiden til kystjegeren kvaliteten i troppene?

- Hvorfor det?

8) Hva mener du er ideell ståtid for en operatør i KJK?

- Hvorfor det?

Er det noe du har lyst å ta med som du har tenkt over i løpet av intervjuet eller problemstillingen som du synes vi ikke har fått snakket om?

Mvh Peter Agdestein, 95207615 og Nikolas Berge Holden 45263174

Vedlegg 2 - Godkjenning NSD

Vurdering

Referansenummer

254125

Prosjekttittel

Operatører i Kystjegerkommandoen - avdelingens muligheter til å påvirke ståtiden

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Sjøkrigsskolen

Prosjektperiode

01.02.2022 - 03.06.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

04.04.2022

Type

Standard

Kommentar

Personverntjenester har en avtale med den institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandling av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet den 04.04.2022 med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger om helseforhold frem til 03.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

For særlige kategorier av personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a, art. 9 nr. 2 a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINIER

PERSONVERNTJENESTENS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Jørgen Wincentzen

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3 - Godkjenning fra FHS DATAUTLEVERING



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no +47 FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM	Vår dato 2022-04-20	Vår referanse 2022/015628-002/FORSVARET/ 919
	Tidligere dato	Tidligere referanse

Til Peter Agdestein ..	Kopi til SJØ/MAR/KJK/ST/Jens Richard Engeland
-------------------------------------	---

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 8. mars 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en bacheloroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hvordan kan KJK påvirke ståtiden for operatører i Kystjegerkommandoen?». Det skal gjennomføres intervju med personell som jobber som kystjegeroperatører i KJK og tillatelse er innhentet ved Jens Richard Engeland.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 3. juni 2022.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle bacheloroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt bacheloroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks / Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg 1
--	---	---	--	---------------------

Sven Gabriel Holtmark

Leder forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.